

Wenn grosse Schritte nicht angebracht sind

Kaizen - fernöstliche Unternehmenspolitik der kleinen, steten Verbesserungen

Dem schnellen Radikalumbau unternehmerischer Strukturen oder der persönlichen Karriere haftet etwas Kurzlebiges an. Eine fernöstliche Philosophie zeigt uns, dass viele kleine Verbesserungen anhaltender sein können: Kaizen.

VON MARCELLO SCARNATO *

Der Kaizen-Philosophie - das grundlegende Werk geht auf Masaaki Imai zurück (vgl. www.kaizen.com) - liegt die Annahme zu Grunde, dass jedes System ab dem Zeitpunkt seiner Einrichtung dem Zerfall preisgegeben ist, wenn es nicht ständig erneuert bzw. verbessert wird.

Die Botschaft von Kaizen beinhaltet, dass *kein Tag ohne eine Verbesserung* im Unternehmen vergehen soll. "Kaizen ist somit die Philosophie der ewigen Veränderung und der Flexibilität, um auf die Veränderungen der Umwelt zu reagieren“, sagt der Autor von „Kaizen - the key to Japan's competitive success“.

Von der Zweck- zur Sinngemeinschaft

Kaizen bedeutet aber nicht lediglich Produktverbesserung, sondern Verbesserung sämtlicher Vorgänge von der Idee über die Fertigstellung bis hin zur Vermarktung und Kundenpflege einschliesslich der steten Weiterentwicklung des arbeitenden Menschen. Es ist eine veränderte Einstellung, die zum ganzheitlichen Denken und zum Wandel der Unternehmenskultur, sprich: *von der Zweckgemeinschaft zur Sinngemeinschaft* führt.

Kaizen wird im japanischen Kulturraum für jegliche Art der Verbesserung gebraucht, sowohl im Privat-, als auch im Arbeitsleben. Eine Definition ergibt sich aus der Etymologie des Begriffs: Kai = Veränderung, *Wandel*; Zen = *zum Besseren*, im positiven Sinn; *Kaizen* = kontinuierliche Verbesserung; Gemba = real place, wo die Wirklichkeit stattfindet. Gemba in Unternehmen = Arbeitsplatz (dort, wo durch Mehrwert dem Kundenbedürfnis entsprochen wird).

Unterschiede zu anderen Managementkonzepten

Während TQM (Total Quality Management) und Lean-Management (schlanke Kostenstruktur) an der Kundenorientierung ansetzen, orientiert sich Business Reengineering (fundamentale Neugestaltung) an den Prozessen und der Wertschöpfungskette. Alle genannten Ansätze sind grundsätzlich von wenigen grossen Verbesserungsschritten geprägt. Kaizen hingegen setzt bei den Mitarbeitern an und ist durch viele *kleine Verbesserungsschritte* gekennzeichnet.

Personalkosten als Investition

Ausgaben für Personal, insbesondere für Aus- und Weiterbildung stellen demnach weniger einen Kostenfaktor als vielmehr eine Investition in die Zukunft dar. Denn gut qualifizierte und lernfähige Mitarbeiter, die für Veränderungen offen sind und diese mittragen, bilden den Grundstein für den Erfolg von Kaizen und dadurch für den Erfolg des Unternehmens in der Zukunft.

Imai definiert als den wichtigsten Unterschied zwischen den japanischen und westlichen Managementkonzepten die mit Kaizen verbundene *prozessorientierte Art zu denken* gegenüber dem westlichen *innovations- und ergebnisorientierten Vorgehen*.

Kontinuierliche kleine Aktionen

Während eine Innovation eine einmalige, auf den sofortigen Profit gerichtete Aktion ist, handelt es sich bei dieser japanischen Philosophie um kontinuierliche kleine Aktionen, deren positive Ergebnisse meist erst *im Laufe der Zeit zu erkennen* sind. Die Innovation ist, auch wegen dem meist hohen finanziellen Aufwand, hauptsächlich in rasch expandierenden Märkten anzuwenden.

In gesättigten und schrumpfenden Märkten, auf denen die Konsumenten immer höhere Ansprüche an die Qualität stellen und die Notwendigkeit Kosten zu senken immer grösser wird, bringt Kaizen bemerkenswerte Vorteile, da kleinere Einheiten an Aufwand und Kosten anfallen.

Kaizen für KMUs

Kaizen scheint speziell für jene Strukturen geeignet zu sein, die sich nur in sehr kleinen Schritten verändern lassen, sprich: jene klassischen Klein- und mittelgrossen Unternehmen (KMU), die historisch aus familiären bzw. Pionier-Kontexten heraus gewachsen sind und keine Grossinvestoren im Background haben.

Für die Karriere eines Menschen kann der Kaizen-Ansatz besonders bei der Problembewältigung behilflich sein. Dann z. B., wenn sich bedeutende Veränderungen ankündigen, aber kein Geld hierfür vorhanden ist. Das stete Zugehen auf ein persönliches Ziel in kleinen Schritten macht letztlich auch die Überbrückung noch so grosser Distanzen möglich.

SYSTEMVERGLEICH	KAIZEN	INNOVATION
1. Effekt	langfristig und andauernd, undramatisch	kurzfristig, dramatisch
2. Tempo	kleine Schritte	grosse Schritte
3. Zeitlicher Rahmen	Kontinuierlich und steigend	unterbrochen und befristet
4. Erfolgchancen	gleichbleibend hoch	abrupt und unbeständig
5. Protagonisten	jeder Firmenangestellte	wenige "Auserwählte"
6. Vorgehensweisen	Kollektivegeist, Gruppenarbeit, Systematik	"Ellenbogenverfahren", individuelle Ideen und Anstrengungen
7. Devise	Erhaltung und Verbesserung	Abbruch und Neuaufbau
8. Erfolgsrezept	konventionelles Know-how und jeweiliger Stand der Technik	Technologische Errungenschaften, neue Erfindungen, neue Theorien
9. Praktische Voraussetzungen	kleines Investment, grosser Einsatz zur Erhaltung	grosses Investment, geringer Einsatz zur Erhaltung
10. Erfolgsorientierung	Menschen	Technik
11. Bewertungskriterien	Leistung und Verfahren für bessere Ergebnisse	Profitresultate
12. Vorteil	geeignet für eine langsam ansteigende Wirtschaft	geeignet für eine rasch ansteigende Wirtschaft

Quelle: Masaaki Imai, Kaizen: der Schlüssel zum Erfolg der Japaner im Wettbewerb. München: Langen-Müller/Herbig, 1993.

 * *Dr. oec. HSG Marcello Scarnato ist Unternehmensberater. Krisenmanagement und Sanierungen sind der aktuelle Schwerpunkt seiner Tätigkeit.*
<http://vaduz.drscarnato.com>

Publiziert am 16. August 2003 auf S. 11 in WirtschaftRegional (Verlag Liechtensteiner Vaterland, Vaduz)

Wirtschaft*regional*
www.wirtschaft-regional.com