

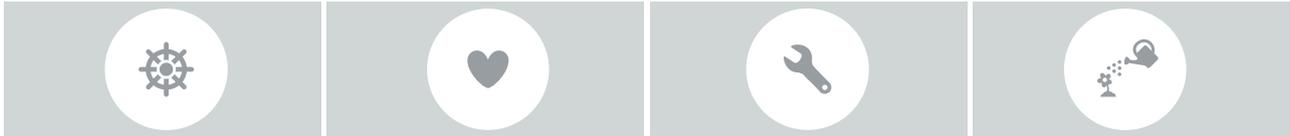


fPS Preis Gewinnerreise Japan September 2023
Lean Production und *Kaizen* –
Operational Excellence in Japan
23. bis 28. September 2023

Teilnehmerbewertung

Exklusiv für:

fischer 



Bei der fPS Preis Gewinnerreise handelt es sich um eine **sechstägige Lernreise nach Japan** für die Gewinner der fPS Preise aus den Jahren 2019 und 2022.

Das Programm fand statt von **Samstag, den 23.** bis **Donnerstag, den 28. September 2023**. Sie war besetzt mit 16 Teilnehmern aus den Unternehmensbereichen Befestigungssysteme und Automotive der fischer Unternehmensgruppe. Im Folgenden werden die Bewertungen und Anmerkungen der Teilnehmer vorgestellt und ausgewertet.

Schwerpunktthemen und Ziel

Thematische Schwerpunkte unserer Lernreisen nach Japan sind **Kaizen und Lean Production**. Die Grundlage wurde gelegt mit einer **fundierten Einführung** in die Unterschiede in der Praxis zwischen Toyota-Produktionssystem (TPS) in Japan und Lean Production in Europa. In Japan bot das Seminar einen **exklusiven Einblick** in die Praxis ausgewählter Vorzeigeunternehmen in Japan direkt vor Ort. Der Fokus des Seminars liegt auf **Lean Production in der Anwendung** mit den jeweiligen methodischen Ansätzen und Aktivitäten in verschiedenen Vorzeigeunternehmen. Der zweite Schwerpunkt liegt auf den soften Faktoren: die dazugehörige **Führung und Unternehmenskultur** – unabdingbar für eine jede Lean-Reform

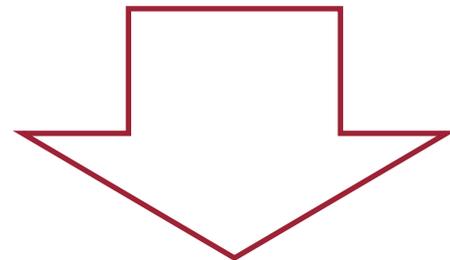
wie auch für kontinuierliche Verbesserungsaktivitäten.

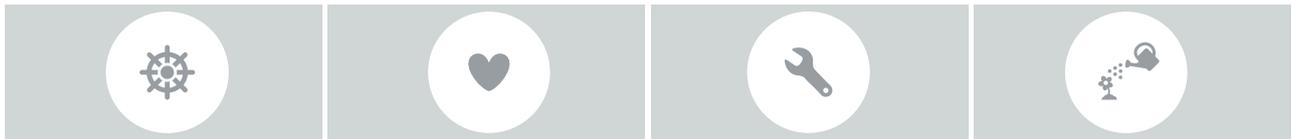
Auf der fPS Preis Gewinnerreise wurde effektives Lean-Management vor Ort **erlebbar**; sie bot Anregungen und **Inspiration** – Dinge, die beflügeln und eine **nachhaltige Wirkung** über die Dauer des Seminars hinaus entfalten.

In Japan fand auch eine qualifizierte **Auswertung** des Erlebten statt. Dabei wurden die **Erfolgsfaktoren für Kaizen und Lean** herausgearbeitet. Mit dem Ziel, **Erkenntnisse** zu gewinnen, **Anregungen** für die individuelle Lean- und Führungs-Arbeit zu erhalten und dem Verbesserungsprozess im eigenen Unternehmen dadurch einen **kräftigen Impuls** zu geben.



Das **Konzept ist ausgelegt** auf den Effekt, der im Anschluss stattfinden soll: die **Übertragung** der Erkenntnisse aus Japan und die **Umsetzung** im Wirkungsbereich jedes einzelnen Teilnehmers.





Seminar-Aufbau



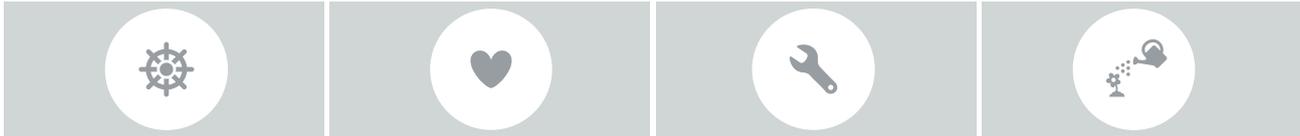
Stufe I, II: Webinar und Vorbereitungsseminar in Deutschland

Zur inhaltlichen Vorbereitung gehörte ein **Webinar** (Stufe I) zur **Management- und Prozessreform bei TESSEI**. Dies ist der Dienstleister, der bei Japan Railways East, einer der großen Bahngesellschaften, zuständig ist für die Reinigung der *Shinkansen*-Schnellzüge. Dieser Reinigungsprozess der *Shinkansen*-Fahrgastwagen an der Endhaltestelle Tokyo Station hat als das **'7-Minuten-Wunder'** international Berühmtheit erlangt. Die Wagen werden innerhalb von 6 bis 7 Minuten gereinigt, bevor die Züge wieder losfahren. Hinter dem hocheffizienten Ablauf steht ein **Change-Prozess**, initiiert durch Teruo Yabe, ehemaliger Vorstand von TESSEI. Er hat in seiner Amtszeit die Firma reformiert und eine unternehmenskulturelle Revolution bewirkt. Am Beispiel TESSEI lässt sich viel lernen über Change

Management, Führung sowie *Kaizen* in Dienstleistungsprozessen. Das Webinar stellt den Management-Ansatz sowie die Erfolgsfaktoren der Reform mit Artikeln und Vortragsvideos ausführlich vor. In Japan wurde diese Vorarbeit aufgegriffen und fortgeführt mit einem Besuch bei TESSEI selbst.

Eineinhalb Wochen vor der Abreise nach Japan fand weiterhin ein ganztägiges **Vorbereitungsseminar** in Freiburg (Stufe II) statt.

Durch Vorträge wurde das erforderliche Hintergrundwissen vermittelt, um die Beobachtungen bei den Unternehmensbesuchen in Japan richtig einordnen zu können. Denn erstens gilt: Es gibt vieles, was man in Japan sehen kann, manches aber erkennt man nicht sofort. Und



zweitens: Je mehr die Teilnehmer wissen, desto mehr können sie in Japan sehen.

In den Vorträgen lag der Fokus auf den **'unsichtbaren Erfolgsfaktoren'** wie Führung und Unternehmenskultur. Einen solchen Erfolgsfaktor stellt der Ansatz **'Kaizen mit der rechten Gehirnhälfte'** dar, mit dem Lean-Unternehmen in Japan stärker und systematischer arbeiten als westliche Unternehmen.

- Vortrag 1: **Lean und TPS: Wo liegen die Unterschiede?** Betrachtungen aus der Praxis in Japan
- Vortrag 2: **Kontext für Unternehmen in Japan** Wirtschaftliche, gesellschaftliche und kulturelle Rahmenbedingungen

Der Referent Dr. Roman Ditzer verfügt über langjährige Lean-Erfahrung und vermittelte fundiertes Wissen auf der Basis des aktuellen Forschungsstands.

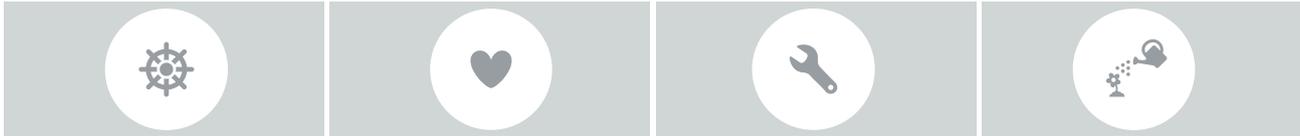
Vorbereitungsseminar: Bewertungen und Anmerkungen der Teilnehmer

	sehr schlecht ←	neutral	→	sehr gut
Durchführung des Vorbereitungsseminars _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Wie gut wurden Sie auf die Reisemodalitäten vorbereitet? _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Wie gut wurden Sie vorbereitet auf Japan im Allgemeinen: Wirtschaft, Gesellschaft, Kultur und Japan-Knigge? _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Vortrag: 'Lean und TPS: Wo liegen die Unterschiede' _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
TESSEI-Webinar _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Anmerkungen zum Vorbereitungsseminar:

"Sehr gute und auch frühzeitige Informationen zur Reise, top!"

"Große Informations- und E-Mail-Flut seitens fischer und RD interlogue. Vielleicht kann das auf weniger Mails mit geballten Inhalten reduziert werden? Reiseabwicklung und Vorbereitung für Mitarbeiter ohne eigenen PC schwierig."



Stufe III: Programm in Japan

Anreise und Rückreise nach bzw. aus Japan waren nicht Teil des Leistungspakets. Die Teilnehmer trafen samstagsmorgens in Tokyo ein. Das Programm begann am Nachmittag mit einem **Praxis-Workshop** zur Sushi-Herstellung und der Technik des Messerschleifens. Dies war gleichzeitig eine **spielerische Heranführung** an das Thema **Monozukuri** – das Herstellen von Dingen.

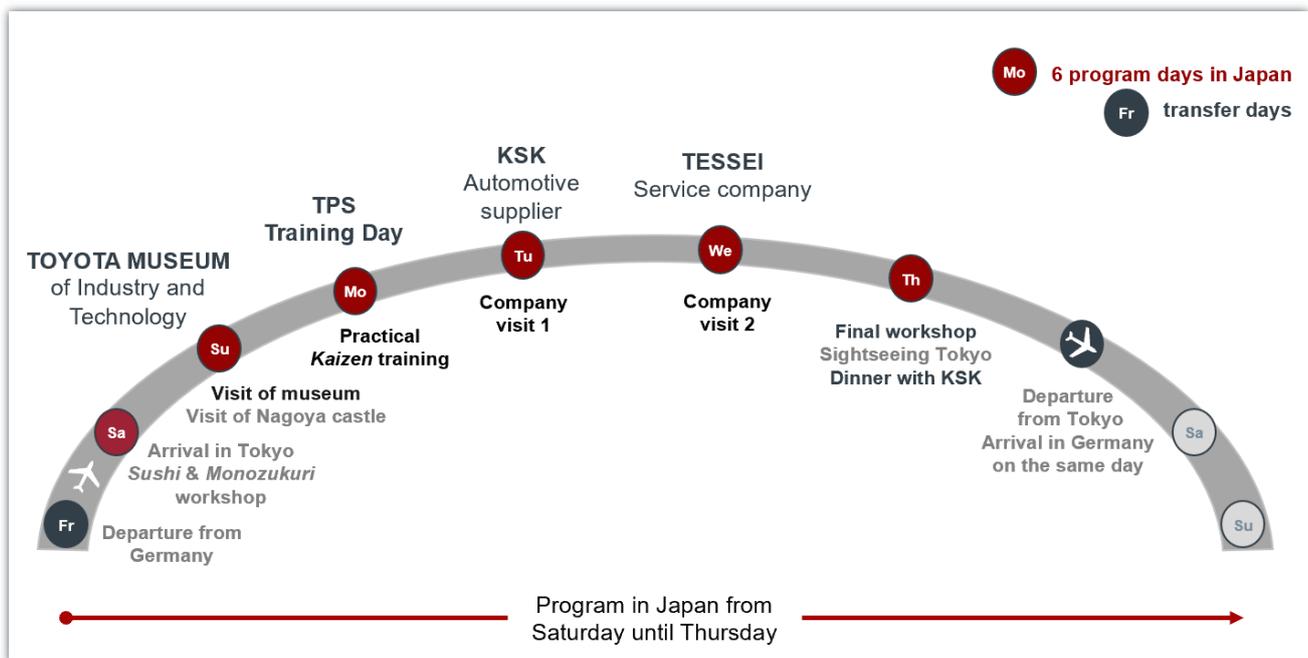
Am Sonntag fand ein Besuch des **Toyota Museum für Industrietechnologie** sowie des **Nagoya Schlosses** statt. Das Museum stellt die Toyota-Unternehmensgeschichte als Geschichte der Prozessverbesserung dar. Diese begann damit, dass der Gründer Sakichi Toyoda sich Gedanken machte, wie er seiner Mutter die Arbeit am Webstuhl erleichtern konnte.

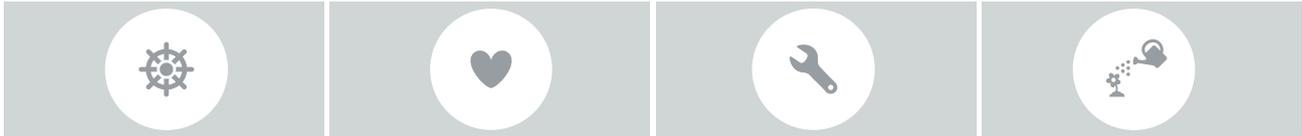
Im Verlauf der Woche wurden zwei ausgewählte **Lean-Vorzeigeunternehmen** besucht. Eines davon war der langjährige Austauschpartner von fischer: die Firma **KSK**.

Die beiden Besuche wurden ergänzt durch ein eintägiges **praktisches Kaizen-Training**.

Auf dem **Abschlussworkshop** am Donnerstag, dem letzten Programmtag, erfolgte die Auswertung der Besuche. Hier wurden übergreifende Erkenntnisse zu den **Erfolgsfaktoren von Lean und Kaizen** erarbeitet.

Sightseeing in Tokyo und eine Einladung von KSK zum gemeinsamen Abschlussessen rundeten das Programm ab. Die Rückreise erfolgte am Freitag von Tokyo mit Ankunft in Deutschland am selben Tag.





Durchführung der Japan-Reise: Bewertungen und Anmerkungen der Teilnehmer

	sehr schlecht ←	neutral	→	sehr gut
Reisevorbereitung, Informationen vor der Reise _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Reiseleitung, -ablauf und Zeitmanagement _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Informationen während der Reise _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Anmerkungen zum Reise-Durchführung:

- "Ich bin Ihnen sehr, sehr dankbar für das perfekte Rundum-sorglos-Paket. Herzlichen Dank!"
- "Tolle Vorbereitung, sehr gut geplanter Ablauf!"
- "Den Seminarordner etwas kleiner halten"
- "Tolle Organisation vor Ort mit reibungslosem Ablauf. Rundum-sorglos-Paket."
- "Top vorbereitet und extrem kompetent begleitet, Herr Ditzer ist ein Wunder an japanischer Präzision! 😊"
- "Könnte ich 7 [von 6] Punkte geben würde ich auch das tun. Unglaublich – wirklich! Vielen, vielen Dank!"
- "Sehr kompetente Reiseleitung! Es wurde jede Frage beantwortet, auf möglichst alle Wünsche reagiert und umgesetzt."
- "Die Organisation kann man nicht besser machen! Einfach perfekt!"
- "Karaoke mit einbauen 😊"



Unternehmensbesuche

In Japan wurden zwei ausgewählte Vorzeigunternehmen besucht. Thematisch lagen die Schwerpunkte der jeweiligen Unternehmensbesuche:

- auf den Instrumenten von *Kaizen* und Lean Production / Management,
- auf dem Management des Verbesserungsprozesses und auf Lean Führung.

Der fischer Austauschpartner **KSK** ist als Automobilzulieferer ein Vertreter der Branche, in der Lean und *Kaizen* ursprünglich entstanden sind und als solche entsprechend weit fortgeschritten in der Umsetzung. Hier konnten wir zwei Standorte besichtigen, die gleichzeitig zwei verschiedene Evolutionsstufen des Fertigungskonzepts darstellen.

Bei **TESSEI** ging es darum, festzustellen, inwieweit die Reform von Herrn Yabe auch acht Jahre nach seinem Ausscheiden noch spürbar ist bzw. inwieweit das Management die Erfolge erhalten und diese fortgeführt hat.

Im Rahmen von drei- bis sechsstündigen Besuchen lernten die Teilnehmer die methodischen Ansätze und Aktivitäten des jeweiligen Verbesserungsprozesses kennen. Beim Werksrundgang konnte man die Umsetzung in der betrieblichen Praxis nachvollziehen und in Frage- und Antwort-Runden einzelne Aspekte gesondert beleuchten. Die persönliche Begegnung mit den maßgeblichen Akteuren machte **Lean Führung erlebbar**.

Ziel war es, über die Anschauung bei den Vorzeigunternehmen eine **konkrete Vorstellung** von Lean Production / Management in der Umsetzung zu gewinnen.

Ein wichtiger Effekt waren weiterhin die methodischen **Anregungen** und die **Inspiration** aus diesen Besuchen – Dinge, die beflügeln und eine **nachhaltige Wirkung** über die Dauer des Seminars hinaus entfalten. Schwerpunktthemen für die Besuche:

KSK

- 'Kaizen der alten Schule' im Werk Kanuma
- Perfekt ablaufoptimierte ChakuChaku-Linien, Low Cost Automation
- Weiterentwicklung des Lean-Fertigungskonzepts im Werk Ōtawara
- Effiziente Arbeitsteilung zwischen Mensch und Roboter
- *Kaizen*-Einstellung aller Beteiligten und *Kaizen*-Unternehmenskultur
- Top-down- and Bottom-up-*Kaizen* in perfekter Balance

TESSEI

- hochgradige Standardisierung der Abläufe
- Übertragung des Lean-Konzepts auf die Dienstleistungsbranche
- Führung und Bottom-up-Aktivitäten

Kaizen-Praxis-Training mit Toyota 'Old Boys'

Beim 'TPS Training Day' leiteten japanische ehemalige Toyota-Trainer die Teilnehmer bei praktischen *Kaizen*-Aktivitäten an. Sie vermitteln dabei nicht nur die Vorgehensweise, sondern auch die **spezifische Kaizen-Kultur**:

- 'Kaizen der alten Schule'
- das TPS im Original: *Kaizen*-Verhalten praxisnah vermittelt von ehemaligen Toyota-TPS-Trainern



Unternehmensbesuche und Programmpunkte: Bewertungen und Anmerkungen der Teilnehmer

	sehr schlecht ←	neutral	→	sehr gut
SUSHI-WORKSHOP _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
MESSERSCHLEIF-WORKSHOP _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
TPS TRAINING DAY _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
KSK _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
TESSEI _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Anmerkungen zum MONOZUKURI-WORKSHOP:

"SUSHI-WORKSHOP: War ein schöner Einstieg"

"SUSHI-WORKSHOP: Hat sehr Spaß gemacht!"

"SUSHI-WORKSHOP: Sehr lecker!"

"SUSHI-WORKSHOP: Hier lernt man schon wirklich viel, wie 'die Japaner' so ticken."

"SUSHI-WORKSHOP: Workshop an sich sehr gut, es wäre sicherlich noch interessant, etwas zur Geschichte von Sushi zu erfahren; außerdem sind *Nigiri* relativ 'einfach' zu machen, die klassischen gerollten wären von der Handwerkskunst her noch anspruchsvoller und interessanter gewesen."

"MESSERSCHLEIF-WORKSHOP: Ein schöner Einstieg – Grundsätzlich finde ich beide Workshops sehr geeignet für den ersten Tag (nach dem langen Flug)"

"MESSERSCHLEIF-WORKSHOP: Auch hier: man lernt, wie sie ticken und muss dann halt auch akzeptieren, dass Erklärungen selbst einfacher Vorgänge länglich ausschweifend und redundant geraten. Es hat Spaß gemacht, wenn auch die Reisemüdigkeit hier schon etwas Tribut forderte."

"MESSERSCHLEIF-WORKSHOP: gute Balance zwischen Theorie und Praxis, gute Chance anschließend im Shop einzukaufen"

"MESSERSCHLEIF-WORKSHOP: Ich kannte diese Schleiftechnik nicht"

"MESSERSCHLEIF-WORKSHOP: War ebenfalls sehr interessant. Hätte aber auch etwas kürzer sein können."



Anmerkungen zu den Unternehmensbesuchen und Programmpunkten – Fortsetzung:

"TPS TRAINING DAY: Große Erfahrung"

"TPS TRAINING DAY: Sehr eindrücklich"

"TPS TRAINING DAY: Schöne Gelegenheit die traditionelle Toyota-Methode aus erster Hand kennenzulernen"

"TPS TRAINING DAY: Imposant, mit wieviel Herzblut diese drei Rentner die Trainingseinheiten durchgeführt haben!"

"TPS TRAINING DAY: Eventuell kann man den theoretischen Teil etwas einkürzen und schneller darüber hinweggehen, da die Grundlagen eigentlich bekannt sind. In der Praxis wäre es schön, wenn die Teilnehmer mehr mitmachen könnten. Da könnte man zum Beispiel 'erfahren', wieso es einfacher geht, ein Teil in einer flachen Kiste zu greifen."

"TPS TRAINING DAY: Ich habe nicht viel Neues gelernt – außer eben, dass man oft einfachere Lösungen finden kann. Man merkte, dass die Herren nicht mehr die Jüngsten sind. Es sollte evtl. mehr mit Digitalisierung gemacht werden."

"KSK: Sehr gut, dass wir beide Werke gesehen haben. Sonst könnte man eventuell ein falsches Bild von KSK bekommen. Die Länge der Führung war genau richtig. Eventuell könnte man den langen Theorieblock am Anfang etwas unterbrechen"

"KSK: perfekt bis hin zur Offenheit!"

"KSK: Beindruckend zu sehen, wie die in Deutschland gelehrt Methoden zur kontinuierlichen Verbesserung [in Japan / bei KSK] umgesetzt wurden."

"TESSEI: Toller Blick hinter die Kulissen, einmalige Gelegenheit"

"TESSEI: Vorträge bis hin zum CEO"

"TESSEI: Die Präsentation am Anfang war eher ermüdend – lag sicherlich an der frühen Aufstehzeit."

"TESSEI: Beeindruckend wie 'einfach' und 'kostengünstig' manchmal eine Lösung sein kann"

"TESSEI: Schade, dass nicht fotografiert werden durfte. Vielleicht könnte man beim nächsten Mal nach einem Gruppenfoto fragen als Erinnerung."



Übergreifende Bewertung

Wovon würden Sie sich mehr wünschen, wenn Sie noch einmal teilnehmen könnten?

"Blick in weitere Unternehmen. Gegebenenfalls japanischer Maschinenbau oder auch Tech-Unternehmen (Elektronik, Konsumgüter)"

"Gerne einmal an einem Workshop teilnehmen mit z. B. KSK-Mitarbeitern."

"Die Städte und das Land besser kennenlernen. Mehr Gelegenheit, shoppen zu gehen. Weniger Hotels"

"Mehr Ausgewogenheit beim Essen in den ersten zwei Tagen, da war es sehr viel Fisch/Sushi."

"Keine Wünsche offen ... Großartig organisiert und sehr gut umgesetzt! Inhaltlich, organisatorisch und sehr professionell. Herzlichen Dank"

"Gute Mischung aus Sightseeing und Lernreisen"

"Es war alles hervorragend, alles hat einfach gepasst, sehr gute Organisation"

"Alles war sehr ausgewogen. Perfekt."

"Strammes Programm, an der einen oder anderen Stelle etwas mehr Muße."

"Zeit"

"Viiiiiielen Dank, Herr Professor Fischer, dass ich dabei sein durfte!!!"

Zusammengefasst wurden hier die Rückmeldungen der Teilnehmer aus der Umfrage am letzten Tag in Japan.

Stand Oktober 2023