

KAIZEN Costing am Ort des Geschehens

Standortsicherung und Arbeitsplatz- erhaltung mit GembaKAIZEN

Von Andreas Reitz und Christian Bartholomay

Differenzierte Kundenwünsche sind heute eine Herausforderung. Ein Unternehmen muss sich in Puncto Flexibilität, Schnelligkeit und Kosten gegenüber den Mitbewerbern deutlich abheben, um am Markt erfolgreich zu sein. Ergebniswirksame Kostenreduzierungen setzen voraus, dass das Management die Ziele klar und verständlich formuliert, so dass sie von allen Menschen am „Ort des Geschehens“ (jap. Gemba) verstanden werden.



Christian Bartholomay (li.), Leiter Geschäftsfeld JIT und TFM und Andreas Reitz, Leiter Geschäftsfeld TPM, KAIZEN Institute Germany

Unter Gemba KAIZEN versteht man den Prozess der kontinuierlichen Verbesserung am Ort des Geschehens.

Grundlage für Gemba KAIZEN ist das Aufspüren

und Eliminieren von Verschwendung (Muda) im Herstellungsprozess. Der Blick für die Wertschöpfung ist in vielen Unternehmen verloren gegangen. Es fehlt den Menschen die Fähigkeit, Verschwendung im Herstellungsprozess zu erkennen.

Generell ist beim Management und den mittleren Führungskräften der Wille da, sich mehr vor Ort (an Gemba) um die Erhöhung des Wertschöpfungsanteils zu kümmern. Oft kann dieser Vorsatz nicht umgesetzt werden, da die fehlende Effizienz in der Administration dies verhindert, zum Beispiel durch endlose Sitzungen, E-Mail-Flut, umständliche

Prozesse etc. So werden die Führungskräfte zwangsläufig zu 'Schreibtischtätlern' anstatt an Gemba die 'realen Dinge' (Gembutsu) zu betrachten. Hier setzt Gemba KAIZEN an. Mittels so genannter 'Go and see Workshops' werden die realen Dinge vor Ort betrachtet und mittels 'Zahlen, Daten Fakten' (Gemjitsu) dargestellt. Die Mitarbeiter werden motiviert, ihre Ideen und ihre Kreativität einzubringen als Grundlage für signifikante Verbesserungen vor Ort und ergebniswirksame Kosteneinsparungen. Es werden 'Low Cost Lösungen' angestrebt, bei denen die Ideen mit geringem Aufwand kreativ mit eigenen Ressourcen umgesetzt werden. Gemba KAIZEN führt zum Erfolg, wenn das Management den Rahmen schafft, um diese

Standortsicherung mit Gemba KAIZEN

Henkel-Waschmittel erfolgreich mit individuellen TPM-Tools

Sika Schweiz AG nachhaltig erfolgreich

KAIZEN College: 3000. Teilnehmer geehrt

Masaaki Imai gefragt als Kongress-Referent in Europa

THEMEN

Ideen und Maßnahmen ohne große Genehmigungsverfahren pragmatisch zu realisieren. Die schnelle, erfolgreiche und unbürokratische Umsetzung ist ein Indikator für die Fähigkeit des Managements mittels Gemba KAIZEN die Produktionskosten zu senken, gleichzeitig die Qualität zu verbessern und die Durchlaufzeiten zu verkürzen. Wie die folgenden Beispiele aus der Praxis zeigen, können durch geeignete Maßnahmen Unternehmensstandorte gesichert werden. ■

Das KAIZEN-Prinzip

5. Visualisierung mit GEMJITSU - Zahlen, Daten, Fakten
4. Mache KAIZEN® - Ständige Verbesserungen
3. Suche nach Muda - Verluste, Verschwendungen
2. Beobachte Gembutsu - die realen Dinge
1. Gehe zu Gemba - Werkstatt, Büro, Ort des Geschehens

Zielgerichtete Steigerung der Anlageneffektivität mit individuellen TPM-Tools

Die Henkel Genthin GmbH besteht seit 1921 und ist im Jerichower Land zwischen Elbe und Havel angesiedelt. Produziert werden dort unter anderem die Produkte Spee, Persil, Fewa, Perwoll, Pril, General und Vernel. Gefertigt wird in den beiden Bereichen Solidfabrik und Liquidfabrik. Jährlich verlassen insgesamt ca. 170.000 Tonnen an Wasch- und Reinigungsmitteln das Werk Genthin. Wie in jedem Unternehmen gibt es auch an diesem Standort Unternehmensziele. Daran orientieren sich die Verbesserungsaktivitäten.

Ein Werkzeug im Hinblick auf die Zielerfüllung ist das kreierte TPM-Tool 'OLAF'. Zur Einführung von TPM in Zusammenarbeit mit dem KAIZEN Institute wurde in der Solid- und in der Liquidfabrik jeweils eine Pilotanlage ausgewählt. Geplant ist zunächst die Einführung der ersten vier Säulen von TPM: Kobetsu KAIZEN, Autonome Instandhaltung, Geplante Instandhaltung und Schulung und Training. Der Startschuss fiel im März 2004 an der Abfülllinie G4 in der Flüssigfabrik. Mittels einer 5A-Aktion optimierten die Teams das Umfeld der Maschine. Im Mai 2004 kam Kobetsu KAIZEN (punktuelle Ver-

'OLAF' sorgt für Verbesserungen an Gemba

Einführung TPM an der Abfülllinie G4

März 2004 **Mai 2005**

'Wir wollen keine Verluste' lautet das Motto bei den Henkel-Werken Düsseldorf-Holthausen, Thompson-Siegel und Genthin. Im Frühjahr 2004 startete die gemeinsame Initiative 'OLAF' mit dem Ziel, direkt an Gemba Ver-

luste und Verschwendung zu eliminieren. OLAF steht für: Ordnung und Sauberkeit verbessern, Lösungen für Probleme finden und umsetzen, Anlageneffizienz nachhaltig steigern, Fördern und Fordern der Mitarbeiter.

besserungen) zum Einsatz, um die Kurzstillstände zu eliminieren. Der nächste Schritt war der Einstieg in die Stufe 1 der Autonomen Instandhaltung im September 2004. Unter dem Motto 'Reinigen ist Prüfen' machte sich das Team an die Grundreinigung der Maschine. Alleine bei dieser Aktion wurden 123 Mängel erkannt und schnellstmöglich beseitigt. Die motivierten Mitarbeiter führen die Mängellisten konsequent und die Abarbeitsquote liegt momentan bei ca. 73 %.

Geschafft!

Über das bestandene Audit freuen sich (v. li.) Hans-Dieter Höfer (Meister Liquidfabrik), Ralf Kellermann (TPM-Koordinator), Andreas Reitz (Kaizen Institute) und Ekkehard Hintzsche (Leiter Liquidfabrik).

Ergebnis: Abfülleistung deutlich gesteigert

Mit Maßnahmen an Gemba wie 5A-Aktionen, Beseitigung von Kurzstillständen mit Kobetsu KAIZEN, Kobetsu Rüsten und der Einführung der Autonomen Instandhaltung bis Stufe 2 erreichte das Henkel-Werk Genthin innerhalb eines Jahres ein bemerkenswertes Ergebnis: Die Abfülleistung wurde 2004 gegenüber dem Vorjahr um 8 % gesteigert. Für 2005 tendiert die Entwicklung in Richtung 12 % Steigerung.

Das Audit zur ersten Stufe der Autonomen Instandhaltung wurde mit 92,5 % der Punkte bestanden. Jetzt gilt es dranzubleiben, um die Produktivität weiter zu verbessern. Damit der Verbesserungsprozess nicht zum Stillstand kommt, gehören eine feste Regelkommunikation und der Austausch zwischen den Hierarchien bei Henkel in Genthin zum Tagesgeschäft - ebenso wie die Festlegung von Zuständigkeiten und die Ausarbeitung von Maßnahmenlisten und die Umsetzungsüberwachung. ■

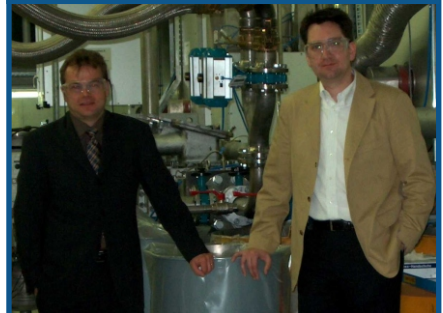
Management ist überzeugt von Gemba KAIZEN

Die Sika Schweiz AG mit Sitz in Zürich-Altstetten ist eine Tochter des Sika Konzerns in Baar. Im Werk Zürich werden Klebstoffe und Primer für den Fahrzeug- und Gebäudebau hergestellt. Das stetige, teilweise starke Wachstum des Geschäftes und der Ausbau der Produktpalette brachte eine Expansion der Produktion und eine Erweiterung des Anlagenparks mit sich. Dabei wurde zunächst übersehen, dass anstelle von Investitionen großes Potenzial für eine Produktivitätssteigerung mit den vorhandenen Ressourcen gegeben war. Ebenso fehlte das Bewusstsein für das immense Ausmaß der vorliegenden Verschwendung und Verluste. Dies führte zur Aufblähung des Anlagenparks durch Equipment mit tiefer Verfügbarkeit. Warum die Verfügbarkeit so schlecht war, deckte die Einführung der OEE-Messung auf. Viele Anlagen hatten Verlustzeiten von 60 %. Diese Erkenntnis öffnete dem Management die Augen und war der Startschuss für ein Verbesserungsprogramm, welches vor drei Jahren startete. So wurde 2003 eine prozessorientierte Teamstruktur im ganzen Werk eingeführt. Nach einer

Beratung durch das KAIZEN Institute führte die Sika AG flächendeckend eine 5A-Kampagne durch (sh. Bericht in KAIZEN Forum Juni 2004). Innerhalb eines Jahres wurden durch diese systematische Aufräum- und Vereinfachungskampagne die Weg- und Suchzeiten massiv reduziert. Die Teams sind hoch motiviert und kreativ und haben eine hohe Umsetzungsenergie. Nach einem Jahr intensiver Arbeit gab es dafür im Rahmen des EUROFORUM 2005 vom KAIZEN Institute die Auszeichnung 'Best in Class im Bereich 5A'. Aber viel mehr wert als das Zertifikat ist die Grundsteinlegung für die wirklich gewinnbringenden Aktivitäten. Der nächste Schritt war die Behebung von Schergewichtsproblemen (Kobetsu) im Rahmen des Einstiegs in TPM. Seit März 2005 werden Workshops zum Thema OEE-Steigerung durchgeführt. Das ermittelte Potenzial ist gigantisch: Im Bereich Baukleber ist durch die Senkung der Rüstzeiten an der Abfülllinie von 43 auf 19 Minuten und die Reduzierung der Mischzeiten in der Mischerei von 55 auf 35 Minuten ein Mehrumsatz ohne zusätzliches Personal oder neue Anlagen in Höhe von 1,4 Mio. CHF zu erwarten. Der doppelte Betrag wird durch ähnliche Maßnahmen im Bereich Primer erzielt. Bei den Industrieklebstoffen beträgt das

Potenzial der Umsatzsteigerung bei unveränderten Ressourcen sogar 3,8 Mio. CHF. Zur Realisierung der Produktivitätssteigerung setzen die Teams vor allem auf die Methoden Problemlösungs-story und den 12-Punkteablauf mit Kobetsu KAIZEN. Der aktuelle Stand signalisiert, dass die Zielvorgaben erfüllt werden. ■

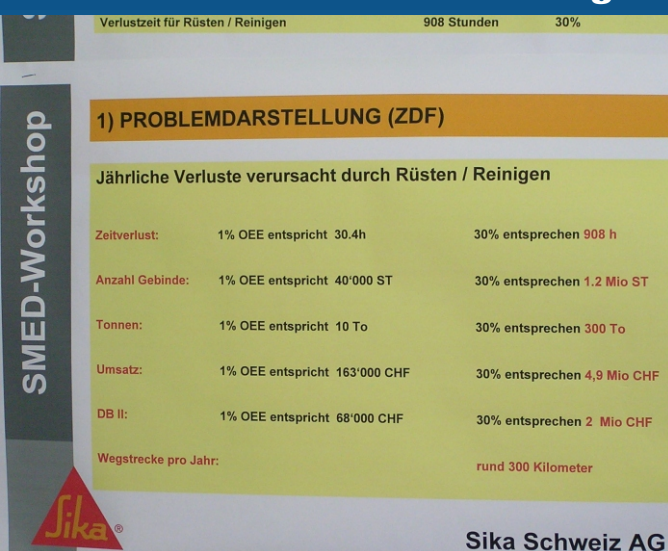
Keine 'Quick-Wins'



Daniel Briner, Leiter Operations Schweiz, Mitglied der Geschäftsleitung (links) und Gunther Schaar, Leiter Werk Zürich (rechts).

Gunther Schaar betont, dass KAIZEN/TPM nur mit der vollen und langfristig ausgerichteten Unterstützung des Managements funktioniert. Er schildert uns seine Erfahrung: Zur Ausschöpfung der viel versprechenden Potenziale ist harte Arbeit und ein völliges Umdenken auf allen Stufen erforderlich. Das Management muss Prioritäten setzen, Ressourcen frei setzen und die Mitarbeiter bei den vor Ort ablaufenden Aktivitäten und Workshops unterstützen. So muss auch Verschwendung im Management, wie zum Beispiel unnötige Meetings, eliminiert werden. Hierarchische Machtspiele und Gartenzaun-Verhalten sind völlig fehl am Platz. Eine Werks- oder Betriebsleitung kann die neuen Aufgaben nur lösen, wenn sie als Gemeinschaft auftritt und die anstehenden Herausforderungen gemeinsam anpackt. Dies funktioniert nur mit der vollen und langfristig ausgerichteten Unterstützung des Top-Managements, denn mit KAIZEN-Methoden sind so genannte 'Quick-Wins' nicht oder nur bedingt möglich. Unsere Vorgehensweise, die sich Schritt für Schritt, unter Einbeziehung aller Mitarbeiter, über die vergangenen drei Jahre entwickelt hat, benötigt eine langfristige und vor allem nachhaltige Sichtweise des Managements. Die Geschäftsleitung der Sika Schweiz AG setzt auf den eingeschlagenen Weg der Verbesserung und rollt die KAIZEN-Philosophie in alle Geschäftsbereiche und Werke aus, um die enormen Potenziale zu bergen.

Probleme darstellen und beseitigen



Beispiel: Die Sika Teams reduzierten die Verluste beim Rüsten und Reinigen einer Anlage um 44,4 %.

KAIZEN College: 3000. Teilnehmer geehrt



Über eine Flasche Sekt und einen Gutschein für das KAIZEN College im Wert von 1.300 Euro freute sich Frank Altrogge von der Firma Hübner in Kassel. Er hatte das Glück, der 3000. Seminar-Teilnehmer seit Bestehen des KAIZEN College zu sein. Wir gratulieren Herrn Altrogge und freuen uns schon darauf, den 4000. Teilnehmer zu feiern.

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

Sensei' aus Japan begeistert Publikum

Masaaki Imai - gefragter Ratgeber in Europa

Die Botschaft ist immer noch dieselbe wie vor 20 Jahren und heute in Zeiten des globalen Wettbewerbs aktueller als je zuvor: Um die Kundenwünsche zu erfüllen müssen Qualität, Kostenstruktur, Flexibilität und Lieferbereitschaft optimiert werden. KAIZEN ist eine bewährte Methode zur kontinuierlichen Verbesserung



Der lebendige Vortrag mit praktischen Tipps von Masaaki Imai begeisterte die Besucher des Kongresses in Wroclaw.

zur Verbesserung' - wie das funktioniert erklärte Mike Rother dem Fachpublikum. Der Forscher, Dozent und Buchautor gewährte einen Blick hinter die Kulissen des Toyota-Produktionssystems, mit dem er sich schon seit Jahren beschäftigt. Der Besucherrekord bei der Production Systems zeigt, dass das Interesse groß ist, in der Produktion neue Wege zu gehen. Doch neue Wege erfordern nicht unbedingt neue Methoden. Masaaki Imai und Referenten aus der Praxis erläuterten, wie KAIZEN-Tools erfolgreich zur Effizienzsteigerung eingesetzt werden. Wichtig dabei ist, nicht einfach zu versuchen, das Toyota-Produktionssystem zu kopieren. Vielmehr muss jedes Unternehmen seinen eigenen ‚KAIZEN-Weg‘ kreieren um die gesteckten Ziele zu erreichen. ■

zung direkt am Ort des Geschehens (jap. Gemba). In einem lebendigen Vortrag erläuterte Masaaki Imai, der als Meister (jap. Sensei) zum Thema KAIZEN gilt, die Grundprinzipien auf dem gut besuchten **Internationalen KAIZEN Kongress in Wroclaw**, der dort vom 24.-25. Mai zum zweiten Mal stattfand.

Ein wichtiger Erfolgsfaktor ist für Imai, dass das Management genau darüber informiert ist, was an Gemba passiert. Um dies deutlich zu machen, zeichnet er bei Beratungen schon mal einen Kreidekreis auf den Boden, um die Führungskraft darin als Beobachter zu platzieren. So werden mögliche Probleme vor Ort erkannt und können oft problemlos beseitigt werden. Masaaki Imai besucht auch heute noch weltweit Firmen der verschiedensten Branchen. Er versteht es, seine Erkenntnisse und Erfahrungen dem Publikum anschaulich zu vermitteln. Dies gelang ihm auch im Juni auf der **Production Systems 2005 in München**. Dort lautete das Motto ‚Weltklasse-Produktionssysteme: Noch effizienter und flexibler produzieren!‘ Am 6. und 7. Juni trafen sich in München über 230 Fach- und Führungskräfte aus der Produktion zum Erfahrungsaustausch. ‚Probleme bieten eine Chance

zur Verbesserung' - wie das funktioniert erklärte Mike Rother dem Fachpublikum. Der Forscher, Dozent und Buchautor gewährte einen Blick hinter die Kulissen des Toyota-Produktionssystems, mit dem er sich schon seit Jahren beschäftigt. Der Besucherrekord bei der Production Systems zeigt, dass das Interesse groß ist, in der Produktion neue Wege zu gehen. Doch neue Wege erfordern nicht unbedingt neue Methoden. Masaaki Imai und Referenten aus der Praxis erläuterten, wie KAIZEN-Tools erfolgreich zur Effizienzsteigerung eingesetzt werden. Wichtig dabei ist, nicht einfach zu versuchen, das Toyota-Produktionssystem zu kopieren. Vielmehr muss jedes Unternehmen seinen eigenen ‚KAIZEN-Weg‘ kreieren um die gesteckten Ziele zu erreichen. ■

IMPRESSUM

Herausgeber:



KAIZEN[®]
INSTITUTE

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