

Inhaltsverzeichnis

Prolog	VII
1 Einführung	1
1.1 Toyota-City	2
1.2 Die Entstehung der Toyota Motors Industry Co. (TMC).....	5
1.3 Was den Leser erwartet.....	6
2 TOYOTA – ein Überblick	11
2.1 TOYOTA Heute.....	11
2.2 Produktion.....	15
2.3 Absatz und Vertrieb	20
2.4 TOYOTAS Unternehmensführung und Corporate Governance	23
2.5 Zukunftsplanungen TOYOTAS	26
2.6 Fazit.....	34
3 Unternehmenskultur im Werden: Die „Propheten“	37
3.1 Die Gründerfamilie Toyoda: Die Legende lebt.....	39
3.2 Macht und Einfluss der Familie Toyoda: Die Habsburger Mikawas	41
3.3 Die Konzernführer TOYOTAS : Die glorreichen Zehn!	43
3.4 Der Geist der Nachkriegsgeneration	47
3.4.1 Taizo Ishida (1888 – 1979): Der sparsame Visionär	47
3.4.2 Eiji Toyoda (1913 - Heute): Der stille Seher und Fabrikant.....	55
3.4.3 Taiichi Ohno (1912 - 1990): Großmeister der Fertigungsprozesse (TPS).....	60

3.4.4	Shotaro Kamiya (1898 – 1980): Die Gottheit des Verkaufs	69
3.4.5	Shoichiro Toyoda (1925 – heute): Der universale Reformator.....	85
3.4.6	Tatsuro Toyoda (1929 - Heute): Reformator mit Augenmaß	89
3.4.7	Hiroshi Okuda (1932 - Heute): „Grüner“ Entscheider und Kosmopolit	92
3.4.8	Fujio Cho (1937 - Heute): Charmantes Multi-Talent.....	95
3.4.9	Katsuaki Watanabe (1942 – Heute): Der sanfte Eroberer ...	96
3.5	Zusammenfassung: Das Vermächtnis der Altvorderen!	98
4	Phänomen TOYOTA: Erfolgsfaktor Ethik	101
4.1	Theoretische Grundlagen: Protestantische Ethik und preußische Tugenden	104
4.2	Protestantische Ethik und Wirtschaft.....	106
4.2.1	Ethik als Triebkraft wirtschaftlichen Handelns.....	108
4.2.2	Protestantische Askese: Motor für Investitionen und Wachstum	112
4.2.3	The Spirit of Champions: Herausforderungen annehmen ..	117
4.2.4	Vermeidung von Selbstzufriedenheit: Be Better!	119
4.2.5	Gegen triebhafte Habgier und Ausbeutung – für soziale Verantwortung.....	121
4.2.6	Zusammenfassung: Protestantische Ethik als Erfolgsfaktor.....	125
4.3	TOYOTAS Unternehmensethik: Kernpunkte.....	126
4.3.1	Die Tugenden der „Propheten“	126
4.3.2	The TOYOTA Way of Ethics.....	129
4.4	Die Gesetzestafeln.....	134
4.4.1	Die Toyoda Precepts (1935): Das Alte Testament	136
4.4.2	Die Guiding Principles (1992): Das Neue Testament	144
4.4.3	Die Global Vision 2010 (2002): Das Aktionsprogramm....	146

5	Gelebte Unternehmensethik	149
5.1	Mut zu Visionen.....	151
5.1.1	Die Vision: Nichts ist unmöglich!	151
5.1.2	Strategie der „globalen Ausrichtung“	154
5.2	Langer Atem und Geduld.....	157
5.3	Langfristige Zielorientierung und klare Planungssystematik....	159
5.3.1	Der Planungsprozess	159
5.3.2	Gewinnmaximierung durch Target Costing	160
5.3.3	Die Effizienz-Philosophie	165
5.4	Kontinuität und Fortschritt.....	167
5.5	Das Unmögliche wagen	170
5.5.1	Die Entwicklung des Corolla.....	170
5.5.2	Die Entwicklung des Prius	172
5.6	Auf die eigene Kraft vertrauen.....	176
5.6.1	Die Eroberung des Weltmarktes.....	177
5.6.2	Eroberung des US-Marktes	178
5.6.3	Produktion vor Ort in den USA	181
5.6.4	Eroberung des europäischen Marktes.....	184
5.6.5	Produktion vor Ort in Europa	192
5.6.6	Eroberung des Premium-Marktes durch <i>Lexus</i>	197
5.6.7	Einstieg in die Formel 1	202
5.7	Vermeidung von Abhängigkeiten	205
5.7.1	Strategische Allianz mit PSA – Vom Wettbewerber lernen	208
5.7.2	Markterschließung mit Eigenmarken	210
5.8	Kaizen: Das Bessere ist der Feind des Guten.....	211
5.9	Preußische Personalführung: The TOYOTA Way!	215
5.9.1	Führung durch Vorbild	215
5.9.2	„ Before we build cars, we build people“	217

5.9.3	Arbeitsethik der alten Schule.....	220
5.9.4	Führungskontinuität.....	222
5.9.5	Respekt vor den Menschen.....	225
5.9.6	Keine einseitige Shareholder-Orientierung	228
5.9.7	Mitarbeiterausbildung nach Preußischer Art.....	231
5.9.8	Sicherung der Arbeitsplätze	237
5.9.9	Einstellungs- und Besoldungspolitik	238
5.10	König Kunde	240
5.11	Kiichiros Gesetz: Zusammenwachsen mit den Zulieferern	242
5.11.1	Zulieferer als vollwertiger Teil der TOYOTA-Familie: Partnerschaft, Zuverlässigkeit, Disziplin.....	242
5.11.2	Keiretsu: Die soziale Bindungskraft der TOYOTA – Gruppe.....	253
5.11.3	Netzwerkbildung durch Entsendung von Führungskräften	257
5.12	Achtung vor fremden Kulturen und Gesellschaftsformen (Weltbürgertum).....	258
6	Das TOYOTA-Produktionssystem: Zauberkasten des Erfolgs	261
6.1	Das TPS – Ein Kind der Zeitläufte	261
6.1.1	Von Ford zu TOYOTA	265
6.1.2	TOYOTAS Neuerungen: Hilf dir selbst, dann hilft dir Gott!.....	269
6.1.3	Schlüsselfaktoren im operativen Geschäft : Anpassung, Qualität und Kosten.....	272
6.2	Just-in-Time	276
6.3	Vermeidung von Verschwendung (= Muda).....	278
6.4	Kontinuierlicher Produktionsprozess	282
6.4.1	Das One-Piece-Flow-Prinzip.....	284
6.4.2	Taktzeit – Synchronisierte Produktionsabläufe.....	287
6.5	Pull-Systeme – Vermeidung von Überproduktion.....	289

6.5.1	Das Informationssystem	290
6.5.2	Teilefertigung	292
6.5.3	TOYOTAS Kanban-System – Ziehe wo du musst!	294
6.5.4	Flexibilität	297
6.6	Heijunka–Produktionsnivellierung	298
6.6.1	Effizienz vs. Flexibilität	300
6.6.2	Muda, Muri, Mura: Das Konzept der 3 M.....	302
6.6.3	Heijunka – „Berge sollen niedrig und Täler hoch sein“	305
6.6.4	Shojinka - Flexibel einsetzbare Mitarbeiter.....	309
6.7	Jidoka – Hohe Qualität bereits im ersten Anlauf	312
6.7.1	Jidoka – Autonomation.....	313
6.7.2	Poka–Yoke	314
6.7.3	Andon–Boards	314
6.7.4	Band–Stop–Systeme.....	315
7	Das Erfolgsgeheimnis von TOYOTA: Preußen lebt!.....	319
8	Gigant ohne Schwächen?.....	327
8.1	Grundsätzliche Überlegungen.....	327
8.2	Stimmen aus der Wissenschaft.....	331
8.3	Erfahrungsberichte von TOYOTA Mitarbeitern.....	333
8.3.1	Fallbeispiel 1	333
8.3.2	Fallbeispiel 2	338
8.3.3	Fallbeispiel 3	342
8.3.4	Fallbeispiel 4	343
8.3.5	Fallbeispiel 5	346
8.3.6	Bewertung	347
8.4	Qualitätsprobleme als Preis des Wachstums	348
8.5	Innovationen mit Vorsicht	350
8.6	Hausbau auf weichem Untergrund.....	351

9	TOYOTA im 21. Jahrhundert: Die Verkündigung	353
9.1	Die Botschaften.....	355
9.2	Überlegungen zu Ethik und Wirtschaft im 21. Jahrhundert.....	358
9.2.1	Zur Ethik von Führungskräften und Beschäftigten	362
9.2.2	Zur Ethik von Unternehmen.....	368
10	TOYOTAS Lehren für die Automobilindustrie.....	373
10.1	Kundenorientierung: Hohe Qualität zu niedrigen Kosten.....	376
10.2	Klumpenrisiken vermeiden	379
11	TOYOTA: Vorbild für die deutschen Autohersteller ?.....	383
11.1	Ethik in der deutschen Industriegesellschaft.....	383
11.2	Stärken und Schwächen der deutschen Automobilindustrie	390
11.2.1	Stärken der deutschen Automobilindustrie.....	392
11.2.2	Schwächen der deutschen Automobilindustrie.....	394
11.3	Überlegungen zur Therapie: Die Medizin.....	399
12	Epilog	407
	Anhang.....	413
	Anhang 1: Meilensteine in der Unternehmensgeschichte.....	413
	Anhang 2: TOYOTA-Werke in Japan.....	417
	Anhang 3: TOYOTA-Werke weltweit	418
	Anhang 4: Sonstige TOYOTA-Automobilaktivitäten weltweit	423
	Anhang 5: TOYOTA Modellpalette 2005	426
	Anhang 6: Modelle und Vertriebskanäle in Japan.....	427
	Anhang 7: Vorstand TOYOTA (Stand 23. Juni 2005).....	429
	Anhang 8: TOYOTA im Überblick (Originaltext).....	431
	Abbildungsverzeichnis	435
	Tabellenverzeichnis	437

Abkürzungsverzeichnis	439
Literaturverzeichnis	441
Autor	451