

## Verändern mit Kaizen – Hintergründe und Erfahrungen zur japanischen Philosophie.



## **Das Gute verbessern – Gestaltung von Veränderungsprozessen mit Kaizen**

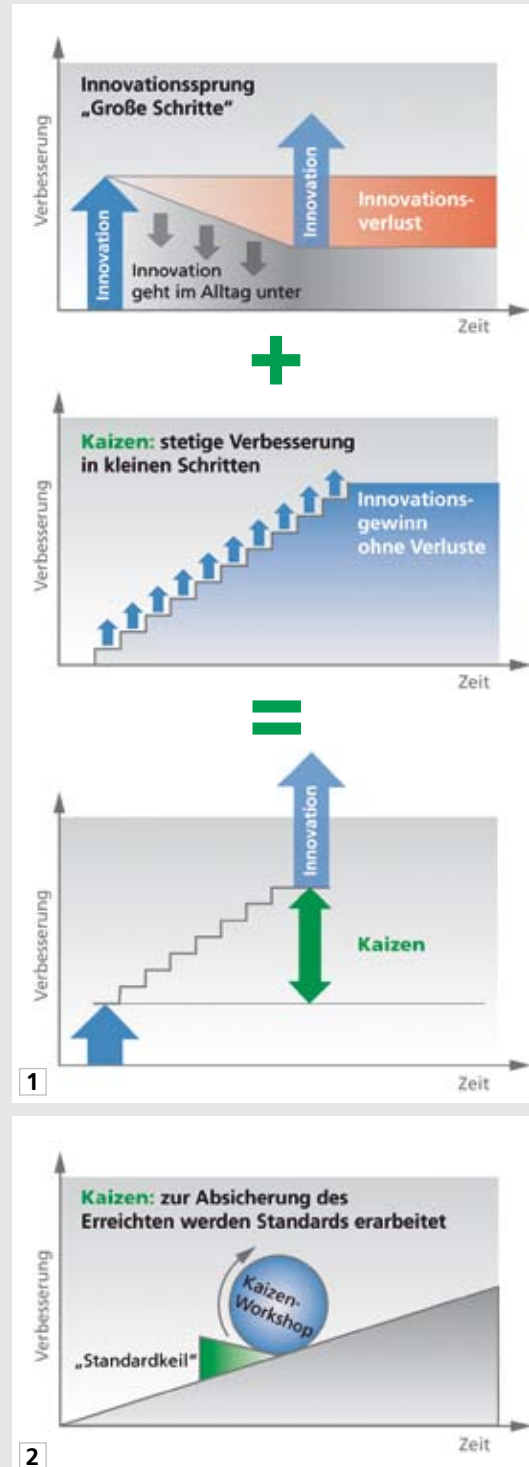
Kaizen – in der freien japanischen Übersetzung steht Kai für „Veränderung“ oder „Wandel“ und Zen für „zum Besseren“. Gemäß der Philosophie des Kaizen ist dabei nicht die sprunghafte Verbesserung durch Innovation, sondern die schrittweise Perfektionierung von Produkten bzw. Prozessen gemeint. Im Mittelpunkt dieses ständigen Verbesserungsprozesses steht nicht der kurzfristige finanzielle Gewinn, sondern die kontinuierliche und konsequente Erhöhung der Produktivität des Unternehmens. Verantwortlich für das Gelingen sind alle Mitarbeiter des Unternehmens. Die Geschichte des Kaizen-Gedankengutes geht in die 50er Jahre des 20. Jahrhunderts zurück. Sie begann mit der Einführung des Toyota-Produktionssystems (TPS), dessen Ziel die Produktion im Kundentakt mit möglichst geringer Verschwendung von Ressourcen jeglicher Art im Produktionsprozess ist. 1992 starteten erste Unternehmen in Europa und den USA mit Kaizen. Eines der ersten Unternehmen in Deutschland war die Porsche AG, die Anfang der 90er Jahre durch japanische Unternehmensberater restrukturiert wurde. Im Anschluss setzte der Automobilist den Kaizen-Prozess konsequent um und begann andere Unternehmen von der Philosophie zu überzeugen.

Gemeinsam mit Porsche begann die Weinig AG in Tauberbischofsheim 1998 die Philosophie des Kaizen auf den Maschinenbau zu übertragen. Was mit Unterstützung begonnen wurde wird seit dem Jahr 2000 in Eigenregie weitergeführt. Hauptamtliche Kaizen-Trainer leiten seitdem in der gesamten WEINIG Gruppe Kaizen-Workshops und führen Grundlagenschulungen für die Mitarbeiter durch. Ein Hauptziel ist die Just-in-time-Produktion, also ein kontinuierlicher Fertigungsfluss ohne große Lagerkapazitäten. In nunmehr weit über 100 Workshops sind vielfältige Erfahrungen mit Kaizen gesammelt worden. Seit 2003 stellen unsere Kaizen-Trainer diesen Erfahrungsschatz anderen Unternehmen zur Verfügung.



- 1 Die Kombination macht's
- 2 Standards als Basis für weitere Verbesserungen

Grundsätzlich geht es darum, die Verschwendung von Arbeitskraft, Material und Zeit zu bekämpfen. Einige Stichworte sind hier Überproduktion, hohe Bestände, lange Durchlaufzeiten oder Transportwege. Doch der Kaizen-Prozess muss sich nicht auf die stoffliche Produktion beschränken, sondern ist auch im Umfeld von Verwaltungen oder Büroarbeitsplätzen durchführbar. In jedem Fall wird ein Team mit direkt involvierten Mitarbeitern gebildet, die mit Kollegen aus Schnittstellenabteilungen ergänzt werden. Für die kritische Reflexion des gesamten Prozesses wird im Idealfall ein Mitarbeiter einer völlig anderen Abteilung mit in das Team aufgenommen. Gestartet wird der Prozess zunächst mit einer Ist-Analyse. Die nächsten Schritte beschäftigen sich mit der Ursachenforschung und dem Suchen nach Lösungen. Ist das Team dann von den gemeinsam erarbeiteten Ergebnissen überzeugt, geht es sofort an die Umsetzung. Das schnelle, sichtbare Resultat innerhalb des Prozesses ist die Bedingung und der Erfolgsfaktor von Veränderungen mit Kaizen und mächtiger Motivationsschub für die Mitarbeiter.



## **Ständige Verbesserung schafft optimale Produktionsbedingungen – Thonet und Solarlux verzeichnen große Erfolge**

Ob traditionsreicher Möbelhersteller oder renommierter Faltwandhersteller für Fenster- und Fassadengestaltung, beide haben etwas gemeinsam: Sie suchen ständig nach Möglichkeiten, die Produktionsprozesse in ihren Werken zu optimieren. Thonet im hessischen Frankenberg / Deutschland ist der bekannteste Sitzmöbelhersteller weltweit. Zeitlose Produkte verlassen das Unternehmen seit nahezu 200 Jahren und finden ihren Platz in Objekten wie dem Deutschen Bundestag oder der University of London. Weiter nördlich in Bissendorf / Deutschland findet man die Firma Solarlux, die seit 1983 Faltwandsysteme entwickelt und fertigt, die als variable Verglasung von Gebäudeöffnungen eingesetzt werden. In sehr kurzer Zeit stieg das Unternehmen zum weltweiten Marktführer für Faltwandsysteme und Balkonverglasungen auf.

Beide Unternehmen starteten in den vergangenen Jahren Kaizen-Prozesse und konnten in der Zeit viele Erfahrungen sammeln. Wir möchten Ihnen an dieser Stelle einen Einblick in diese Erfahrungswelt geben und an Beispielen zeigen, was genau in den Unternehmen mit Erfolg optimiert werden konnte.

### **Verändern – aber wie?**

Immer wieder fielen dem Produktionsleiter des Thonet-Werkes Norbert Frisch während seiner täglichen Rundgänge Stellen im Werk auf, an denen etwas verbessert werden könnte. Eine Reihe von Einzelabläufen oder ganze Unternehmensbereiche hatten das Potenzial, rationeller zu werden. Mehrere Versuche, diese Verbesserungsprozesse „anzuordnen“, scheiterten an der dauerhaften Umsetzung. Zu diesem Zeitpunkt hörte Frisch, dass sein langjähriger Maschinenlieferant, die Weinig AG, auch für derartige Problemstellungen Lösungsvorschläge bereithielt. Das Stichwort war Kaizen, der ständige Verbesserungsprozess oder die Verbesserung des Guten. Begeistert von der Idee nahm der Produktionsleiter an einem der Kaizen-Seminare bei der Weinig AG in Tauberbischofsheim / Deutschland teil.

Ein erfahrener Kaizen-Trainer der Weinig AG vermittelt dabei in einem Tagesseminar die Grundgedanken sowie die Vorgehensweise bei Kaizen-Prozessen. Frisch erkannte, dass Kaizen genau der Ansatz war, mit dem er seine Fertigung optimieren konnte. „Im Mittelpunkt steht der Mensch als entscheidender Erfolgsfaktor des Veränderungsprozesses. Nur durch die eigenverantwortliche Einbindung der Mitarbeiter konnten wir die notwendigen Verbesserungen schaffen“, erläutert Frisch beim Betriebsrundgang im August 2006. Den ersten „Mitarbeiter“, den der erfahrene Betriebsleiter von Kaizen begeisterte war sein Chef. Während eines Besuchs in Tauberbischofsheim überzeugte sich Claus M. Thonet persönlich von den Möglichkeiten, die Kaizen bietet. Dieser Besuch war ihm sehr wichtig, erzählt er später, denn er konnte sich an vielen Beispielen im Tauberbischofsheimer Werk selbst ein Bild machen und erkannte die Übertragungsmöglichkeiten für seine Fertigung in Frankenberg. Ähnlich wie Thonet überzeugte sich auch die Firma Solarlux in Tauberbischofs-



- 1 Claus M. Thonet mit Modell A661, Design: James Irvine
- 2 Manfred Gruß an der Stahlrohrbiegemaschine
- 3 Michael Heck während der Stuhlmontage

heim von den Verbesserungsmöglichkeiten mit Kaizen. Betriebsleiter Thomas Krämer verschaffte sich bei einem Kaizen-Seminar einen Überblick über die Möglichkeiten der Betriebsoptimierung mit Kaizen. Die Idee zum „Wie“ der Veränderung war bei beiden Firmen geboren, nun ging es an die Umsetzung.

### Am Anfang steht die Aufklärung

Veränderungsprozesse zu initiieren und innerhalb des Unternehmens erfolgreich umzusetzen ist oft keine leichte Aufgabe. Veränderungen rufen Widerstände bei den Mitarbeitern hervor, die erkannt und ausgeräumt werden müssen. Eine der Hauptaufgaben für die Initiatoren ist es daher, Mitarbeiter über die geplanten Veränderungen umfassend zu informieren und aufzuklären. Solarlux als auch Thonet begannen mit einem Kaizen-Seminar für die Führungskräfte und brachten damit alle leitenden Angestellten auf einen Wissensstand. Gerade die Multiplikatoren in der Führungsebene müssen von dem Konzept überzeugt sein und ihre Mitarbeiter für die Umsetzung begeistern. Solarlux-Chef Herbert Holtgreife motivierte seine Mannschaft auf ganz besondere Weise und legte jedem leitenden Angestellten ein Buch zum Thema Kaizen unter den Weihnachtsbaum. „Interessant ist, dass wir mit der Lektüre die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Thema noch weiter erhöhen konnten und den Wissensstand zu Kaizen bei allen enorm gesteigert haben“, erinnert sich Holtgreife an die ersten „Kaizen-Schritte“.

Bei beiden Firmen waren die leitenden Angestellten schnell von der Idee überzeugt, da sie einen zügigen wie wirksamen Veränderungsprozess versprach.



1



2



3

## **Erfolgsfaktor Mitarbeiter – Erfahrungen bei der Umsetzung des Kaizen-Prozesses**

Nach einer Informationsphase startete Thonet mit der Umsetzung in der Stuhlmontage. Traditionell ist hier sehr viel Handarbeit und Erfahrungswissen der Mitarbeiter erforderlich, um die exklusive Qualität der Thonet-Stühle sicherzustellen. Dieses Wissen „übertrug“ sich auch auf die Arbeitsplätze in der Stuhlmontage, die alle sehr individuell aufgebaut waren. Jeder Mitarbeiter wusste, wo an „seinem“ Platz „sein“ Werkzeug und „sein“ Material liegt. Wenn Mitarbeiter an verschiedenen Plätzen arbeiteten, kam es zwangsläufig zu Zeitverzögerungen und höheren Durchlaufzeiten, da keine standardisierten Abläufe möglich waren. Solarlux startete im Bereich der Fensterfertigung. Neben der Arbeitsplatzgestaltung stand hier besonders die Materialbereitstellung im Fokus.

Die Mitarbeiter beider Firmen analysierten gemeinsam mit dem Kaizen-Tainer der Weinig AG die bestehende Ist-Situation und erarbeiten in einem Workshop Verbesserungsvorschläge. Nach gemeinsamer Abstimmung setzten sie die erarbeiteten Vorschläge sofort um. „Das direkt sichtbare Ergebnis hat entscheidenden Einfluss auf die Motivation der Mitarbeiter“, erläutert der Weinig Kaizen-Coach Hans-Jürgen Klingert. Mit dem Beginn in der Stuhlmontage bei Thonet und der Fensterfertigung bei Solarlux konnten in beiden Unternehmen zum Start des Prozesses besondere Achtungserfolge gesetzt werden. Es gab viel Optimierungspotenzial und das nicht nur sichtbare, sondern auch betriebswirtschaftlich spürbare Ergebnis, zeigte auch den Firmenchefs, dass der eingeschlagene Weg der Richtige war. Durch die komplette Umstellung auf auftragsbezogene Materialbereitstellung aus dem Lager konnten z. B. die Laufwege der Mitarbeiter bei Solarlux um 90% reduziert werden. „Allein durch die Veränderungen bei der Materialbereitstellung können wir 20% mehr Fensterflügel am Tag fertigen! Zeitfressende Tätigkeiten wie „suchen“ oder „sortieren“ entfallen komplett“, freut sich Solarlux-Betriebsleiter Krämer über die enorme Produktivitätssteigerung.

Auch Thonet ist begeistert: „Die Abläufe in der Stuhlmontage haben sich reduziert und sind sehr viel flüssiger und flexibler geworden. Durchlaufzeiten haben sich erheblich reduziert. Wir können heute Aufträge annehmen, die wir ohne die standardisierten Arbeitsplätze nicht geschafft hätten.“

Nach diesen Erfolgen brach bei den Unternehmen eine wahre „Kaizen-Welle“ los. Mit Stephan Hettlich und Mirko Nordheim setzten Solarlux und Thonet einen Verantwortlichen für den Kaizen-Prozess ein. „Die Mitarbeiter brauchen die Information, was Kaizen wirklich ist und welche Möglichkeiten es ihnen eröffnet“, erläutert Nordheim sein fast schon missionarisches Vorgehen. Innerhalb kürzester Zeit zogen weitere Bereiche des Betriebes nach. Ob Lager, Polsterei oder Versand – die Mitarbeiter erkannten die Vorzüge, die ihnen die Optimierung der Arbeitsplätze mit Hilfe von Kaizen bringt. Von besonderer Wichtigkeit ist es für Hettlich, dass es einen Prozessverantwortlichen gibt. „Jemand muss die Verbesserungsprozesse kontinuierlich vorantreiben – sich dafür den Schuh anziehen“, betont der Solarlux Kaizen-Coach. Claus Thonet selbst bringt es noch einmal auf den Punkt: „Entscheidend beim Kaizen-Prozess ist es, dass ihn die Mitarbeiter tragen. Nur wenn jeder davon überzeugt und bereit ist, etwas von sich herzugeben, ist der Prozess erfolgreich.“



- 1 Stephan Hettlich  
Qualitätsmanager, Kaizen-Coach
- 2 Ein Workshop-Team
- 3 SOLARLUX in Bissendorf

## Standards halten – nach Kaizen kommt Kaizen

Die Kaizen-Philosophie wird leidenschaftlich von dem Gedanken getragen, alle Bereiche eines Unternehmens in das Bemühen, ein besseres Arbeitsumfeld für alle Beteiligten mittels Prozessverbesserung zu schaffen, einzubeziehen. Es gilt daher, die stetige Verbesserung in alle Bereiche zu tragen. Bei Thonet endete der Prozess nicht in der Fertigung, sondern auch die Verwaltung wollte sich verbessern. Hier konnte ganz klar gezeigt werden, dass Kaizen hilft, Barrieren abzubauen und interne Kommunikation über Abteilungen hinweg zu verbessern bzw. völlig neu zu etablieren. Noch weiter geht die Anwendung von Kaizen bei Solarlux. Schon in Planungsphasen für neue Fertigungsbereiche werden Kaizen-Workshops mit den Mitarbeitern durchgeführt, die dort zukünftig ihre Arbeitsplätze haben werden. „Die Mitarbeiter planen ihre zukünftigen Arbeitsplätze selbst und sind von Anfang an in den Entstehungsprozess neuer Produktionsanlagen einbezogen. Wir erreichen damit eine hohe Identifikation der Mitarbeiter mit ihrem Arbeitsplatz“, erläutert Hettlich.

Jedes Unternehmen entwickelt seine eigene „Kaizen-Philosophie“ und einen individuellen Umgang mit den Möglichkeiten, die Kaizen bietet. Wichtig ist es dabei, Kaizen nie als abgeschlossenes Projekt zu betrachten, sondern fortlaufend nach Verbesserungsmöglichkeiten zu suchen. „Wenn wir hinten fertig sind, fangen wir vorn wieder an“, fasst Claus Thonet die Kaizen-Philosophie für sein Unternehmen zusammen. So einfach dies klingt, so anspruchsvoll ist die Umsetzung.

Sind Sie interessiert, wie sich Kaizen-Prozesse in Ihrem Unternehmen umsetzen lassen? Verbessern Sie die Gesamtperformance Ihres Unternehmens – unser Kaizen-Team steht Ihnen gern zur Verfügung.



1



2



3



MICHAEL WEINIG AG  
Weinigstraße 2/4  
97941 Tauberbischofsheim  
Deutschland

Telefon +49 (0) 93 41 / 86-0  
Telefax +49 (0) 93 41 / 70 80  
E-Mail [info@weinig.de](mailto:info@weinig.de)  
Internet [www.weinig.com](http://www.weinig.com)