

Toyota ist wieder die Nummer Eins'

PRODUKTION NR. 3-4, 2013

Der internationale Lean-Experte Dr. Jeffrey Liker äußert sich über die Qualitätsoffensive von Toyota, den Umgang mit antijapanischen Protesten und das Ziel, die Nummer 1 zu sein.

Dr. Liker, Sie sind einer der Hauptredner für den BestPractice Day, die europäische Veranstaltung für Lean Management, die vom 4. bis 5. Juni 2013 in Darmstadt stattfindet. Wie sehen Sie die Zukunft von Lean Management?

Seit meiner letzten Rede beim BestPractice Day 2011 haben wir zwei Bücher veröffentlicht – The Toyota Way to Continuous Improvement und The Toyota Weg to Lean Leadership. Wir gehen davon aus, dass die traditionelle Top-Down-Führung, welche mit Hilfe von Kennzahlen führt sowie versucht, Transformationen durch Programme, welche durch Stabsstellen geleitet werden, herbeizuführen, generell zu enttäuschen. Die Ergebnisse geführt hat. Durch Modelle und viele Fallbeispiele demonstrieren wir, dass Führung im Sinne von Lean und somit kulturelle Veränderungen für die Erreichung der Ziele bezüglich Exzellenz und langfristiger Wettbewerbsfähigkeit entscheidend sind. Ich möchte über unsere Erfahrungen in der jahrzehntelangen Zusammenarbeit mit Firmen weltweit berichten, wie außergewöhnliche Menschen und eine Arbeitskultur der ständigen Verbesserung entwickelt werden.

Sie unterstützen den Toyota-Weg zu Lean Leadership. Aber vor dem Hintergrund der Herausforderungen in der Industrie: Warum muss Toyota seine Produkte wieder zurückzuführen?

Rückrufaktionen werden oft missverstanden, sowohl von den Medien als auch von der Öffentlichkeit. Die Öffentlichkeit ärgert sich, wenn einer Firma der Umsatz wichtiger ist als die Sicherheit und sie ihre Produkte nicht zurückruft, wenn auch nur ansatzweise die Sicherheit gefährdet ist. Ein Unternehmen wie Toyota jedoch, das im Interesse des Bürgers handelt und seine Produkte schnell zurückruft, wird oft wegen mangelnder Qualität abgestempelt. Bei den meisten Rückrufaktionen, die

wir heutzutage sehen, gab es keine Unfälle oder Verletzungen, aber Untersuchungen beschreiben Zustände, oftmals ungewöhnliche Begebenheiten, unter denen sich theoretisch jemand verletzen könnte. Bei einer der Toyota-Rückrufaktionen zum Beispiel hätte das Problem auftreten können, dass wenn jemand eine andere Bremsflüssigkeit verwendet als die von Toyota empfohlene, dies den Dichtungsummi betriebsmäßig, woraufhin die Ölwanneleuchte einen zu niedrigen Ölstand anzeigt, und wenn Sie das ignorieren, könnten die Bremsen versagen. Das Unternehmen hat keine Möglichkeiten vorauszusetzen, wie viele Fahrzeuge davon betroffen sein könnten, selbst dann nicht, wenn sie eine Handvoll mit Problemen finden. Die konservative Lösung steht daher vor, alle Autos zu reparieren, bei denen möglicherweise ein Problem auftreten könnte.

Toyota hat kürzlich eine weitere Qualitätsoffensive angekündigt. Welche ersten Schritte wurden bereits in die Wege geleitet?

Wahrscheinlich haben die meisten Veränderungen in der Konstruktion stattgefunden. So wurde der Entwicklungsprozess um mehrere Wochen verlängert, um den Fokus insbesondere auf die vom Kunden erwartete Qualität zu richten. 1000 zusätzliche Ingenieure kümmern sich um die Kundenanforderungen und es wurde eine zusätzliche Führungsebene (Assistant Manager) eingeführt, um ein besseres Verhältnis zwischen erfahrenen Mitarbeitern und einer kleinen Gruppe von Jungingenieuren (ca. 5 Personen) Diese werden täglich geschult, das System dahingehend zu verändern, dass Kundenbeanstandungen mit Hilfe von IT-Systemen direkt an den Ingenieur, der für ein Teil des Fahrzeugs verantwortlich ist, weitergeleitet werden, ohne viele Zwischenstationen durchlaufen zu müssen. Eine entscheidende Veränderung

war die Schaffung von regionalen Qualitätsbeauftragten auf der ganzen Welt. In Nordamerika ist es jetzt Ray Tanguay, der das Werk in Ontario, Kanada leitete, das die besten Qualitätsstandards in ganz Nordamerika vorweisen konnte und daraufhin zu einem der besten Manager Nordamerikas aufstieg. Er ist in seiner Firma hoch angesehen und hat einen direkten Draht zu Akio Toyoda. Er hat die Aufgabe, Qualität und Sicherheit zu lehren und durchzusetzen sowie Entscheidungen über Rückrufaktionen einzuleiten, die bislang in der Verantwortung einer Zentralstelle in Japan lag.

STAUFEN AG

Best Practice Day

Dr. Jeffrey K. Liker spricht am 4. Juni 2013 auf dem Best Practice Day in Darmstadt. Dr. Liker ist internationaler Lean-Experte, Autor und Professor of Industrial and Operations Engineering an der University of Michigan. Neben Dr. Liker treffen Sie auf dem internationalen Lean Management Kongress der Staufen AG führende Köpfe der produzierenden Industrie in Deutschland.
www.best-practice.day.de



Dr. Liker: „Mitarbeiter von Toyota sind geduldig und wissen, dass die Situation in China kein Dauerzustand ist.“ Bild: Liker

Welche Verbesserungen konnten bis jetzt erreicht werden? Gibt es auch irgendwelche Rückschläge?

Drei Jahre nach den Rückrufen, Ende 2011, dominierte Toyota wieder die J.D. Power 3 Jahres-Zuverlässigkeitsliste für Qualität: Lexus war die Nummer eins, während Toyota und die jugendliche Marke Scion in den Top 5 waren. Beides, Umsatz und Rentabilität, hatten sich überwiegend bis zum Herbst 2009 erholt, bis das schlimmste Erdbeben in der Geschichte Japans dafür sorgte, dass Ersatzteile nicht geliefert werden konnten. Nachdem Toyota sich

von dem Unglück schnell erholte, gab es in Thailand die schlimmste Flut der Geschichte. Dies brachte die Produktion von Toyota zum Stillstand. Vor diesem schwierigen Hintergrund, trotz

„Trotz der politischen Lage wird Toyota Ende 2012 die Nummer eins sein.“

eines starken Yen und der politischen Lage zwischen China und Japan, wird Toyota Ende 2012 bezüglich verkaufter Einheiten pro Jahr die Nummer Eins unter den Automobilherstellern sein. Rekordverkäufe in seiner Geschichte verzeichnen und bis zum Ende des Geschäftsjahres 2012 vorausichtlich über 10 Milliarden US-Dollar Umsatz machen. Die Rückschläge kamen durch die Rückrufaktionen zustande. Dies spiegelt, das möchte ich nochmal erwähnen, das neue Toyota Prinzip ‚erst Rückruf, dann Untersuchung‘ wider. Die PR-Mitarbeiter haben mir erzählt, dass sie selbst

nach großen Rückrufaktionen kaum mehr Anrufe von der Presse erhalten – die Rückrufaktionen von Toyota sind heute wohl keine große Headline mehr wert.

Wie sollte Toyota mit ‚Japan-feindlichen‘ Protesten in China umgehen, um den Verkauf positiv zu beeinflussen?

Eine von Toyotas Stärken, vielleicht eine Stärke der japanischen Kultur, ist Geduld. Sie beißen die Zähne zusammen und sind in der Lage, Dinge auszusitzen, die nicht ihrer Kontrolle obliegen. Sie können qualitativ hochwertige Autos konstruieren und bauen, die verschiedene Verbrauchertypen in China ansprechen. Sie sind in der Lage, aus dem Kauf und dem Service eine positive Erfahrung zu machen. Sie können Werbung machen wie jede andere Firma. Aber sie haben keinen Einfluss auf politische Probleme zwischen China und Japan, und dafür sorgen, dass japanische Produkte nicht mehr gekauft werden. Aber sie sind geduldig und wissen, dass das kein Dauerzustand ist, haben die Geldreserven, um weiter in China zu investieren, bis sich die Lage wieder normalisiert hat und die Leute wieder zu den Autohändlern gehen. In jeder Krise sollte man sich fragen: Was können wir kontrollieren und was nicht? Legen Sie Ihren Schwerpunkt dann auf das, was Sie selber kontrollieren können.

„In jeder Krise sollte man sich fragen: Was können wir kontrollieren und was nicht?“

beim Kunden an. In der Global Vision 2020, die auf ihrer Internetseite zu sehen ist, wird ein Baum gezeigt, dessen Wurzeln die Toyota-Prinzipien, die Werte und die Philosophie darstellen. In den Ästen und Blättern zeigt ein Mosaik ihre Vision, welche die Richtung vorgeben: die Erwartungen des Kunden übertreffen, das Leben bereichern, die sicherste und verantwortungsvollste Art der Fortbewegung gestalten, die Umwelt erhalten und mit einem Lächeln vom Kunden belohnt werden. Sie gehen davon aus, wenn Toyota die Nummer 1 in all diesen Dingen ist, dass sie ein gesundes, nachhaltiges Wachstum haben, Gewinne machen und Geld für Investitionen in Forschung, Entwicklung und Produktionskapazität haben und eine hohe Lebensqualität ihrer Teams ermöglichen können. Somit werden sie auch weiterhin langfristigen Erfolg haben.