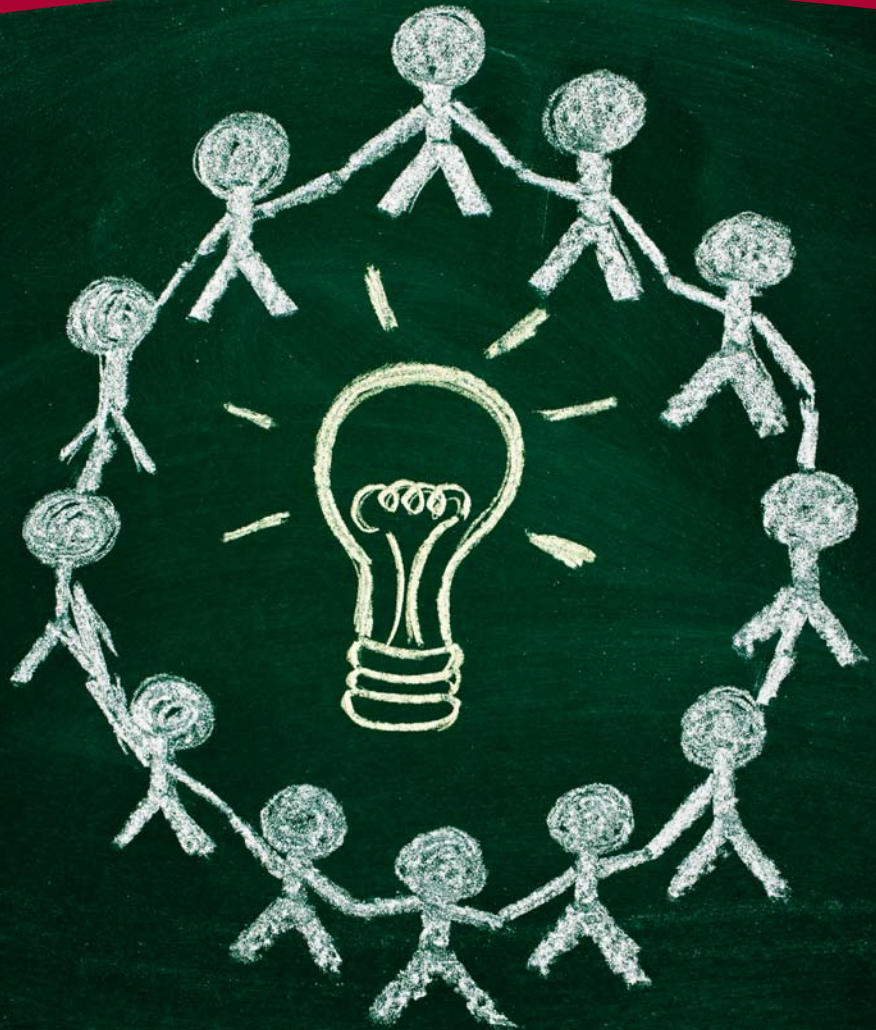


## THEMEN:

- Damit sich Kreativität entwickeln kann: Lean Development
- Lernen, leisten, leben im KAIZEN® Lean Training Center
- Mehr Freiraum für Ideen – Lean Development bei Voss Automotive
- Die 5 Basis-Module des Lean Development
- Experten-Interview mit Frank Wagner von Thyssen Krupp: „KAIZEN® ist ein stetiger und kontinuierlicher Prozess“



**KAIZEN® Forum**

Informationen ■ Impulse ■ Ideen

## IM FOKUS:

TSM – Total Service Management

Schwerpunktthema: **Lean Development**

„Das Top-Management muss direkt involviert sein und sich zu KAIZEN® bekennen. Denn wenn die Spitze eines Unternehmens nicht dahinter steht, dann passiert auch nichts.“ (Zitat von Masaaki Imai)



Masaaki Imai  
Gründer von KAIZEN®

## Damit sich Kreativität entwickeln kann: Lean Development

In der Produktion, im Office, im Service, im Vertrieb – in allen Unternehmensbereichen optimieren Firmen inzwischen ihre Abläufe durch die Methoden von KAIZEN®. Doch eine Frage stellen sich heute noch viele Unternehmen: Kann man KAIZEN® auch in der Entwicklungs- und Projektarbeit einsetzen? Die Antwort: Man kann.

Denn KAIZEN® ist vor allem eine Denkhaltung; die Methoden lassen sich immer an die Anforderungen und Voraussetzungen des jeweiligen Bereiches anpassen. Natürlich kann man die Arbeit im Entwicklungs- und Projektbereich nicht so standardisieren wie in der Produktion. Hier braucht es Freiraum für Kreativität. Doch gibt es auch in diesen Bereichen immer wiederkehrende Aufga-

ben, die durch Standards beschleunigt werden können. Wie KAIZEN® im Entwicklungs- und Projektbereich eines Unternehmens letztendlich umgesetzt wird, dafür gibt es keine Patentrezepte. Jedes Unternehmen hat seine eigene Kultur, seine eigenen Besonderheiten. Aber es gibt Vorreiter, die zeigen, was und wie man es machen kann. Zum Beispiel VOSS Automotive in Wipperfürth.

Vor einigen Jahren hat VOSS Automotive KAIZEN® in seiner Produktion eingeführt. Heute ist die Produktion von VOSS Automotive „Best in Class“. Zeit auch die anderen Unternehmensabteilungen zu optimieren: Der Bau eines neuen Vertriebs- und Entwicklungsgebäudes war für die Geschäftsleitung von Voss der Startschuss, KAIZEN® auch in den an-

deren Bereichen im Unternehmen einzuführen. Lean Development ist das Ziel.

Erfahren Sie in dieser Ausgabe des KAIZEN®-Forums mehr über Lean Development, seine Möglichkeiten und wie man es vor Ort praktisch umsetzen kann.



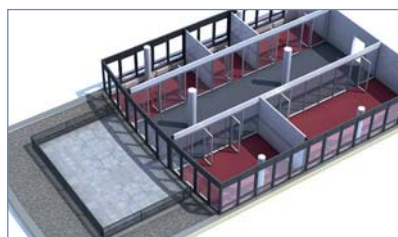
*Sonja Gerster, Trainerin und Beraterin beim KAIZEN® Institute*

## Lernen, leisten, leben im KAIZEN® Lean Training Center

Das KAIZEN® Institut hebt Weiterbildung auf ein neues Level. Mit dem KAIZEN® Lean Training Center hat KAIZEN® ein ganzheitliches Trainingskonzept entwickelt, das lernen, leisten und leben in einen harmonischen Dreiklang bringt.

Auf zwei Ebenen präsentiert KAIZEN® am Firmenstandort in Bad Homburg sein umfangreiches Angebot und bietet seinen Kunden völlig neue Möglichkeiten. Im Erdgeschoss befindet sich KAIZEN® Office live

– unser Best-Practice-Büro. Dort zeigen wir Ihnen gelebte KAIZEN®-Methoden im Büro-Alltag. Im neuen LEAN Training Floor im 4. Obergeschoss macht das KAIZEN® Institut



*Visualisierung KAIZEN® Lean Training Center*

Sie fit zur Höchstleistung. Ob individuelle Firmentrainings, branchenspezifische Angebote oder übergreifende Seminare zu den bewährten KAIZEN®-Methoden, in modularen Seminarräumen können Sie das komplette KAIZEN®-Seminarangebot nutzen.

Machen Sie sich ein eigenes Bild und besuchen Sie das neue KAIZEN® Lean Training Center. Das KAIZEN® Institut heißt Sie herzlich willkommen!

## Mehr Freiraum für Ideen - Lean Development bei Voss Automotive

Ganz ohne Papier, Modelle und ein ganz klein wenig kreativem Chaos wird es in einer Entwicklungsabteilung nie zugehen. Aber bei VOSS Automotive wird es von nun an viel weniger davon geben. Die Firma VOSS Automotive in Wipperfürth entwickelt und produziert für die Automobilindustrie Systemlösungen für Leitungs- und Verbindungstechnik. Vor einigen Jahren begann VOSS damit, KAIZEN® in der Produktion einzuführen. Inzwischen hat der Produktionsbereich „5S-Best-in-Class“-Niveau erreicht. Zeit, KAIZEN® auch auf die weiteren Bereiche des Unternehmens auszuweiten.

### Neues Gebäude, neue Ordnung

Der Bau des neuen Vertriebs- und Entwicklungszentrums war für die Geschäftsführer Dr. Heinrich Holtmann und Martin Weiß genau die richtige Gelegenheit, den KAIZEN® Prozess im Entwicklungsbereich in Gang zu bringen. Durch eine 5S-Kampagne sollte der bevorstehende Umzug vorbereitet werden, damit man im neuen Gebäude strukturiert und ordentlich starten könne. Um die Mitarbeiter zum Mitmachen zu motivieren, griff die Geschäftsführung dabei zu einer ungewöhnlichen Maßnahme. Sie verkündete, dass nur diejenigen in das neue Gebäude ziehen dürften, deren Arbeitsplatz sauber und aufgeräumt sei.

### KAIZEN® im Office? Ja, das geht!

Klar, dass eine solche Ankündigung erst einmal keinen Freudentaumel bei den Mitarbeitern der Entwick-



*Vorher: Übervolle Schubladen*



*Nachher: Ordnung und Vollständigkeit mit Hilfe des Shadowboards*

lungsabteilung auslöste. Die meisten reagierten zurückhaltend auf die Idee, KAIZEN® auch in ihrem Arbeitsbereich einzuführen, be-

fürchteten sie doch, sie bekämen, ähnlich der Produktion, nun gelbe Markierungslinien auf ihre Schreibtische gemalt. Kurz: Sie hatte Sorge, KAIZEN® würde sie in ihrer Arbeit einschränken, statt zu unterstützen.

### Start der groß angelegten 5S-Kampagne

Doch ausführliche Informationen und Schulungen zum Thema KAIZEN® ließen die Zweifel schnell schwinden. Schon im ersten Workshop erkannten die Mitarbeiter, dass KAIZEN® an die Erfordernisse des jeweiligen Bereiches angepasst wird. Nach gründlicher Vorbereitung ging es gemeinsam an die Arbeit. Auf die Gelegenheit ihren Arbeitsbereich einmal von unnötigem Ballast zu befreien, hatten die VOSS Entwickler schon lange gewartet. Alte Modelle, Dokumente und zahlreicher Kleinkram stapelten sich. Doch im täglichen Betrieb hatte niemand die nötige Zeit gefunden, diese systematisch zu entsorgen. Aber jetzt! Eineinhalb Tage misteten die 60 Mitarbeiter der Entwicklungsabteilung voller Begeisterung aus, säuberten ihre Arbeitsplätze, strukturierten und organisierten ihren Bereich neu. Vor der Aktion waren zwölf Mitarbeiter aus allen Officebereichen zu Prozessbegleitern ausgebildet worden. Diese leiteten

nun die groß angelegte 5S-Kampagne, unterstützt durch drei Trainer des KAIZEN® Instituts.

## Das Ergebnis kann sich sehen lassen

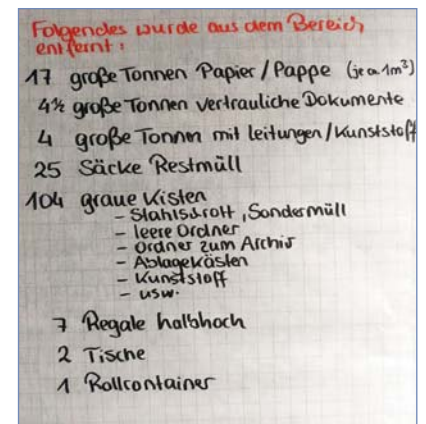
Das Ergebnis: Ein Entwicklungsteam, das enger zusammen gewachsen ist. Und: mehr als 21 m<sup>3</sup> Papier, vier große Tonnen mit Kunststoff-, 104 Kästen mit Elektroschrott und 25 Säcke Restmüll, die weggeworfen wurden. Sieben Regale, zwei Tische und ein Rollcontainer konnten eingespart werden. In einer zweiten Aktion wurde auch der Datenmüll, der sich auf den Festplatten angesammelt hatte, entfernt, eine neue elektronische Ablagestruktur entwickelt und Ver-

antwortlichkeiten klar definiert. Am Ende der 5S-Aktion unterschrieben alle Mitarbeiter eine Erklärung, den erreichten Standard von nun an zu halten und kontinuierlich zu verbessern. In einem nächsten Schritt werden nun Standards für Besprechungen und den E-Mail-Verkehr eingeführt. Die wichtigsten Erkenntnisse, die VOSS Automotive aus dieser 5S-Aktion gezogen hat: Die Mitarbeiter machen gerne mit, sobald man sie ausführlich informiert und in den Prozess einbezieht. Zudem muss man ihnen die Zeit und die Freiräume geben, um die Verbesserungen umsetzen zu können.

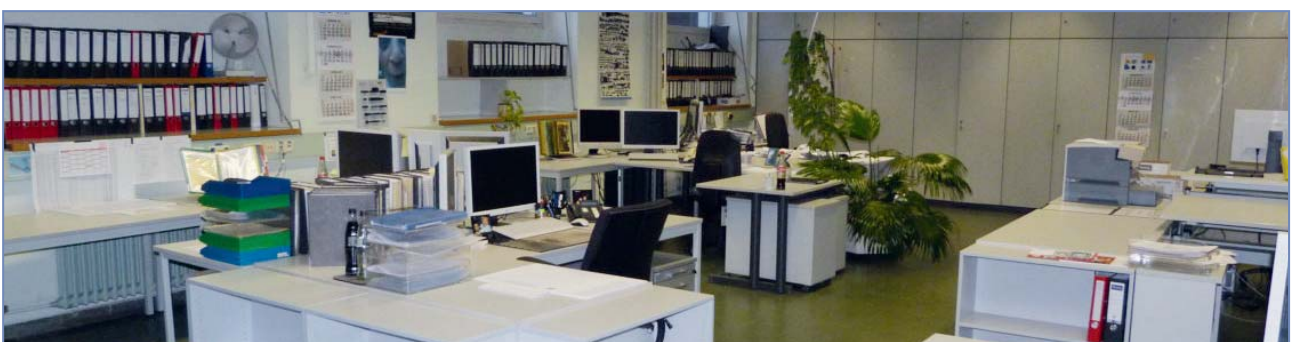
Zitat: „Durch den 5S-Workshop hatten wir endlich Zeit, aufzuräumen und alles zu strukturieren. Darauf

haben wir jahrelang gewartet. Die Aktion stand unter dem Motto ‚Wir packen alle zusammen an‘, das hat die Gemeinschaft in der Abteilung ungemein gestärkt.“

## Die Ergebnisse des 5S-Workshops in Zahlen:



Vorher - Nachher: „Sichtbarer“ Fortschritt mit 5S



## Die 5 Basis-Module des Lean Development

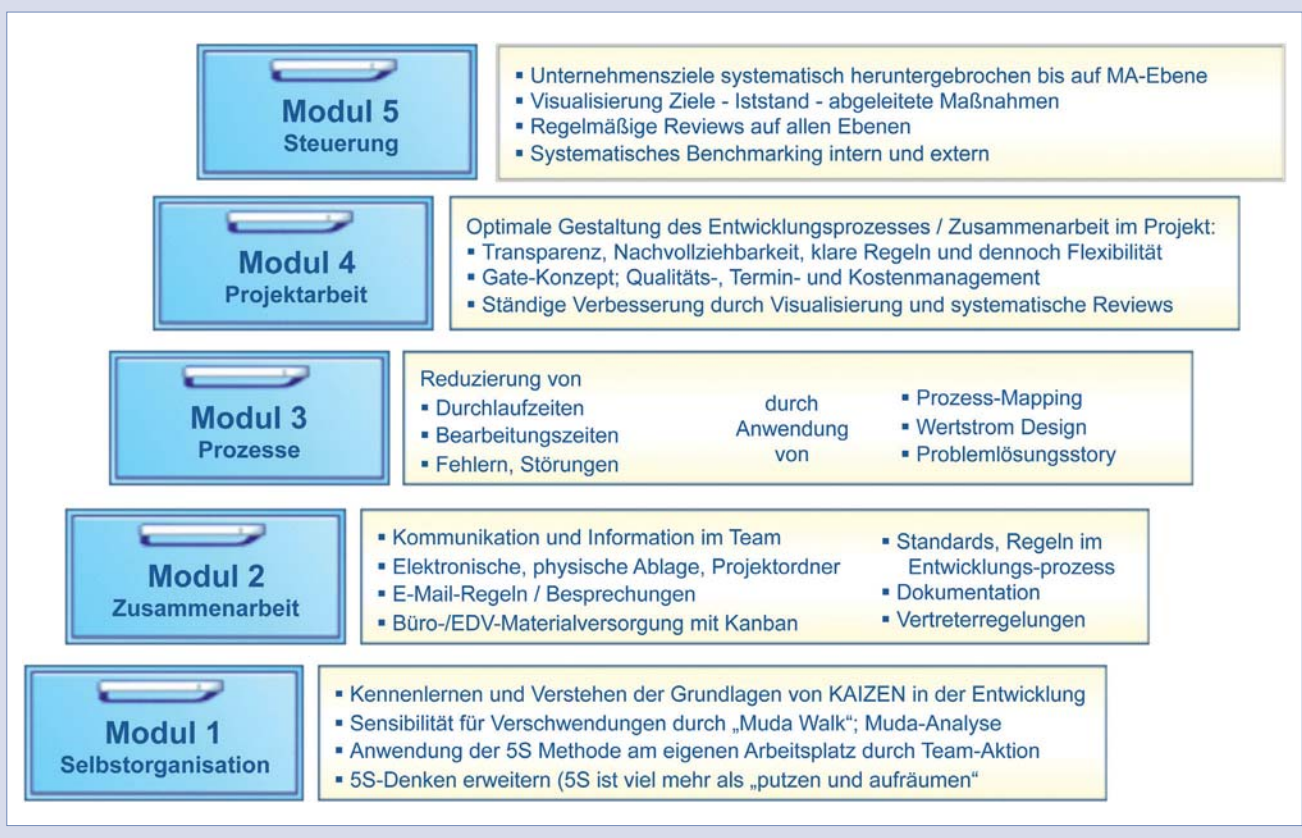
Die 5 Basis-Module des Lean Development sind eine Empfehlung des KAIZEN® Institut. Doch ein Patentrezept für die optimale Umsetzung gibt es nicht. „Für die einen heißt es: Wir starten mit 5S, denn wir brauchen erst einmal eine Basis für

weitere Verbesserungen. Bei den anderen drückt der Schuh vielleicht am meisten bei der elektronischen Ablage. Wieder andere möchten sofort in den Entwicklungs- oder Änderungsprozess einsteigen, weil sie mit 5S niemandem hinter dem Ofen

hervorlocken können“, sagt Sonja Gerster, Trainerin und Beraterin beim KAIZEN® Institute. Letztlich gilt es, gemeinsam einen Schritt nach dem anderen zu machen und Verlustzeiten und Verschwendungen aufzuspüren und zu reduzieren.

## Lean Development im Office-Bereich – typische Beispiele für Verbesserungspotenziale:

- Warten auf Freigaben, die den gesamten Prozess verzögern
- Zu viele Produktänderungen kurz nach der Produkteinführung
- Suchen von Projektunterlagen in der elektronischen Ablage
- Musterteile, die doppelt angefertigt werden müssen, weil sich die Anforderungen nachträglich noch einmal geändert haben
- Zu viele, zu lange Meetings
- Schleifen in Projekten, weil die Ziele und Randbedingungen unklar waren
- Fehler oder fehlende Informationen an Schnittstellen, in Dokumenten



## „KAIZEN® ist ein stetiger und kontinuierlicher Prozess“



**Lean Development in der Produktion und im Office-Bereich – Thyssen Krupp will mit KAIZEN® in beiden Bereichen optimal aufgestellt sein. Frank Wagner, Abteilungsleiter der Elektrokonstruktion der Thyssen Krupp Aufzugswerke GmbH und KAIZEN® Manager, berichtet aus der Praxis.**

Seit wann arbeitet Thyssen Krupp mit KAIZEN® zusammen?

Frank Wagner: Die Zusammenarbeit mit KAIZEN® hat bei Thyssen Krupp Aufzugswerke in Neuhausen bereits vor über zehn Jahren begonnen. Über ThyssenKrupp Presta am unserem Standort in Lichtenstein kam der erste Kontakt zum Katzen Institute zustande.

Hat Thyssen Krupp interne KAIZEN®-Berater?

Ja, wir haben ein KAIZEN®-Team mit drei Mitarbeitern, die sich zu 100% mit der Umsetzung von KAIZEN®-Projekten befassen. Des Weiteren sind mehrere Prozessbegleiter in den einzelnen Bereichen tätig.

Wie ist Ihre persönliche „KAIZEN®-Laufbahn“?

Bis Ende vergangenen Jahres war ich einer der drei internen KAIZEN®-Beauftragten. Als Prozess-Begleiter war ich stark involviert. Vor zwei Jah-

ren habe ich dann den KAIZEN®-Manger absolviert.

Und jetzt?

Jetzt bin ich Abteilungsleiter in der Elektrokonstruktion der Thyssen Krupp Aufzugswerke GmbH. Bislang haben wir die KAIZEN®-Methoden insbesondere im Produktionsbereich angewandt. Jetzt liegt mein Hauptaugenmerk auf dem Office-Bereich. Seit Oktober vergangenen Jahres bin ich dabei, KAIZEN® im Office-Bereich der Elektrokonstruktion einzuführen.

Können Sie ein Beispiel nennen, um welche Aufgabenstellungen es da geht?

Wenn ein Kunde, sprich eine Niederlassung, bei uns einen Aufzug bestellt, dann werden Prozesse ausgelöst. Mehrere Abteilungen sind involviert, das Projektmanagement, die Konstruktion und der Fertigungsbereich. An vielen Punkten gibt es Klärungsbedarf und es gibt viele unnötige Schleifen, die effizienter gestaltet werden müssen. Wir versuchen, die Klärung so weit wie möglich nach vorne zu verlagern und sowohl die Fragestellungen aus dem mechanischen Bereich als auch aus dem elektronischen Bereich zu bündeln.

Um Prozesse zu optimieren, ist die Visualisierung ein wichtiges Tool...

Richtig, das ist für uns aktuell ein großes Thema. Hier befinden wir uns aber noch in der Anfangsphase.

Was wollen Sie bis Ende 2011 erreichen?

KAIZEN® ist ein stetiger und kontinuierlicher Prozess. In der Produktion sind wir mit dem Wertstromdesign gut aufgestellt. Im Office-Bereich sind wir mit 5S durch und haben auch schon einige Prozesse mit Katzen-Tools bearbeitet und umgesetzt. Jetzt geht es darum, den Lean-Gedanken zu implementieren und die genannten Vorprüfprozesse zu optimieren. Von der Auftragsabteilung bis zur Übergabe an die Fertigung. Und in den kaufmännischen Bereichen von der Kundenkommunikation bis hin zur Auslieferung. Das Konzept steht grob. Jetzt sind wir in der Testphase. Bis Ende des Jahres sind wir hoffentlich fertig.

Es gibt diverse Lean-Beratungen. Warum haben Sie sich für das KAIZEN® Institut entschieden?

KAIZEN® ist sehr praxisnah unterwegs. Das sind nicht die typischen Beratertypen, sondern die Berater kommen alle aus der Industrie und kennen sich mit den Prozessen super aus. Und: Die Seminare machen Spaß. Das ist wichtig, Weiterbildung soll schließlich keine Qual sein. Ich hatte immer das Gefühl, dass KAIZEN® in der richtigen Richtung unterwegs ist und genau das anbieten, was wir auch tatsächlich brauchen. Wir fühlen uns gut aufgehoben.

### IMPRESSUM

KAIZEN® Institute Germany GmbH & Co. KG  
Deutschland - Bad Homburg - de@kaizen.com

KAIZEN® Institute Austria GmbH  
Österreich - Salzburg - at@kaizen.com

KAIZEN® Institute Consulting Group Ltd.  
Schweiz - Zug - ch@kaizen.com