

# » VIELE NICHT-JAPANISCHE MANAGER GLAUBEN, RENDITE SEI DAS EINZIGE ZIEL «

VOR EINIGEN JAHREN NANNTEN MAN LEAN-THINKING NOCH TOYOTA-WEG – DIE VORTEILE DES LEAN-KONZEPTS BRINGT KAIZEN-PIONIER MASA AKI IMAI IM INTERVIEW AUF DEN PUNKT.

*bahn manager Magazin: Mr. Imai, kein BWL-Student kommt heute noch an der von ihnen geprägten Management-Vokabel vorbei: Kaizen – wofür steht das?*

Masaaki Imai: Kaizen ist zunächst einfach ein weit verbreitetes japanisches Wort und steht schlicht für Verbesserung und Optimierung. Als ich mein Buch *Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success* 1986 veröffentlichte und dort die Methodik vorstellte, entwickelte sich Kaizen rasch zu einer Terminologie im Management. Es geht hierbei darum, Verbesserungen hervorzurufen ohne großen Kostenaufwand ermöglicht durch eine erhöhte Motivation der Mitarbeiter. Manager ohne japanische Wurzeln nei-



## MASA AKI IMAI

Pionier der Kaizen-Philosophie und Gründer vom Kaizen Institute, das Beratungsdienstleistungen in über 60 Ländern, in mehr als 30 Sprachen in über 30 Branchen anbietet

gen zu der Idee, dass Verbesserungen immer mit der Investition von Geld oder mit einer Technologisierung zutun haben. Viele japanische Praktiken wie zum Beispiel *Muda*, das heißt Verschwendung, oder Formen des so genannten Qualitätszirkels beweisen jedoch eindrucksvoll wie die Kaizen-Idee und die Kaizen-Denkweise funktioniert. Kaizen ist ein Denken, das sich nicht mit dem Status Quo zufrieden gibt, sondern das darauf zielt, den ganz konkreten aktuellen Status ständig zu verbessern und zu optimieren.

*Wo liegt der Unterschied zwischen einem Unternehmen, das traditionelle Management-Methoden anwendet und einem, das die Kaizen-Grundsätze berücksichtigt?*

Die Unternehmen aus dem produzierenden Gewerbe unterteilen sich in zwei Gruppen: Es gibt die traditionellen und die sogenann-

ten schlanken Unternehmen. Die traditionell handelnden Unternehmen wälzen die maximale Anzahl an Ressourcen für ein Minimum an Output um. Schlanke Unternehmen agieren genau gegenteilig. Sie nutzen ein Minimum an Ressourcen für den maximalen Output. Dies beweist eindeutig, dass die so genannten schlanken Unternehmen viel stärker und vor allem auch profitabler agieren als die traditionellen Unternehmen. Dies wird vor allem durch den Einsatz minimalster Ressourcen in Kombination mit Kostenvorteilen, kurzer Produktionsvorlaufzeit sowie guter Qualität erreicht. Ein weiterer wichtiger Faktor der zu dem Erfolg des „Schlanken-Managements“ beiträgt, ist die Tatsache, dass weniger eingesetzte Ressourcen in direkter Wechselwirkung mit ein höherer Qualität stehen. Kaizen steht genau dafür, solche Ansätze zu verwirklichen.

*Welche Hebel kann Kaizen und Lean Management in Bewegung setzen?*

Kaizen ist die Denke und Kultur zugleich. Der Lean-Management-Ansatz zielt auf die wirtschaftliche Optimierung des Unternehmens ab, darauf, die Aktionäre durch Effizienzsteigerung zufrieden zu stellen. Dies kann jedoch nicht ohne Kaizen umgesetzt werden. Die meisten nicht-japanisch stämmigen leitenden Manager tendieren dazu, zu glauben, dass das einzige Ziel die verbesserte Rendite für Aktionäre und dies in einem besonders kurzen Zeitraum umzusetzen, ist. Firmen, in denen Kaizen praktiziert wird, setzen sich jedoch Ziele, um fortlaufend das operative System zu optimieren.

*Wie wichtig sind die fünf „S“, die Standardisierung und wie gefährlich ist „Muda“?*

Beim Implementieren des Kaizen-Ansatzes, ist einer der ganz besonderen Kernpunkte die Realisierung am Ort des Geschehens. Dies nennt sich im Japanischen *Gemba*. In Japan gilt *Gemba* als zentraler Ort für die Management-Unterstützung. Außerhalb Ja-

# 改善

***Kaizen: Im Japanischen steht „Kai“ für „Veränderung, Wandel“ (links) – „Zen“ bedeutet „zum Besseren“.***

pans wird dieser Bereich von den Management-Ebenen oft gar nicht abgedeckt. Die traditionellen agierenden Unternehmen müssen ihr *Gemba*-Management neu beurteilen. *Gemba* ist der Anfangspunkt jeder Veränderung, wenn man das Ziel verfolgt, ein Unternehmen nach Grundsätzen des Kaizen-Management-Ansatzes zu werden. Die 5 S, die Standardisierung und die Beseitigung von *Muda* sind die drei wichtigsten Punkte auf dem Weg zum Lean Management. Ohne Kaizen und dem Wandel zum Lean-Management-Ansatz ist wirtschaftlicher Erfolg geradezu ausgeschlossen.

Nein, tut es nicht. Dadurch, dass Kaizen prinzipiell dafür steht, durch Veränderung eine Verbesserung operativer Tätigkeiten hervorzurufen, ist Kaizen in allen möglichen Branchen implementierbar. Traditionell und zuerst wurde Kaizen in der Automobil-Industrie in Japan eingesetzt, von wo es sich in den Rest der Welt ausbreitete. Mittlerweile findet man den Kaizen-Ansatz nicht nur im produzierenden Gewerbe, sondern auch in anderen Bereichen – dazu zählen beispielsweise Krankenhäuser, die Forschungseinrichtungen, der Tourismus, Staatsbetriebe und der Einzelhandel.

## »DB SCHENKER HAT ALS EINER DER ERSTEN KAIZEN IMPLEMENTIERT.«

*Haben Sie Beispiele dafür, in denen der Erfolg von Kaizen messbar ist?*

Selbstverständlich. Wie bereits erwähnt, beinhaltet der Kaizen-Ansatz die Veränderung interner Strukturen der operativen Tätigkeiten. Daraus lässt sich ableiten, dass jede positive Veränderung operativer Tätigkeiten auch visuell sichtbar ist.

*Spricht Kaizen eigentlich nur bestimmte Wirtschaftszweige und Branchen an?*

*Wie können Schienenlogistiker von Kaizen und Lean Management profitieren?*

Es kommt nicht auf die Branche an. Dort, wo es Prozesse gibt und Menschen die darin involviert sind, gibt es Verbesserungspotenziale die Kaizen ausschöpft.

DB Schenker in Polen beispielsweise gehört zu unseren ersten Kunden, die den Kaizen-Ansatz erfolgreich implementiert haben. Mittlerweile ist dieser ein wichtiger Teil der Unternehmensphilosophie von DB

## In fünf Schritten zu mehr Ordnung

Das „5 S-Modell“ beschreibt laut Kaizen Institute eine Vorgehensweise in fünf Stufen, um systematisch eine verbesserte Arbeitsplatzorganisation einzuführen und zu standardisieren. „5 S“ ist „Ausgangspunkt für die Reduzierung von Verschwendung und damit Teil des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses“.

### Die Schritte im Überblick:

#### 1 Seiri

Sortiere aus. Alles, was für die Arbeit an diesem Platz nicht benötigt wird, (also konkret: Schränke, Tische und Regale vollständig ausräumen).

#### 2 Seiton

Systematisiere. Was gebraucht wird, bekommt einen unter ergonomischen Gesichtspunkten ausgesuchten, definierten und festen Platz.

#### 3 Seiso

Säubere. Jeder reinigt seinen Arbeitsplatz und seine Arbeitsutensilien selbst. Dabei werden Mängel erkannt, markiert und stetig abgearbeitet.

#### 4 Seiketsu

Standardisiere. Das bedeutet Verwendung von einheitlichen Kennzeichnungen, Beschriftungen und Markierungen im gesamten Arbeitsbereich zu jeder Zeit. Stetiges Aufräumen verhindert, dass neue Gegenstände ungeplanten Zugang zum Arbeitsplatz finden.

#### 5 Shitsuke

Selbstdisziplin und ständige Verbesserung (Kaizen): Alle Punkte einhalten und ständig verbessern. Standards von Zeit zu Zeit überprüfen ob sie noch Sinn machen.

Mehr Informationen im Internet auf: [www.kaizen.com](http://www.kaizen.com).

Schenker geworden: Prozesse, Methoden, Standards sowie das gesamte Prozess-Management werden konstant von der Management-Ebene überwacht und unterstützt. Denn nur mithilfe der Beteiligung des Managements und der Integration des ganzen Teams ist eine Verbesserung hervorgerufen. Arbeitnehmer werden so vermehrt zu einer unabhängigen Arbeitsweise angespornt, die es ihnen ermöglicht, Ideen zu teilen, Probleme konstruktiv im Team zu lösen und dadurch zu einer erheblichen Veränderung in ihrem direkten Arbeitsumfeld beizutragen.

Der Kaizen-Ansatz hat bei DB Schenker dazu beigetragen, dass Mitarbeiter nachhaltig motivierter sind, Prozesse zunehmend verbessert werden, Ressourcen besser genutzt werden – was wiederum alles in allem zu einer höheren Produktqualität und somit höheren Kundenzufriedenheit führt.

*Gibt es bestimmte Mindestgrößen – also Umsatz, Zahl der Mitarbeiter oder Standorte, die der Ansatz voraussetzt?*

Nein, dem Kaizen-Ansatz sind keine Grenzen gesetzt. Er ist bei Unternehmen unterschiedlichster Größe an unterschiedlichsten Standorten gleichwertig anwendbar. Eine Herausforderung ergibt sich allerdings manchmal, da viele nicht-japanische Unternehmen den Kaizen-Ansatz anwenden, dieser allerdings zu Teilen von der japanischen Kultur geprägt ist. Nichtsdestotrotz kann Kaizen im Prinzip gleichermaßen in den unterschiedlichsten Feldern innerhalb eines Unternehmens implementiert werden: zum Beispiel im Sales- & Marketingbereich, in der Produktforschung und -entwicklung sowie im Kundenservice.

Abschließend bleibt zu sagen, dass die Größe des Unternehmens natürlich in Abhängigkeit mit der Komplexität des Ansatzes steht und daher bei zunehmender Unternehmensgröße eine komplexere Form des Kaizen anzuwenden ist.

*Wo liegen die größten Fehlerquellen, die ein Unternehmen bei der Implementierung des Ansatzes machen kann?*

Die erfolgreiche Anwendung des Kaizen-Ansatzes erfordert eine ganzheitliche Herangehensweise sowie die Unterstützung durch eine solide, fundierte und penibel erarbeitete Kaizen-Strategie. Ohne diese, sind die Ergebnisse nicht nachhaltig zu erzielen.

*Folgt die Kaizen-Philosophie einer rein japanischen Kultur oder ist sie auch im europäischen Raum und der europäischen Kultur anwendbar?*

Wie bereits erwähnt, wurde der Kaizen-Ansatz in Japan entwickelt, von wo aus sie sich erfolgreich in viele weitere Länder ausgebreitet hat. Dies führt dazu, dass die Kaizen-Community stark wächst und immer mehr Zuspruch findet. Ich bin fest überzeugt, dass die Unternehmen, die die traditionellen Ansätze verfolgen, und dieses weltweite Phänomen somit unbeachtet lassen, schnell hinter die fallen werden, die den Ansatz erfolgreich anwenden und 'leben'. Kaizen ist eine Denkweise, die frei von Kulturen ist. Ein Ansatz, der auch europäische Unternehmen definitiv in ihrer Wettbewerbsfähigkeit stärkt – der sie in die Lage versetzt, auf dem globalen Markt erfolgreich zu agieren oder ihn in Teilen sogar zu dominieren. ■■■

Das Interview führte  
Lasse Hinrichs.