

KAIZEN-orientiertes Prozessmanagement

Ulrike Steudel, Change and Implementation Consult Berlin



Ulrike Steudel ist Expertin für das Veränderungsmanagement. Sie ist geschäftsführende Gesellschafterin von Change and Implementation Consult mit Sitz in Berlin, Stuttgart und Atlanta. In dieser Funktion berät sie große und mittelständische Unternehmen, vor allem aus der Automobil- und IT-Branche. Seit Firmengründung hat

sie zahlreiche Projekte im In- und Ausland durchgeführt und zählt inzwischen zu den führenden Köpfen für KAIZEN-orientiertes Prozessmanagement in Deutschland.

3. Worin liegen die Hauptaufgaben einer Unternehmensleitung, um diese Philosophie erfolgreich umzusetzen?

Das Bemühen um Verbesserungen gehört zu den Grundaufgaben eines jeden Managers. Die Umsetzung von Kaizen in einem Unternehmen ist auf eine aktive Mitarbeit der Führungsebene angewiesen. Denn es sind die Führungskräfte, die letztlich die Verbesserungsvorschläge durchsetzen müssen. Und da haben wir in der Vergangenheit die Erfahrung gemacht, dass gerade in großen Unternehmen gewachsene Hierarchien und Strukturen existieren, die eine Umsetzung der Maßnahmen auch behindern können. Wieso soll ein Produktionsleiter entgegen seiner Gewohnheit plötzlich Vorschläge eines Bandarbeiters umsetzen? Dies kann nur funktionieren, wenn er grundsätzlich von der Philosophie der Einbeziehung von Mitarbeitern überzeugt ist und diese unterstützt.

4. Welche Vorteile können durch den Einsatz von Kaizen realisiert werden? Können Sie dafür Beispiele nennen?

Die Vorteile sind vielfältig und unterscheiden sich in den einzelnen Unternehmensbereichen. Im Einkauf kann z.B. eine Optimierung der Prozesse zu deutlichen Kostensenkungen führen. Wir haben beispielsweise bei einem Projekt für Daimler Chrysler die Einkaufskosten bei der Produktion der A und C Klasse nachhaltig senken können. Im Umfeld dieser Veränderungen lassen sich bis zu 750 Mio. Euro einsparen. Aber auch im Verwaltungsbereich kann Kaizen durch eine Optimierung der Kommunikation die Effizienz erhöhen, sodass Mehr- und Doppelarbeiten vermieden werden können.

5. Ist Kaizen also der Grund dafür, warum sich japanische Firmen wie z.B. Toyota so erfolgreich am europäischen Markt etablieren konnten?

Kaizen ermöglicht Wettbewerbsvorteile. Eine effizientere Produktion, weniger Einkaufskosten, mehr Qualität. Kaizen geführte Unternehmen erhalten eine starke Transparenz über alle Prozesse und somit Grundlage für alle weiteren Managemententscheidungen. Während westliche Manager oftmals nur den Shareholder Value im Blick haben, setzt eine Führung nach Kaizen-Prinzipien auf eine langfristige Perspektive. Toyota arbeitet seit Jahren mit dieser Philosophie und der Erfolg gibt den Japanern recht. Inzwischen haben sie die schlankste Produktion weltweit, und bauen die Autos mit den wenigsten Mängel.

6. Warum befassen sich die europäischen Unternehmen erst seit einigen Jahren mit diesem Konzept?

Kaizen wurde lange Zeit nicht beachtet. Erst als es in den 90er Jahren der Automobilindustrie schlecht ging, wurde dieses Konzept plötzlich als revolutionär gefeiert. Inzwischen haben auch westliche Unternehmen die Philosophie adaptiert. Man denke nur an Porsche, Trumpf, und Gildemeister die damit auf Erfolgskurs liegen.

7. Für welche Unternehmen eignet sich Kaizen ganz besonders?

Prinzipiell kann Kaizen in allen Branchen sowohl in der Automobilindustrie, als auch bei einem Steuerberater erfolgreich umgesetzt werden. Denn überall in den Unternehmen laufen Prozesse ab, die optimiert werden können. Das ist der wichtigste Punkt: In jedem Unternehmen liegen Potentiale, die darauf warten, genutzt zu werden.

1. Was bedeutet eigentlich „Kaizen“ und wie ist es entstanden?

Kaizen stammt aus Japan und gilt als Ausweg aus den täglichen Kämpfen und Mühen am Arbeitsplatz und der Art, mit ihnen umzugehen. Erfolgreich sind nach dieser Philosophie die Unternehmen, deren Mitarbeiter sich und ihre Arbeitsabläufe stetig verbessern. Deshalb wird Kaizen auch mit „Verbesserung in kleinen Schritten“ übersetzt. Seinen Ursprung hat es in der Industrieproduktion Japans nach dem zweiten Weltkrieg. Dort wurde es früh verstanden, alle Mitarbeiter, d.h. Arbeiter, Angestellte und Führungskräfte, auch gedanklich in die Unternehmensprozesse zu integrieren.

2. Worin liegt der Unterschied zwischen Kaizen und Innovation?

Innovationen sind Verbesserungen mit hohem Mitteleinsatz. Es sind z.B. neue Technologien wie momentan RFID, das Lagerhaltungssysteme weltweit revolutionieren wird. Eine durch Kaizen optimierte Lagerhaltung bringt Ergebnisse um die Effizienz und Wirtschaftlichkeit in bestehenden Unternehmensstrukturen zu erhöhen, ohne diese drastisch zu verändern.