

Management

Daniel Grossen In Eigenregie und ohne Bankhilfe hat er Scout24, die grösste Online-Plattform, aufgebaut. **Seite 25**

In kleinen Schritten korrigieren

KAIZEN Bei dieser japanischen Optimierungsmethode ist langer Atem gefordert. Der Erfolg wird dabei nicht von oben vorgeschrieben, sondern von Topmanagement und Basis gemeinsam gestaltet. Die Swiss hat es mit Erfolg ausprobiert.

KATRIN PIAZZA

Wer schon einmal versucht hat, eine alte Gewohnheit loszuwerden, weiss: Veränderung ist alles andere als einfach. Wie schwierig ist es erst, mehrere 100 Personen einer Organisation dazu zu bringen, anders als in der gewohnten Weise zu funktionieren? Kaizen geniesst den Ruf, dies zu schaffen – und zwar auf nachhaltige, sozialverträgliche Weise. Anders gesagt: Mit Kaizen wird nicht die einzelne Zitrone maximal ausgepresst, sondern die Zitronenplantage optimal bewirtschaftet.

Anspruchsvolle Umsetzung

Swiss hat in diesem Jahr ein Kaizen-Pilotprojekt gestartet und schneller als erwartet beachtlichen Erfolg erzielt, wie Projektleiter Thomas Brandt bestätigt. Dass Kaizen bei Swiss nicht in einer Phase der Restrukturierung eingesetzt wurde, sondern in derjenigen der Optimierung, ist typisch. «Kai heisst Wandel, Zen bedeutet zum Besseren», sagte Swiss-CEO Christoph Franz kürzlich an einer «Handelszeitung»-Tagung vor Führungskräften. «Im Rahmen des Wandels vom Schlechten, Mittelmässigen und Guten zum Besseren unterziehen wir alle Abläufe im Unternehmen einer genauen Analyse, um sie effizienter zu gestalten.»

Alle ISO-9001-zertifizierten Organisationen arbeiten mit dem Werkzeug der «kontinuierlichen Verbesserungsprozesse (KVP)», das in der seit 2000 gültigen Norm enthalten ist und zu sinkenden Prozess- und Fehlerkosten, motivierteren Mitarbeitenden und zufriedenen Kunden führen soll. Soll – denn auch ein gut durchdachtes und sorgfältig dokumentiertes Qualitätskonzept sorgt nicht automatisch auch für dessen Umsetzung. «Fehler in den Prozessen herausfinden ist eines», bestätigt Thomas Brandt, «Verbesserungsideen umsetzen ist etwas anderes und ungemein schwieriger.»

Kaizen wird für viele aktuell

Auch Dieter Marxer, Geschäftsleitungsmitglied des Rheintaler Produktionsunternehmens Noventa, möchte Kaizen nicht mit herkömmlichen Verbesserungsmethoden vergleichen. «Bei Kaizen geht es darum, wie man als Unternehmen konkurrenzfähig wird oder bleibt.» Diese Thematik werde für viele Schweizer Firmen erst jetzt ernsthaft aktuell. Unter



Kai und Zen: Mit «Ändern» der «Güte» behutsam umgehen; der optimale Weg ist nicht immer schnurgerade.

dem Druck des verschärften Wettbewerbs habe sich Noventa selbst vor drei Jahren fragen müssen, wie sie als Herstellerin unter anderem von kunststofftechnischen Geräten langfristig gegenüber Konkurrenten aus Osteuropa oder Asien konkurrenzfähig bleiben könne. «Damals wurde alles in Erwägung gezogen, selbst die Verlagerung der Produktion in andere Länder.»

Dank Kaizen wurde bei Noventa die Produktivität um 30% gesteigert und sei, laut Marxer, selbst mit Schweizer Standort «für die nächsten Jahre konkurrenzfähig». Kaizen – ein Wundermittel? «Nein», erklärt Marxer, «einfach die konsequente Suche nach Lösungen, die Verschwendung im Unternehmen verhindern – Verschwendung in den Abläufen, Tätigkeiten und Produkten.»

Anders als bei anderen Verbesserungsmethoden werde dabei nicht der Prozess an sich als heilige Kuh betrachtet. Auch der Gewinn allein sei nicht zentral. Im Fokus stehe viel mehr die Frage, wie das Ergebnis überhaupt zustande gekommen sei. Dafür analysieren die betroffenen Mitarbei-

FAKTEN

Kaizen

Zur Güte wandeln Das japanische Wort Kaizen setzt sich aus den beiden Kanji-Zeichen Kai (ändern) und Zen (Güte) zusammen. Es wird oft mit «Die Chance zum Guten» übersetzt und steht für das Streben nach ständiger, systematischer und schrittweiser Verbesserung.

Entstehung Die Methode wurde in den 60er Jahren bei Toyota erfunden. Einer ihrer geistigen Väter war der Toyota-Ingenieur Taiichi Ohno. Für ihn standen die Menschen im Mittelpunkt. Anders als bei Ford, der die Arbeitsabläufe minimalisierte, hat Ohno in ihnen mehr gesehen als die «Schraubendreher». Sie sollten über ihre Arbeitsabläufe nachdenken und sie – wo nötig – verbessern.

Anwender Vertreter von Kaizen sind heute vor allem grosse industrielle Unternehmen mit Massenproduktion.

tenden gemeinsam alle Vorgänge. «Kaizen schärft die Sinne und lädt alle ein, aktiv zu werden», umschreibt Brandt diesen Prozess.

Schnell entschieden

Hauptarbeitswerkzeug von Kaizen ist der Workshop. Bei Swiss dauert ein solcher eine Woche und beginnt am ersten Tag mit der Bestandaufnahme. Danach werde der fragliche Prozess so lange ausprobiert, geändert, gemessen und umgestellt, bis am Ende zweifelsfrei klar sei: «So ist es gut.» Gut für immer? Keineswegs, stellt Brandt klar: «Das Ziel ist letztlich, dass die ganze Kaizenerei in den Köpfen der Menschen automatisch und ständig abläuft.»

Zur Philosophie gehört, dass die Geschäftsleitung von Beginn weg am Veränderungsprozess involviert ist. Bei Swiss stand beispielsweise CEO Franz mit der Stoppuhr in der Hand im Feld, als es darum ging, den Serviceablauf in der Flugzeugkabine zu optimieren. Brandt hält die Symbiose zwischen Topmanagement und Basis für einen der Erfolgsfaktoren von Kaizen, da sie zu schnellen Ent-

scheidungen führe: «Die meisten Mitarbeitenden schätzen es, wenn schnell entschieden wird.»

Der Einzelne Teil des Ganzen

Grundsätzlich fordert Kaizen von allen Beteiligten die Bereitschaft zur permanenten Selbstoptimierung. Wer diese nicht bringt, dürfe sich in einem nach Kaizen-Prinzipien arbeitenden Team bald unwohl fühlen. In Erfahrungsberichten von Betroffenen kursiert denn auch der Begriff des «Kaizen-or-Out»: Mitmachen oder gehen. Marxer bestätigt unumwunden: «Unter Kaizen steigen die Anforderungen an den Einzelnen – er muss mitdenken und sich als Teil des Ganzen sehen.» Schliesslich werde mit Kaizen ein System implementiert, das sich sehr stark selbst steuere und bei dem die Abstimmung der einzelnen Schnittstellen systematischer werde. In Sachen Teamfähigkeit und Arbeitsrhythmus werde mehr verlangt, bestätigt Marxer. «Damit sind einige ganz klar überfordert.»

Allerdings, betont er, werde mit Kaizen nicht kurzfristig grösserer Druck aufgebaut nach dem Motto: Was heute 20 Minuten dauert, muss morgen in 10 Minuten erledigt sein. Bei Kaizen würden die Rahmenbedingungen kontinuierlich optimiert, unter denen der Einzelne seine Tätigkeit verrichte.

Auch etwas für KMU

Dass die japanische Managementmethode bis heute vor allem in Grossfirmen und dort primär in der Massenproduktion zum Einsatz kam, bedeutet für Thomas Brandt der einzige Wermutstropfen im Zusammenhang mit Kaizen. Bei Swiss ist man von der Methode aber offenbar so überzeugt, dass sie auch bei Informations- und Dienstleistungsprozessen angewendet werden soll. Entsprechende Projekte sind geplant. «Da leisten wir Pionierarbeit», freut sich Brandt.

Weil auch Noventa breitere Anwendungsmöglichkeiten für Kaizen als die bisher üblichen sieht, hat das Unternehmen flugs eine eigene Beratungsabteilung gegründet. «Unsere eigene Erfahrung zeigt, dass Kaizen nicht nur in Grossbetrieben, sondern durchaus in kleinen und mittleren Unternehmen erfolgreich angewandt werden kann», erklärt Marxer. Nachahmern empfiehlt er, vor allem den Durchhaltewillen zu trainieren. Der Erfolg in kleinen Schritten erfordert offenbar die Kondition eines Marathonläufers.

CHEFSACHE

Gewinne in vernünftiger Höhe erreichen



THOMAS KELLER

Thomas Keller, Projektleitungen, Sugiez

Wird das Gewinnziel zu hoch gesetzt, was heute für viele Chefs verlockend ist, führt es zum Verschmelzen des Tafelsilbers und langfristig meist zur Krise im Unternehmen. Einige bekannte Unternehmen in der Schweiz haben das erfahren und sind jetzt Teil der früheren Konkurrenz. Wie lässt sich das erkennen? Der Gewinn steigt stark, ohne dass es sich um Verbesserungen für den Kunden, in den eigenen Produkten oder Dienstleistungen erklären lässt.

Leider wird aber eine solche sich anbahnende Krise oft verdrängt und ignoriert. In der strategischen oder strukturellen Phase lässt sich noch einfacher eine Lösung finden. Entwickelt sie sich weiter zur Ergebnis- oder sogar Liquiditätskrise, wird die Lösungsfindung noch schwieriger.

Wie lässt sich das vermeiden? Einer Gruppe von Möglichkeiten kann mit den eigenen Fähigkeiten des Chefs und zweckmässigen Weiterbildungen begegnet

«Die Chefs müssen in einem Aktionsprogramm erreichbare, ausreichend definierte Ziele für die Zukunft verfassen.»

werden. Wichtig ist, die betrieblichen Zusammenhänge im Auge zu behalten; so wird ein sich anbahnendes Problem am schnellsten erkannt. Die Chefs müssen erreichbare, ausreichend definierte Ziele verfassen in einem Aktionsprogramm für die Zukunft. Durch ein vorausschauendes Studieren des Marktes gelingt es, die geeignete Strategie zu schaffen, um den eigenen Vorsprung zu wahren.

Dabei sind die eigenen Stärken zu nutzen, denn mit den eigenen Schwächen lässt sich nichts erreichen. Die Kunden sind dankbar, wenn die betrieblichen Organisationen transparent und auf sie ausgerichtet sind. Der Chef darin übernimmt auch Verantwortung für sein Handeln und kommuniziert es gegen ausser. Dabei fördert er Innovationen, die etwas zum Betriebserfolg beitragen.

Der anderen Gruppe von Möglichkeiten kann mit den Fähigkeiten der Schlüsselmitarbeiter begegnet werden. Wichtig ist, den Chef-Stellvertreter und die Gefolgsleute zu mobilisieren, dass sie die Visionen und die Werte des Unternehmens teilen. Das kann nur durch eine überzeugende Begründung erfolgen und mit Gesprächen, die auf die Einwände eingehen. Inwieweit es klappt, kann an den Mitarbeitern der Schlüsselstellen erkannt werden: Wenn sie sich getrauen, ein sich abzeichnendes Problem dem Chef mitzuteilen.

Dazu braucht es ein Vertrauensverhältnis, in dem persönliche Verantwortung, Eigenverantwortung, Qualität der Arbeit und Entwicklungsmöglichkeiten in einem ausgewogenen Verhältnis stehen.

NACHGEFRAGT | **THOMAS BRANDT**, Projektleiter Continuous Improvement SWISS (CIS) bei Swiss

«Der Prozess führt zu sehr schnellen Entscheidungen»

Kontinuierliche Veränderung wird bei der Swiss seit Beginn des Projekts CIS betrieben. Warum kam in diesem Jahr noch das Pilotprojekt mit Kaizen dazu?

Thomas Brandt Als CIS eingeführt wurde, ging es um Restrukturierung und um rigorose Kostensenkungsmassnahmen. Irgendwann kommt der Moment, wo ein weiterer Umbau nicht mehr möglich ist und alle «low hangig fruits» geerntet sind. Dann muss man sich etwas Neues einfallen lassen. Wir haben gesehen, dass unser Weg über kontinuierliche Prozessverbesserungen führen muss. Die Methode Kaizen – die wir unter anderen Werkzeugen geprüft haben –

schien uns so vielversprechend, dass wir den Pilotversuch wagen wollten.

In welchen Bereichen wird die Methode eingesetzt – und mit welchem Erfolg?

Brandt: Für das Pilotprojekt wurden Prozesse in verschiedenen Bereichen ausgewählt, beispielsweise Abläufe in den Kabinen, bei den Gates oder in der Wartung der Flugzeuge. In unserem komplexen Tätigkeitsfeld war es nicht ganz einfach, Abläufe zu finden, die mehr oder weniger gesondert betrachtet werden konnten und bei denen Veränderungen nicht sofort zu weit reichenden Änderungen in anderen Bereichen



THOMAS BRANDT

führten. Es zeichnet sich aber fast überall bereits jetzt ein deutlicher Erfolg ab. Im Wartungsbereich beispielsweise wurde ein wichtiger Prozess so massiv optimiert, dass wir die Änderungen definitiv übernehmen.

Wie ist Kaizen bei den betroffenen Mitarbeitenden angekommen?

Brandt: Bei vielen Mitarbeitern sind Befürchtungen aufgetaucht von der Art: «Prozessoptimierung

= gesteigerte Effizienz = es braucht weniger Leute = ich muss gehen.» Wir haben von Anfang an intensiv kommuniziert und betont, dass Entlassungen der Kaizen-Philosophie widersprechen. Hilfreich war, dass wir für das Pilotprojekt Prozesse ausgewählt haben, in denen offensichtlich Handlungsbedarf bestand.

Mitarbeitende von Grossunternehmen sehen immer Dinge, die sie gerne ändern würden – wenn sie nur könnten. Im Kaizen-Prozess erhalten sie Gelegenheit, ihre Verbesserungsideen umzusetzen. Zur Akzeptanz trägt auch bei, dass das Topmanagement involviert ist und der Prozess zu

sehr schnellen Entscheidungen führt. Innerhalb der Firma hat sich dies schnell herumgesprochen und dazu geführt, dass sich die Haltung gegenüber Kaizen zu ändern begann.

Permanente Selbstoptimierung – das klingt anstrengend.

Brandt: Das dauernde Schraubeln ist anstrengend. Tatsache ist jedoch: Wer sich in einem schnelllebigen Umfeld wie dem unsrigen ausruht, wird rasch überholt. In den Kaizen-Workshops wird streng gearbeitet – aber interessanterweise lachen wir auch sehr viel dabei.

INTERVIEW: KATRIN PIAZZA