

Globalisierung als Chance

Koordination weltweiter Aktivitäten mit KAIZEN®-Methoden

Von Udo Reimer

Aspekte der Globalisierung werden kontrovers diskutiert. Verlagerung von Arbeitsplätzen in Billiglohnländer, negative Auswirkungen auf die Kultur anderer Länder etc. werden von Globalisierungsgegnern ins Feld geführt. Für Unternehmen ist die Entscheidung für ausländische Produktionsstandorte oft ein nahe liegender Weg, dem sich verschärfenden Kostendruck auszuweichen oder mit Produktions- und Vertriebsaktivitäten vor Ort neue Märkte zu erschließen.



Udo Reimer, KAIZEN Institute, Director of Development & CIO - Global Operations

Oft macht es Sinn, mit der Produktion zu den Rohstoffquellen zu wandern anstatt teure Transportwege in Kauf zu nehmen. Und manchmal ist die Gründung

von Joint Ventures eine Voraussetzung, um überhaupt einen Markt erschließen zu können. Osteuropa und asiatische Länder bieten großes Wachstumspotenzial. Nachrichten wie: 'Milliardenauftrag für Siemens, China bestellt 60 ICE-Züge' sind alles andere als Hiobsbotschaften. Internationale Aktivitäten sichern auch hierzulande Arbeitsplätze. Immer mehr Unternehmen entschließen sich aus unterschiedlichen Gründen, weltweit aktiv zu werden. Was zählt ist, dass die Wettbewerbsfähigkeit gestärkt bzw. erhalten wird. Im internationalen Wettbewerb zählen längst nicht mehr nur niedrige Lohnkos-

ten. Die Fokussierung darauf kann sich sehr schnell als Milchmädchenrechnung herausstellen. Qualität, Flexibilität und Schnelligkeit (Just in time) sind Faktoren, welche den Erfolg am Markt fördern. Das Geld, welches bei den Lohnkosten eingespart wird, wird häufig durch Reklamationskosten, Transportkosten oder erhöhte Lagerhaltung wieder ausgegeben. Deshalb sind KAIZEN-Aktivi-

täten zur kontinuierlichen Verbesserung unerlässlich. Dabei macht es Sinn, die KAIZEN-Methoden in den weltweiten Niederlassungen zu koordinieren. Komplexe Prozesse benötigen professionelle Unterstützung. Das KAIZEN Institute unterstützt seine Kunden rund um den Globus mit Niederlassungen in Europa, Asien, Afrika und USA. Der

Fortsetzung auf Seite 2

THEMEN

Koordination weltweiter Aktivitäten mit KAIZEN-Methoden

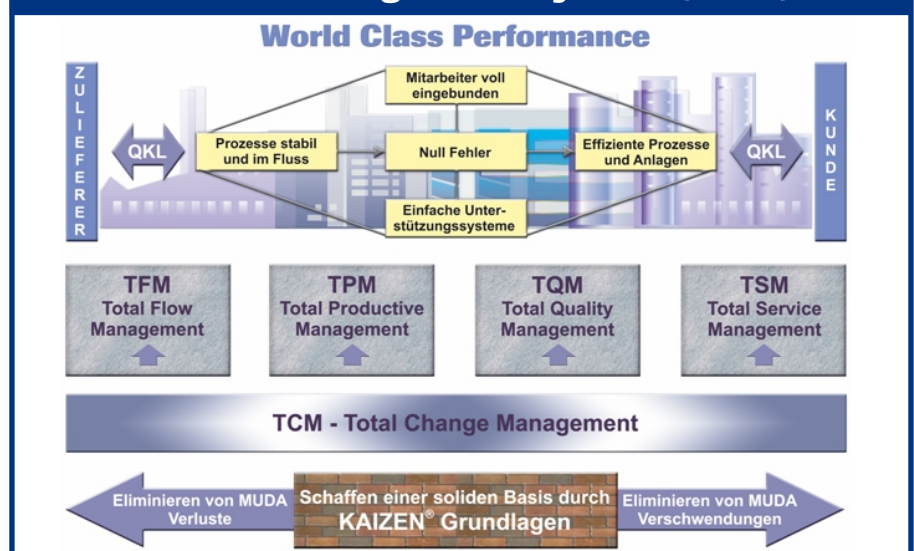
Neuer Niederlassungsleiter im KAIZEN Institute Germany

KAIZEN Toolset: Übersicht im Verbesserungsprozess

Erste Jahrestagung des CETPM

Nachlese: Zweite internationale Benchmarktour

KAIZEN Management System (KMS)



Fortsetzung von Seite 1

Fokus liegt dabei auf der Vermittlung von Know-how und der Synchronisation zwischen den Niederlassungen, was den Einsatz der KAIZEN-Methoden betrifft. Gleichzeitig ist es wichtig, auf die landesüblichen Gepflogenheiten und die individuelle Kultur der jeweiligen Standorte einzugehen. Deshalb gründet das KAIZEN Institute Affiliates mit geeigneten Partnern vor Ort. Die Partner werden intensiv in den KAIZEN Methoden geschult und anfangs von erfahrenen Beratern begleitet, bevor sie eine eigene Niederlassung leiten. Das Zusammenspiel von Methoden-Wissen und Kenntnis der landesüblichen Gepflogenheiten ebnet den Weg zum Erfolg für unsere Partner und ihre Kunden. Das tragende Element ist hierbei das ‚KAIZEN Management System‘ (KMS), das von Praktikern für Praktiker entwickelt wurde und sich an ‚World Best Practice‘ (z. B. Toyota) orientiert. Durch diesen weltweit einheitlichen Standard lassen sich überall KAIZEN-Aktivitäten

nach gleichem Vorbild durchführen. Wichtig für die nachhaltige Wirkung der KAIZEN-Aktivitäten ist die Ausbildung der Mitarbeiter.

Ausbildung international

Das in Deutschland 1997 ins Leben gerufene KAIZEN College hat die Methoden inzwischen an über 4000 Teilnehmer vermittelt. Die Idee des KAIZEN College wurde von der internationalen KAIZEN-Organisation aufgenommen. Bisher wurden in Indien, USA, Polen und Tschechien eigene Colleges gegründet, in Brasilien ist eines in Planung und weitere sollen folgen. Seit einem Jahr gibt es in Deutschland die Zertifizierungsmöglichkeit zum KAIZEN Praktiker, KAIZEN Coach oder KAIZEN Manager. Diese ausgebildeten KAIZEN-Experten fungieren als Berater, Koordinatoren und Multiplikatoren in eigenen Unternehmen. Sie unterstützen das Management bei der Einführung von KAIZEN und sorgen dafür, dass die Verbesserungskultur nachhaltig gepflegt

wird. Eine Ausweitung des Zertifizierungsprogramms auf die weltweiten KAIZEN-Niederlassungen hat begonnen und wir konnten bereits die ersten KAIZEN Praktiker auszeichnen.

Hilfe zur Selbsthilfe

Im Vordergrund der internationalen Ausbildung steht die ‚Hilfe zur Selbsthilfe‘. Ein international bewährtes ‚KAIZEN Management System‘, gut ausgebildete Trainer, welche die Landessprache und die jeweilige Kultur verstehen, dazu exzellente Trainingsunterlagen und praktische Gruppenübungen, sind der Garant dafür, dass wir weltweit unseren Kunden die gleichen Voraussetzungen bieten können. Das Motto zum Erfolg heißt jedoch nach wie vor auch international: ‚Just do it‘. Ein weiterer hilfreicher Baustein für internationale KAIZEN-Aktivitäten ist die Software KAIZEN Toolset, die wir Ihnen auf Seite 3 vorstellen. ■

KAIZEN Institute Germany: Neuer Niederlassungsleiter

Am 4. November 2005 trat Christian Bartholomay sein Amt als Niederlassungsleiter des KAIZEN Institute Germany an. Für die Position bringt er neben einem Maschinenbaustudium eine 15-jährige Praxiserfahrung mit. Bei einem der führenden Automobilzulieferer begann er als Qualitätsplaner und entwickelte sich über verschiedene Gruppenleiterpositionen im Qualitätsmanagement bis zum Leiter ‚Montage und Logistik‘ in einem Werk in Sachsen, das die Auszeichnung ‚Fabrik des Jahres‘ erhielt. Seit 2003 bringt er sein Know-how als Berater beim KAIZEN Institute ein. Seit 2004 ist er Geschäftsfeldleiter für JIT und TFM. In seiner neuen Aufgabe als Niederlassungsleiter sieht Christian Bartholomay die Chance, aktiv am Wachstum des KAIZEN Institute und seiner Kunden mit-

zuwirken - sowohl auf nationaler als auch auf globaler Ebene. Wachstum bedeutet für ihn, die eigene Organisation immer wieder zu hinterfragen und neu auszurichten. Die Aufgabe des KAIZEN Institute erklärt er so:



**‚Wir helfen unseren Kunden, durch Beratung, Training und Coaching, Weltklasseformat zu erreichen und bringen sie in die Lage, sich mit eigenen Kräften ständig weiter zu verbessern.‘
Er betont, dass dabei die eigenen Mitarbeiter im Mittelpunkt ste-**

hen, die bei den Kunden professionell die KAIZEN-Prozesse implementieren, die Methoden trainieren und durch aktives Coaching bei der Umsetzung und bei der Entwicklung der Mitarbeiter helfen. Dafür gibt es von den Kunden außerordentlich gute Bewertungen. Christian Bartholomay hat es sich zum Ziel gesetzt, die Geschäftsfelder KAIZEN, Total Productive Management, Total Flow Management, Total Service Management, KAIZEN College und die Benchmarktours weiter zu forcieren und auszubauen. Dabei wird er eng mit den Kollegen in den weltweiten Niederlassungen zusammenarbeiten, um den Kunden, die oft ‚Global Player‘ sind, ein weltweit synchronisiertes Service-Paket zu bieten. Grundlage bildet hier der KAIZEN-Grundsatz ‚Verändere das Gute zum Besseren‘.

Weltweit alles im Griff mit dem 'KAIZEN Toolset'

Die KAIZEN-Philosophie umfasst eine Vielzahl eigenständiger Methoden und Instrumente wie Just-in-Time, Wertstromdesign, Total Quality Management, Flow Management oder Total Productive Management (TPM). TPM ist ein umfassendes Programm zur nachhaltigen Beseitigung aller Verluste in Produktions- und Dienstleistungsprozessen. Ziel von TPM ist die Jagd nach Verlusten und Verschwendung. Diese gilt es zu identifizieren, darzustellen, zu analysieren und schließlich zu beseitigen, indem man der Problemursache auf den Grund geht.

Flexibel und mehrsprachig

Die komplexen Zusammenhänge lassen sich gerade bei weltweit aktiven Unternehmen oft schwer darstellen. Eine große Hilfe bei der Problemerkennung und Problemdarstellung ist die Software 'KAIZEN Toolset' (KTS). Als eine Art 'Problem-Speicher' hilft die Software bei der Dokumentation, Termin- und Zielkontrolle und Priorisierung der Probleme. Das KTS lässt sich im mittelständischen Unternehmen genau so gut einsetzen wie im weltweit tätigen Konzern. Es ist

Erfahrungsbericht eines Anwenders von KTS

Ralf Kellermann, TPM-Koordinator, HENKEL Genthin: „Wir suchten eine Datenbank, die für den gesamten TPM-Prozess von der Problemaufnahme und Visualisierung bis hin zur Maßnahmenverfolgung und Kosten-Nutzen-Auswertung eine Plattform bietet. Zurzeit arbeiten wir noch mit Insellösungen. Das bedeutet, viele Daten müssen mehrfach angepackt werden. Parallel dazu haben wir die aktuelle Testversion der Software KTS (KAIZEN Toolset) im Einsatz. Die Arbeit mit KTS bringt viele Vorteile: Einmal eingegebene Daten lassen sich komplett in allen Programmmodulen nutzen. Automatismen wie eine Mahnfunktion per Mail erleichtern deutlich die Arbeit. Weitere Vorteile sehe ich in den Punkten Support, Programstabilität und der Einbindung von neuen Bausteinen, da dies extern aus einer Hand erfolgt.“



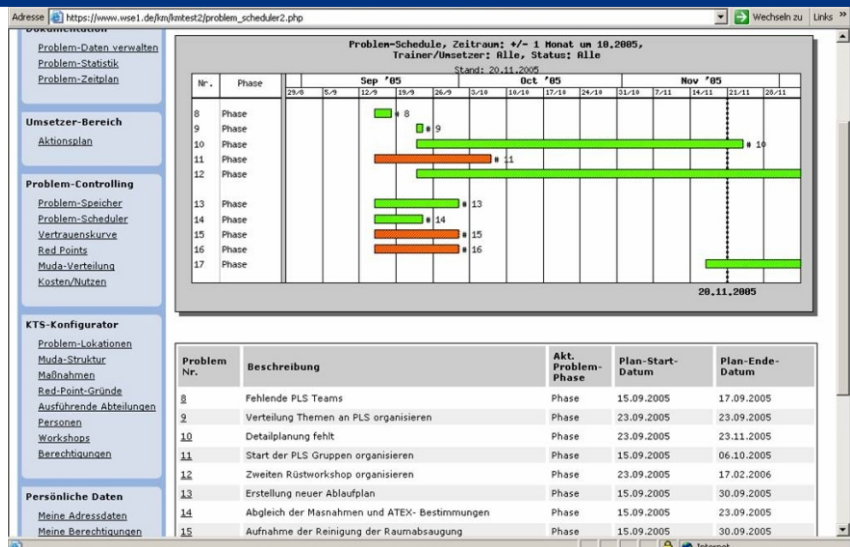
Das TPM-Programm 'OLAF' bei HENKEL Genthin soll zukünftig durch die Software KTS unterstützt werden.

ausgelegt für die Anwendung in bis zu 5-stufigen Unternehmenshierarchien. Die Einführung kann schrittweise „von unten nach oben“ in der Hierarchie erfolgen. Auch die Nutzung für einzelne Objekte oder Bereiche ist möglich. Bei Bewährung der Software in ersten ausgewählten Unternehmensteilen ist eine Erweiterung der Nutzung auf höhere Hierarchiestufen problemlos möglich. Ebenso kann die Nutzung des KTS jederzeit auf beliebig viele Tochterunternehmen, Werke, Bereiche und Abteilungen in der Breite des Hierarchiebaumes ausgedehnt werden. So kann das System mit der Ausbreitung der

KAIZEN-Maßnahmen im Unternehmen schrittweise wachsen. Für das KTS als vernetzte Web-Anwendung ist es dabei unerheblich, an welchem räumlichen Standort sich der KTS-Server oder die Nutzungsbereiche des KTS befinden. Für die Nutzung muss nur ein Web-Server vorhanden sein. Der Zugriff ist weltweit über normale Web-Browser möglich und die Sprache kann je nach Nationalität der User umgestellt werden. Ausführliche Informationen finden Sie unter www.web-site-engineering.de. Bei Fragen steht Ihnen gerne Andreas Reitz zur Verfügung unter E-Mail: areitz@kaizen-institute.de. ■

KAIZEN Toolset: Gegenüber Behelfslösungen klar im Vorteil

Oft werden zur Verwaltung der KAIZEN-Aktivitäten Office-Programme wie Tabellen oder Datenbanken verwendet. Das KAIZEN Toolset bietet gegenüber solchen Behelfslösungen klare Vorteile: Der Pflegeaufwand ist gleich Null, da es zentral auf einem Web-Server installiert wird. Ein Zugriff ist von jedem PC aus weltweit möglich. Die Benutzeroberfläche ist stabil und einfach zu handhaben. Eine nutzerorientierte Konfiguration der Oberfläche ist möglich und es können beliebig viele Sprachen für die Benutzeroberfläche angelegt werden. Mit dem KAIZEN Toolset arbeiten beliebig viele Anwender gleich-



zeitig kollisionsfrei. Die Benutzeroberfläche ist sehr übersichtlich

(s. Abb.). Deshalb hält sich der Schulungsaufwand in Grenzen.

CETPM Jahrestagung mit Awardverleihung

Im November 2005 fand erstmals die Jahrestagung des 'Centre of Excellence for TPM' in Ansbach statt. Als 'Operational Excellence' definiert Prof. Dr. Constantin May, Director des CETPM, das Streben nach der Produktion ohne Verluste und Verschwendung. Wie sich Unternehmen diesem Idealzustand nähern können, war das zentrale Thema der zweitägigen Veranstaltung.

In einem Einsteigerseminar stellte Michael Faber vom KAIZEN Institute die 8 Säulen von TPM vor. Auf die Theorie folgte die Praxis: bei der Firma Kennametal GmbH & Co. KG in Ebermannstadt überzeugten sich die Teilnehmer vor Ort von den positiven Auswirkungen konsequenter Umsetzung der



TPM-Methoden. Am Abend ging erstmals der 'Award for Operational Excellence' in Gold an die Edelweiß GmbH & Co. KG (Foto). Ein guter Themenmix bei den Fachvorträgen und erstklassige Referenten aus der Praxis begeisterten am zweiten Tag die Teilnehmer. Informationen und ein Diskussionsforum zum Thema TPM unter www.cetpm.de.

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

Zweite Internationale Benchmarktour

Interessenten aus aller Welt besuchen deutsche Top-Unternehmen

Noch vor wenigen Jahren galt Japan als das Mekka für KAIZEN-Interessierte. Inzwischen gibt es in Europa viele gute Beispiele für den erfolgreichen Einsatz von KAIZEN-Methoden. Im Rahmen der KAIZEN Tours besteht die Möglichkeit, Best Practice live zu erleben. Zum zweiten Mal fand im Oktober 2005

eine englischsprachige internationale Benchmarktour statt, welche zu sechs Top-Unternehmen der produzierenden Industrie in Deutschland führte. Bei der Daimler Chrysler AG bekamen die Gäste Einblick in die optimale Fließmontage, organisiert mit einem Supermarkt-System. Ein perfektes Kanban-System präsentierte die Sunrise Medical GmbH, welche Rollstühle flexibel nach Kundenwunsch in kürzester Zeit produziert. Die Langnese-Iglo GmbH praktiziert TPM sehr erfolgreich

und hat ihre eigenen TPM-Säulen entwickelt, welche sie den Besuchern vorstellte. Die Vorteile von 'One-Piece-Flow' durfte die Gruppe bei der Takata Petri AG hautnah erleben und die Umicore AG & Co. KG bot ein Beispiel dafür, wie der nachhaltige und konsequente Einsatz von KAIZEN-Methoden zu dauerhaftem Erfolg führt. Viele pfiffige Ideen gab es bei Rolls Royce Deutschland zu sehen. Dort konzentriert man sich momentan auf die Optimierung durch punktuelle Verbesserungen mit Kobetsu KAIZEN. Endstation der Tour war die KAIZEN Teaching AG in Bad Homburg, wo die neuesten Trends zum Thema 'KAIZEN im Office' vorgestellt wurden. ■



27 Teilnehmer aus 9 Ländern informierten sich über den erfolgreichen Einsatz von KAIZEN-Methoden bei den deutschen Niederlassungen von Weltklasse-Unternehmen.

IMPRESSUM

Herausgeber:



KAIZEN[®]
INSTITUTE

KAIZEN Teaching AG
Benzstrasse 9
D-61352 Bad Homburg
Tel. +49 6172-138-0
Fax +49 (0) 6172-138-138
info@kaizen-institute.de
Redaktion: Sabine Leikep