

Unerlässlich, um am Markt zu bestehen

## ‘Just-in-Time’ in Europa noch immer unzureichend umgesetzt

**Von Carsten Otto**

Der Gedanke der Produktion ‘Just in Time’ ist keine japanische Erfindung – wohl aber die konsequente Anwendung in der Industrie. Nach dem Motto ‘Produzieren wie ein Uhrwerk’ fertigen viele japanische Firmen nahezu verschwendungsfrei, in hoher Qualität und flexibel – orientiert am Kundenwunsch.



Carsten Otto, Manager Development East Europe, KAIZEN® Institute of Europe

‘Just in Time’ (JIT) ist die Grundlage jeden Miteinanders – sowohl in der Gesellschaft als auch im privaten Bereich. Nehmen wir zum Beispiel die Organisation einer städtischen oder nationalen Infrastruktur. Die Organisation muss zwangsläufig

JIT-Prinzipien folgen, damit die Infrastruktur reibungslos funktioniert. Ob öffentliches Leben, Transportwesen etc. Ziel ist immer, das Funktionieren der Dienstleistungen zum richtigen Zeitpunkt, also ‘Just-in-Time’.

So findet man JIT-Prinzipien ebenfalls im persönlichen Bereich wieder. Das Renovieren der Wohnung oder das Organisieren einer Feierlichkeit sind nur zwei Beispiele dafür.

Noch wichtiger ist der Einsatz von JIT in der industriellen Fertigung und generell in der Organisation von Unternehmen und Dienstleistern.

Bei genauer Betrachtung der Realität müssen wir zugeben, dass japanische Firmen in der industriellen Anwendung dieser Prinzipien immer noch einen massiven Vorsprung gegenüber europäischen Firmen haben.

In europäischen Unternehmen wird JIT zwar oftmals propagiert und als eingeführt dargestellt. In der Realität dominieren am Ort des Geschehens

(jap. Gemba) jedoch Begründungen und Erklärungen dafür, warum das JIT-Prinzip gerade einmal wieder nicht funktioniert.

Was ist die Ursache dafür?

Die Gründe sind vielfältig. Hier seien nur zwei genannt: Just-in-Time gilt oftmals als ‘Expertenprogramm’. Die Prozessingenieure entwickeln den Prozess nach

## THEMEN

Just in Time

Beispiel JIT-Layout

KAIZEN erobert Osteuropa

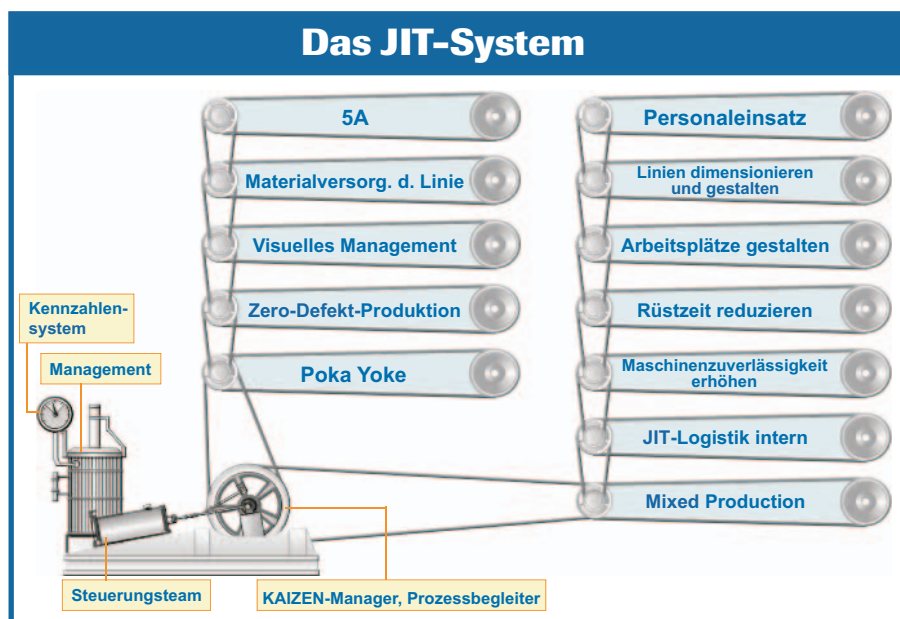
KAIZEN Kongresse Osteuropa

Nachlese Production Systems

Nachlese TPM®-Erfahrung

Erste Office-KAIZEN-Tour

**Fortsetzung auf Seite 2**



## Fortsetzung von Seite 1

Just-in-Time-Prinzipien. Aber die Menschen in der Produktion, die Operator, Montearbeiter und Maschinenbediener, sind nicht oder nur sehr ungenügend eingebunden. Diese Menschen sind aber diejenigen, die dieses System leben müssen.

Ein weiterer Grund ist, dass das Just-in-Time-Prinzip oft von anderen Unternehmen kopiert wird, aber in dieser Form nicht zum Charakter der eigenen Produktion passt. Der Wertstrom eines Einzel- oder Kleinserienfertigers verlangt andere Just-in-Time-Prinzipien als der eines Großserienfertigers.

Die Zahlen, Daten und Fakten zeigen, dass es zur zwingend notwendigen Erhöhung der Produktivität (wie im jüngsten Fall bei DaimlerChrysler) nicht nur darauf ankommt, JIT einzuführen, sondern diese Methode schneller und konsequenter einzuführen als die Mitwettbewerber.

## Just in Time in der Anwendung

In den vergangenen 12 Jahren wurden Produktionsbereiche von deutschen und anderen westeuropäischen Unternehmen massiv nach Osteuropa verlagert. Überwiegend handelt es sich dabei um arbeitsintensive, also montage-lastige, personalintensive Produktion. Vorrangig deutsche, französische und englische Konzerne sind in Osteuropa präsent. Die dort ansässigen Manager verlassen sich nicht mehr alleine auf das im Vergleich zu Westeuropa niedrigere Lohnniveau. Um die Produktivität in diesen montage-lastigen Tochterunternehmen zu erhöhen, ist die konsequente Einführung von Just-in-Time-Prinzipien dort voll im Gange.

Masaaki Imai betonte anlässlich der Gründung des KAIZEN Institute of Polska (Wroclaw/Polen) auf dem ersten internationalen KAIZEN-Kongress in Polen, dass Unternehmen, welche die Verschwendung nicht aus ihrem Wertstrom (mit Just-in-Time-Prinzipien)

eliminieren, früher oder später aus den Telefonbüchern verschwinden werden.

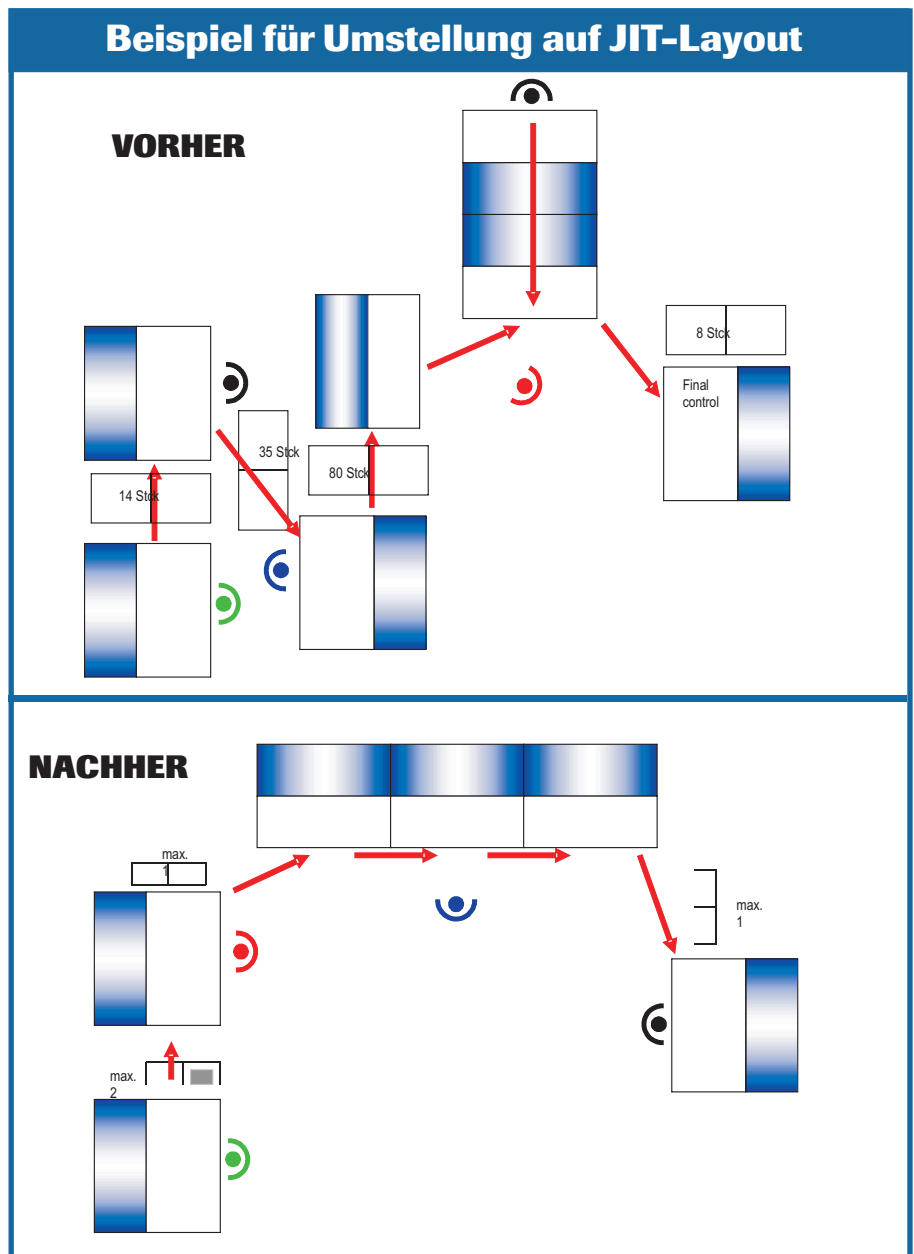
## Beispiele belegen den Erfolg von Just in Time

Ein Automobilzulieferer in Polen konnte durch die konsequente Einführung eines Layouts nach Just-in-Time-Prinzipien seine Produktivität um 25 Prozent steigern. (s. Layoutplan unten). Dabei wurde der WIP (Work in Prozess, also unfertige Erzeugnisse) um 82 Prozent und die Durchlaufzeit um 46 Prozent gesenkt.

Weitere Beispiele für den erfolgreichen Einsatz von JIT: die polnische Nieder-

lassung eines deutschen börsennotierten Unternehmens konnte die Produktivität durch konsequente Umsetzung von JIT-Prinzipien um knapp 38 Prozent steigern.

Einem westeuropäischen Unternehmen der Möbelindustrie in Polen wurde eine Lagerhalle mit einer Fläche von 4000 m<sup>2</sup> gekündigt. Durch die Einführung von JIT wurde die Neubeschaffung einer derartigen Halle bei gleichem Output überflüssig. Durch Bestandssenkung, One-Piece-Flow, Pull-Prinzip etc. Konnte diese Investition vermieden werden. Ein schneller, rechenbarer Gewinn. ■



## **Wettbewerbsvorteil durch Lohnniveau reicht nicht aus**

Am 3. und 4. Juni 2004 fand im polnischen Wroclaw (Breslau) erstmals ein Internationaler KAIZEN-Kongress statt. Masaaki Imai, Gründer und Präsident des KAIZEN Institute und Autor verschiedener Bücher, selbst als Redner auf dem Kongress über die erfolgreiche Anwendung von KAIZEN zu referieren. 250 Teilnehmer informierten sich, wie sie mit KAIZEN ihre Produktivität steigern und Verschwendung eliminieren können. Polen ist als neues EU-Mitglied auf dem Weg zur Industrie-Nation. Viele Manager haben bereits erkannt, dass der Standortvorteil durch das niedrigere Lohnniveau auf Dauer nicht ausreichen wird. Ziel eines Unternehmens muss es sein, Weltklasse-Niveau zu erreichen. Wer am Markt überleben will, muss den Mitbewerbern immer einen Schritt voraus sein. Dies war der eindeutige Tenor unter den Referenten und Fachbesuchern.

Masaaki Imai stellte dar, dass es zwei Arten von Produktionssystemen gibt: Das traditionelle Produktionssystem, das aufgrund der Absatzprognosen in Massenproduktion fertigt, und das 'Lean Production System', das sich mit einer Just-in-Time-Fertigung exakt am Kundenwunsch orientiert. Seiner Meinung nach können auf Dauer nur Firmen überleben, die auf Überproduktion verzichten und den Aufbau von Beständen vermeiden. Verwirklichen lässt sich die Umstellung mit KAIZEN-Methoden. Die wichtigste Voraussetzung dafür ist, dass das Management diese Notwendigkeit erkennt und dass die gesamte Führungsebene sich verpflichtet, die Mitarbeiter im Hinblick auf die KAIZEN-Philosophie zu führen und zu unterstützen.

Die KAIZEN-Philosophie setzt auf die stetige Verbesserung. Im Gegensatz zur Innovation ist diese Methode kostengünstig mit einfachen Mitteln durch-



*Masaaki Imai*

führbar und bei konsequenter Anwendung sehr effektiv. Als Basiselemente stellte Masaaki Imai die Festsetzung, Aufrechterhaltung und stetige Verbesserung von Standards sowie die Beseitigung von Verschwendung heraus.

### ***Gesamte Wertschöpfungskette betrachten***

Beim Streben nach einem am Kundenwunsch orientierten, schlanken und flexiblen Produktionssystem steht nicht nur der Fertigungsprozess im Vordergrund. Es wird die gesamte Wertschöpfungskette vom Eingang der

fürbar und bei konsequenter Anwendung sehr effektiv. Als Basiselemente stellte Masaaki Imai die Festsetzung, Aufrechterhaltung

Kundenbestellung bis zur termingerechten Auslieferung betrachtet. Die Einbeziehung der Zulieferer ist eben so wichtig wie die reibungslose Abwicklung in der Administration. Kundenzufriedenheit ist das höchste Gebot.

Der nächste KAIZEN-Kongress findet am 23. Und 24. November 2004 in Prag statt. Auch dort wird Masaaki Imai als Referent sein Fachwissen an die Besucher weitergeben. ■

Anmeldung und weitere Informationen direkt beim Veranstalter:  
Bauer Seminars S.R.O  
Frau Jirina Konecna  
Tel. 00420/222711035  
Mail: seminar@bauerc.cz

## **Das KAIZEN-Team in Polen**



**Die Organisatoren des ersten Internationalen KAIZEN Kongresses sind zufrieden. Die zahlreichen Besucher waren begeistert. Masaaki Imai, Bud Cox und Carsten Otto vom KAIZEN Institute sind froh, mit der Unternehmensberatung Profes einen qualifizierten Partner für Polen gefunden zu haben. So unterzeichneten sie feierlich mit den Geschäftsführern Ewa Karpinska-Bryke, Mariusz Bryke und Anton Olszewski ein Kooperationsvertrag. Carsten Otto kümmert sich um den Aufbau der Vertretungen des KAIZEN Institute in Osteuropa. Die Expansion geht zügig voran. Innerhalb von zwei Jahren konnte er bereits sieben neue Niederlassungen in Osteuropa gründen. Das Interesse an KAIZEN ist dort groß - sowohl in den Niederlassungen westeuropäischer Unternehmen als auch bei den einheimischen Firmen.**

## Profis unter sich beim TPM-Erfa 2004



Zum Erfahrungsaustausch trafen sich die TPM-Manager dieses Jahr in Gaimersheim bei Ingolstadt. Der Themenschwerpunkt 2004 war Kobetsu KAIZEN. Durch gezielte Moderation förderten Udo Reimer und Andreas Reitz den Erfahrungsaustausch und sorgten dafür, dass die Teilnehmer ‚Best Practice‘ voneinander lernen konnten. Highlight war der Besuch des OSRAM-Werkes in Eichstätt, wo sich die interessierten Besucher von der exzellenten Umsetzung von TPM in der Praxis überzeugen konnten.

*Production Systems 2004*

### Hohe Kundenerwartungen als Herausforderung

Mit der Einladung zu einer Reise ‚back to the future‘ eröffnete Mike Rother die Production Systems 2004 in Stuttgart. Der Tenor der Veranstaltung war eindeutig: Globalisierung und hohe Kundenerwartungen in Bezug auf Qualität, Schnelligkeit und Individualität sind die aktuellen Herausforderungen für produzierende Unternehmen.

Für Mike Rother, der sich als Forscher und Dozent an der amerikanischen University of Michigan intensiv mit dem Toyota-Produktionssystem beschäftigt, ist Lean Production die Lösung, um die-

sen Anforderungen gerecht zu werden. Dass Toyota seit 50 Jahren schwarze Zahlen schreibt und stetig auf Wachstumskurs ist, sieht er als Bestätigung für die nachhaltige Wirksamkeit dieses Produktionssystems. KAIZEN sieht er als ein Herzstück des Toyota-Produktionssystems, dessen Hauptbestandteile laut Toyota KAIZEN und Respekt für den Menschen sind.

Laut Prof. Daniel T. Jones ist der Erfolgsfaktor ein brillantes Prozessmanagement. Ein schlechter Prozess macht seiner Ansicht nach auch gute Mitarbeiter zu schlechten Mitarbeitern. Ist der Prozess hingegen gut organisiert, dann braucht man keine ‚Helden‘, um effizient zu produzieren. Genauso verhält es sich mit den Prozessen im Verwaltungsbereich. ■

### Erste Office-Benchmarktour



Vom 24. bis 27. Oktober 2004 findet erstmals eine Benchmarktour statt, die sich nur dem Thema ‚KAIZEN im Office‘ widmet. Zu Beginn steht eine theoretische Einführung in das Thema durch Klaus Bieber. Die Praxis erleben Sie hautnah bei unseren Gastgebern. Sie sehen vor Ort, wie bewährte KAIZEN-Methoden aus der Produktion erfolgreich zur Effizienzsteigerung im Verwaltungsbereich eingesetzt werden.

# College

Holen Sie sich bei uns das Know-how für TPM, Effizientes Office-Management, Wertstromdesign und Total Flow Management.

Bilden Sie sich weiter zum KAIZEN-Manager.

Lernen Sie von den Besten auf unserer Benchmarktour.

Nähere Infos, Termine und Preise bei unseren Service Hotlines:

**Benchmarktour ☎ 06172-138-112**  
**Seminare ☎ 06172-138-113**  
[www.kaizen.de](http://www.kaizen.de)



Die Lean- und KAIZEN-Experten Mike Rother (links) und Udo Reimer auf dem Kongress Production Systems 2004 in Stuttgart

## IMPRESSUM

Herausgeber:



KAIZEN Institute  
Benzstrasse 9  
D-61352 Bad Homburg  
Tel. 0049 (0) 6172-138-0  
Fax 0049 (0) 6172-138-138  
[info@kaizen-institute.de](mailto:info@kaizen-institute.de)  
Redaktion: Sabine Leikep