

KAIZEN erfolgreich anwenden

Die Struktur bestimmt die Flexibilität eines Unternehmens

Von Masaaki Imai

Warum kann der Mensch aufrecht gehen und der Affe nicht, obwohl das Skelett sehr ähnlich aufgebaut ist? Es sind die Unterschiede in der Knochenstruktur, die uns den aufrechten Gang ermöglichen, während sich der Affe nur auf allen Vieren fortbewegen kann. Ähnlich ist es in Unternehmen: nur wenn die Strukturen dafür vorhanden sind, ist eine verschwendungsfreie flexible Fertigung ohne Bestände möglich.



Masaaki Imai, Begründer und Vorsitzender des KAIZEN Institute

Es gibt zwei Arten von Produktionssystemen: das traditionelle Produktionssystem, das sich auf Verkaufsprognosen stützt und auf Vorrat produziert und das schlanke Produktionssystem, das nur die Produkte herstellt, die der Kunde

wünscht und zwar genau dann, wenn der Kunde diese haben möchte.

Produktionssystem als Problemursache

Verkaufsprognosen sind nie zuverlässig. Das gilt heute mehr denn je. Im globalen Wettbewerb ändern sich die Rahmenbedingungen ständig. Unternehmen, die nach dem traditionellen Produktionssystem arbeiten, können nicht flexibel auf Veränderungen am Markt reagieren. Nach meiner Einschätzung arbeiten weltweit 99,9 % aller Unternehmen immer noch mit dem traditionellen Produktionssystem. Das Management

dieser Unternehmen erkennt noch nicht einmal, dass das bei ihnen eingesetzte Produktionssystem die Ursache für alle ihre Probleme ist. Dazu gehören lange Durchlaufzeiten, hohe Lagerbestände, hohe Arbeitskosten, Qualitätsprobleme und mangelnde Flexibilität. Das Topmanagement solcher Unternehmen muss aufwachen und einsehen, dass es versäumt hat, das ‚Schlanke

Produktionssystem‘ einzuführen. Denn ‚Lean Production‘ ist der einzige Weg, um im globalen Wettbewerb des 21. Jahrhunderts zu überleben. ‚Lean‘ ist jedoch nicht gleichzusetzen mit dem Abbau von Arbeitsplätzen. Im Gegenteil: nur durch verschwendungsfreie und flexible Produktion können auf Dauer Arbeitsplätze erhalten werden.

Fortsetzung auf Seite 2

THEMEN

Die Struktur bestimmt die Flexibilität eines Unternehmens

Gemba - Der wichtigste Ort im Unternehmen

Warum scheitern Unternehmen bei der Einführung von KAIZEN?

KAIZEN-Diagnose als Orientierungshilfe

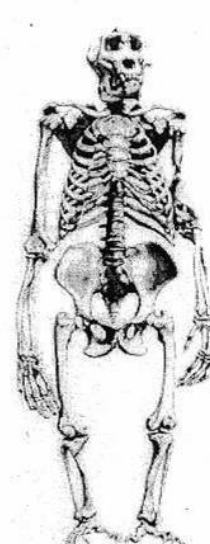
Rückblick KAIZEN-Kongress

Die Struktur bestimmt die Beweglichkeit

**Menschliches Skelett:
Vom Knochenbau leichter.
Geeignet für den aufrechten Gang.**



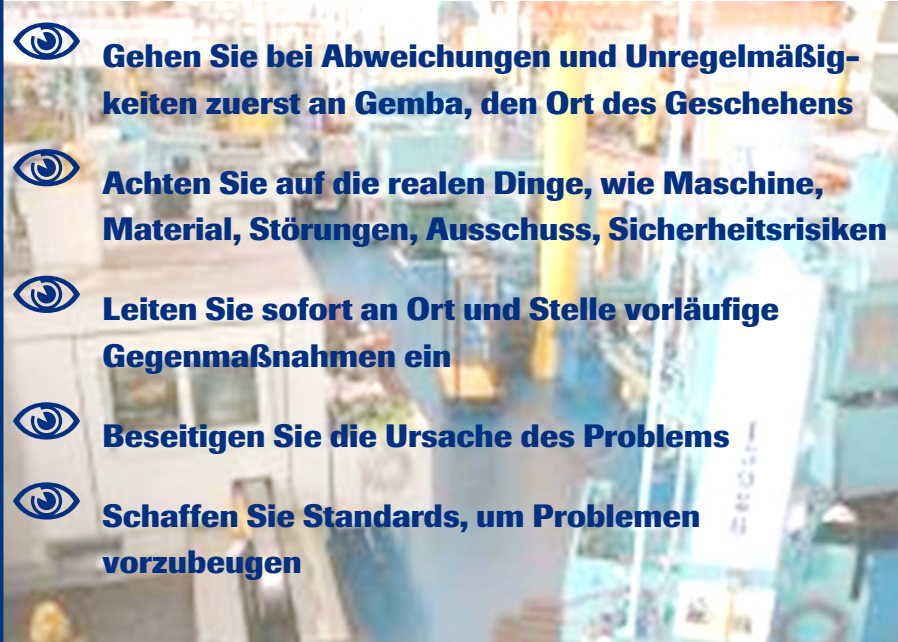
**Skelett eines Affen:
Schwerer Knochenbau,
Becken- und Schulterbereich verstärkt.
Geeignet für Fortbewegung auf allen Vieren.**








Fortsetzung von Seite 1

Selbstverständlich sind die Kosten ein wichtiges Thema. Doch anstelle von 'Cost Cutting' sollte 'Cost Management' betrieben werden. Beim 'Cost cutting' geht es nur um den Abbau von Personal und den Einkauf von preiswerterem Material. Unter 'Cost Management' verstehe ich, den Materialfluss zu optimieren, die Produktionsgeschwindigkeit zu synchronisieren und zu nivellieren. Dies schafft die Basis für eine flexible verschwendungsfreie Produktion mit günstiger Kostenstruktur. KAIZEN bietet Methoden und Werkzeuge, um die Unternehmensstruktur Schritt für Schritt in Richtung 'Lean' zu transformieren. Man darf nicht mit der Einführung von Methoden wie 5 S, Kanban oder One Piece Flow gleich revolutionäre Veränderungen erwarten. Diese partiell eingesetzten Maßnahmen stellen nur den kleinen Ausschnitt eines weitaus größeren Bildes dar. Viele glauben, mit KAIZEN lassen sich nur kleine Verbesserungen erzielen und der große Sprung nach vorne bleibt aus. Doch die Kumulierung der vielen kleinen Schritte kann strategisch gesehen dramatische Verbesserungen bewirken. Es ist ein Langzeitprojekt, die Knochenstruktur eines Unternehmens zu verändern. Die KAIZEN Philosophie hilft dabei. Kürzere Durchlaufzeiten, minimale Bestände, wenig Verschwendung und Fehler sind nur einige Beispiele, die mit dem Wandel

Die fünf Gemba-Prinzipien



-  **Gehen Sie bei Abweichungen und Unregelmäßigkeiten zuerst an Gemba, den Ort des Geschehens**
-  **Achten Sie auf die realen Dinge, wie Maschine, Material, Störungen, Ausschuss, Sicherheitsrisiken**
-  **Leiten Sie sofort an Ort und Stelle vorläufige Gegenmaßnahmen ein**
-  **Beseitigen Sie die Ursache des Problems**
-  **Schaffen Sie Standards, um Problemen vorzubeugen**

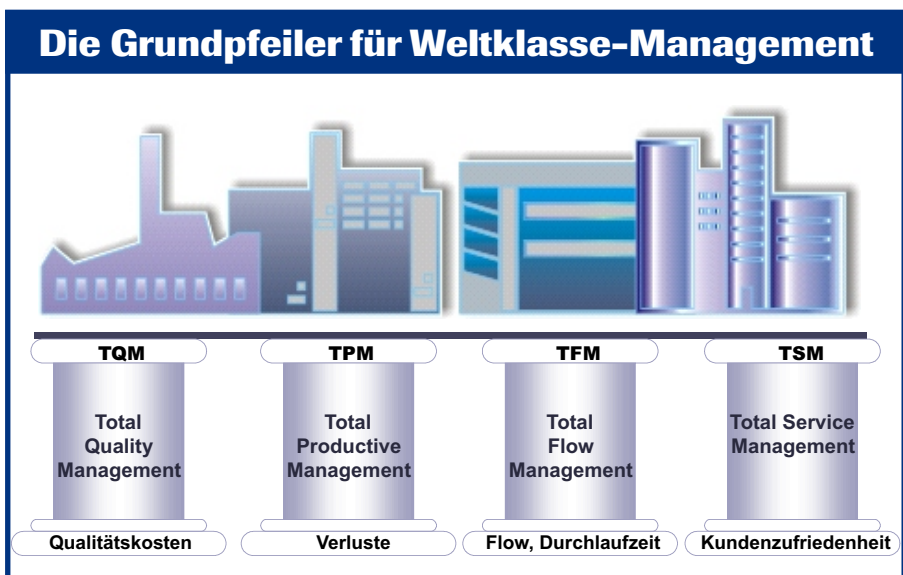
des Produktionssystems in Richtung 'Lean' einhergehen. Wer die Früchte ernten will, braucht Ausdauer und Disziplin. KAIZEN arbeitet mit einfachen Methoden. Der gesunde Menschenverstand steht im Vordergrund. Wichtig ist, dass das Top-Management den Wandel mit KAIZEN zum Unternehmensziel erklärt, voll dahinter steht und die Menschen fördert und fordert. Entscheidungen sollten nicht auf der Basis von Zahlen aus dem Computer getroffen werden. Die Führungskräfte müssen immer die realen Dinge (jap. Gembutsu) am Ort des Geschehens betrachten. Dort finden sich auch mögliche Problemursachen.

***“Gemba ist dort,
Wo die Leiche liegt!”***

In Japan heißt der Ort des Geschehens 'Gemba'. Wir betrachten Gemba als den heiligsten Platz im Unternehmen. Dort sollten sich auch die Manager so oft wie möglich aufhalten. Denn Gemba ist der Ort, wo die Wertschöpfung entsteht. Probleme und Unregelmäßigkeiten lassen sich nur an Gemba analysieren und beseitigen, nicht am Schreibtisch. Gemba ist dort, wo die 'Leiche' liegt! Oder haben Sie schon einmal gesehen, wie Fernsehkommissar Columbo einen Mordfall vom Schreibtisch aus löst?

Die vier Grundpfeiler für ein Weltklasse-Produktionssystem (Abb. links) lassen sich mit KAIZEN-Methoden errichten. Sehen Sie Probleme als Chance und lassen Sie den 'KAIZEN Spirit' in alle Bereiche Ihres Unternehmens Einzug halten. Der Impuls muss von oben, also vom Top-Management kommen. Wie eine Kaskade fließt die Philosophie dann nach unten. Gleichzeitig sind einige Methoden geeignet, den KAIZEN-Prozess 'bottom-up' zu fördern. Dazu gehören 5 S, Standardisierung, Verbesserungsvorschläge und die Jagd nach Verschwendung.

Aktuelle Infos unter: www.kaizen.de.



Fehler vermeiden

Stolpersteine, 'Do's und Dont's' im KAIZEN-Prozess

Toyota gilt als Paradebeispiel, wenn es darum geht, die Erfolgchancen durch den Einsatz der KAIZEN-Philosophie darzustellen. Zahlreiche Manager haben in den vergangenen zwei Jahrzehnten versucht, mit KAIZEN-Methoden die Situation ihres Unternehmens zu verbessern. Einige waren erfolgreich, viele sind gescheitert. Hier ein kurzer Überblick über die Gründe für Erfolg oder Misserfolg mit KAIZEN:

Management steht nicht wirklich dahinter: Nur wenn sich das Top-Management und alle Führungskräfte aus Überzeugung für den Verbesserungsprozess einsetzen, sind die Bemühungen erfolgversprechend.

Fehlende Zielsetzung: Eine klare Zielsetzung mit Terminierung und regelmäßiger Überprüfung des Erfüllungsgrades in Form von Audits gibt die Richtung vor. Die Unternehmensziele müssen auf Bereichsziele und Ziele für die einzelnen Mitarbeiter heruntergebrochen werden. Die klare Kommunikation der Ziele dient den Menschen als Orientierung und Motivation.

Mitarbeiter kennen die Methoden nicht: Schulung und Training sind sehr wichtig im Verbesserungsprozess. Nur

Support von 'oben': Wollen - Können - Dürfen



KAIZEN funktioniert nur, wenn sich das Management der Philosophie verschreibt. 'Fördern und Fordern' heißt die Devise. Methodenkompetenz ist die Voraussetzung für die erfolgreiche Ein- und Fortführung des KAIZEN-Prozesses. KAIZEN-Manager und Prozessbegleiter sind die treibenden Kräfte vor Ort, die den Verbesserungsprozess koordinieren und ihr Methodenwissen weitergeben. Klare Zielsetzungen mit Terminangabe und Überprüfung in Form von Audits sind weitere Bausteine für den nachhaltigen Erfolg.

wer die Methoden kennt, kann strukturiert Problemquellen beseitigen. Prozessbegleiter sind in der Lage, Kollegen zu schulen und das Methodenwissen einer breiten Basis zugänglich zu machen.

Kurzfristige Betrachtungsweise: Mit KAIZEN lassen sich keine 'Quick Wins' erzielen und es eignet sich nicht zur Sanierung von Unternehmen. Am

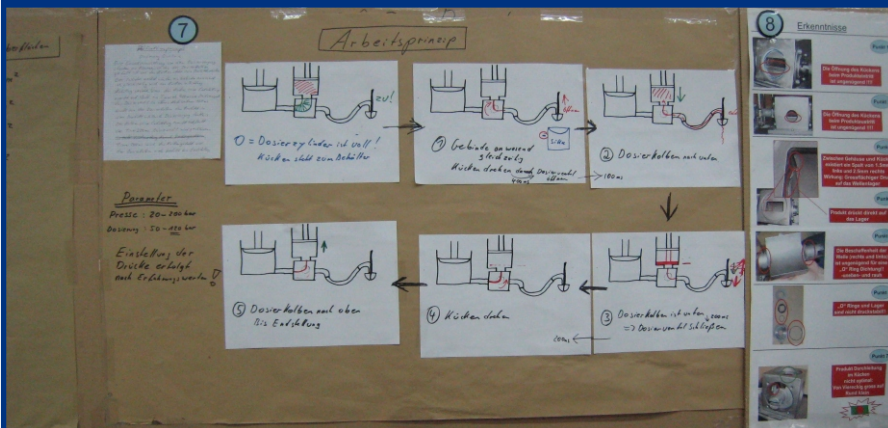
besten startet man, so lange noch Ressourcen da sind. Die großen Schritte nach vorn treten meistens mittelfristig, etwa nach 5 Jahren ein.

Kopieren oder kopieren?: Es genügt nicht, einfach die Vorgehensweise anderer Unternehmen, z. B. Toyota, zu kopieren. Jedes Unternehmen benötigt individuelle Maßnahmen. Die KAIZEN-Diagnose (s. Seite 4) eignet sich gut zur Ermittlung der geeigneten Maßnahmen.

Management nicht an Gemba: Entscheidungen sollten vom Management nur aufgrund der realen Situation getroffen werden und nicht anhand von Computerlisten. Was wirklich los ist, das sieht man nur am Ort des Geschehens, an Gemba (s. Seite 2).

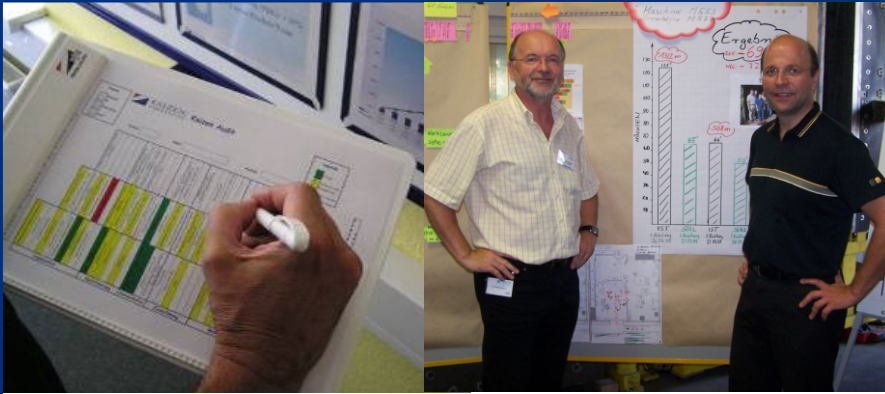
Keine objektiven Kriterien für die Qualität des Produktionssystems: Die finanzielle Situation eines Unternehmens wird anhand der Bilanz ermittelt und bewertet. Das Management wird daran gemessen. Für die Qualität des Produktionssystems fehlen objektive Kriterien. Diese Kennzahlen müssen erst noch erarbeitet werden. ■

Den gesunden Menschenverstand einsetzen!



Es müssen nicht immer Charts aus dem Computer sein. Ein waches Auge vor Ort, ein paar handschriftliche Aufzeichnungen und die Frage-technik '5 mal warum?' helfen meistens, die Problemursachen herauszufinden und Dinge nachhaltig zu verbessern.

KAIZEN-Diagnose als Orientierungshilfe



Wo steht Ihr Produktionssystem? Mit dem KAIZEN-Management-Audit bieten wir Ihnen ein Diagnosetool, das aufzeigt, wo akuter Handlungsbedarf ist. Unsere Berater gehen mit dem Management an Gemba, um den Stand der Dinge zu beurteilen. Gemeinsam wird eine Roadmap erstellt, die den Weg zum verschwundensfreien Arbeiten aufzeigt. Es wird der gesamte Wertstrom - von der Verwaltung bis zu den Lieferanten betrachtet. Wir zeigen Ihnen die Möglichkeiten - Sie entscheiden über Zielsetzung und Ausrichtung.

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

KAIZEN Kongress 2006 in Zug

Die Lean-Offensive

'Schlank' werden - das sollte das Ziel aller Unternehmen sein. Dabei ist nicht die Rede vom Personalabbau. Es geht um die Abschaffung von Lagerbeständen und die flexible Produktion mit kurzen Durchlaufzeiten. Dies betonte Masaaki Imai in seinem Vortrag auf dem von Management Circle veranstalteten KAIZEN Kongress in Zug. KAIZEN wird oft übersetzt mit 'Kontinuierliche Verbesserung'. Doch das ist dem KAIZEN-Guru aus Japan zu wenig. Für ihn bedeutet KAIZEN: Verbesserungen jeden Tag,



Zufriedene Gesichter nach einer gelungenen Veranstaltung: Udo Reimer, Masaaki Imai und Christian Bartholomay auf dem KAIZEN-Kongress in Zug.



Betriebsleiter Hans Rickenbacher (rechts) führte eine Besuchergruppe durch das TRUMPF-Werk in Baar/Schweiz.

überall und durch jeden. Das heißt, die gesamte Wertschöpfungskette vom Top Management bis hin zu den Lieferanten wird mit einbezogen.

Die Praxisreferenten zeigten anhand von Beispielen, wie sie ihren Weg zur 'Lean Production' und zum 'Lean Office' erfolgreich umsetzen. Highlight des Kongresses waren die beiden parallel durchgeführten Werksbesichtigungen. Bei der Sika Schweiz AG in Zürich gab es die weit fortgeschrittene Umsetzung der 5S-Prinzipien zu sehen. Die Besucher der TRUMPF Maschinen AG in Baar sahen das TRUMPF eigene SYNCHRO-Produktionssystem, das prozessorientiert arbeitet. Der nächste KAIZEN-Kongress findet statt vom 27.-29. November 2007 in München. Infos: www.kaizen2007.de. ■

Vorschau

Neues Buch von Masaaki Imai erscheint 2007

Mit seinen Bestsellern 'KAIZEN' und 'Gemba KAIZEN' sorgte Masaaki Imai in den vergangenen 20 Jahren für Wirbel. Viele Unternehmen beschäftigen sich seither mit KAIZEN. Doch nur wenige sind wirklich erfolgreich damit. Masaaki Imai hat viele Unternehmen auf ihrem Weg mit KAIZEN begleitet und beobachtet. In seinem nächsten Buch greift er diese Erfahrungen auf und stellt dar, wie es gelingt, mit KAIZEN-Methoden erfolgreich ein Produktionssystem zu transformieren. Das neue Buch erscheint voraussichtlich Ende 2007. ■

IMPRESSUM

Herausgeber:



KAIZEN[®]
INSTITUTE

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