

▪Kaizen: Auch für den Mittelstand ein Thema



Andreas Tomek ist Experte für Prozessoptimierung nach Kaizen und verfügt über langjährige Erfahrungen im Verbesserungsmanagement der Logistik. Als Senior Projektleiter der [Change and Implementation Consult GmbH](#) mit Sitz in Berlin, Stuttgart und Atlanta unterstützt er große und mittelständische Unternehmen, vor allem aus der IT- und Automobilbranche sowie der Zulieferindustrie. myLogistics sprach mit dem Experten über das japanische Konzept Kaizen, dessen Anwendung in Europa und die Schwierigkeiten, die dabei auftreten.

myLogistics: Was ist Kaizen?

Andreas Tomek: Kaizen ist im ursprünglichen Sinn eine Geisteshaltung. Sie stammt aus Japan und beschreibt den Umgang mit den alltäglichen Problemen und Herausforderungen am Arbeitsplatz. Ein erfolgreicher Mitarbeiter ist demnach nur der, der sich und seinen Arbeitsplatz täglich verbessert. Übersetzt bedeutet Kaizen "Verbesserung in kleinen Schritten". Diese Verbesserungen sind nötig, um die Funktionalität eines Systems - in diesem Falle eines Unternehmens - aufrecht zu erhalten. Seinen Siegeszug erlebte Kaizen in der aufstrebenden Industrieproduktion Japans nach dem zweiten Weltkrieg. Dabei haben die Japaner erkannt, dass z.B. die eintönige Routine-Arbeit am Fließband auf Dauer zu Leistungseinbußen führt. Der Ausweg hieraus: Der Mitarbeiter muss in den Arbeitsprozess miteingebunden werden, z.B. durch betriebliches Vorschlagswesen. Heute bedeutet Kaizen, alle Mitarbeiter, d.h. sowohl Führungskräfte als auch einfache Angestellte, in die Unternehmensprozesse zu integrieren.

myLogistics: Wo wird Kaizen angewandt?

Andreas Tomek: Kaizen fand zunächst in den langen Produktionsstraßen der Automobilindustrie seine Anwendung. Prominentestes Beispiel hierfür ist Toyota. Die Japaner setzen seit Jahrzehnten auf Kaizen und haben inzwischen die schlankste Produktion weltweit. Mitte der 90er Jahre entdeckte auch die europäische Automobilindustrie die Vorteile des Konzepts. Inzwischen findet Kaizen branchenübergreifendes Interesse, z.B. in der Chemiebranche, bei IT-Unternehmen oder auch bei Banken und Versicherungen.

myLogistics: Gibt es europäische Beispiele?

Andreas Tomek: Die europäischen Unternehmen haben Kaizen lange Zeit nicht beachtet. Inzwischen hat es sich jedoch rumgesprochen, dass dieses Konzept deutliche Produktivitätssteigerungen ermöglicht. Namhafte Beispiele für europäische Unternehmen, die Kaizen inzwischen erfolgreich umgesetzt haben, sind Porsche, Gildemeister oder Trumpf. Wir beraten aber auch immer mehr mittelständische Unternehmen, und zwar branchenübergreifend.

myLogistics: Wie gehen Sie bei der Beratung der Unternehmen nach Kaizen vor?

Andreas Tomek: Zunächst ist es wichtig, dass sich das Management geschlossen für den Verbesserungsprozess entscheidet und gemeinsame Ziele und Visionen definiert. Dann gehen wir nach der Kaizen-Formel "Plan Do Check Action" vor: Als Startprojekt wird ein kleiner Bereich bzw. Prozess ausgewählt, der nach Kaizen optimiert werden soll ("Plan"). Und auch in diesem kleinen Bereich fängt man noch kleiner an, nämlich am Arbeitsplatz der Mitarbeiter ("Do"). Wenn der Verbesserungsprozess in diesem ersten Teilbereich abgeschlossen ist, wird erst überprüft, was die eingesetzten Methoden gebracht haben ("Check"). Anschließend wird eine umfassende Unternehmensanalyse für den nächst größeren Bereich durchgeführt und Implementierungskonzepte entworfen. Dann wird ein neuer Teilbereich ausgewählt, und so arbeitet man sich langsam vor ("Action"). Wichtig ist, nicht alle Prozesse einfach "umkrepeln" zu wollen. Es muss eine umfassende Verbesserungsorganisation implementiert werden, aber unbedingt unter Einbeziehung der Mitarbeiter - nur so kann sich das Thema im Unternehmen manifestieren und wirkt nicht nur kurzfristig wie z.B. ein Seminar zum Thema Qualitätsmanagement, wie man es oft genug sieht.

myLogistics: Was kann der Logistiker aus Kaizen lernen?

Andreas Tomek: In der Logistik geht es häufig um Liefer- und Produktionsketten. Dies sind

Prozesse, die über Unternehmensgrenzen hinaus greifen. Auch hier kann Kaizen helfen, diese zu optimieren, etwa durch eine Verbesserung der Kommunikation von Lieferant und Kunde. Möglich ist auch eine Optimierung der Supply Chain: Wir haben beispielsweise bei einem Projekt für Daimler Chrysler die Einkaufskosten nachhaltig senken können, indem wir im Auftrag des Automobilherstellers die Produktion der Zulieferer optimiert haben - ein für beide Seiten vorteilhaftes Arrangement.

myLogistics: Kann auch der Mittelstand davon profitieren?

Andreas Tomek: Gerade für den deutschen Mittelstand eröffnen sich durch Kaizen neue Möglichkeiten. Die hohen Lohnnebenkosten machen die Arbeit teuer, eine Verlagerung der Produktion ins Ausland ist für viele Unternehmer dennoch keine Option. Andererseits haben deutsche Arbeiter eine hohe Produktivität. Diese kann mit Kaizen noch gesteigert werden. Und Produktivitätssteigerungen bedeuten reale Kostensenkungen. Ein mittelständisches Unternehmen kann somit seine Wettbewerbssituation entscheidend verbessern.

myLogistics: Konkretes Anwendungsbeispiel: Welche Kostenvorteile kann die Methode bringen?

Andreas Tomek: Nehmen wir das Beispiel eines Einkäufers in einem Unternehmen. Dessen Arbeitsumfeld verändert sich rasant: Während in früheren Tagen der Einkaufsprozess auf persönlichen Kontakten beruhte, verlagert dieser sich immer mehr in den digitalen Raum. Dadurch steht der Einkäufer unter dem ständigen Druck, die Kosten zu senken. Man kann sagen: Er wird zum Schnittstellen-Broker zwischen Markt, Lieferanten und Fachbereichen. Es ist somit notwendig, große Datenmengen schnell und effizient zu verwalten. Unternehmen setzen hier vermehrt auf ein neues IT-System; eine Unternehmensführung nach Kaizen betrachtet zusätzlich die Prozesse. Dafür muss zunächst herausgefunden werden, welche Prozesse und Akteure in den Einkaufsprozess mit eingebunden sind. Ziel ist es dann, z.B. durch die Verbesserung der Kommunikation der Beteiligten die Durchlaufzeiten zu verringern. Doppelarbeiten werden vermieden und der Einkäufer kann sich wieder verstärkt auf sein Kerngeschäft konzentrieren. Dadurch entstehen dem Unternehmen reale Kostenersparnisse.

myLogistics: Herr Tomek, wir danken für dieses Gespräch!

Diese Meldung finden Sie unter:
<http://www.mylogistics.net/de/news/themen/key/news288782/jsp>
MyLogistics - Das Logistikportal

Datum: 06.04.2005
Quelle: Redaktion
Redakteur: [ew](#)