



„Das Gefühl entscheidet“

Tetsuro Komaba, Vorstandsvorsitzender des japanischen Automobilzulieferers KSK, gilt in seiner Heimat als führender Kaizen-Experte und pflegt seit Jahren gute Beziehungen zu Porsche. Während eines Besuches in Zuffenhausen nahm er sich die Zeit, mit Caracho über seine Philosophie und sein neuestes Projekt zu sprechen: Bei KSK entsteht gerade als Schulungseinrichtung eine Lernwerkstatt mit alten Maschinen aus Zeiten der analogen Produktion.

Text: Reiner Schloz, Fotos: Markus Leser

Herr Komaba, in einer vollautomatisierten, digitalen Welt folgen Sie nicht dem Trend, lassen die Produktion mit analogen Elementen wieder aufleben und fordern von Ihren Mitarbeitern verstärkt den Einsatz ihrer fünf Sinne. Ist das heute noch notwendig?

Tetsuro Komaba: „Ich möchte Ihnen etwas zeigen. Was ich hier habe, ist die dünnste Kanüle der Welt. Sie ist für Diabetiker gemacht, die sich oft spritzen müssen. Sie ist nicht dicker als ein Haar, aber innen hohl. Die Hersteller medizinischer Geräte haben trotz großer Bemühungen kein geeignetes Fertigungsverfahren gefunden.“

Wer hat dieses filigrane Stück dann geschaffen?

Komaba: „Der Chef einer kleinen japanischen Firma hat die Lösung gefunden. Dort arbeiten nur sieben Mann. Diese Präzision ist bewundernswert. Die Kanüle wird in einem besonderen Pressdruckverfahren hergestellt. Da spielen die Schmierstoffe eine entscheidende Rolle. Der Chef rührt sie selbst zusammen. Er verwendet unter anderem Lebensmittelöle dafür. Er prüft ihre Ab-

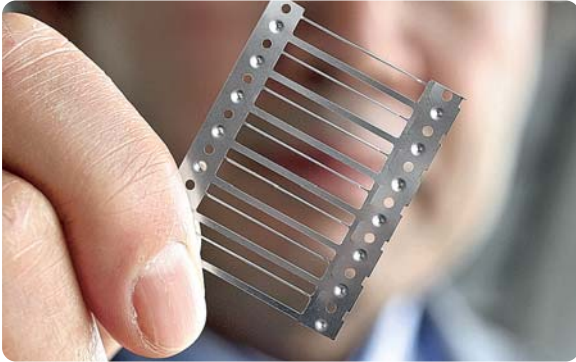
mischung und er schmeckt sie sogar ab. Dann weiß er, ob es die idealen Schmierstoffe sind. Können Sie sich vorstellen, wie viel Erfahrung und Wissen dahinter steckt?“

Sie glauben also, dass in schwierigen Fällen Erfahrung und Handarbeit viel eher zum Ziel führen als High-Tech-Maschinen?

Komaba: „Ich glaube, dass man beides braucht. Analog und digital – da gibt es viele Überschneidungen, nur der Blickwinkel ist ein völlig anderer. Führen Sie beides optimal zusammen, gewinnen Sie ein wichtiges Qualitätsmerkmal.“

Warum spielt selbst bei hochmodernen Spritzguss- oder Druckgussverfahren das Gefühl des Mannes an der Maschine so eine große Rolle?

Komaba: „Lassen Sie uns etwas abstrakter werden. Es gibt im japanischen den Begriff ‚Kimochi‘, was so viel bedeutet wie Gefühl. Es kann gut oder schlecht sein. Kimochi ist, was Sie empfinden, wenn eine Autotür ▶



Das Fertigungs-Wunder: Die dünnste Kanüle der Welt



Werker aus Leidenschaft: Tetsuro Komaba legte beim . . .

satt ins Schloss fällt, wenn Sie einen Stift in der Hand halten oder einen Schirm öffnen. Letztlich ist Kimochi der Grund dafür, dass Sie ein Produkt kaufen. Digital können Sie das nicht ausdrücken. Sie sagen, dass Ihnen ein Essen gut schmeckt. Digital ausgedrückt bedeutet das: 0,3 mg Salz und 0,2 mg Pfeffer. Aber es ist nicht dasselbe. Wenn fünf Menschen genau diese Mengen beim Kochen verwenden werden, wird das Essen trotzdem fünf Mal anders schmecken.“

Sie wollen also in der Produktion ein neues Bewusstsein wecken?

Komaba: „Ich möchte, dass die Menschen, die nur noch Computer bedienen und auf Knöpfe drücken, trotzdem wissen, was bei einem Arbeitsvorgang eigentlich tatsächlich passiert. Vor einem Jahr hatten wir bei KSK ein Problem mit einem ganz dünnen Druckgussteil aus Aluminium. Wir mussten die Befestigungsfläche bearbeiten, erreichten aber einfach keine glatte Fläche. Also sind wir an eine manuelle Anlage gegangen und haben uns mit Hilfe von Kaizen Schritt für Schritt an die Lösung herangetastet. Der Mann, der die Drehbank bediente, hatte 35 Jahre Berufserfahrung. Ihm reichte ein Stück Karton, um bei seiner Arbeit die Späne abzuwehren, weil er vorher wusste, wohin sie fliegen würden. Die Szene wurde von unseren hoch intelligenten und bestens

ausgebildeten Universitätsabsolventen beobachtet. Es überraschte sie, dass die Späne ausschließlich in Richtung des Kartons flogen, weil sie nicht einschätzen konnten, was vor sich geht. Das hat mich nachdenklich gemacht.“

Und zu welchem Schluss sind Sie gekommen?

Komaba: „Die digitale Technik darf nicht so weit gehen, dass sie unsere fünf Sinne negiert. Das Problem ist aber, dass das analoge Wissen gar nicht mehr gelehrt wird, nicht an der Universität und auch nicht in der Schule. Bei mir war das noch ganz anders.“

Was wussten Sie als Schüler über Produktionstechnik?

Komaba: „Bei uns war es üblich, dass man sich in den Ferien in der Fabrik vergnügte. Als Kinder haben wir dort gespielt. Und man musste eine so genannte Sommerhausaufgabe für die Schule erledigen. Meine Aufgabe war, einen Briefbeschwerer herzustellen. An der Drehbank arbeiten, fräsen und hobeln, das sah immer so leicht aus. Aber natürlich mussten mir die Arbeiter helfen. Als der Briefbeschwerer fertig war, war ich sehr stolz und wollte mit meiner Trophäe nach Hause gehen. Da haben die Arbeiter geschimpft und gesagt ich wäre undankbar. Bevor ich gehen durfte, musste ich die Anlage reinigen und das Werkzeug sauber aufräumen. Das dauerte länger als die Herstellung des Briefbeschwerers. So



... Rundgang durch die Porsche-Produktion selbst Hand an ...



... und versuchte sich auch beim Inneneinbau

habe ich die analoge Arbeitsweise quasi in Vollendung kennen gelernt.“

Und an solchen Erfahrungen wollen Sie Ihre Mitarbeiter nun teilhaben lassen?

Komaba: „Wir sind gerade dabei, eine Lernwerkstatt für analoge Technik aufzubauen. Wir besitzen noch sehr gut erhaltene Anlagen aus den 50er, 60er und 70er Jahren, die wieder zum Einsatz kommen. Druckgussanlagen, Drehbank, Fräse, Bohrer und das Herzstück ist eine Schleifmaschine, um Werkzeuge zu schärfen. Insgesamt sind es zehn Anlagen. An denen müssen alle arbeiten.“

Sind Ihre Mitarbeiter denn alle begeistert von dieser Neuerung?

Komaba: „Menschen sind doch zuerst nie von Veränderungen begeistert. Wenn du verändern willst, triffst du immer auf Widerstand. Damals als ich von Toyota zu KSK kam, voller Ideen und mit dem Ehrgeiz, möglichst schnell alles zu ändern, war es sehr schwierig. Ich wollte gleich wieder weg. Die Leute können 100 Gründe nennen, warum etwas nicht geht. Am Anfang bin ich noch darauf eingegangen, aber irgendwann habe ich aufgehört zu diskutieren. Man muss zuerst verändern. Dann hat man vergleichbare Ergebnisse, über die man reden kann.“

Wie kam es denn bei Ihnen zu dieser Begeisterung für die Arbeitsweise von Toyota?

Komaba: „Eigentlich wollte ich ja Journalist werden. Aber das klappte nicht. Und so studierte ich Wirtschaftswissenschaften. Ich wollte weg von den Eltern, mich durchsetzen. Wie Söhne eben so sind, die ihrem Vater etwas beweisen wollen. Die ersten beruflichen Erfahrungen sammelte ich bei einem Zulieferer, ehe ich zu Toyota kam. Ich hatte alles über das Produktionssystem gelesen und war überzeugt davon, dass ich es verstanden habe. Aber als ich dann dort war, musste ich einsehen, dass ich gar nichts wusste. Es handelt sich bei Toyota ja nicht um eine besondere Arbeitsweise, sondern um eine Philosophie. Man kann sie verstehen, aber deswegen hat man sie noch lange nicht verinnerlicht.“

Wie wirkten sich solche Erfahrungen im Arbeitsalltag aus?

Komaba: „Im wahrsten Sinne des Wortes schmerzhaft. Als Prozessverantwortlicher ist man verpflichtet, während der Produktionszeit die Linie mitzulaufen und zu schauen, dass alles rund läuft. Seine Büroarbeiten kann man ja nach 17 Uhr erledigen. Wenn es Engpässe gibt oder Maschinen Störungen aufweisen, packt man eben selber mit an. Gleich in den ersten Tagen hatte ich so ein Maschinenproblem. Es hatte zur Folge, dass wir ▶



Shakehands unter Fertigungs-Experten und alten Bekannten: Porsches Produktionsvorstand Michael Macht (l.) und Tetsuro Komaba

manuell mit Achsen vom Schweißen zum Verarbeitungsband fünf Meter zurücklegen mussten. Also habe ich die Achsen getragen. Einen ganzen Tag lang. Sie waren sehr schwer und noch heiß vom Schweißen. Auf dem Rücken habe ich mir Verbrennungen geholt und zusätzlich schmerzte der ganze Körper. Aber von da an wusste ich genau, worauf es in einer konsequent schlanken Produktion ankommt.“

Das haben Sie ja dann auch bei KSK nach und nach umgesetzt?

Komaba: „Es war ein langer und harter Weg. Am Anfang stand ich allein gegen alle. Wenn man etwas ändert, sagt ja niemand, dass man es richtig macht. Und es ging nicht so voran, wie ich mir das gedacht hatte. Nach zwei, drei Jahren war ich verzweifelt, wollte schon aufgeben und fragte meine Mentoren von Toyota um Rat. Sie haben mir zugeredet und mich in meinem Weg bestätigt. Als mein Vater vor gut 20 Jahren die neue Fertigung unseres Unternehmens in Hokkaido baute – ich war damals

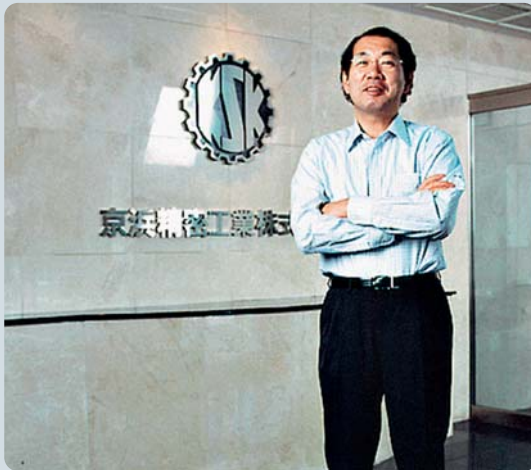
im Vertrieb der Firma tätig – sagte er zu mir: ‚Dann setz doch mal um, was Du immer willst.‘ Und ich legte los.“

Was haben sie getan?

Komaba: „Wir bauten die Fabrik als eine Art Show-Room, ein gläsernes Werk, das sich der Kunde anschauen kann. Der Unterschied zu einem normalen Show-Room besteht darin, dass wir nicht vordergründig qualitativ hochwertige Produkte ausstellen, sondern qualitativ hochwertige Prozesse und Abläufe zeigen. Es gab nichts zu verbergen. Das war damals einmalig.“

Da ist der Aufbau Ihrer technischen Lernwerkstatt ja eine vergleichsweise bescheidene Herausforderung ...

Komaba: „Ich freue mich sehr auf diese Werkstatt. Ich glaube, ich werde meine Mitarbeiter zuerst einen Briefbeschwerer fertigen lassen. Ich mache natürlich auch mit – und kann vielleicht den einen oder anderen Tipp geben. Wie man einen Briefbeschwerer macht, habe ich ja schon als Zehnjähriger gelernt.“ ◀



Tetsuro Komaba

Tetsuro Komaba (55) setzte sich in jungen Jahren gegen jede Regel nicht ins gemachte Nest. Nach dem Studium der Wirtschaftswissenschaften und der Philosophie an der Chuo Universität in Tokio, trat er nicht als „Thronfolger“ in die Firma des Vaters ein, sondern sammelte zuerst seine eigenen, zum Teil harten Erfahrungen in der Welt der Automobilindustrie.

In dieser Zeit arbeitete er auch drei Jahre lang bei Toyota, wo er die Prinzipien von Lean Management und Lean Production kennen und schätzen lernte. Seither gilt er als Verfechter und ständiger Weiterentwickler von Kaizen. Mit dem Eintritt ins väterliche Unternehmen Keihin Seimitsu Kogyo Co. Ltd. (KSK) im März 1978 begann er, seine eigenen Ideen von einer schlanken Fabrik umzusetzen. Seit 1999 ist er Vorstandsvorsitzender von KSK. Der Betrieb, der hauptsächlich Getriebebauteile für die Automobilindustrie fertigt, gilt als Vorzeige-Unternehmen für schlanke Produktionsprozesse. Bei Studienreisen von Porsche Consulting besichtigen die Kunden immer wieder die Fertigungslinien von KSK und halten dort Kaizen-Workshops ab.

Tetsuro Komaba pflegt seit vielen Jahren gute Beziehungen zur Porsche AG und ist begeistert von der Produktionsmethode des Unternehmens und deren Flexibilität. Bei einem Gegenbesuch auf Einladung von Porsche Produktionsvorstand Michael Macht im vergangenen April genoss er sichtlich den Rundgang durch die Montagehallen. Als Mann der Praxis ließ es sich der dreifache Vater nicht nehmen, mit großem Vergnügen selbst Hand anzulegen, wie die Fotos zum Interview eindringlich beweisen.