

Kostensenkung durch Kaizen

Von Heinz H. Bentlage und Dietrich Peter

Wenn Qualitätsbemühungen richtig angegangen werden, kann dies zu einer Entschlackung der Arbeitsprozesse von überflüssigen Blindleistungen führen. Dies rechnet sich für Unternehmen entweder durch Einsparung von Kosten oder durch Freisetzung bisher gebundener Produktivität. Dietrich Peter, der in unserem Institut im Bereich Unternehmensentwicklung tätig ist, beschreibt mit Dipl.-Ing. Heinz Bentlage, dem Betriebsleiter der ContiTech Antriebssysteme GmbH, Prinzipien und Ergebnisse eines Kaizen - Projekts.

Es wird ja immer wieder darüber gestritten, ob sich japanische Methoden auf den westeuropäischen Kultur- und Wirtschaftsraum übertragen lassen oder darüber, ob Kostensenkung, Rationalisierung und Produktivitätssteigerung überhaupt akzeptable Methoden des Wirtschaftens in demokratisch verfassten, sozialen Gesellschaften bzw. Organisationen sein sollten.

Wie immer die individuelle Antwort auf diese Fragen auch ausfallen mag – viele Organisationen befinden sich gegenwärtig an dem Punkt, wo eben dies, nämlich Kostensenkung und Rationalisierung, zum Überleben des Gesamtorganismus unumgänglich wird.

In einem Wettbewerbssystem allerdings werden sich auch Organisationen, deren Überlebensfrage sich aktuell nicht stellt, permanent mit der Verbesserung ihrer Leistungsfähigkeit zur Sicherung und zum Ausbau ihrer Wettbewerbsfähigkeit befassen.

Und selbst in sehr wirtschaftsfernen Bereichen, wie dem Kunst- und Kulturbetrieb oder der sozialen bzw. caritativen Fürsorge, wird es immer wieder zu wettbewerbsähnlichen Situationen angesichts begrenzter Ressourcen kommen.

Kaizen oder KVP (kontinuierlicher Verbesserungsprozeß) als westliche Variante sind Methoden, mit denen sich die Wettbewerbsfähigkeit der Organisation auf einfache aber wirkungsvolle Weise drastisch verbessern läßt.

Kaizen als Methode der stetigen Verbesserung kommt aus Japan zu uns und hat sich inzwischen weltweit in fortschrittlichen Wirtschaftsunternehmen etabliert.

"Kai" bedeutet soviel wie "der Weg" und "Zen", bekannt durch den Zen-Buddhismus, hat die Bedeutung von "zum Besseren" – insgesamt also der Weg zum Besseren.

Die Erfindung des Begriffs "KVP" wird in den öffentlichen Medien zumeist Ignacio Lopez, dem ehemaligen Chef des Einkaufs der Firmen Opel und später Volkswagen, zugeschrieben.

Wie immer man zu Methoden des japanischen Managements oder zur Integrität von VW im allgemeinen und von Herrn Lopez im besonderen stehen mag, - die Autoren dieses Artikels haben sich in Theorie und Praxis mit diesen Methoden auseinandergesetzt und können auf ausgezeichnete Ergebnisse in diversen Wirtschaftsunternehmen zurückblicken.

Für uns in der praktischen Arbeit spielten spitzfindige Unterscheidungen zwischen KVP und Kaizen, wie sie zuweilen in der Diskussion vorgenommen werden, keine Rolle, und wir verwenden die Begriffe auch synonym. Wichtig war uns, einfache Instrumente und Trainingsmethoden zu entwickeln und anzuwenden, die von jedem Mitarbeiter schnell erlernbar und umzusetzen sind und die schon am ersten Tage ihrer Anwendung deutliche, in Mark und Pfennig meßbare Ergebnisse bringen.

Zum Kaizen gehören drei Grundelemente : Erstens die klare Unterscheidung zwischen

Wertschöpfung und Verschwendung, zweitens die kontinuierliche Anwendung der Methoden und drittens das Training der Mitarbeiter.

Wertschöpfung und Verschwendung

Zur Abgrenzung der Begriffe gibt es eine umfassende Debatte in der Literatur und eine noch viel heftigere in der betrieblichen Praxis – denn wer will sich in seiner täglichen Arbeit schon mit nicht wertschöpfenden Dingen befassen oder gar einem Bereich zugeordnet sein, der als nicht oder wenig wertschöpfend identifiziert ist!

Wir sehen diese Dinge ganz pragmatisch und legen zunächst einen sehr engen Begriff der Wertschöpfung zugrunde, denn dies erzieht zu einem kritischen Blick, welche Arbeit, welche Dienstleistung, welche Handhabung zur Schaffung von Kundennutzen wirklich unabdingbar ist.

Daraus geht schon hervor, daß wir als wertschöpfend nur solche Handlungen oder auch maschinell vorgenommene Tätigkeiten ansehen, die unmittelbar in das Produkt eingehen, es im Sinne des Kundenwunsches verändern oder bei Dienstleistungen unmittelbar zur Befriedigung des Kundenwunsches dienen.

Einige Beispiele : Bei der Herstellung eines Zylinderkopfes für die Automobilindustrie ist das Bohren (also der direkte Bohrprozeß) der Schraubenlöcher für das spätere Zusammenschrauben des Motors wertschöpfend, während der Verfahrensweg des Bohrers aus seiner Ausgangsposition bis zu dem Augenblick, in dem er das Werkstück erreicht, als nicht wertschöpfend angesehen wird.

Bei der Buchung einer Überweisung, die der Kunde in den Briefkasten einer Bank eingeworfen hatte, ist die Eingabe des Betrages durch eine Mitarbeiterin der Bank in den Computer wertschöpfend, denn sie löst den vom Kunden gewollten Zahlungseingang aus, während z.B. das Warten auf das Hochfahren des Computers oder auch die Ablage des Papierbelegs in einem Ordner als nicht wertschöpfend betrachtet werden, wenngleich sich die Aufbewahrung des Belegs für eventuelle Reklamationen empfiehlt. Für die eigentliche Erfüllung des Kundenauftrags, wenn sie reibungslos gelingt, ist die Aufbewahrung aber nicht zwingend notwendig.

Auch wenn es im Zusammenhang mit Dienstleistungen am Menschen, also zum Beispiel im Gesundheitsbereich, problematisch wird, könnte man auch hier den Wertschöpfungsbegriff in seiner Koppelung mit dem Kundennutzen als Krücke benutzen. So wären beispielsweise alle Handlungen, die dem Heilungsprozeß dienen, als wertschöpfend anzusehen: die angstreduzierende Aufklärung, der Schnitt durch die Bauchdecke, das Entfernen des Blinddarms, die Versorgung des Patienten mit Nahrung oder das Wechseln eines Verbandes. Das Mähen des Krankenhausrasens oder auch die Aufbewahrung Tausender von Krankenakten wird eher als nicht wertschöpfend betrachtet werden müssen. Natürlich wird bei solcher Betrachtungsweise schnell die Frage gestellt, wie es denn mit dem Ambiente, der emotionalen Zuwendung, dem Spenden von Trost etc. aussähe, denn dies seien ja schließlich auch Anforderungen des Patienten.

Hier hilft sich der Pragmatiker, indem er nicht zum Dogmatiker wird.

Wichtig ist zunächst, sich den Unterschied zwischen Wertschöpfung und Verschwendung klar zu machen – und in unserem Sinne ist alles, was nicht wertschöpfend ist, erst einmal Verschwendung. Dann aber muß man sich vergegenwärtigen, daß viele Dinge, die als Verschwendung identifiziert wurden, dennoch nicht verzichtbar sind, zumindest nicht im gegenwärtigen Zeitpunkt. Denn sicherlich will niemand auf die emotionale Zuwendung im Krankenhaus oder aber auch auf den (nicht wertschöpfenden!) Transport der hergestellten Waren zum Kunden verzichten. Die grundsätzliche Unterscheidung wird aber in jedem Falle auch ganz deutlich jene Abläufe und Dinge zutage fördern, die ganz offensichtlich unnötig, weil zur Erstellung des Produkts oder der Dienstleistung völlig überflüssig sind. Und diese Dinge, die sog. Blindleistung, gilt es zunächst einmal abzustellen.

Hier liegt trotz aller Rationalisierungswellen und Kostensenkungsprogramme immer noch ein riesiges Potential.

Und wenn dieses ausgeschöpft ist, dann kann man daran gehen, das Verhältnis von wertschöpfenden zu nicht wertschöpfenden Tätigkeiten zu verändern, d.h. die nicht wertschöpfenden Anteile zu reduzieren und die wertschöpfenden zu erhöhen.

KVP heißt also, Verschwendung zu identifizieren, und dabei helfen uns die sieben Arten der Verschwendung, wie wir sie aus dem Kaizen kennen :

Verschwendung durch Überproduktion

Es wird mehr produziert oder geleistet als der Kunde verlangt hat oder abnehmen kann. Es wird übrigens im Kaizen nicht zwischen internem Kunden (in der Regel der nachfolgende Arbeitsprozeß) und externem Kunden unterschieden.

Verschwendung durch Wartezeit

Hier sind alle Wartezeiten gemeint, also das Warten von Patient und Sprechstundenhilfe auf die Entwicklung der Röntgenaufnahmen beim Zahnarzt ebenso, wie das Warten des Drehers vor der automatischen Drehmaschine bis sein Werkstück fertig bearbeitet ist, und er es aus der Maschine entnehmen kann oder die Wartezeit, bis ein Computerabsturz behoben ist.

Verschwendung durch Transport

Das Transportieren von Materialien, Papierbelegen oder auch elektronischen Daten fügt dem Arbeitsergebnis keinen Wert hinzu, ist also nicht wertschöpfend.

Verschwendung durch die Art der Leistungserstellung und Doppelarbeit

Hier sind sowohl produktionsbedingter Abfall, also z.B. die ersten noch nicht richtig bedruckten Seiten beim Anfahren der Zeitungsrotation gemeint als auch beispielsweise in einer Verwaltung eine antiquierte Unterschriftenregelung, die das Querschreiben von sieben Personen auf einem Beleg erfordert.

Verschwendung durch Zwischenlagerung und Liegezeiten

Gedanklicher Idealzustand eines Prozeßablaufes ist der sog. "One piece flow", der ohne jede Form von Sicherheitspuffern und/oder Zwischenlagern auskommt. Denn Lagerung bedeutet immer auch Verzögerung des Prozesses, auf den ein Kunde wartet, und er erfordert Lagerkapazität (Fläche, Heizung, Handling etc.). Darüberhinaus zahlt der Kunde in der Regel ja erst nach Erhalt der Leistung oder des Produktes, so daß alles, was irgendwo gelagert/gepuffert ist, vom Betrieb/der Organisation vorfinanziert wurde.

Verschwendung durch Bewegung

Hierbei geht es sehr stark um die Ergonomie von Arbeitsplätzen und –prozessen. Umständliches hantieren, einseitige Belastungen etc. sollten zugunsten "runder", gesundheitsdienlicher Abläufe vermieden werden, um so auch Ausfallzeiten vorzubeugen.

Verschwendung durch Beseitigung von Fehlern

Fehler, das ist natürlich ganz offensichtlich, tragen nicht zur Wertschöpfung bei. Deshalb muß angestrebt werden : "Do it right the first time!"

Kontinuierliche Anwendung der KVP-Methoden

Zur Identifizierung von Wertschöpfung und Verschwendung gibt es eine Reihe von einfach anzuwendenden Methoden, die sowohl durch das Studium der einschlägigen Literatur als auch über Trainings des Instituts zu erlernen sind.

Wir haben die Erfahrung gemacht, daß zwei Instrumente, eines arbeitsplatzbezogen, das andere zur Analyse des Gesamtprozesses der Leistungserstellung, völlig ausreichend sind, um deutliche Anfangserfolge zu erzielen. So fanden und realisierten wir im Rahmen eines 6-stündigen Workshops bei einem Hersteller von Keilriemen ein Einsparungspotential von 30 000,- DM, und während einer zweitägigen Analyse bei einem Automobilzulieferer fanden wir ein Potential von

970 000,- DM, wovon 300 000,- DM sofort an Ort und Stelle umgesetzt wurden und der Rest binnen der folgenden sechs Monate. Prinzip bei solchen Veranstaltungen ist, daß nicht die Berater die Verbesserungspotentiale aufspüren, sondern die Mitarbeiter selbst. Das bedeutet natürlich auch, die Verantwortung für die Umsetzung der Verbesserungen möglichst weitgehend in die Hände der Mitarbeiter selbst zu geben.

Hilfreich dabei ist ein Verbesserungsvorschlagswesen, das diesen Namen wirklich verdient und das nicht, wie leider in so vielen Organisationen üblich, eher ein Vorschlagsverhinderungswesen ist. Das bedeutet, es muß unbürokratisch, schnell und einfach sein und vor allem : Die Verantwortung für die Umsetzung trägt der Mitarbeiter und nicht eine anonyme Kommission, die dazu noch in einem langfristigen Turnus tagt.

Wir haben sehr gute Erfahrungen mit sogenannten "Ideen-Moderatoren" gemacht; Mitarbeitern vor Ort, die sich freiwillig weitergebildet haben und ihren Kollegen bei der Umsetzung von Kaizen-Vorschlägen behilflich sind.

Die Ideenmoderatoren sind auch der Motor für die Weiterführung der KVP-Aktionen, wenn der externe Berater nicht mehr benötigt wird, und das ist in der Regel nach ein bis zwei Workshops der Fall.

Training der Mitarbeiter

Da Kaizen vom Engagement der Mitarbeiter lebt, und diese ihre Arbeitsprozesse selbständig auf Wertschöpfung und Verschwendung hin untersuchen sollen, müssen sie natürlich dafür ausgebildet werden.

Dies geschieht am besten in einem Workshop, in dessen Rahmen die Mitarbeiter nach einer 2 – 3 stündigen Theoriephase sofort in die Praxis gehen und die erlernten Methoden erproben. Zumeist wird hierbei ein nicht unerhebliches Maß an Blindleistung identifiziert und einfache Dinge werden auch sofort umgesetzt. Der Rest wird in einem zweiten Class-room-Teil besprochen, Verbesserungsvorschläge werden ausgearbeitet und die Erfahrungen mit der KVP-Methodik reflektiert.

Jetzt ist im Grunde nur noch dafür zu sorgen, daß der Anfangsschwung genutzt wird und die Bewegung nicht zum Erliegen kommt.

Will man noch etwas zusätzliches tun, kann man das Methodenrepertoire der Mitarbeiter durch Aufbau trainings erweitern.

Zusammenfassend läßt sich sagen, daß durch Kaizen mit eigentlich geringen Mitteln relativ viel bewegt werden kann.

Wir wollen allerdings auch nicht verschweigen, daß Kaizen gerade den Führungskräften in der Organisation einiges abverlangt : Sie müssen Kompetenz und Verantwortung auf die Ebene der

Wertschöpfung verlagern, d.h. Macht abgeben und Mitarbeiter befähigen. Wenn KVP-Prozesse scheiterten, dann lag es zumeist daran.

Unsere persönliche Erfahrung aber ist durchweg positiv und deshalb sind wir sicher :

Ein Versuch lohnt allemal!

Literatur:

Masaaki Imai . Kaizen, München 1992

Fritz Glasl u.a. : Der Erfolgskurs schlanker Unternehmen, Wien 1994

Dietrich Peter : Wie fit ist Ihr Unternehmen wirklich? , München 1996