



Leseprobe

Claudia Kostka, Sebastian Kostka

Der Kontinuierliche Verbesserungsprozess

Methoden des KVP

ISBN: 978-3-446-41611-6

Weitere Informationen oder Bestellungen unter

<http://www.hanser.de/978-3-446-41611-6>

sowie im Buchhandel.

## 2 Grundlagen von KVP

### 2.1 Historie

1992 erschien in Deutschland unter dem Titel „Die zweite Revolution in der Automobilindustrie“ die MIT-Studie von WOMACK, JONES und ROOS. Darin werden die Produktionssysteme der Automobilindustrie weltweit untersucht und wird überprüft, auf welche Weise Produktivität und Qualität der Produkte erreicht werden. Die japanische Automobilindustrie schien mit ihrem „schlanken“, auf kontinuierliche Verbesserung basierenden Produktionssystemen den europäischen und amerikanischen Autobauern überlegen zu sein. Die hohe Produktivität bei gleichzeitig hoher Qualität korrelierte mit einer bei ca. 60 Prozent liegenden Teamarbeit. Darin wurden die Mitarbeiter in Problemlösungsprozesse, die ihren unmittelbaren Aufgabenbereich betrafen, integriert.

Zu diesem Zeitpunkt galten japanische Autos noch als qualitativ minderwertig. Demzufolge lösten die Ergebnisse der MIT-Studie hierzulande eine große Aufregung, teilweise Empörung und Ablehnung aus.

Viele nachdenklich gewordene Manager machten sich jedoch auf den Weg nach Japan und schauten sich vor Ort in Unternehmen wie Toyota deren Produktionsweisen an. Schnell erkannten sie, dass das Geheimnis für hohe Produktivität bei gleichzeitig hoher Qualität der Produkte im Prinzip der „kontinuierlichen Verbesserung“, in Japan Kaizen genannt, wurzelte.

Aufgrund der wirtschaftlich schwierigen Lage Japans nach dem Zweiten Weltkrieg hatte sich bereits Ende der 40er-Jahre eine Initiative zur Verbesserung der Qualität entwickelt. Seit 1951 leitete der in den USA damals weitgehend unbeachtete

---

US-amerikanische Professor William Edward DEMING in Japan zahlreiche Kurse insbesondere für das Topmanagement. Das führte dazu, dass seine Ideen und Verfahren des prozessorientierten unternehmensweiten Einsatzes statistischer Verfahren zur Qualitätssicherung schnelle Anwendung in Japan fanden.

1954 wurde der US-Amerikaner JURAN für mehrere Vorträge nach Japan eingeladen. Dieser erweiterte die statistischen Kenntnisse DEMINGS durch einen kundenorientierten Qualitätsbegriff. Um das Fehlerniveau zu senken, empfiehlt er, kleine ressortübergreifende Teams zur schrittweisen Qualitätsverbesserung einzusetzen.

Die ab Anfang der 50er-Jahre schwierige wirtschaftliche Situation der Toyota Motor Company veranlasste insbesondere den Ingenieur Taiichi OHNO zur Entwicklung eines konsequent schlanken Produktionssystems. Da keinerlei Ressourcen z. B. zur Neuanschaffung von Maschinen vorhanden waren, konzentrierte man sich auf die **kontinuierliche Verbesserung** der Produktion im Kundentakt mit möglichst geringer Verschwendung von Ressourcen jeglicher Art im Produktionsprozess.

Als Basis diente das heute wichtigste Steuerungsinstrument zur ständigen Verbesserung, der von SHEWHART entwickelt und von DEMING verbreitete **PDCA-Verbesserungszyklus (Plan-Do-Check-Act)**.

Erst Anfang der 90er-Jahre, angeregt durch die MIT-Studie, fand das Konzept der ständigen Verbesserung in westlichen Organisationen Beachtung.

---

## 2.2 KVP und Kaizen

Der japanische Begriff KAIZEN (改 *kai* = ändern; 善 *zen* = das Gute) bedeutet „das Gute verbessern“ oder „Veränderung zum Besseren“, womit die Forderung nach einem ständigen Verbesserungsprozess zum Ausdruck gebracht wird.

Die Botschaft von Kaizen lautet, dass kein Tag ohne eine Verbesserung im Unternehmen bzw. am Arbeitsplatz vergehen soll. Kaizen ist somit die Philosophie der ewigen Veränderung zum Besseren. Sie bedarf einer konkreten Zielrichtung sowie Transparenz und Flexibilität, um auf die Veränderungen der Umwelt zu reagieren.

Deren konsequente Anwendung seit ca. 60 Jahren führte z. B. bei Toyota zu einem überdurchschnittlichen und andauernden Unternehmenserfolg.

Kaizen basiert auf der Annahme, dass jedes System ab dem Zeitpunkt seiner Errichtung dem Verfall preisgegeben ist, wenn es nicht ständig erneuert bzw. verbessert wird.

Mit gleicher inhaltlicher Bedeutung wird Kaizen in der deutschen Übersetzung als Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP) bezeichnet.

KVP wurde häufig auf ein Gruppenarbeitskonzept reduziert und damit **grundsätzlich missverstanden**. Denn es ist eine Geschäftsführungsphilosophie, der eine klare Methodik zugrunde liegt.

Die Philosophie besagt ganz einfach: „Verbesserung der Qualität und Produktivität, kontinuierlich und konsequent in kleinen Schritten, sodass der Kunde nachhaltig zufrieden ist.“

Die Methodik ist die systematische Vorgehensweise des Planens, Durchführens, Checkens und Agierens, sodass die Arbeitsabläufe und -verfahren kontinuierlich und konsequent verbessert werden können (Bild 1).

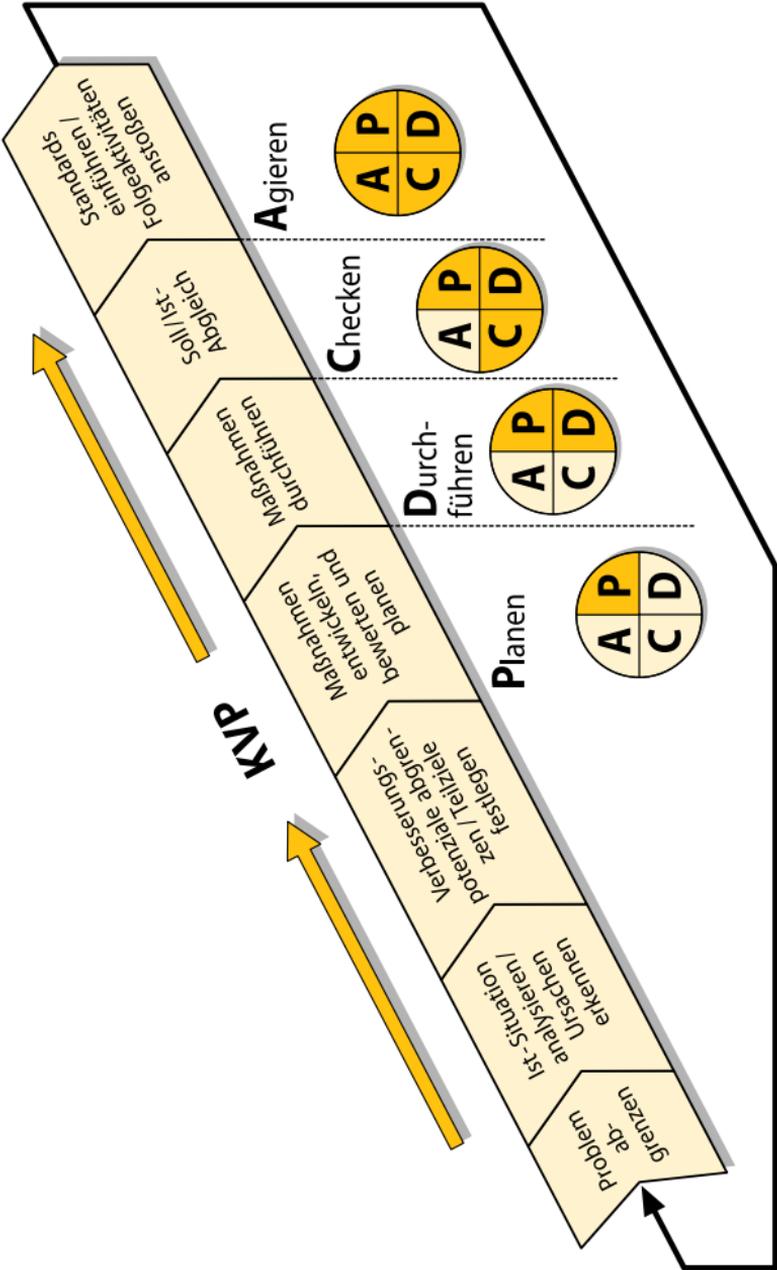
Die in Bild 1 dargestellte Methodik ist im Grunde das Urprinzip des Problemlösens. Ihr liegt das Prinzip der Evolution zugrunde; der Weg der kleinen Schritte bringt dauerhaft eine große Veränderung hervor.

KVP braucht daher auch keine neuen Instrumente, viele von ihnen sind bereits seit Jahren bzw. Jahrzehnten bekannt. Entscheidend für den Erfolg von KVP ist der ganzheitliche Ansatz zur Unternehmensverbesserung, denn KVP verpflichtet zu konsequentem und methodischem Einsatz des bereits im Unternehmen vorhandenen Wissens und Könnens.

KVP basiert auf der Erkenntnis, dass nicht nur einzelne Leitlinien, Methoden, Werkzeuge und Unternehmensziele zu berücksichtigen sind, sondern dass alle Komponenten in einen Gesamtzusammenhang gebracht und konsequent eingesetzt werden müssen.

Dabei liegt die Betonung auf kontinuierlicher Verbesserung. Das **Toyota-Produktionssystem** (TPS) wurde in einem Zeitraum von über 60 Jahren kultiviert. Die darin enthaltenen Methoden wie Kanban, just in time etc. wurden aus der Notwendigkeit zur Verbesserung der Produktivität und Qualität entwickelt, eingesetzt und wiederum kontinuierlich verbessert. Die Notwendigkeit zum Einsatz dieser Methoden ergab sich aus entdeckten Verschwendungen in den Prozessen.

---



**Bild 1:** Kontinuierlicher Verbesserungsprozess

Alles, was die Wertschöpfung behindert oder die Kosten der Wertschöpfung ohne Aussicht auf einen adäquaten Mehrerlös erhöht, ist Verschwendung. Zentrales Anliegen des KVP ist es daher, Verschwendungen aller Art zu reduzieren.

Nicht wertschöpfend sind alle Aktivitäten, die keine Werte schaffen bzw. das Schaffen von Werten be- oder verhindern. Dazu gehören Lagerbestände, Abfall, Unordnung und Intransparenz genauso wie unklare Absprachen und Ziele. Auch Funktionen des Produktes, die vom Kunden nicht genutzt werden, gelten als Verschwendung.

Es wird akzeptiert, dass man Verschwendung in dieser Definition nicht vollkommen beseitigen kann, der Blick, diese zu verringern, muss aber geschärft bleiben.

Das Prinzip der kontinuierlichen Verbesserung ist vor allem das Prinzip der kontinuierlichen Minimierung von Verschwendungen. Der Blick aller ist auf das Vereinfachen gerichtet. Nur so können auch alle im Unternehmen bestehenden Prozesse entschlackt und vereinfacht werden. Die Simplifizierung stimuliert und koordiniert die Kreativität der Mitarbeiter im Sinne der Unternehmensziele.



Da das Entschlacken und Vereinfachen auch für alle administrativen Prozesse gilt, erfordert KVP von den Führungskräften klare Zielformulierungen, realistische Zielvereinbarungen, eine für alle Mitarbeiter verständliche Kommunikation und eine konsequente Präsenz *am Ort der Wertschöpfung*, um dort den Verbesserungsprozess in Gang zu setzen, zu stabilisieren und nachhaltig zu unterstützen.

Damit ist die erfolgreiche Umsetzung von KVP im Unternehmen in erster Linie abhängig von der Disziplin aller Beteiligten und insbesondere von der Vorbildwirkung der Führungskräfte. Diese müssen die Grundprinzipien des KVP vorleben, sonst bleibt der Verbesserungsprozess eine kurzfristige Aktion.

### 2.3 KVP-Prinzipien

Umgangssprachlich handelt es sich bei einem Prinzip um eine feste Regel, an die man sich hält. Wörtlich genommen verstehen wir unter **Prinzip** (lat.: *principium*) Anfang, Ursprung, Grundlage oder Grundsatz. In der Philosophie ist ein Prinzip der Ausgangspunkt, worauf alles Denken, Begründen und Argumentieren beruht.

KVP-Prinzipien sind somit die Grundlage und der Ausgangspunkt der KVP-Geschäftsführungsphilosophie. Die konsequent verfolgten KVP-Prinzipien formen die Geisteshaltung. Diese wiederum beeinflusst die Handlungen aller Mitarbeiter und das zusammen mündet in eine entsprechende Unternehmenskultur wie bei Toyota.

KVP liegen folgende Prinzipien zugrunde:

- ▶ Mitarbeiter- und Kundenorientierung,
- ▶ Ziel- und Ergebnisorientierung,
- ▶ Prozess- und Qualitätsorientierung,
- ▶ Transparenz- und Faktenorientierung,
- ▶ Verbesserungs- und Nachhaltigkeitsorientierung.

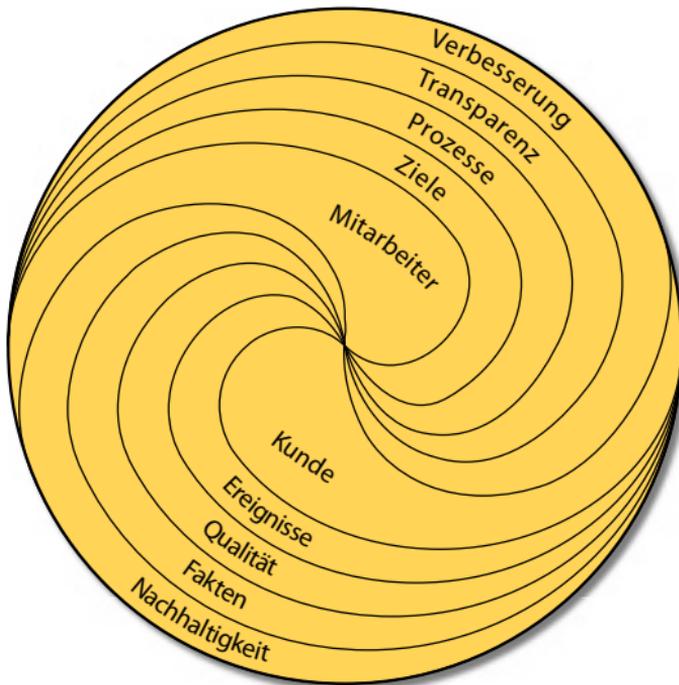
Diese Prinzipien in einem Unternehmen dauerhaft zu verankern entspricht einem tief greifenden Veränderungsprozess. Der in unserem Kulturkreis noch immer vorherrschenden Orientierung am kurzfristig sichtbaren Erfolg von

---

Aktionen wird ein auf Nachhaltigkeit angelegter Veränderungsprozess von Verhaltensweisen aller Mitarbeiter auf allen hierarchischen Ebenen zur Seite gestellt.

Eine verbale Unterstützung seitens des Managements reicht für einen dauerhaft angelegten KVP nicht aus. Die besondere Herausforderung für alle Führungskräfte besteht darin, mit gutem Beispiel voranzugehen und diese Prinzipien glaubhaft vorzuleben.

Diese Prinzipien greifen ineinander, ergänzen sich und befinden sich in einem Wechselspiel wie in Bild 2 abgebildet.



**Bild 2:** KVP-Prinzipien oder das Yin und Yang des KVP