

Kaizen (KVP) im Handel

Dr. Harald Gerking, Dr. Ingrid Isenhardt¹

„Keiner ist so schlau, wie wir alle zusammen“. Nach diesem Prinzip hat die DWLogistics als erster Logistikbereich eines deutschen Handelsunternehmens einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess eingeführt. Die Erfolge sind überzeugend. Bereits in den ersten Workshops wurden über 200 Verbesserungsvorschläge zusammengetragen. Kamen früher 80% der Ideen aus dem Management, so sind es heute nur noch 20%. Die übrigen 80% werden von den Prozessbegleitern und den Mitarbeitern geboren. Die Kosten für die Berater wurden bereits im ersten Jahr dreifach eingespart.

1. Die Ausgangssituation

Die DWLogistics (DWL) wurde zum 1. Januar 2007 aus der Deutschen Woolworth ausgegliedert. Ziel der Ausgliederung war es, durch die Akquisition von Drittkunden das Zentrallager in Bönen (Nähe Dortmund) besser auszulasten und so die Fixkosten auf einen größeren Umsatz umlegen zu können. Neben dem Standort in Bönen beschäftigt das Unternehmen einige Logistikdienstleister für Spezialsortimente, z.B. Hängeware oder temperaturgeführte Güter. Das Unternehmen wurde 2006 mit dem Logistics Service Award und dem European Supply Chain Excellence Award ausgezeichnet.

„Neue Besen kehren gut“ sagt ein altes Sprichwort. Mit diesem Wahlspruch startete das neue Management 2002 die Restrukturierung bei der Deutschen Woolworth. In 2004 waren die meisten Ideen umgesetzt und die Logistikkosten um über 20% reduziert. Das kann doch noch nicht alles gewesen sein! Nein, das war es auch nicht. Der Supply Chain Manager erinnerte sich an einen Kaizen-Workshop, an dem er selbst einige Jahre zuvor teilgenommen hatte. Doch wie sollte man die Mitarbeiter überzeugen, wer sollte sie schulen?

2. Was ist bzw. was macht eigentlich Kaizen?

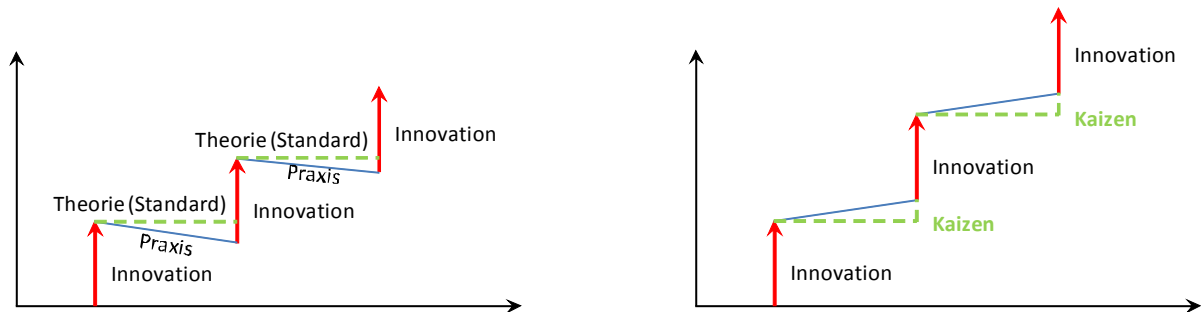
改善

Kaizen ist eine japanische Philosophie: „zum Guten ändern“

- Kaizen ist der Oberbegriff für sämtliche Verbesserungsaktivitäten in allen Bereichen eines Unternehmens.
- Der kontinuierliche Verbesserungsprozess (KVP) ist eine Aufgabe innerhalb von Kaizen zur ständigen Verbesserung der Arbeitsbereiche in Gruppen.
- Es handelt sich um eine langfristig angelegte Strategie zur Erkennung und Verringerung von Problemen in Arbeitsabläufen, am Arbeitsplatz und in der Arbeitsumgebung des gesamten Unternehmens.
- KVP bezieht das Wissen jedes Mitarbeiters mit ein, so dass ein kontinuierlicher Prozess kleiner Verbesserungen entsteht.

¹ Frau Dr. Isenhardt ist Beraterin der OSTO Systemberatung und war Leiterin des Projekts. Dr. Gerking war Geschäftsführer der DWLogistics GmbH & Co. KG und ist heute als selbständiger Unternehmensberater tätig.

Aus dieser Auflistung wird bereits der Unterschied zwischen Innovationsmanagement und Kaizen deutlich. In der Theorie führen Innovationen zwar immer zu konstanten Verbesserungen, doch zeigt sich in der Praxis, dass sich schleichende Verschlechterungen ergeben, die Teile der Verbesserungen rückgängig machen. Anders dagegen bei Kaizen. Kaizen unterstützt die Innovationen und treibt die Verbesserungen zusätzlich an. Somit schließen sich Innovationsmanagement und Kaizen nicht aus, sondern sie ergänzen sich.



Eine andere Methode, die neben Kaizen immer wieder erwähnt wird, ist Six Sigma (USA). Dabei sind die Ansätze, die die Methoden verfolgen, ähnlich. Der Unterschied ist, dass sie bei der Realisierung die unterschiedlichen Mentalitäten der Regionen berücksichtigen, aus denen sie stammen (z.B. die starke Kennzahlenorientierung bei Six Sigma). Alle unterschätzen i.d.R. den emotionalen Anteil und Einfluss auf den Erfolg von Veränderungsprozessen. Deshalb begleitet die OSTO Systemberatung solche Prozesse zusätzlich mit einem intensiven Change Management (vgl. Kap. 7).

3. Der Start

Das Management lud einige Beratungsunternehmen ein, sich zu präsentieren. Jedoch nicht nur dem Management, sondern auch zwei Prozessbegleitern, die man bereits vor Beginn des Projekts ausgewählt hatte. Diese sollten als Repräsentanten der Mitarbeiter eine Vorbildfunktion wahrnehmen. Die Wahl dieser Prozessbegleiter wurde dabei von der mittleren Führungsebene durchgeführt und erfolgte nach den Kriterien

- sehr gute Kenntnisse der Abläufe
- offen gegenüber Neuerungen
- größtmögliche Akzeptanz durch die Mitarbeiter

Die Präsentationen wurden in Form eines Tests durchgeführt. Dabei hatten die Prozessbegleiter die Möglichkeit die Berater am eigenen Leib zu erfahren und anschließend vorzuschlagen, mit welchem man später zusammenarbeiten möchte. Die Wahl fiel auf die OSTO Systemberatung aus Aachen. Gemeinsam wurden gleich zu Beginn des Projekts die wirtschaftlichen und sozialen Ziele definiert.

Wirtschaftliche Ziele	Soziale Ziele
<ul style="list-style-type: none"> • Verbesserung der Qualität • Erhöhung der Produktivität • Abbau von Verschwendung jeder Art • Erhöhung von Anwesenheitszeiten • Verbesserung der Flexibilität • Verbesserung der logistischen Abläufe • Bestandsreduzierung 	<ul style="list-style-type: none"> • Freude an der Arbeit • Verbesserung der Teamfähigkeit • Erhöhung der Verantwortlichkeit der Mitarbeiter • Identifikation der Mitarbeiter mit dem Ergebnis • Partnerschaftlicher Führungsstil • Abflachen der Hierarchien • Fortlaufende intensive Qualifizierungsprozesse

Wirtschaftliche und soziale Ziele

4. Die Schulung

Zu Beginn des Projekts wurden mit den Mitarbeitern Spielregeln vereinbart, an die sich alle Beteiligten in Zukunft hielten, wie z.B.:

- Ausreden lassen
- Englische Wörter vermeiden
- Offenheit, Ehrlichkeit
- Vertraulichkeit
- Zuhören
- Telefone aus

Nach den ersten Erfolgen entschied sich das Team, den kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP) auf alle Mitarbeiter im Distribution Center zu übertragen. Nach ca. 1 Jahr waren ca. 75% der Mitarbeiter geschult. Die Schulung der Mitarbeiter erfolgte nach dem Prinzip „Train the Trainer“. Dabei wurde bei den Prozessbegleitern begonnen, bevor man von den Abteilungsleitern über die Gruppenleiter zu den Mitarbeitern kam. Gemeinschaftlich wollte man die herkömmlichen Denkweisen überwinden:

Herkömmliche Denkweise der Mitarbeiter	Neue Einstellung der Mitarbeiter
<ul style="list-style-type: none"> • Mein Chef zahlt mein Gehalt • Ich bin nur ein „Rädchen“ im Getriebe • Wenn etwas schief läuft, schiebe ich es jemand in die Schuhe • Je mehr Leute mir unterstehen, desto wichtiger bin ich • Ich weiß genug, wenn ich die Vergangenheit der Firma kenne 	<ul style="list-style-type: none"> • Der zufriedene Kunde zahlt mein Gehalt • Jede Arbeit im Unternehmen ist wichtig • Ich muss mich neuen Problemen stellen und nach Lösungen suchen • Ich bin Teil eines Teams: Wir erreichen etwas gemeinsam oder wir scheitern • Stetiges Dazulernen ist ein regelmäßiger Teil meiner Arbeit

Wichtig, während des gesamten Prozesses, war die permanente Unterstützung durch das Management. So werden auch noch ca. 2 Jahre nach dem Beginn in regelmäßigen Abständen Strategie- und Reflexions-Workshops durchgeführt, um den Fortschritt des Projekts zu kontrollieren und ggf. zu korrigieren. Dabei galt es nicht nur die Denkweise der Mitarbeiter, sondern auch die des Managements anzupassen.

Herkömmliches Denken des Managements	KVP-Denkweise des Managements
<ul style="list-style-type: none"> • nur das Ergebnis zählt • Verbesserung durch die Arbeit eines Spezialisten • Führung durch „Anweisen und Kontrollieren“ • Ideen der Mitarbeiter brauchen nicht oder kaum berücksichtigt zu werden • nur die Kreativität einzelner Individualisten zählt • „Befehlsmanagement“ • „Top-down“-Strategie 	<ul style="list-style-type: none"> • der Weg ist das Ziel • Verbesserung durch die Arbeit aller Beteiligten • Führung durch „Beteiligen und Motivieren“ • denkende Mitarbeiter sind das größte Kapital des Unternehmens: die kollektive Leistungsfähigkeit steht im Vordergrund • „Informationsmanagement“ • „Bottom-up“-Strategie

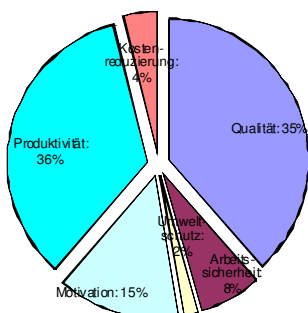
Typischer Ansatzpunkt für die Verbesserungen ist die Verschwendung. Dabei kann Verschwendung in verschiedenen Formen vorkommen. Die häufigsten Formen sind Überproduktion, unnötige Bestände, überflüssige Transporte, Wartezeiten, lange Wege, Fehler oder nicht genutzte Kreativität.

Um die Verschwendung zu vermeiden, bedarf es als Grundvoraussetzung eines durch Sauberkeit und Ordnung gekennzeichneten Umfelds. Damit dieses geschaffen werden kann, beginnt das Projekt gewöhnlich mit einer 5A-Kampagne (im Japanischen auch 5S-Kampagne):

- Aussortieren (Seiri) unnötiger Dinge
- Aufräumen (Seiton)
- Arbeitsplatz sauber halten (Seiso)
- Anordnungen zu Regeln machen (Seiketsu)
- alle Punkte einhalten und ständig verbessern (Shitsuke)

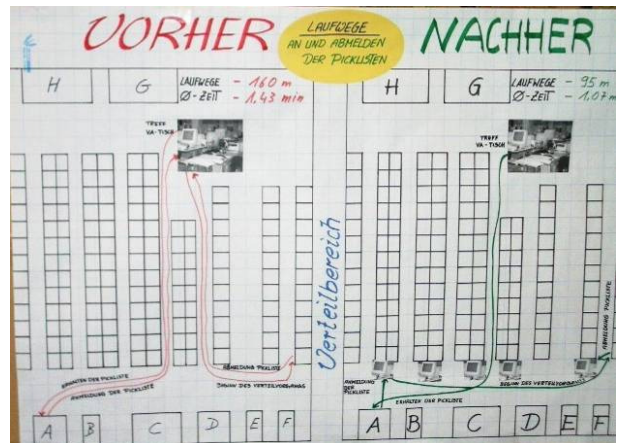
5. Die Ergebnisse

Die eingereichten Vorschläge kamen aus unterschiedlichen Bereichen. Dabei kristallisierten sich als Schwerpunkte Produktivitätssteigerungen (ca. 36%) und Qualitätsverbesserungen (ca. 35%) heraus. Befürchtungen, die Mitarbeiter könnten aus Angst vor dem Verlust von Arbeitsplätzen keine oder nur wenige Maßnahmen zur Produktivitätsverbesserung vorschlagen, bewahrheiteten sich also nicht. Positiv hervorzuheben sind zudem die Vorschläge zur Verbesserung der Motivation (ca. 15%).



Natürlich erfordert Kaizen auch Zeit. Aber dieser Aufwand ist überschaubar. Im Mittel waren ca. 8 Arbeitsstunden notwendig, um einen Verbesserungsvorschlag zu erarbeiten.

Welcher Art sind nun die eingereichten Vorschläge? Hier sind 3 Beispiele:



Beispiel 1 – Reduzierung langer Wege:

Die Abarbeitung von Verteilware erfordert den Druck und die Rückmeldung der entsprechenden Belege. Aufgrund der Tatsache, dass dafür nur ein Bildschirmarbeitsplatz zur Verfügung stand, ergaben sich im Mittel Wegstrecken von 160 m, für die 1,43 min benötigt wurden.

Durch die Installation weiterer Arbeitsplätze reduzierte sich die Wegstrecke auf ca. 95 m, wofür 1,07 min erforderlich waren. Multipliziert man nun diese Differenz von 22 Sekunden mit dem jährlichen Aufkommen und den Personalkosten, so ergibt sich eine Einsparung von ca. 6.100 € pro Jahr.

Beispiel 2 – Abschaffen unnötiger Dinge:

Aus der Historie heraus war es üblich, dass Artikel für Promotions- oder eine Sonderplatzierung in der Filiale zusätzlich mit einem Aufkleber versehen wurden, damit diese von den Mitarbeiterinnen in den Filialen



leichter zu identifizieren waren. Zwischenzeitlich waren jedoch eine Reihe weiterer Optimierungsmaßnahmen durchgeführt worden, die diese Kennzeichnung überflüssig machten.

Mangelhafte Kommunikation hatte dazu geführt, dass die Aufkleber weiterhin angebracht wurden, obwohl sie nicht mehr benötigt wurden. So konnten nicht nur die Aufkleber, sondern auch die Zeit für das Drucken und das Anbringen der Etiketten gespart werden.

Beispiel 3 - Reorganisation:

In diesem Fall wurden mehrere Kommissionierbereiche zusammengelegt. Das Ergebnis war, dass die Kommissionierbelege ebenfalls konsolidiert wurden, d.h. Informationen, die früher auf mehrere Belege verteilt waren, wurden nun zusammen ausgedruckt. Das Foto zeigt die Menge an Kommissionierbelegen vor (rechts) und nach der Umstellung (links).



Auch hier geht es weniger um den Minderverbrauch von Papier auch wenn das die Umwelt weniger belastet, vielmehr stand die Vermeidung der personellen Aufwendungen im Vordergrund.

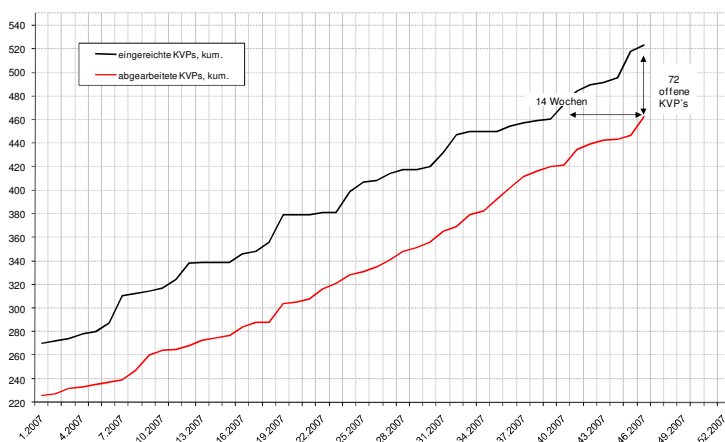
Alle 3 Beispiele zeigen auf anschauliche Weise, wie mit sehr geringem Aufwand verhältnismäßig große Effekte erzielt werden können.

6. Das Controlling

„What you can't measure, you can't manage. What you can't measure you can't improve“, lautet eine alte Managementweisheit. Wie aber misst man einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess? Drei Fragen sind es, die dabei besonders interessieren:

- Gibt es neue Ideen?
- Wie schnell werden diese Ideen abgearbeitet?
- Was war das Ergebnis dieser Ideen?

Während das Ergebnis der letzten Frage im Kostenstellenbericht abgelesen werden kann, verlangen die ersten beiden Fragen einen anderen Ansatz.



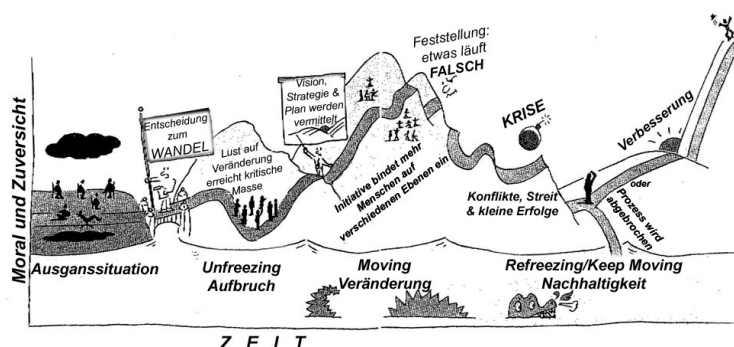
Hier bietet sich das Fortschrittszahlendiagramm an (siehe Abbildung). In ihm werden sowohl die neuen Ideen wie auch die realisierten Vorschläge kumuliert aufgetragen. Verworfenen Vorschläge werden ebenfalls als erledigt erfasst. Aus dem Abstand der beiden Linien kann nun in der Vertikalen die Anzahl der offenen Vorschläge abgelesen werden, während in der Horizontalen die durchschnittliche Dauer der Realisierung abgelesen wird.

Sollten sich die beiden Linien annähern, so bedeutet das, dass die Anzahl der abgearbeiteten Vorschläge größer ist als die Anzahl der neuen Ideen. In diesem Fall sollte das Management die Initiierung neuer Ideen, z.B. durch zusätzliche Workshops forcieren. Gehen die Linien dagegen auseinander, so verlängert sich die Zeit bis zur Abarbeitung der Vorschläge. Hier liegt das Risiko in der Demotivierung der Mitarbeiter, weil sie nicht oder nur sehr spät sehen, dass ihre Idee ernst genommen und entsprechend umgesetzt wurde.

Das Konzept der Fortschrittszahlen eignet sich somit sehr gut für die Steuerung des gesamten KVP-Prozesses.

7. Der Faktor Zeit und die intensive Begleitung

Eine der wesentlichen Erkenntnisse lautet: „Kontinuierliche Verbesserung braucht Zeit“. Sie bringt



nach Jeanie Daniel Duck: The Change Monster, New York 2001, S. 16f

zwar kurzfristig durchaus deutliche Erfolge, die jedoch, um die Nachhaltigkeit zu gewährleisten und die Umstrukturierungsmaßnahmen zu sichern, auf Dauer immer weiter geführt und intensiv begleitet werden müssen, um das Ziel der schrittweisen Perfektionierung zu erreichen.

Realistisch ist ein Zeithorizont von zwei bis drei Jahren bis das KVP-System sich zu einem Selbstläufer verfestigt hat. Am besten lässt sich der Verbesserungsprozess an dem „Change Monster“ veranschaulichen (nach Jeanie Daniel Duck: The Change Monster, New York 2001, S. 16f).

An diesem Bild lassen sich sehr gut typische Schwierigkeiten größerer Veränderungen in Organisationen beschreiben. Jeder Veränderungsprozess beinhaltet zum einen zwangsläufig Kritik am Status Quo und an denen, die sich dafür verantwortlich fühlen, und zum anderen Ungewissheit über die Zukunft und löst damit - selbst wenn noch so offensichtlich rational nachvollziehbar – Emotionen, oft auch Widerstände, aus. Jede der drei Phasen „Unfreezing/Aufbruch“ – Moving/Veränderung – Refreezing bzw. bei kontinuierlichen Veränderungsprozessen: Keep Moving/Nachhaltigkeit – hat typische Indikatoren und Merkmale, die im Prozess zu beachten sind und auf die reagiert werden muss. (vgl. Lewin 1963)

Typischerweise treten zum Beispiel in der Mitte von Phase 2 (Veränderung/Moving), Rückschritte und weniger positive Effekte auf als erwartet, was Skeptiker (von innen und von außen) „Futter“ für ihre Kritik liefert. Dies hat häufig unnötige Nachbesserungen oder gar Abbrüche von Projekten und Initiativen zur Folge („vorschnelle Schadensbegrenzung“).

Auch die DWLogistics hat alle Phasen des Monsters durchlebt. Auch hier gab es eine „Sinnkrise“, in der der Erfolg des Projekts in Frage gestellt wurde. Besonders in dieser Situation zeigte sich die Wichtigkeit der Unterstützung durch das Top-Management. Statt den Zweifeln des Teams nachzugeben und das Projekt einzustellen, wurden vielmehr die Freiräume des Kernteams neu festgelegt und die Zusammenarbeit mit dem mittleren Management überarbeitet. Zusätzliche Review-Meetings wurden definiert, in denen der Projektfortschritt, die Erfolge wie die Misserfolge, dargestellt und erklärt wurden. Im beschriebenen Prozess haben sich in solchen Phasen des Zweifels außerdem folgende Interventionen bzw. Unterstützungsmaßnahmen bewährt:

- Nichts beschönigen – aber nur bei nicht nachbesserbaren Konzeptfehlern wirklich den Prozess in Frage stellen und sonst bei der Entschiedenheit der Ziele bleiben (Geduld und Standhaftigkeit deutlich zeigen)
- Die Unterstützung und das Commitment der Leitungsebene für die entsprechenden Initiativen noch verstärken und den Kritikern die Gründe verdeutlichen bzw. Konfliktmanagement anbieten.
- Den Fortschritt, die positiven Aspekte und (auch kleine) Veränderungserfolge transparent machen und ihre nachhaltige Wirkung herausstellen.
- Die Widerstandsfaktoren und (auch unausgesprochenen) Gründe der Kritiker ermitteln, z.B. fehlendes Vertrauen in Mitarbeiter und Kollegen, Angst vor Kontroll-/Flexibilitätsverlust, Zweifel an den eigenen Kompetenzen etc. und
- Entsprechende Entkräftungsmaßnahmen initiieren: Qualifikation, Vertrauensbildung (z.B. durch mehr Beteiligung), Alternativen aufzeigen, Stabilitätszonen schaffen (einige bewährte Strukturen bewusst erhalten)

8. Kosten und Nutzen

Was aber kostet der KVP-Prozess, wie viel Zeit bzw. Kapazität ist dafür zu veranschlagen? Die Kosten hängen natürlich sehr stark davon ab, wie viel Zeitaufwand das Unternehmen bereit ist in dieses Projekt zu investieren. Die DWLogistics handelte hier azyklisch zu dem Change Monster. Wurden zu Beginn des Projekts 2 Mitarbeiter / -innen vollzeitig freigestellt, so sind es heute noch 5 Personen, die ca. 20 Stunden pro Monat aufwenden. Immer dann, wenn die Motivation der Mitarbeiter auf einem Tiefpunkt angelangt war, wurden die Aufwendungen in das Projekt erhöht und umgekehrt. So wurde einerseits der Fortschritt des Projekts sichergestellt, andererseits aber auch die Kosten gering gehalten.

Inzwischen ist das Change Monster besiegt. Der kontinuierliche Verbesserungsprozess hat sich etabliert und ist in das Tagesgeschäft einbezogen worden. Dabei wechseln immer wieder die Phasen, in denen die Mitarbeiter mehr ziehen mit denen, in denen das Management mehr schiebt. Wichtig ist dabei die Kommunikation. Die DWLogistics hat sich entschieden, die Ergebnisse am „Info-Brett“ auszuhängen, direkt neben dem Eingang zur Kantine. Der Aushang wechselt wöchentlich, sowohl inhaltlich als auch vom Layout. So werden die Mitarbeiter, aber auch Besucher, neugierig gemacht auf das, was es Neues gibt.

Lange wurde über die Frage der „Belohnung“ diskutiert. Man war sich einig, dass besonders gute Ideen prämiert werden sollten. Auf der anderen Seite sollten Dubletten und nicht realisierbare Vorschläge (z.B. Bau einer neuen Lagerhalle) weder von vornherein abgeschmettert noch belohnt werden. Man entschied sich somit für ein System, bei dem im Rahmen einer Betriebsversammlung die besten Ideen prämiert (Urkunde) und belohnt (Einkaufsgutschein) werden und zudem in unregelmäßigen Abständen eine „KVP-Persönlichkeit“ des Jahres ausgezeichnet wird. Zusätzlich werden die Personen mit ihren Vorschlägen in der Firmenzeitung vorgestellt.

9. Zusammenfassung

Für die DWLogistics hat sich die Einführung von Kaizen bzw. des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP) gelohnt. Die ständige Suche nach Verbesserungen ist inzwischen fester Bestandteil des Leitbildes und der Philosophie des Unternehmens. Dabei steht immer der Kunde im Mittelpunkt des Denkens und des Handelns. Denn davon profitieren letztlich alle.

10. Literatur

Duck, Jeanie Daniel (2001): The Change Monster, The Human Forces that fuel or foil Corporate Transformation and Change New York

Isenhardt, Ingrid; Hees, Frank; Henning, Klaus (Hrsg.) (2000): Partizipation und Empowerment, Aachener Reihe Mensch-Technik, Band 43, Aachen

Isenhardt, Ingrid (1999): Komplexitätsorientierte Gestaltungsprinzipien für Organisationen. Aachener Reihe Mensch und Technik, Band 9, Aachen

Lewin, Kurt (1963): Die Feldtheorie in den Sozialwissenschaften. Bern, Stuttgart