

# Wie Lean-Unternehmen in Japan *KAIZEN* betreiben und **OPERATIONAL EXCELLENCE** erreichen

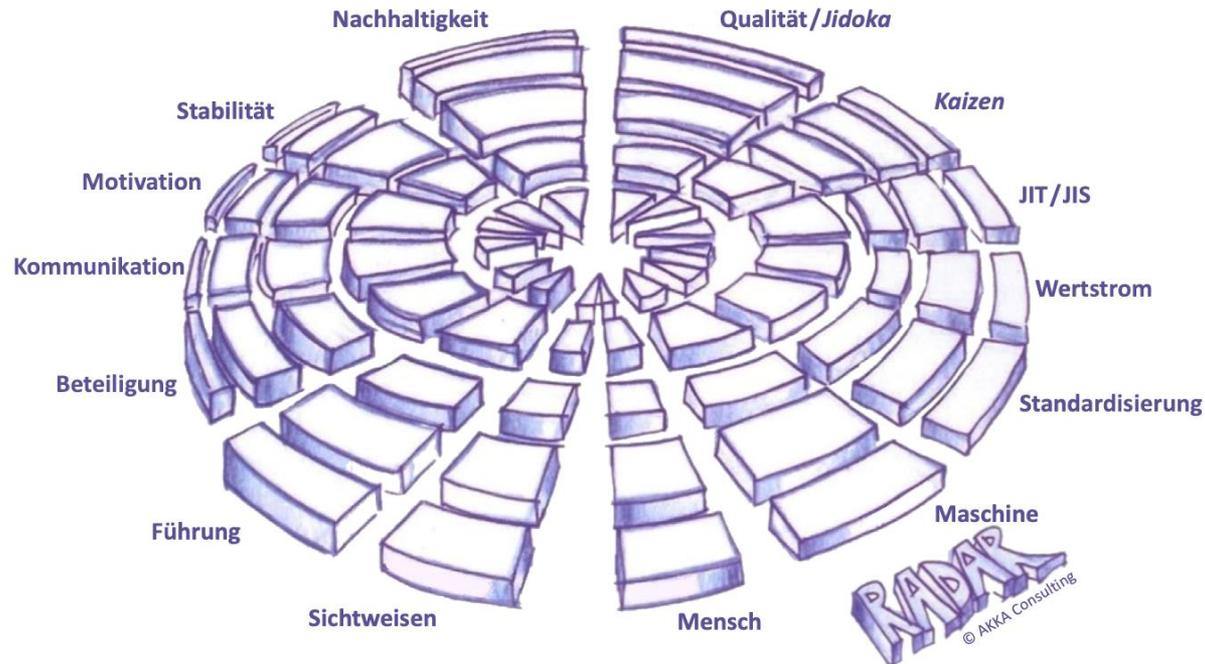
Dr. Roman Ditzer

Februar 2020

## Executive Summary auf 12 Folien

Das 'LEAN-RADAR' misst die Stärken eines Unternehmens.

Auf unseren 'Japan-Seminaren' besuchen wir Unternehmen in Japan; diese werden anschließend auf Grundlage des Lean-Production-Konzepts diskutiert. Charakteristika und Stärken ihres Fertigungssystems werden herausgearbeitet und im 'LEAN-RADAR' eingetragen. Wir besuchen 'Lean-Vorzeigeunternehmen', folglich sind die Bewertungen in vielen Fällen sehr hoch.



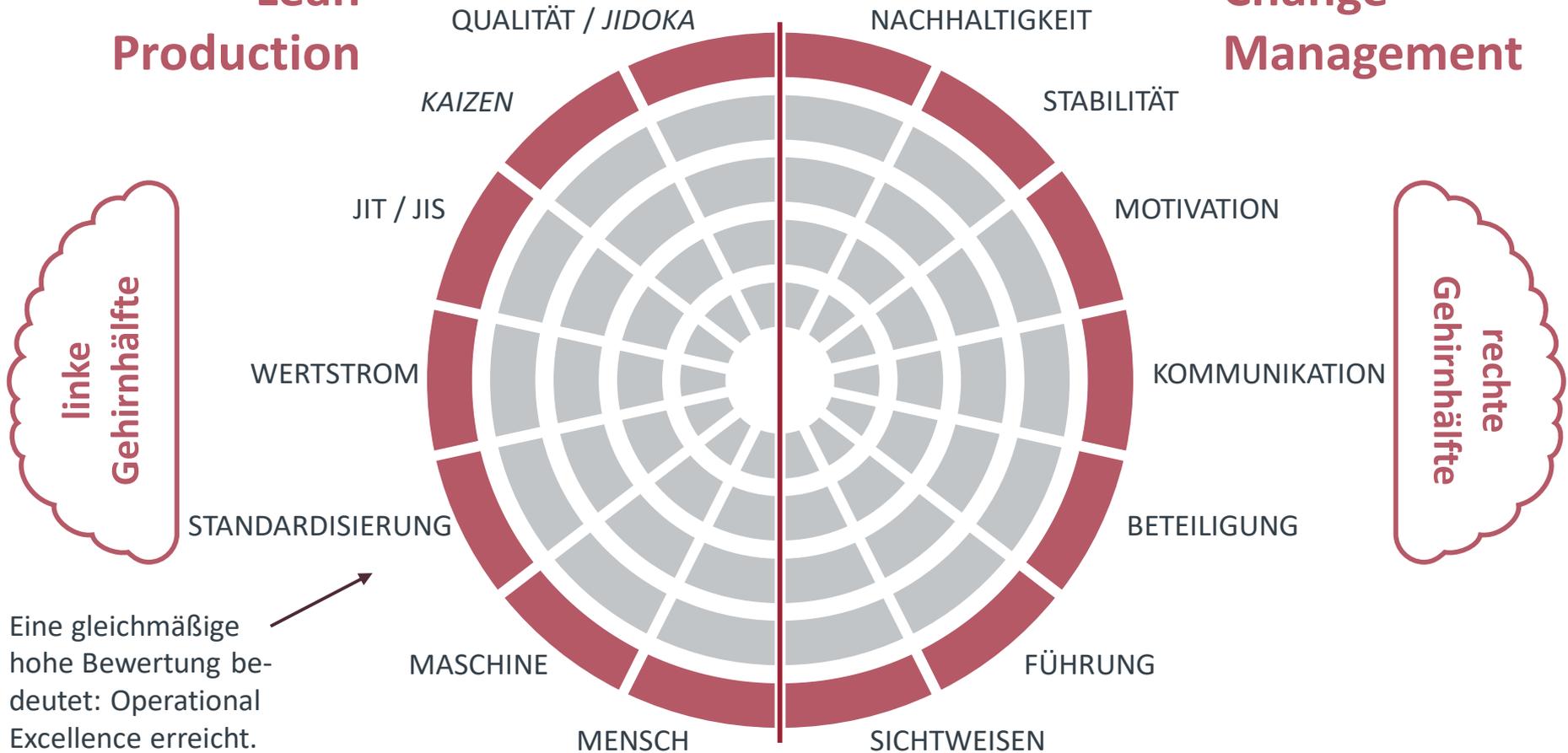
LEAN-RADAR mit freundlicher Genehmigung der AKKA Consulting GmbH © AKKA Consulting GmbH

# Executive Summary auf 12 Folien

Oftmals geht Fertigungsexzellenz einher mit einer Stärke in Change.

## Lean Production

## Change Management



## Executive Summary auf 12 Folien

Der Weg zu Operational Excellence führt über *KAIZEN*.

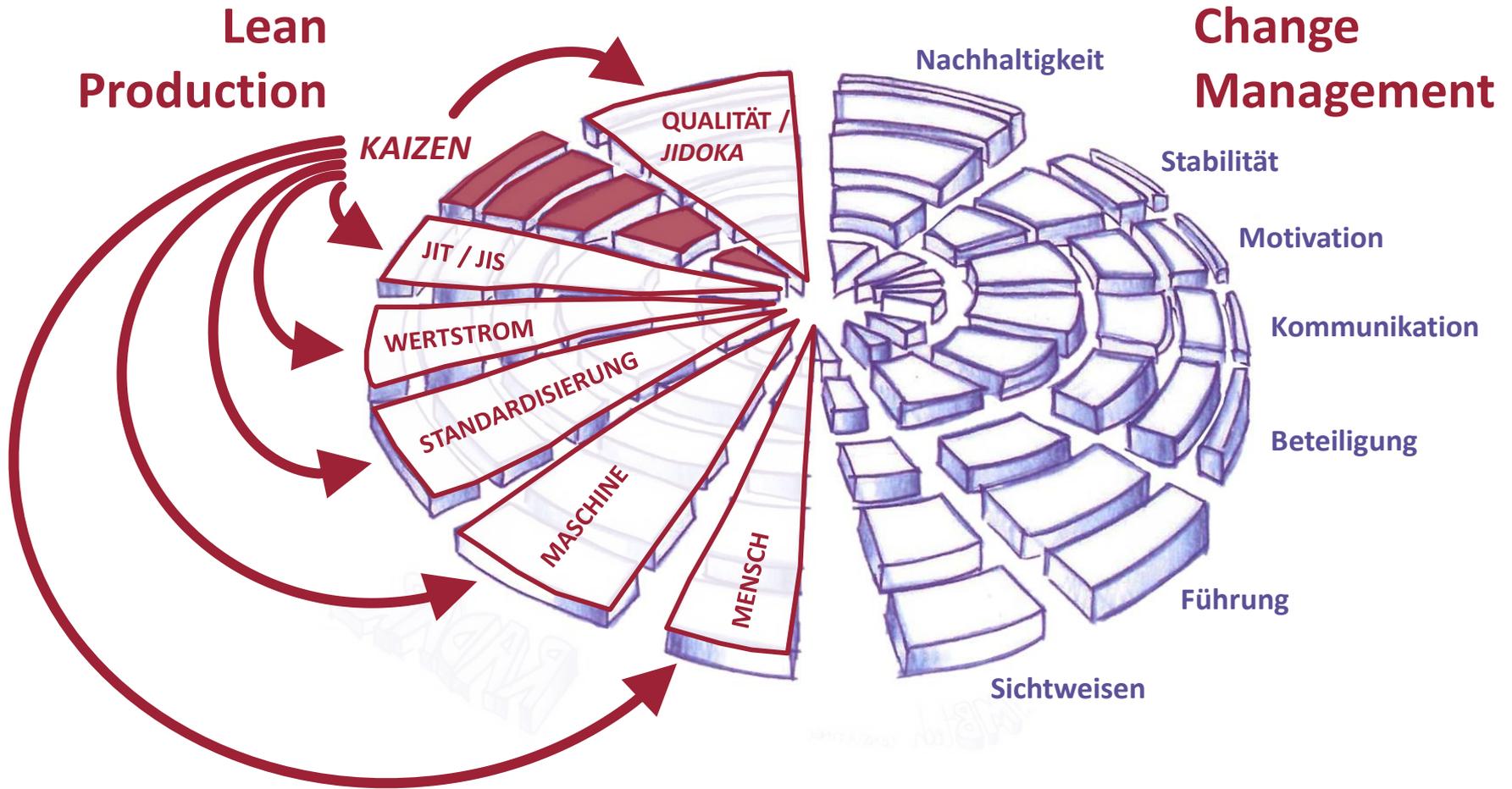
Diese Firmen haben über lange Jahre hinweg ihr Produktionssystem implementiert und sich bemüht, das Niveau zu erhöhen. Bei der Implementierung des Produktionssystem sind Verbesserungsaktivitäten unabdingbar. Sie sind heute Vorzeigeunternehmen, weil sie ihre eigenen Methoden, Prozesse und ihre Organisation verbessert haben. Dies ist das Ergebnis eines kontinuierlichen Bemühens um Prozessverbesserung. Hierin liegt die Stärke der japanischen Vorzeigeunternehmen. Ihre Gemeinsamkeit besteht in der **Fähigkeit, Verbesserung kontinuierlich und langfristig** zu betreiben.



© KEIHIN SEIMITSU KOGYO (KSK), Verwendung der Grafik mit freundlicher Genehmigung von KSK

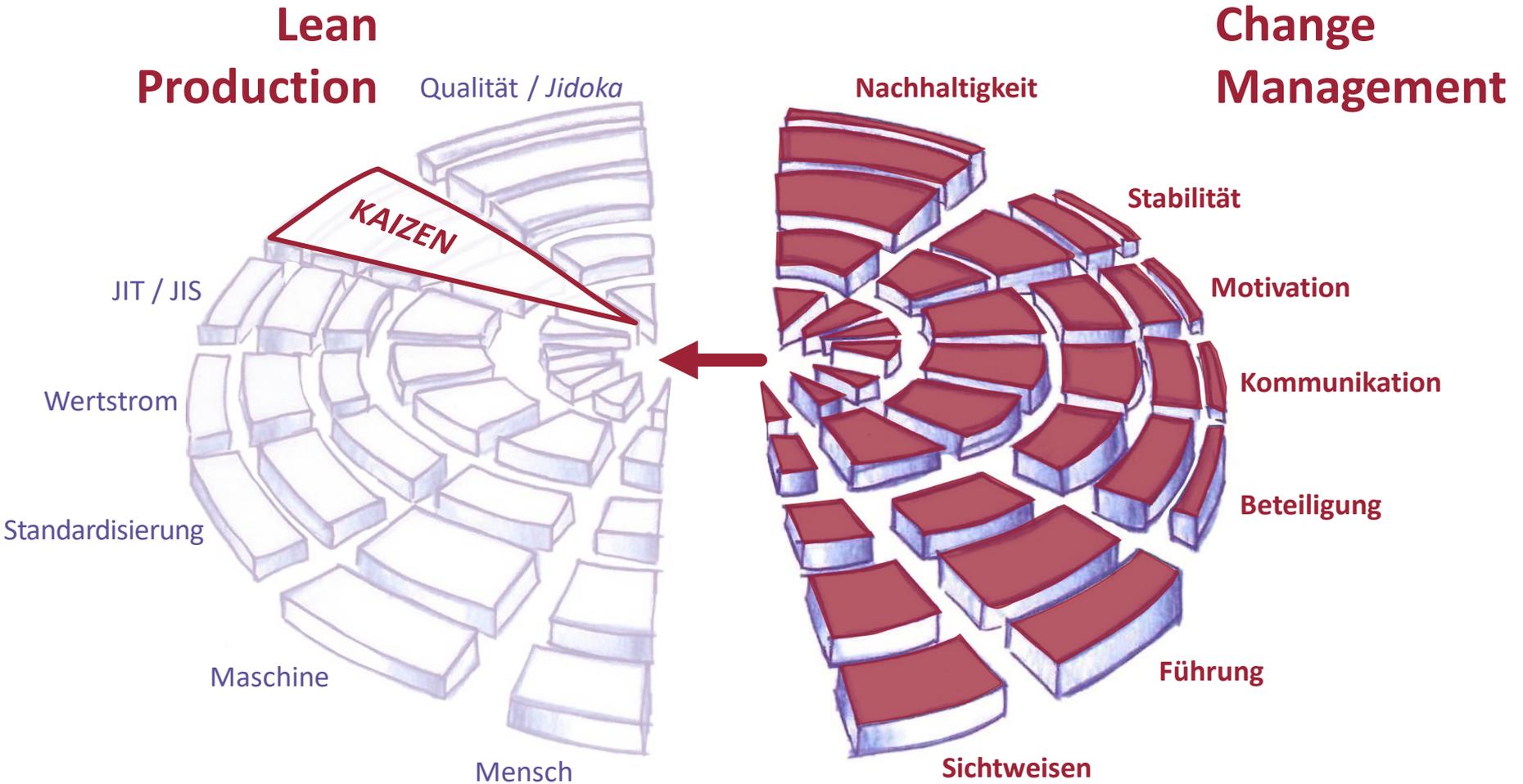
# Executive Summary auf 12 Folien

Diese *KAIZEN*-Stärke führt zu Operational Excellence.



# Executive Summary auf 12 Folien

Allerdings: Nur weil sie gut sind in Change, sind sie stark in *KAIZEN*.



## Executive Summary auf 12 Folien

Wie erreichen Firmen Operational Excellence?

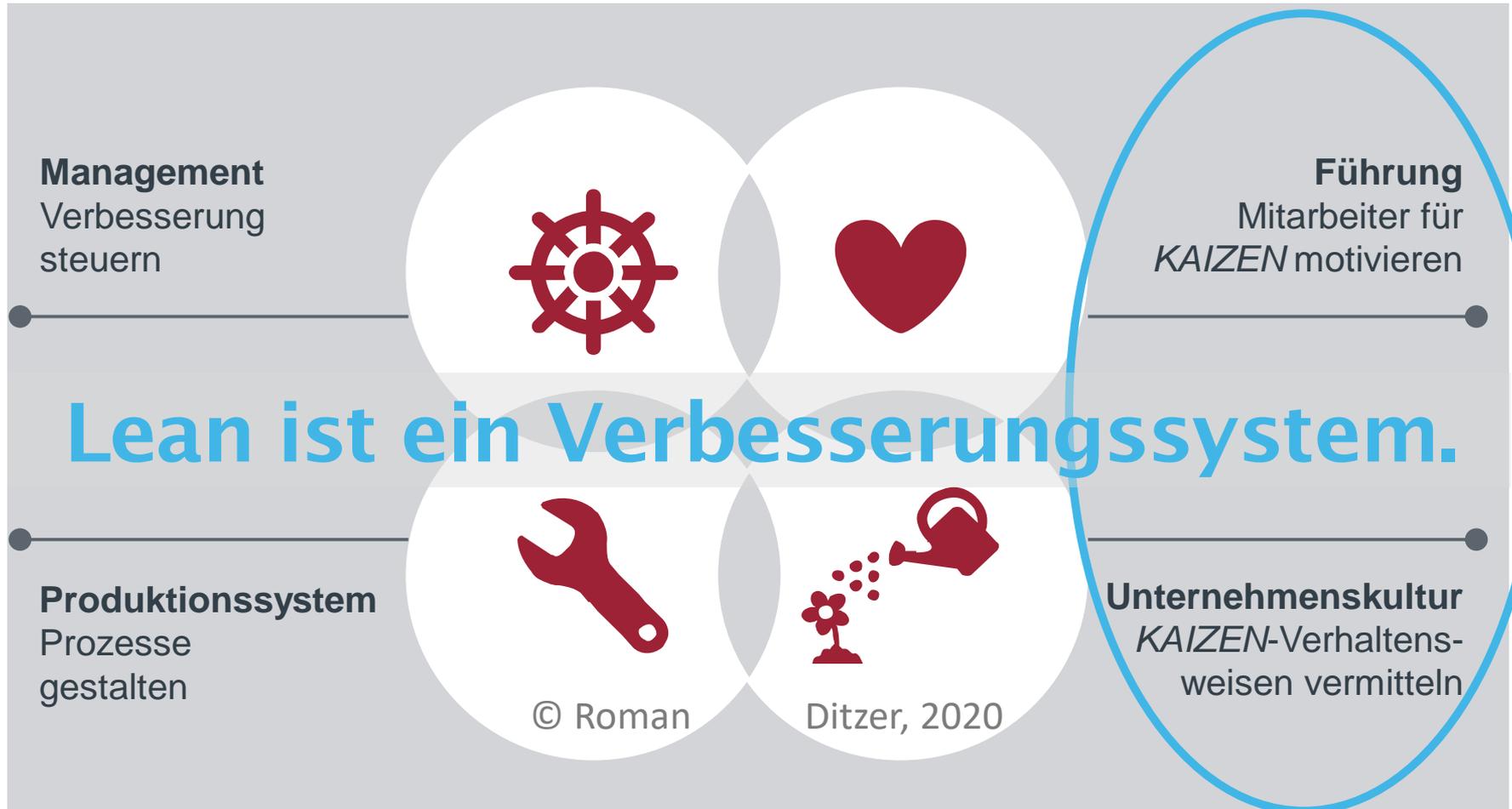
Operational Excellence erreicht man ohne die weichen Faktoren nicht.

Hier kommt den Managern / Führungskräften eine entscheidende Rolle zu.

Manager / Führungskräfte in Japan betreiben Verbesserung und Führung anders als wir:

# Executive Summary auf 12 Folien

Lean-Führungskräfte in Japan legen ihren Schwerpunkt rechts.



# Executive Summary auf 12 Folien

Wir nutzen unser Potenzial hingegen nur zu einem Teil ...

**'KAIZEN mit der linken Gehirnhälfte'**



## Führung

Lean-Vision

Rolle Führungskräfte

Kommunikation

Mitarbeiter-Anleitung

Ermächtigen, Ertüchtigen,  
Ermuntern und Begleiten

KAIZEN-Wettbewerbe ...

**'KAIZEN mit der rechten Gehirnhälfte'**

Ditzer, 2020



Vorbildfunktion

GENBA-ismus

KAIZEN-Mottos

Sorgfalt + Pragmatismus

Visualisierte Regeln

Disziplin ...

**Unternehmenskultur**

## Executive Summary auf 12 Folien

Weiterhin: Im Vergleich zu uns legen Unternehmen in Japan viel Wert auf bottom-up. Auch daher rührt ihre *KAIZEN*-Stärke.

**top-down**  
Ansatz im *KAIZEN*

---

**bottom-up**  
Ansatz im *KAIZEN*

Überraschend, aber trotzdem wahr: Japanische Firmen sind für starre Hierarchien bekannt. Lean-Vorzeigeunternehmen aber 'ertüchtigen' ihre Mitarbeiter ('Empowerment') und geben ihnen Freiräume für *KAIZEN*.

# Executive Summary auf 12 Folien

Die 'MATRIX der KAIZEN-Balance' stellt die Unterschiede heraus.

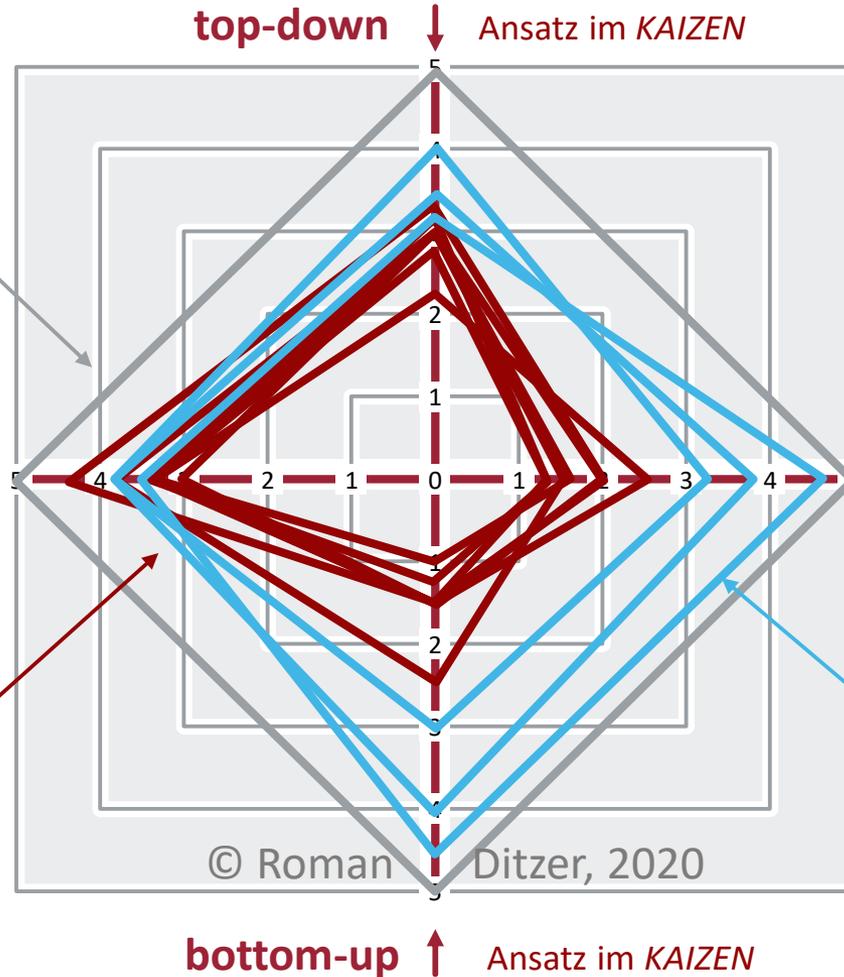
Idealwerte: Mit einer starken Ausprägung in allen vier Bereichen liegt eine Firma nahe an der 'Ideal-Raute'.

linke  
Gehirnhälfte

rechte  
Gehirnhälfte

Deutsche  
Teilnehmerfirmen

Japanische  
Vorzeigeunternehmen



Einschätzung durch Teilnehmer im Dezember 2019

## Executive Summary auf 12 Folien

Wie erreichen Firmen Operational Excellence?

Die richtige Mischung entscheidet über den Erfolg bei *KAIZEN*.

Im *KAIZEN* der Vorzeigeunternehmen sind Bottom-up und rechte Gehirnhälfte deutlich stärker ausgeprägt als bei uns.

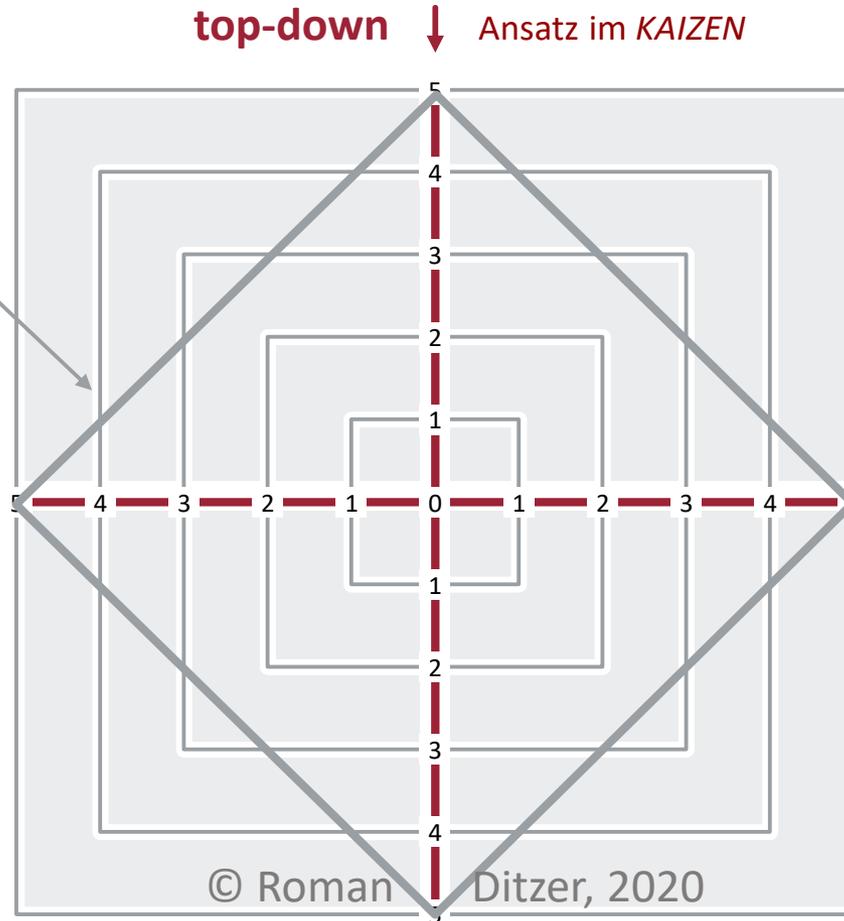
Sie erreichen OPERATIONAL EXCELLENCE über eine ausgeglichene Balance zwischen top-down und bottom-up, rechter und linker Gehirnhälfte beim *KAIZEN*.

# Wie würden Sie Ihren *Kaizen*-Ansatz selbst einstufen?

Gibt es Dinge, die Sie daraus ableiten können?

Idealwerte: Mit einer starken Ausprägung in allen vier Bereichen liegt eine Firma nahe an der 'Ideal-Raute'.

linke  
Gehirnhälfte



rechte  
Gehirnhälfte

# Learning Journeys to the Sources of Excellence

Der Weg zu Operational Excellence führt über JAPAN.

Es ist sinnvoll, Führungskräfte in Japan zu schulen, weil sie dort Erkenntnisse und konkrete Anregungen zum HOW TO von *KAIZEN* und Führung gewinnen.

Die Unterschiede werden klar. Daraus ergeben sich Ansätze und Maßnahmen, besser zu werden.

Wir moderieren den Prozess und stoßen die nächsten Schritte an.

Infos und Termine auf:

[https://rdinterlogue.com/de/japan\\_seminar](https://rdinterlogue.com/de/japan_seminar)

Werbeblock

# 'Lean Production und Führung Operational Excellence von Unternehmen in Japan'



Nichts inspiriert mehr als erfolgreiche Vorbilder.

Grafik: R. Ditzer 2013

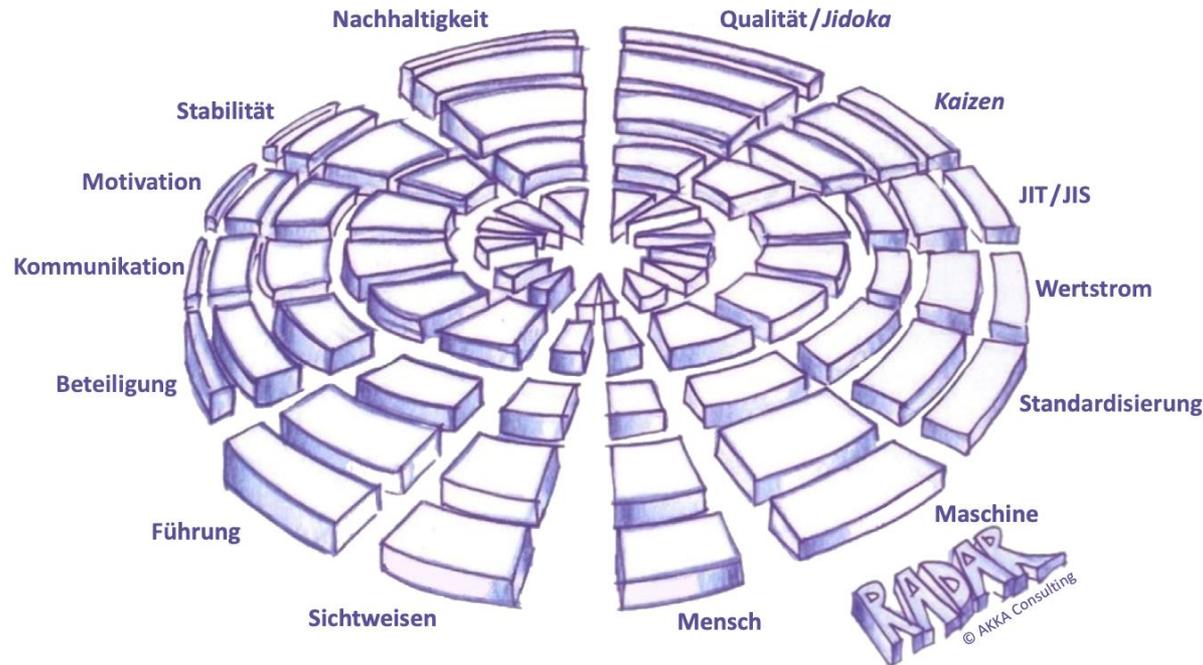
# Die MATRIX der *KAIZEN*-BALANCE - Operational Excellence durch ausgeglichene Balance in Management und Führung

(ausführliche Erläuterung der Zusammenhänge aus dem Executive Summary)

# Das 'LEAN-RADAR'

misst die Stärken eines Unternehmens

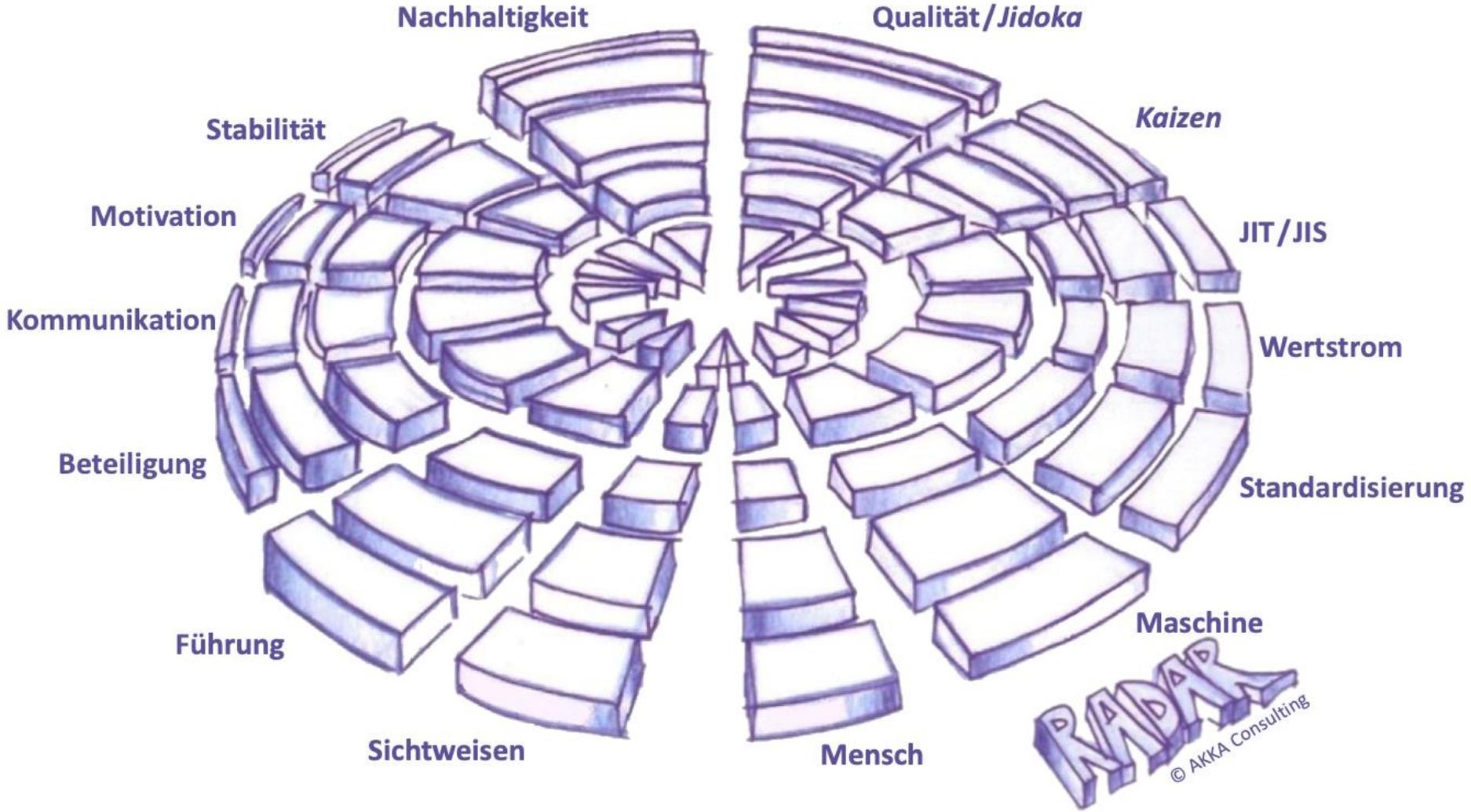
Auf unseren 'Japan-Seminaren' besuchen wir Unternehmen in Japan; diese werden anschließend auf Grundlage des Lean-Production-Konzepts diskutiert. Charakteristika und Stärken ihres Fertigungssystems werden herausgearbeitet und im 'LEAN-RADAR' eingetragen. Wir besuchen 'Lean-Vorzeigeunternehmen', folglich sind die Bewertungen in vielen Fällen sehr hoch.



LEAN-RADAR mit freundlicher Genehmigung der AKKA Consulting GmbH © AKKA Consulting GmbH

# Change Management

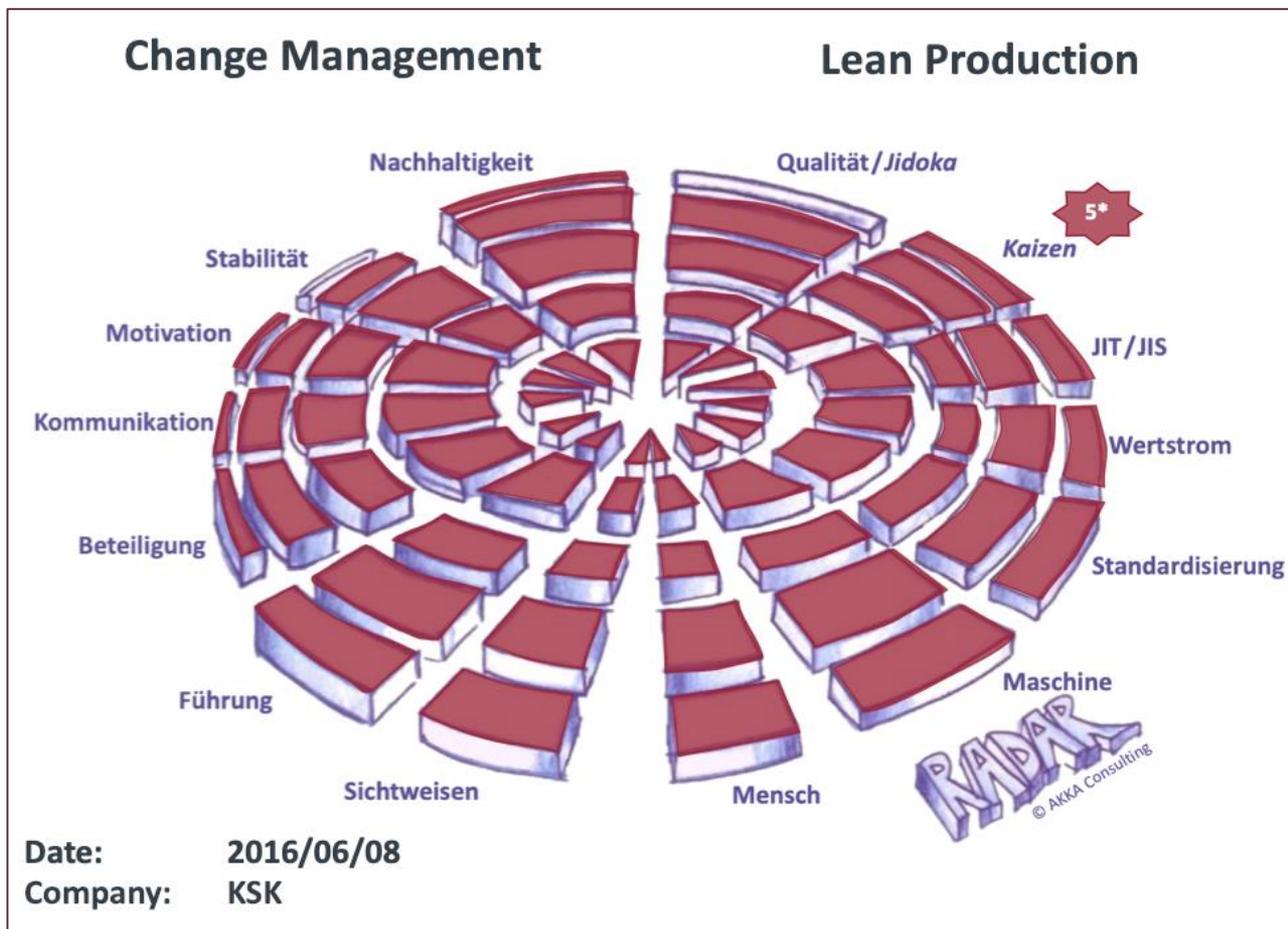
# Lean Production



LEAN-RADAR: © AKKA Consulting GmbH

# Lean-Vorzeigeunternehmen in Japan: KSK Werk Kanuma

## Operational Excellence zeigt sich auf dem 'LEAN-RADAR'



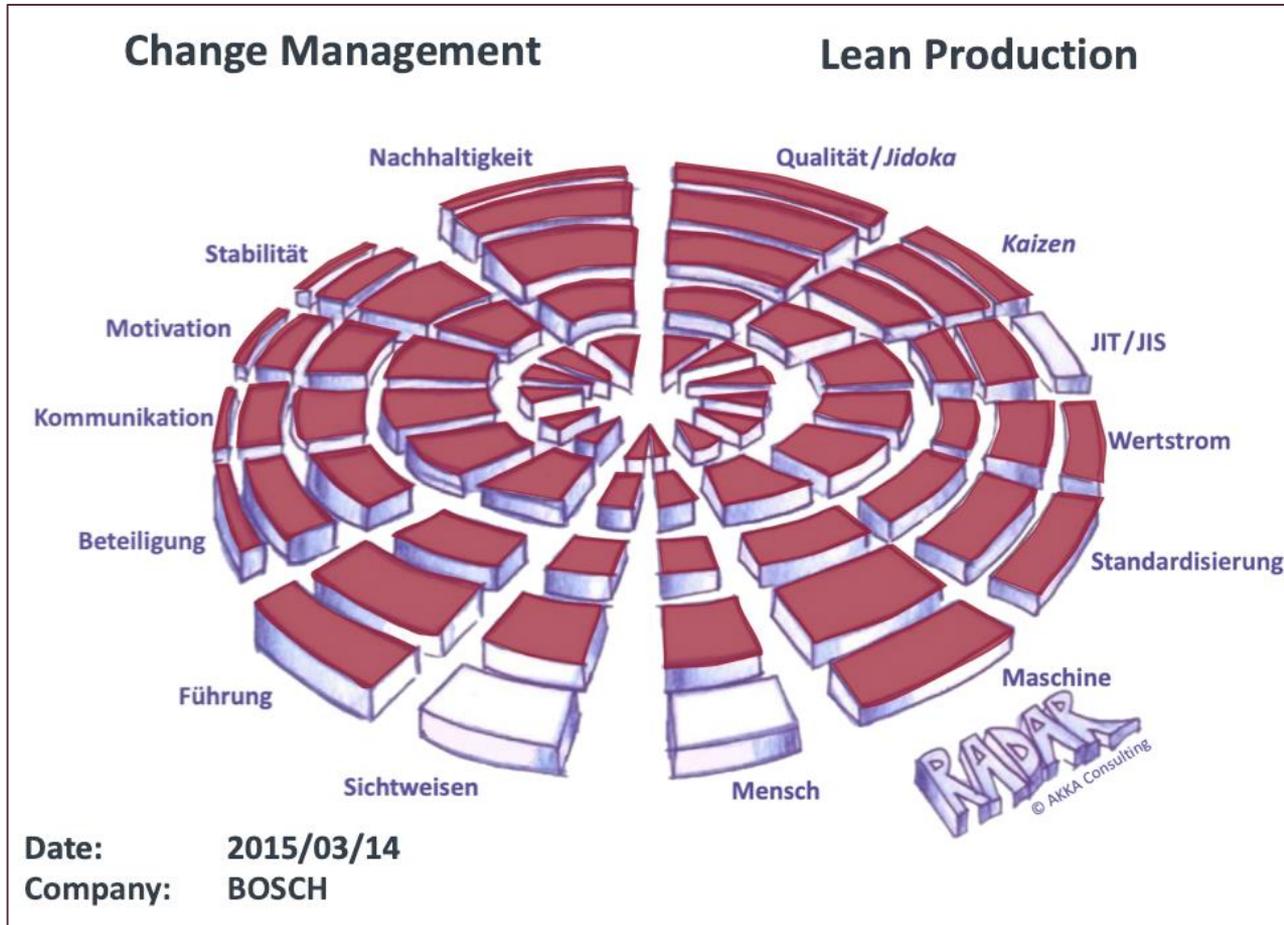
Einstufung auf dem Radar von 1 bis 5, je weiter außen umso besser, Bestnote 5

LEAN-RADAR: © AKKA Consulting GmbH

© KEIHIN SEIMITSU KOGYO (KSK), Verwendung der Daten mit freundlicher Genehmigung von KSK

# Lean-Vorzeigeunternehmen in Japan: BOSCH TgP (Werk Tochigi)

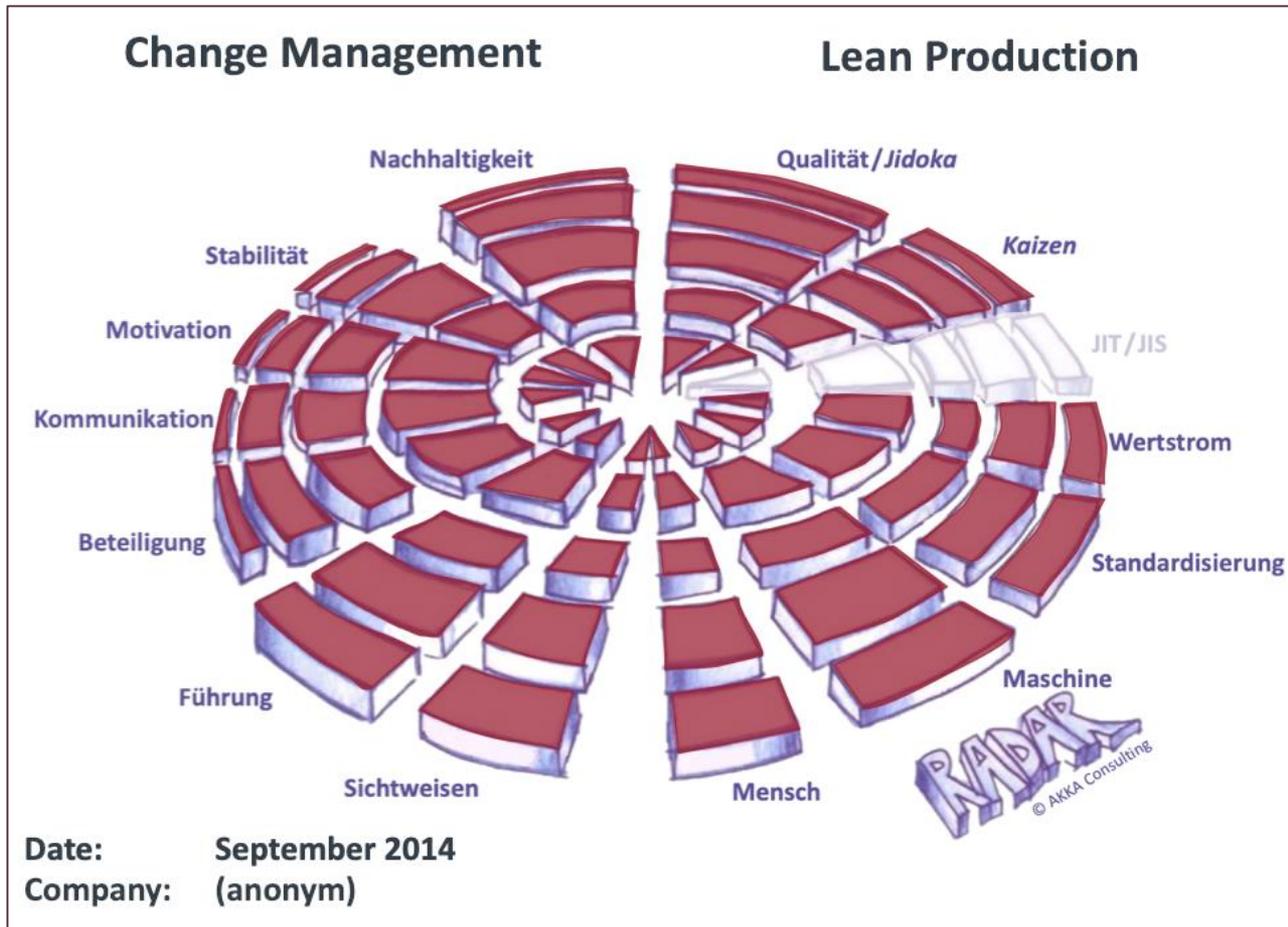
## Operational Excellence zeigt sich auf dem 'LEAN-RADAR'



Einstufung auf dem Radar von 1 bis 5, je weiter außen umso besser, Bestnote 5

# Lean-Vorzeigeunternehmen in Japan: [Firma X Werk Y]

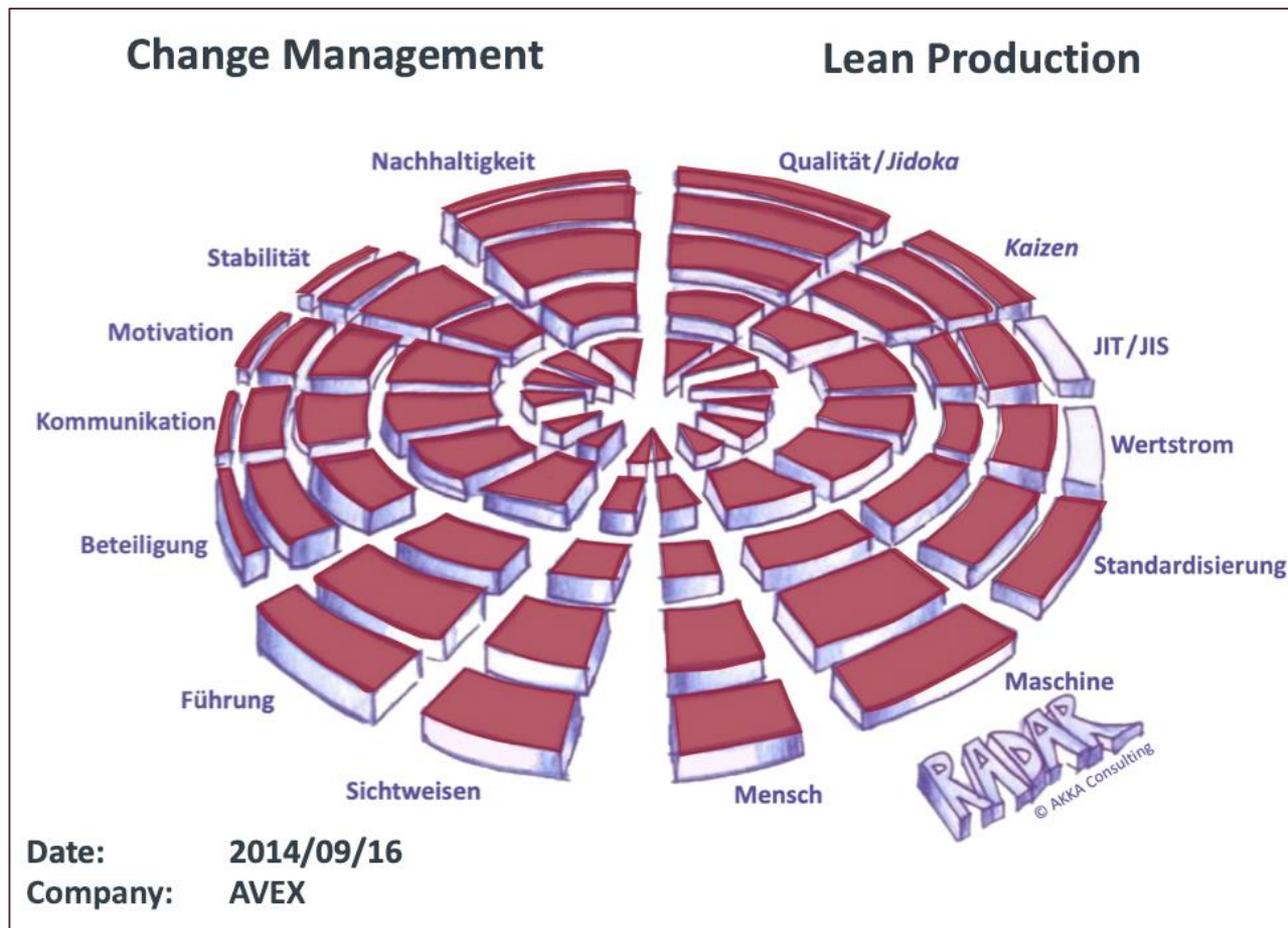
## Operational Excellence zeigt sich auf dem 'LEAN-RADAR'



Einstufung auf dem Radar von 1 bis 5, je weiter außen umso besser, Bestnote 5

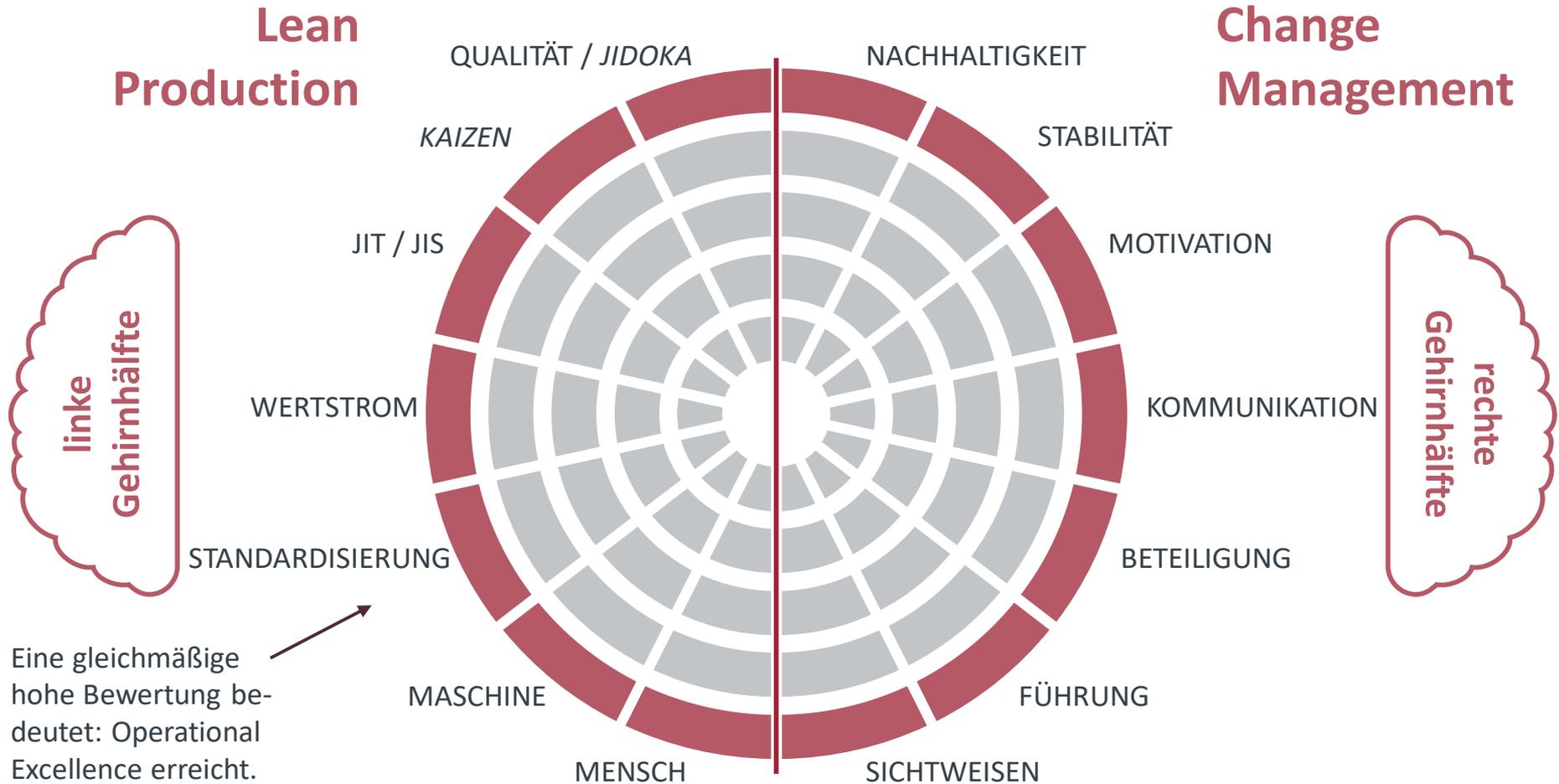
# Lean-Vorzeigeunternehmen in Japan: AVEX Werk Tado

## Operational Excellence zeigt sich auf dem 'LEAN-RADAR'



Einstufung auf dem Radar von 1 bis 5, je weiter außen umso besser, Bestnote 5

**Die Fertigungsexzellenz zeigt sich auf der rechten Seite. Man sieht:  
In Change Management sind die Unternehmen ebenso stark.**

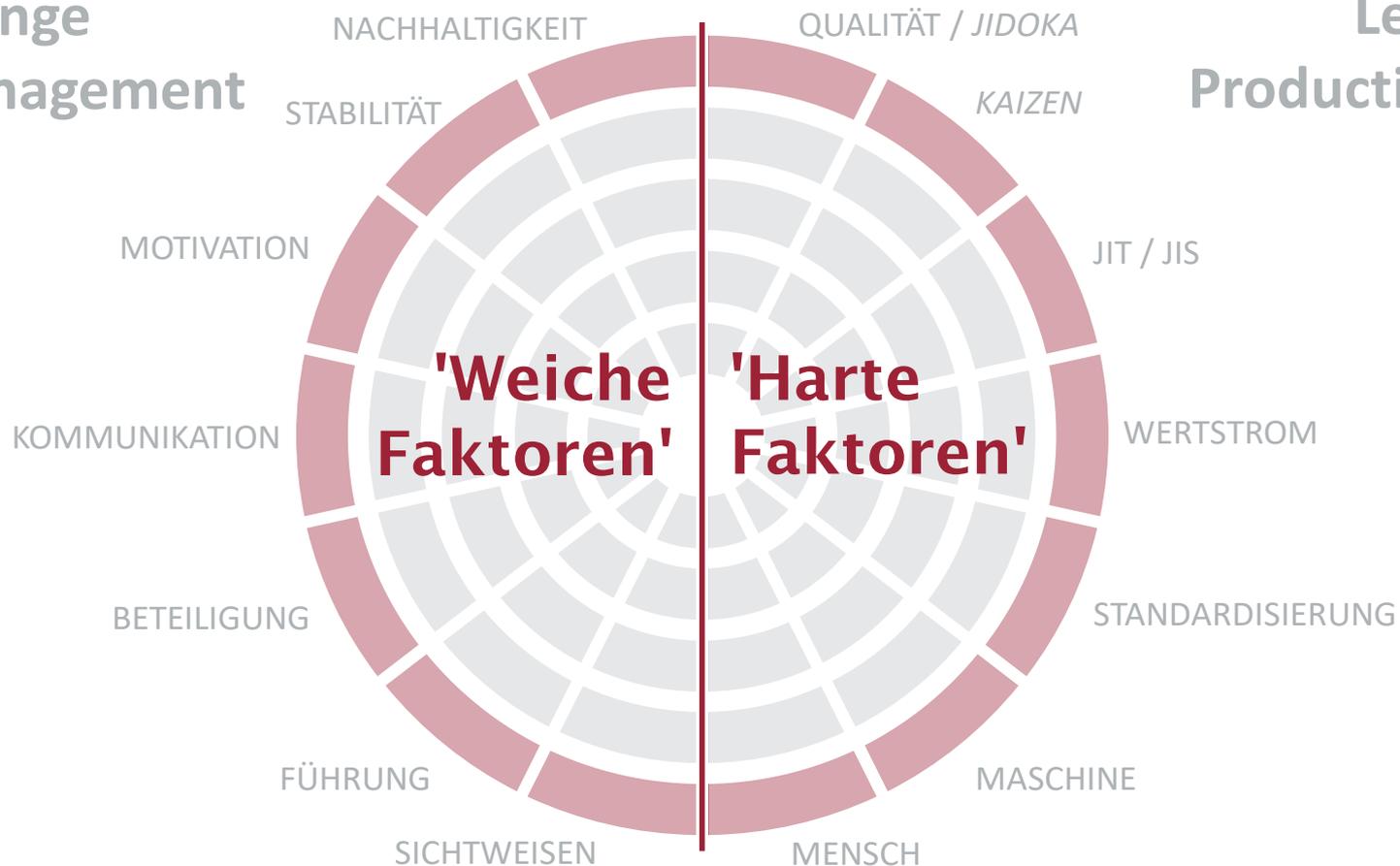


LEAN-RADAR: © AKKA Consulting GmbH

# Anders ausgedrückt: Die Lean-Vorzeigeunternehmen sind stark sowohl bei den harten als auch bei den weichen Faktoren.

Change  
Management

Lean  
Production



# Lean-Vorzeigeunternehmen in Japan

Eine Frage ...

**Warum aber sind die Lean-Vorzeigeunternehmen in Japan so gut?**

## Antwort 1:

Weil sie ein Fertigungskonzept haben.

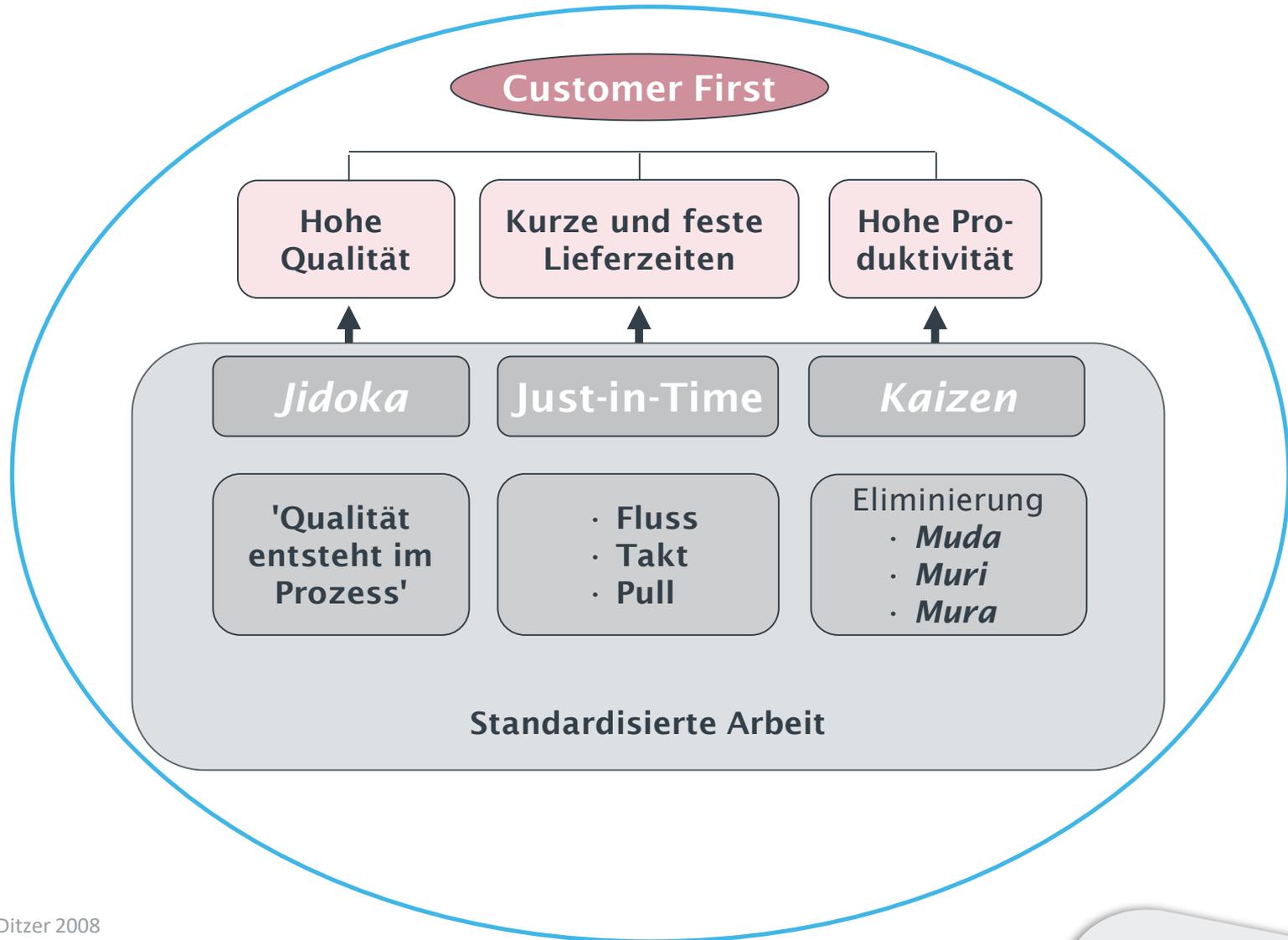
'Lean-Vorzeigeunternehmen' haben alle ein hohes Niveau in Bezug auf *Quality, Cost, Delivery* (Operational Excellence) erreicht. Dies allerdings ist nur ein Resultat.

Diese Firmen haben eine Vorstellung einer idealen Fertigung, sie haben die dazugehörigen Prinzipien definiert und haben ein **Fertigungskonzept**, also ein **Produktionssystem**, eingeführt. Das Toyota-Produktionssystem ist ein berühmtes Beispiel mit den folgenden Säulen:

- *Jidoka* (Autonomation)
- Just-in-Time (Fluss, Takt, Pull)
- Standardisierung und *KAIZEN*

Bezeichnungen und Inhalte variieren je nach Firma, mit einem solchen **System** wird jedoch der anzustrebende Zustand (Zielzustand) festgelegt, dies gibt Orientierung. Auch die Mitarbeiter kennen dieses Fertigungskonzept.

# Weil sie ein Fertigungskonzept haben.



## Antwort 2:

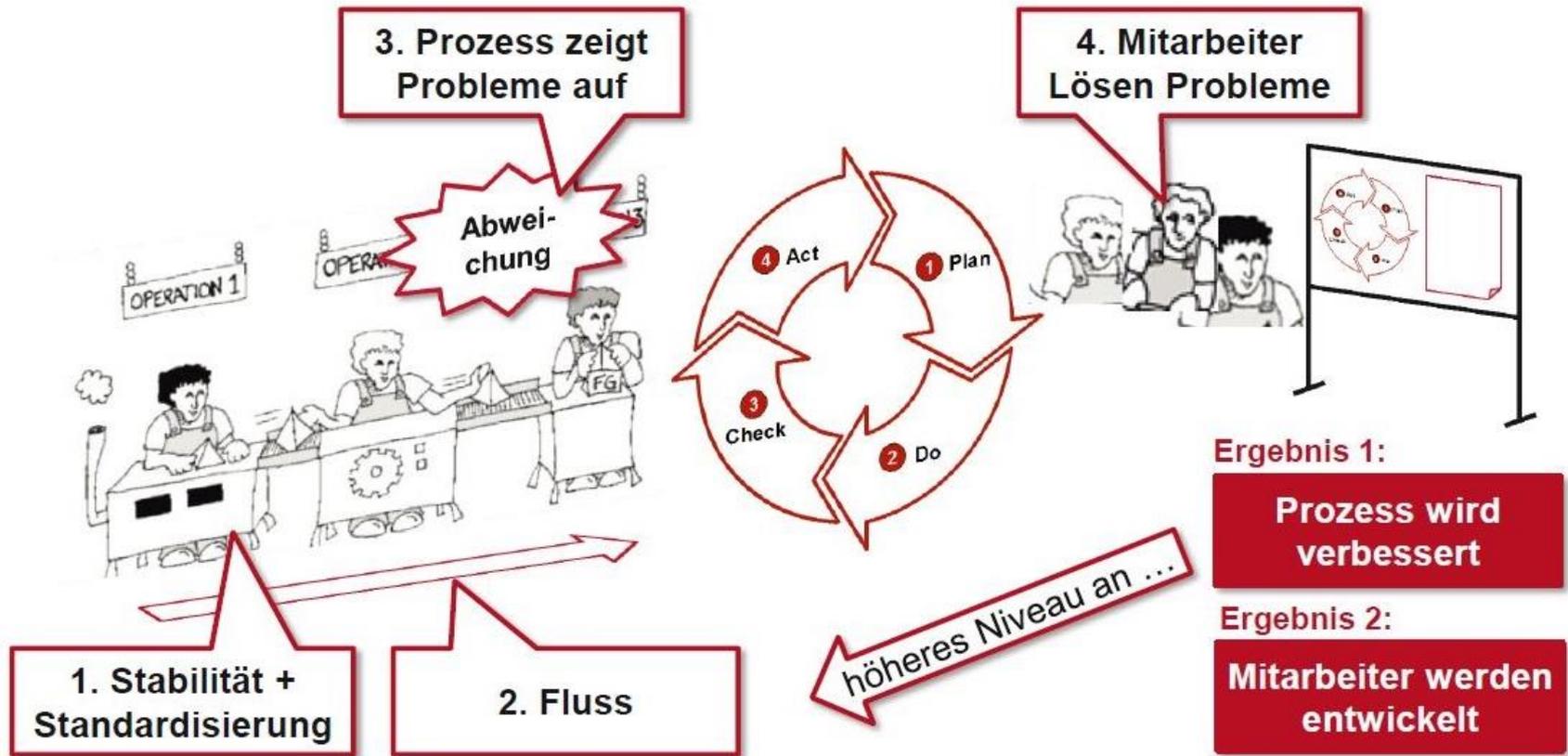
Weil sie seit vielen Jahren kontinuierlich Verbesserung betreiben.

Diese Firmen haben über lange Jahre hinweg ihr Produktionssystem implementiert und sich bemüht, das Niveau zu erhöhen. Bei der Implementierung des Produktionssystem sind Verbesserungsaktivitäten unabdingbar. Sie sind heute Vorzeigeunternehmen, weil sie ihre eigenen Methoden, Prozesse und ihre Organisation verbessert haben. Dies ist das Ergebnis eines kontinuierlichen Bemühens um Prozessverbesserung. Hierin liegt die Stärke der japanischen Vorzeigeunternehmen. Ihre Gemeinsamkeit besteht in der **Fähigkeit, Verbesserung kontinuierlich und langfristig** zu betreiben.



© KEIHIN SEIMITSU KOGYO (KSK), Verwendung der Grafik mit freundlicher Genehmigung von KSK

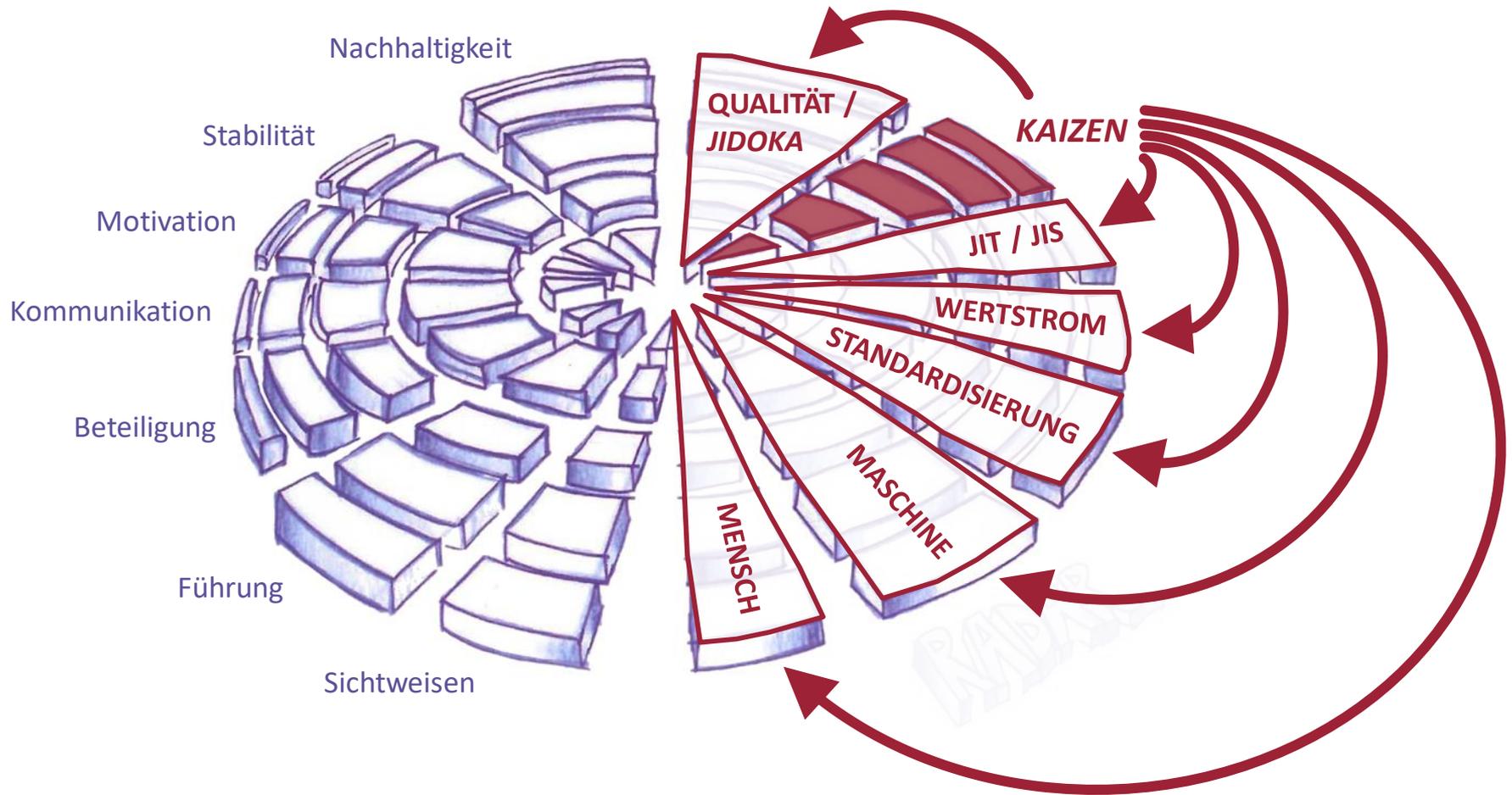
# Das Zusammenspiel von Lean-Fertigungskonzept und *KAIZEN*



Die Lean Production-Wirkungsweise nach Prof. Metternich: Im Ergebnis werden nicht nur Prozesse verbessert, sondern dabei entwickeln sich auch die Mitarbeiter.

# Der Zusammenhang zwischen **KAIZEN** und **OPERATIONAL EXCELLENCE**

Die Wirkungsweise dargestellt im 'LEAN-RADAR'



# Lean-Vorzeigeunternehmen in Japan

Warum sind diese Unternehmen so gut?

Weil sie *KAIZEN*-Aktivitäten konsequent betreiben, haben sie ein hohes Niveau in Bezug auf *Quality, Cost, Delivery* (Operational Excellence) erreicht.

**Allerdings: Ohne den Beitrag der Mitarbeiter kein *KAIZEN***  
Nächste Frage ...

**Wie stellen sie es an, dass die  
Mitarbeiter dazu permanent einen  
Beitrag leisten?**

**Ab hier geht es um Management und Führung: Zunächst muss man das Lean-Verbesserungssystem ganzheitlich begreifen.**



# In jedem Kreis stecken Aufgaben für Führungskräfte / Manager. Die Firma zu verbessern, stellt vielfältige Anforderungen.

## Management

Strategie (Policy Deployment)  
KPI (Kennzahlen)  
Shopfloor Management  
Visuelles Management  
PDCA-Prozess  
Quality Circles  
Vorschlagswesen ...



© Roman

## Führung

Lean-Vision  
Rolle Führungskräfte  
Kommunikation  
Mitarbeiter-Anleitung  
Ermächtigen, Ertüchtigen,  
Ermuntern und Begleiten  
KAIZEN-Wettbewerbe ...



Ditzer, 2020

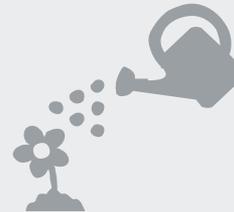
## Produktionssystem

Schlanke Prozesse  
Fehlerfreie Produkte  
TAKT, FLUSS, PULL  
Just-in-Time  
KAIZEN-fähige Anlagen  
TPM, 5S ...

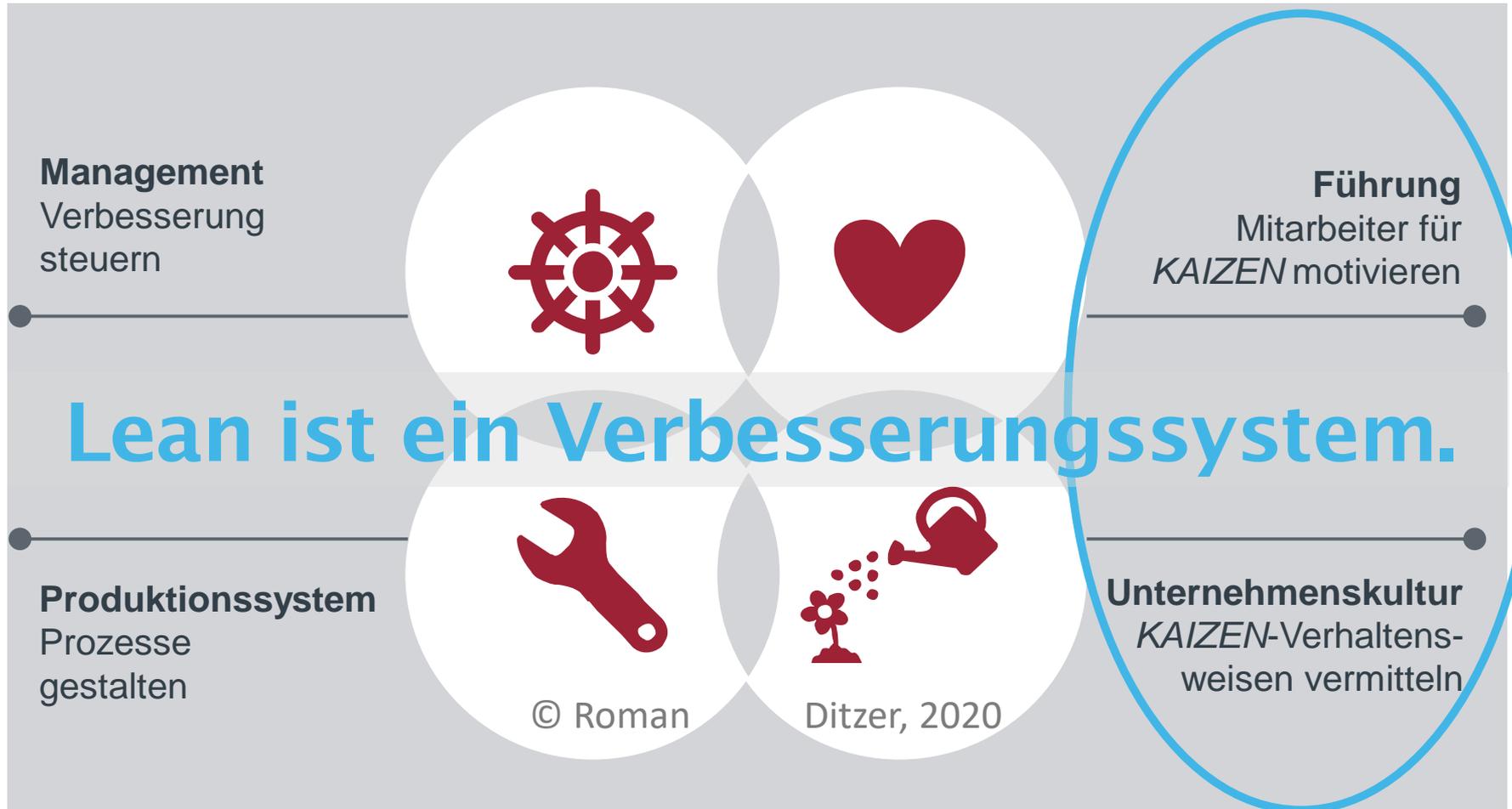


## Unternehmenskultur

Vorbildfunktion  
GENBA-ismus  
KAIZEN-Mottos  
Visualisierte Regeln  
Sorgfalt+Pragmatismus  
Disziplin ...



# Lean-Führungskräfte in Japan legen einen Schwerpunkt auf die rechte Seite dieses Systems.



# 'KAIZEN mit der rechten Gehirnhälfte'

Um die Firma zu verbessern, ist es notwendig, dass die Mitarbeiter dazu einen Beitrag leisten. Aufgabe von Führungskräften ist, sie dazu zu bewegen. Wie gelingt ihnen das?

Um diese Frage zu beantworten, benutze ich den Begriff 'KAIZEN mit der rechten Gehirnhälfte'. Der Gedanke dahinter ist, dass die Führungskräfte bei KAIZEN nicht nur die Eigenschaften und Funktionen der linken Gehirnhälfte ansprechen, sondern auch die der rechten.

## die linke Gehirnhälfte

- rational
- analytisch
- methodisch
- ...

## die rechte Gehirnhälfte

- intuitiv
- kreativ
- emotional
- ...

# Wenn man linke, rechte Gehirnhälfte und das Lean-Verbesserungssystem übereinanderlegt ...

## **KAIZEN mit der linken Gehirnhälfte**

**Management**  
Verbesserung steuern



© Roman

**Produktionssystem**  
Prozesse gestalten



## **KAIZEN mit der rechten Gehirnhälfte**

**Führung**  
Mitarbeiter für  
*KAIZEN* motivieren



Ditzer, 2020

**Unternehmenskultur**  
*KAIZEN*-Verhaltensweisen vermitteln



# Linke Gehirnhälfte: Prinzipien und Instrumente, um Lean und **KAIZEN** rational und systematisch zu betreiben, gibt es viele.

## Management

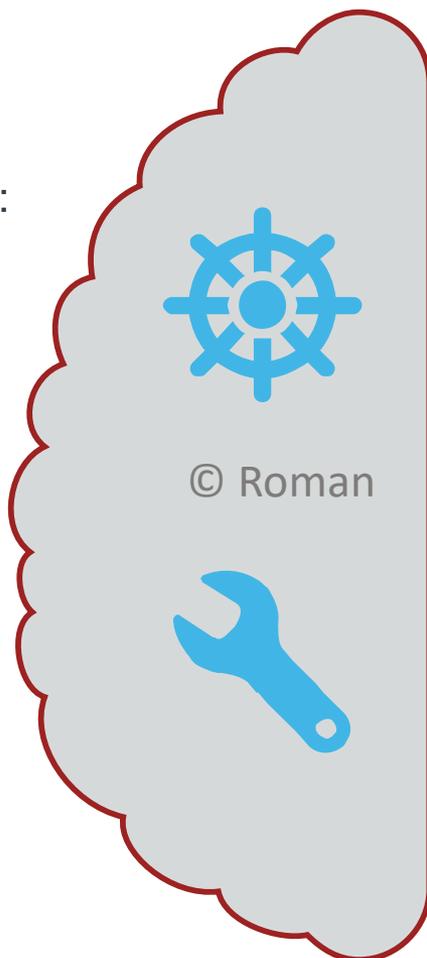
Verbesserung steuern:

- Policy Deployment
- Shopfloor Mgmt.
- PDCA
- ...

## Produktionssystem

Prozesse gestalten:

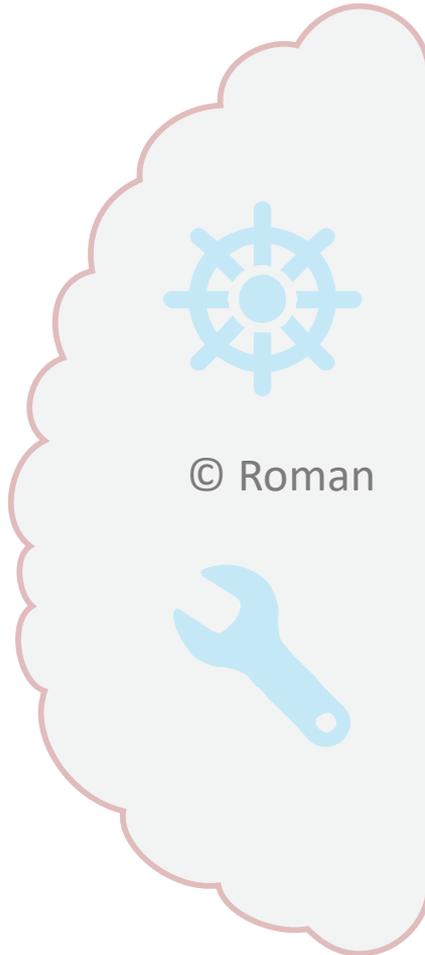
- Just-in-Time
- 0 Fehler
- 0 Bestände
- *Kanban*-Steuerung
- *Andon, Pokayoke*
- ...



**KAIZEN** mit der rechten Gehirnhälfte

# Was ist demgegenüber 'KAIZEN mit der rechten Gehirnhälfte'?

**KAIZEN mit der linken Gehirnhälfte**



**Führung**  
Mitarbeiter für  
*KAIZEN* motivieren



**Unternehmenskultur**  
*KAIZEN*-Verhaltensweisen vermitteln

# Was tun Führungskräfte in Lean-Vorzeigeunternehmen konkret bei 'KAIZEN mit der rechten Gehirnhälfte'?

## Der Mensch

ist kein Roboter, der streng rational funktioniert. Um die *KAIZEN*-Motivation zu erhöhen, muss man auch die rechte Gehirnhälfte von Mitarbeitern ansprechen.

Es gibt eine *KAIZEN*-förderliche Einstellung und entsprechende Verhaltensweisen. Eine entsprechende '*KAIZEN*-Kultur' muss den Mitarbeitern aber erst vermittelt werden.

Dies ist die Aufgabe von Führungskräften.



## Führung

Lean-Vision

Rolle Führungskräfte

Kommunikation

Mitarbeiter-Anleitung

Ermächtigen, Ertüchtigen,  
Ermuntern und Begleiten

*KAIZEN*-Wettbewerbe ...

## 'KAIZEN mit rechts'

Vorbildfunktion

*GENBA*-ismus

*KAIZEN*-Mottos

Visualisierte Regeln

Sorgfalt+Pragmatismus

Disziplin ...

## Unternehmenskultur

Weiterführende Informationen zu '*KAIZEN* mit der rechten Gehirnhälfte' gibt es hier:  
<https://rdinterlogue.com/de/beratung#ppt>

**Weitere Erkenntnisse und konkrete Anregungen zum HOW TO gewinnen Sie auf unseren Japan-Seminaren.**

- **Japan-Seminare: Erleben, wie es geht**
- **HOW TO: Workshops, Vorträge, Beratung**

**Werbeblock**

**Infos und Termine auf:**

**[https://rdinterlogue.com/de/japan\\_seminar](https://rdinterlogue.com/de/japan_seminar)**

**Lean-Vorzeigeunternehmen betreiben *KAIZEN* ausgeglichen sowohl mit der linken als auch mit der rechten Gehirnhälfte.**



***KAIZEN* mit linker und rechter Gehirnhälfte!**

The brain graphic is divided into two halves. The left half contains a steering wheel icon at the top and a wrench icon at the bottom. The right half contains a heart icon at the top and a watering can icon at the bottom. The text 'KAIZEN mit linker und rechter Gehirnhälfte!' is written across the center of the brain in a large, bold, red font.

© Roman

Ditzer, 2020

# Demgegenüber nutzen wir in Europa unser Potenzial oftmals nur zu einem Teil ...

**'KAIZEN mit der linken Gehirnhälfte'**



## Führung

Lean-Vision

Rolle Führungskräfte

Kommunikation

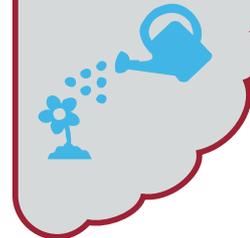
Mitarbeiter-Anleitung

Ermächtigen, Ertüchtigen,  
Ermuntern und Begleiten

KAIZEN-Wettbewerbe ...

**'KAIZEN mit der rechten Gehirnhälfte'**

Ditzer, 2020



Vorbildfunktion

GENBA-ismus

KAIZEN-Mottos

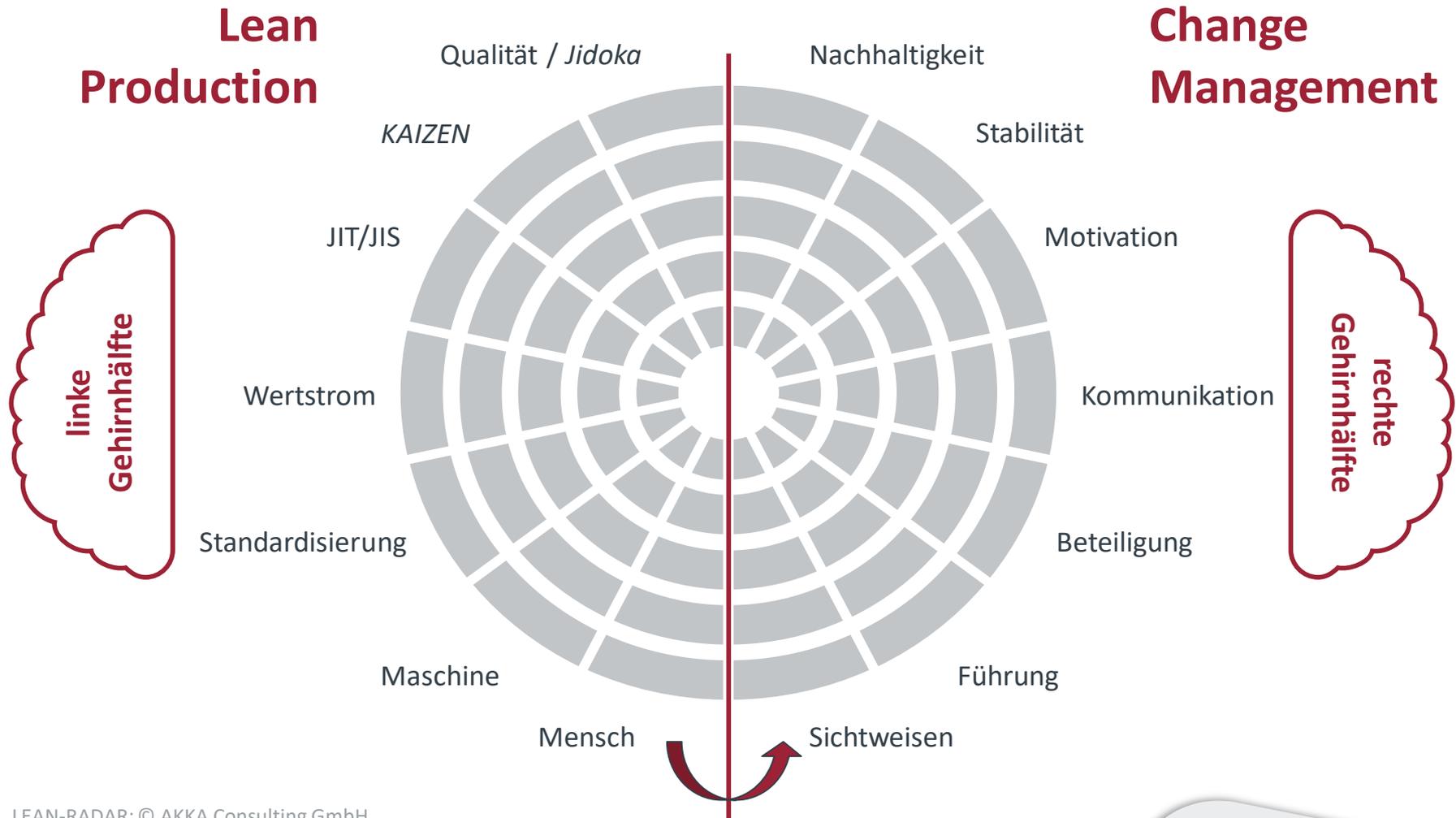
Sorgfalt + Pragmatismus

Visualisierte Regeln

Disziplin ...

**Unternehmenskultur**

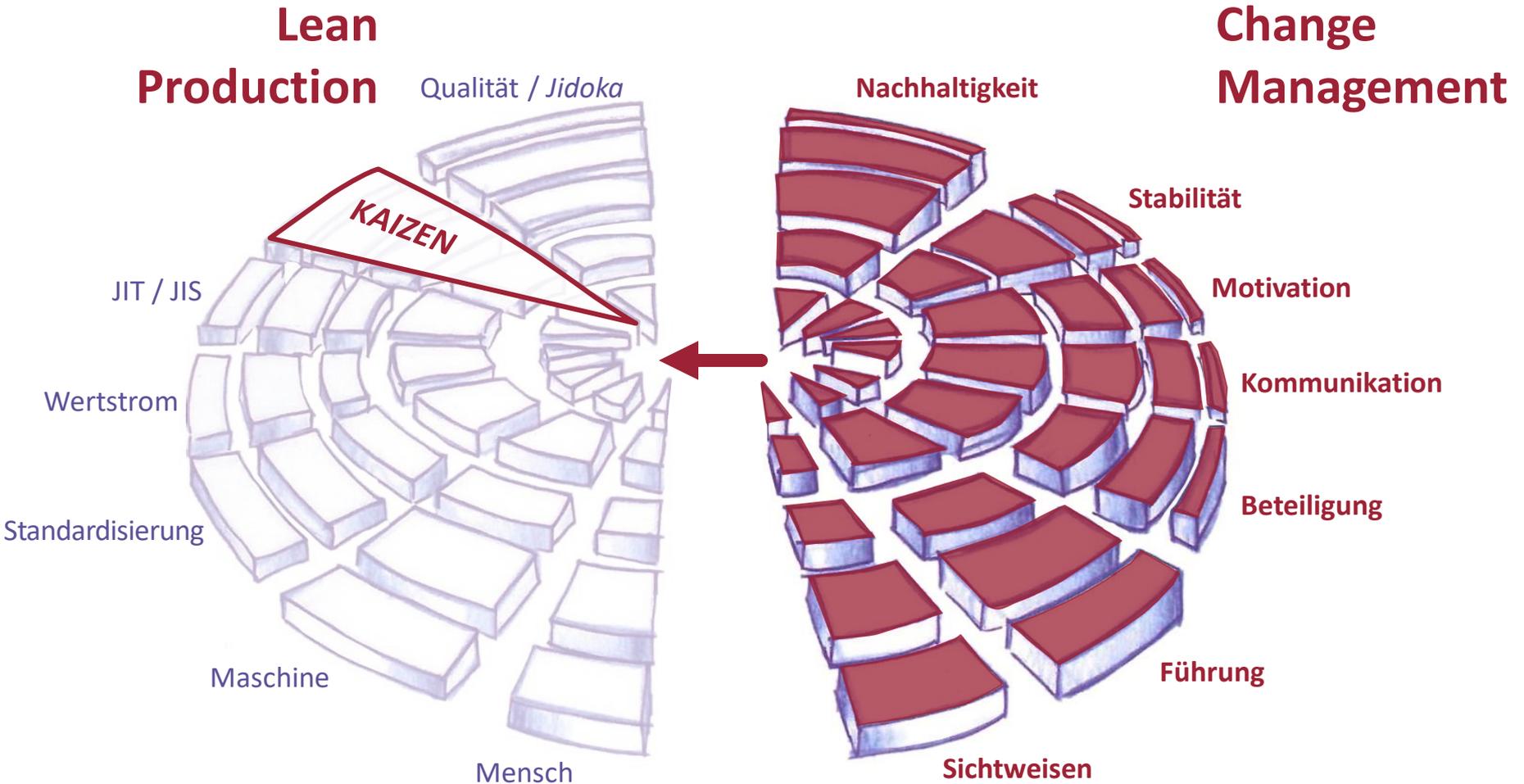
**Im Original-'LEAN-RADAR' gehören die Elemente auf der linken Seite zur rechten Gehirnhälfte, deshalb wird es hier gedreht.**



LEAN-RADAR: © AKKA Consulting GmbH

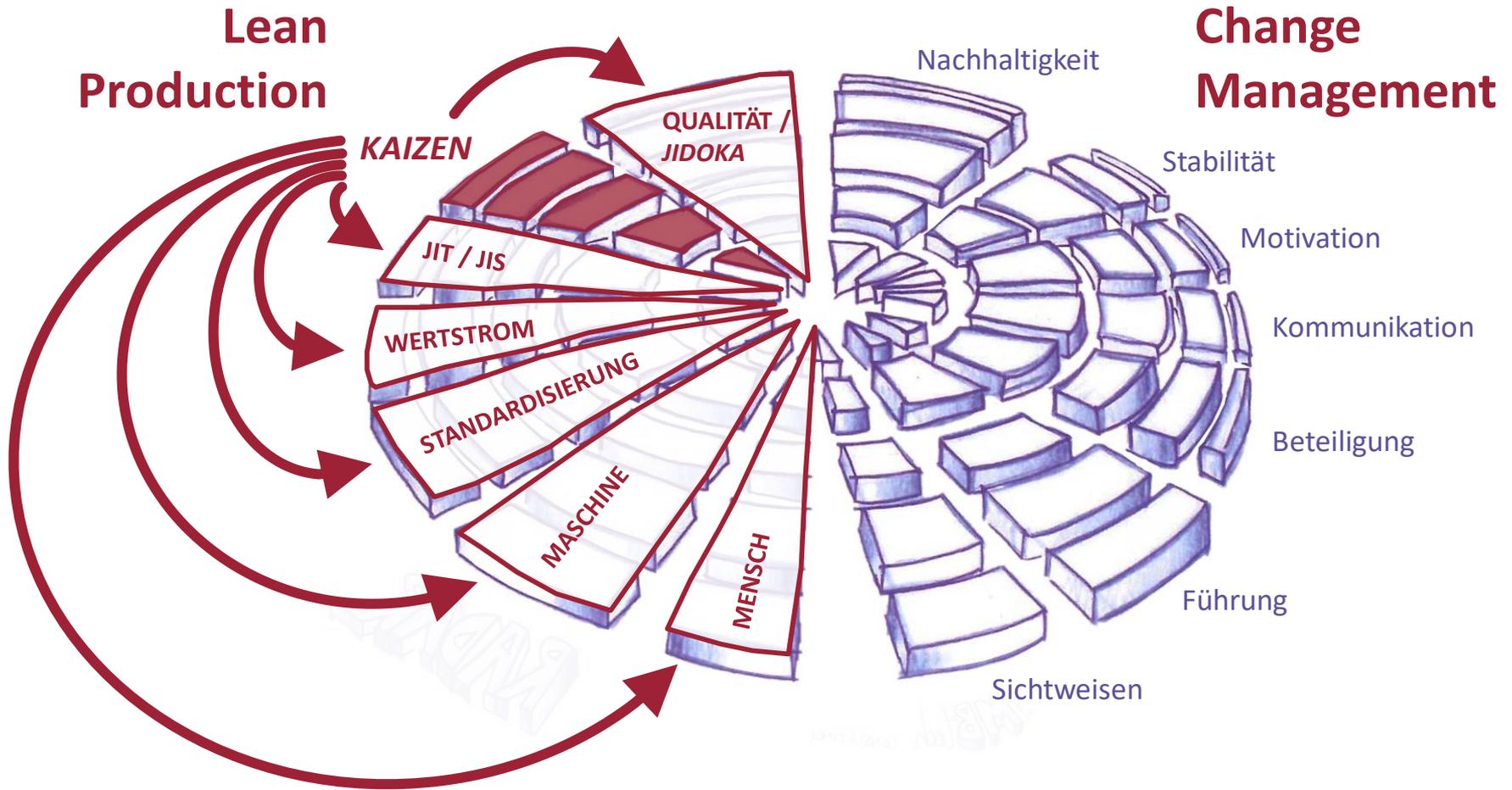
# Die Wirkungsweise dargestellt im 'LEAN-RADAR'

Weil sie gut sind in Change Management (soft), sind sie stark in *KAIZEN*.



# Die Wirkungsweise dargestellt im 'LEAN-RADAR'

Die *KAIZEN*-Stärke führt zu Exzellenz in der Fertigung (hart).



# Lean-Vorzeigeunternehmen in Japan

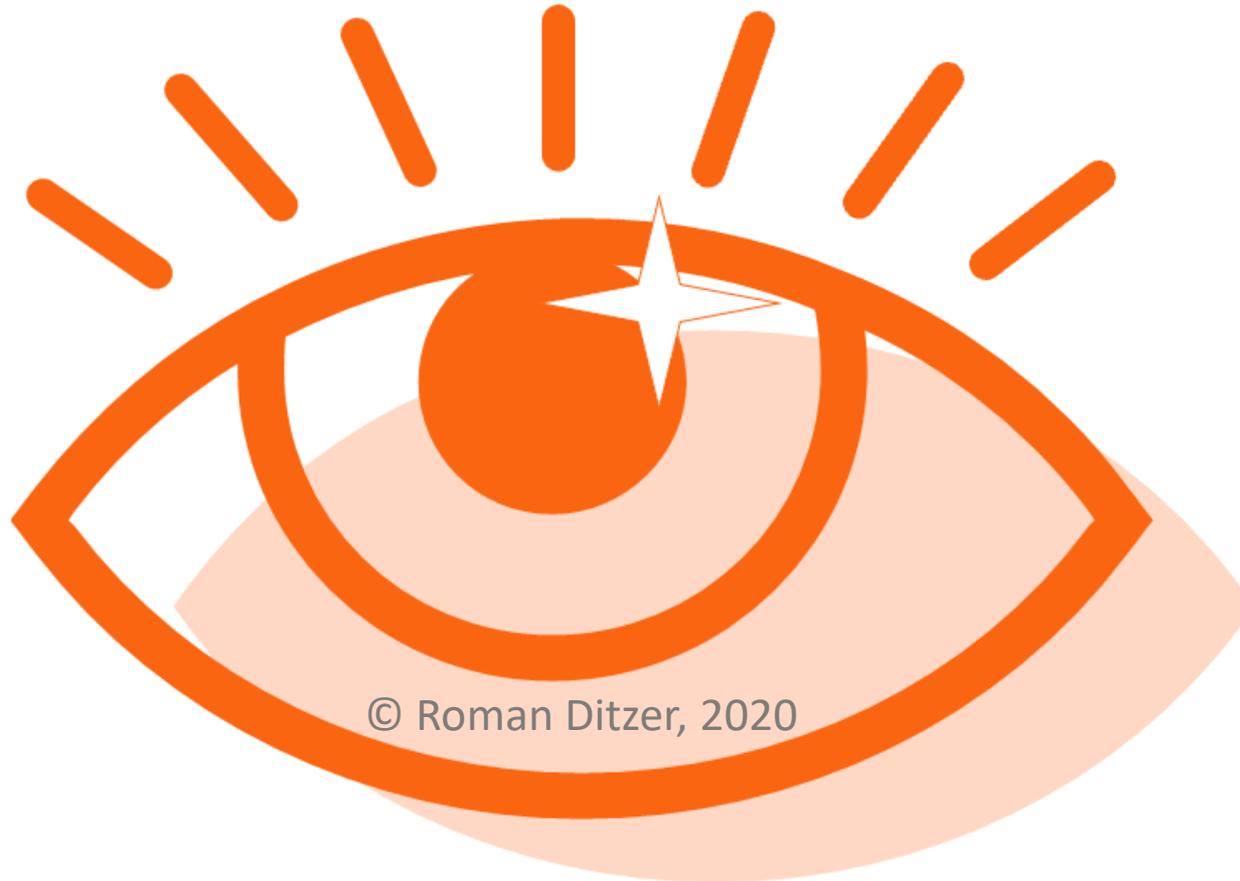
Warum sind diese Unternehmen so gut?

Operational Excellence erreicht man ohne die weichen Faktoren nicht.

Hier kommt den Managern / Führungskräften eine entscheidende Rolle zu.

Lean Leader arbeiten im *KAIZEN* gleichmäßig mit linker und rechter Gehirnhälfte und erreichen so, dass Mitarbeiter konstant einen Beitrag leisten.

**"Wenn ich ein Werk zum ersten Mal besuche, achte ich auf die Augen der Mitarbeiter. Darauf, ob sie leuchten oder nicht!"**



Dies sagt ein ehemaliger Toyota-Top Manager. Im Leuchten der Augen spiegelt sich die Motivation. Gleichzeitig ist dies ein Maß für die Arbeit der Führungskräfte.

## Im Augenleuchten steckt eine Aussage über die Fähigkeiten ...

... von Shopfloor und Werk: Wenn die Motivation der Mitarbeiter hoch ist, lassen sich Verbesserungen leichter herbeiführen. Der ehemalige Toyota-Top Manager merkt dazu jedoch an:

Um  
eine solche  
Organisation und  
Firmenkultur aufzu-  
bauen, braucht es  
viel Mühe und  
Zeit !



© Roman Ditzer, 2020

# Lean-Vorzeigeunternehmen in Japan

Warum sind diese Unternehmen so gut?

Exzellenz in der WertSCHÖPFUNG  
kommt von WertSCHÄTZUNG.

Wertschätzung beinhaltet nicht nur  
Hinwendung und Anleitung seitens der  
Führungskräfte, sondern auch  
Empowerment seitens der Organisation.

## Eine weitere Besonderheit der Lean-Vorzeigeunternehmen in Japan lässt sich nicht darstellen im 'LEAN-RADAR':

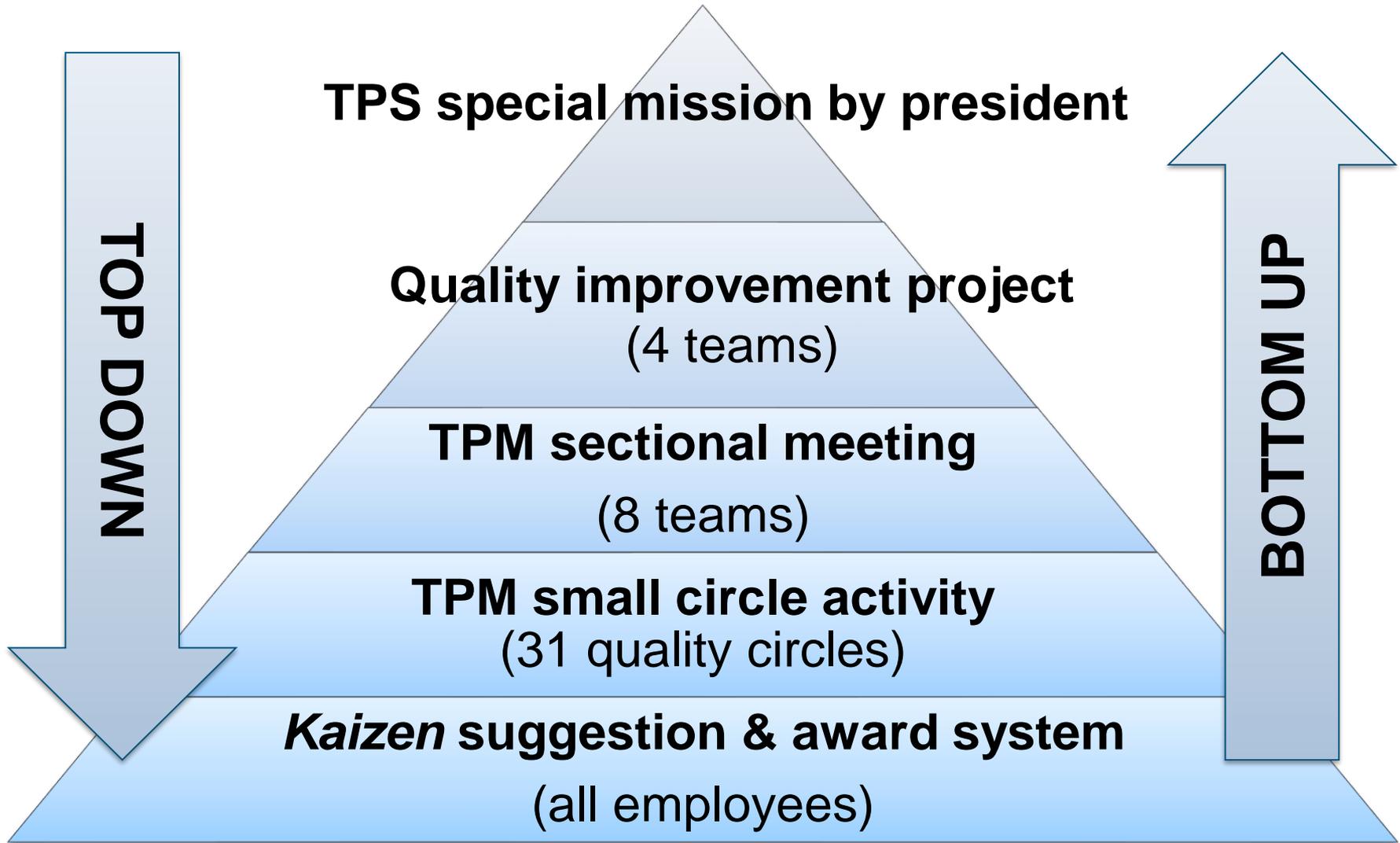
Im *KAIZEN* gibt es einen top-down-Ansatz ebenso wie einen bottom-up-Ansatz. Eine ausgeglichene Balance hier ist ein weiterer Grund für die Überlegenheit der Vorzeigeunternehmen.

**top-down**  
Ansatz im *KAIZEN*

---

**bottom-up**  
Ansatz im *KAIZEN*

# KSK's *Kaizen* top-down and bottom-up activities



© KEIHIN SEIMITSU KOGYO (KSK), Verwendung der Grafik mit freundlicher Genehmigung von KSK

**Im Vergleich zu vielen westlichen Firmen legen Unternehmen in Japan viel Wert auf bottom-up: Daher rührt ihre *KAIZEN*-Stärke.**

**top-down**  
Ansatz im *KAIZEN*

---

**bottom-up**  
Ansatz im *KAIZEN*

Lean-Vorzeigeunternehmen 'ertüchtigen' ihre Mitarbeiter ('Empowerment') und geben ihnen Freiräume für *KAIZEN*. Die autonomen *KAIZEN*-Aktivitäten von Quality Circles in Japan sind ein Beispiel, das es in westlichen Firmen kaum gibt. *KAIZEN*-Wettbewerbe und Vorschlagswesen mit anderen Anreizen als Geldprämien sind weitere Beispiele.

**Weitere Erkenntnisse und konkrete Anregungen zum HOW TO gewinnen Sie auf unseren Japan-Seminaren.**

**Reisen führt zu Verbesserung  
- wenn man es richtig macht:**

- ① Grundlagen – vor der Abreise**
- ② Anschauen – in Japan**
- ③ Auswerten – in Japan**
- ④ Übertragen – im Anschluss**

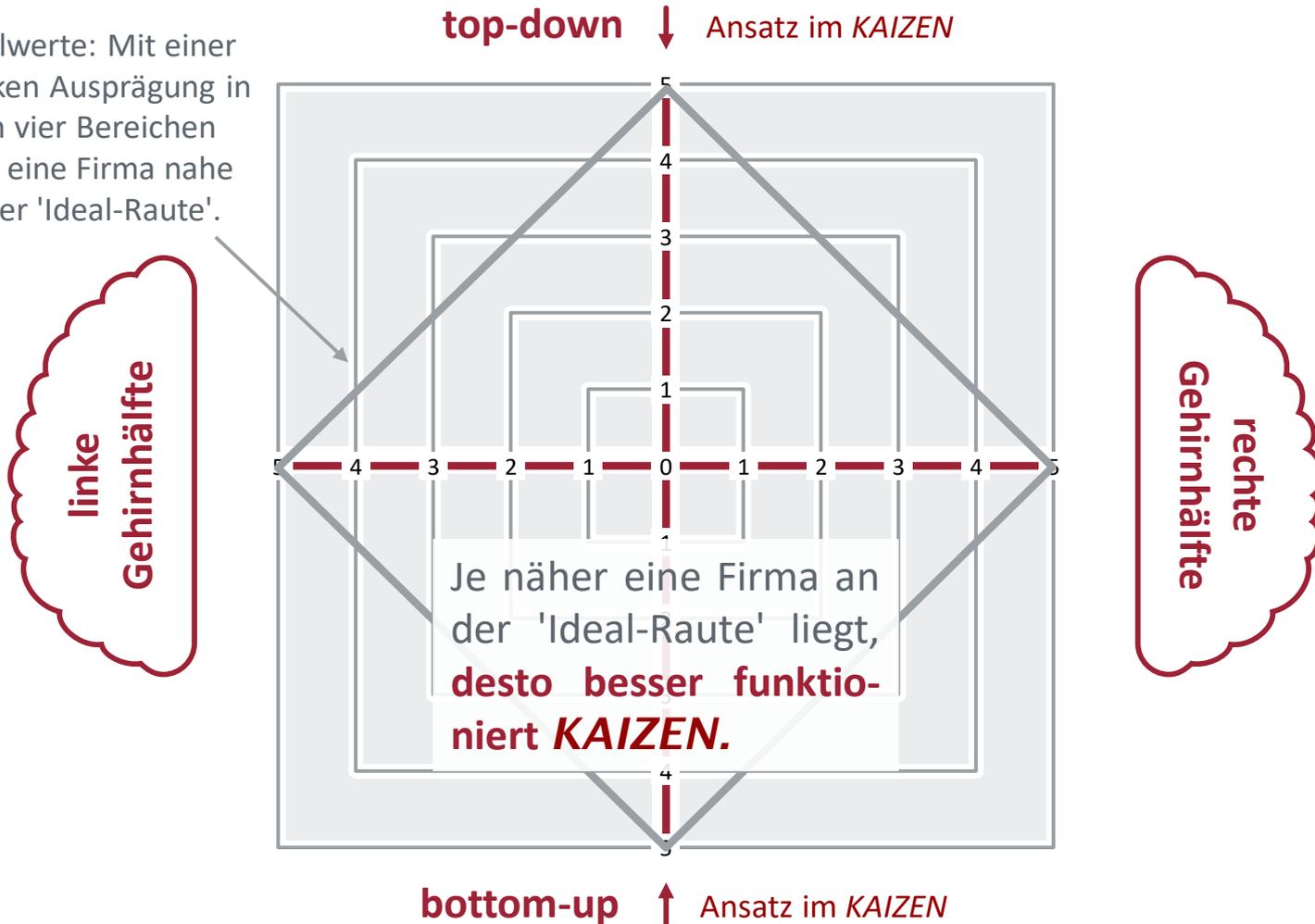
**Infos und Termine auf:**

**[https://rdinterlogue.com/de/japan\\_seminar](https://rdinterlogue.com/de/japan_seminar)**

**Werbeblock**

# Den *KAIZEN*-Ansatz einer Firma kann man in einer *MATRIX* visualisieren: der '*MATRIX* der *KAIZEN*-Balance'.

Idealwerte: Mit einer starken Ausprägung in allen vier Bereichen liegt eine Firma nahe an der 'Ideal-Raute'.



# Wo liegen die Lean-Vorzeigeunternehmen in Japan in dieser 'MATRIX der *KAIZEN*-Balance'?

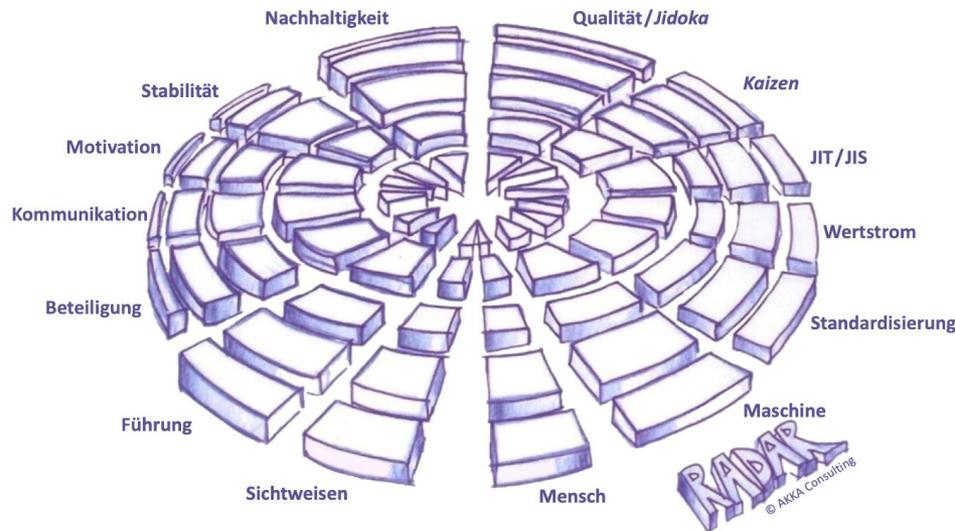
## Lean-Vorzeigeunternehmen in Japan

- betreiben systematisch *KAIZEN* mit der linken Gehirnhälfte und legen gleichzeitig viel Wert auf *KAIZEN* mit der rechten Gehirnhälfte: Sie betreiben '*KAIZEN* mit linker und rechter Gehirnhälfte'.
- haben im *KAIZEN* eine ausgeglichene Balance zwischen top-down- und bottom-up-Ansatz.
- Die Ausprägung in allen vier Bereichen ist stark.
- In der MATRIX liegen sie **nahe der 'Ideal-Raute'**.

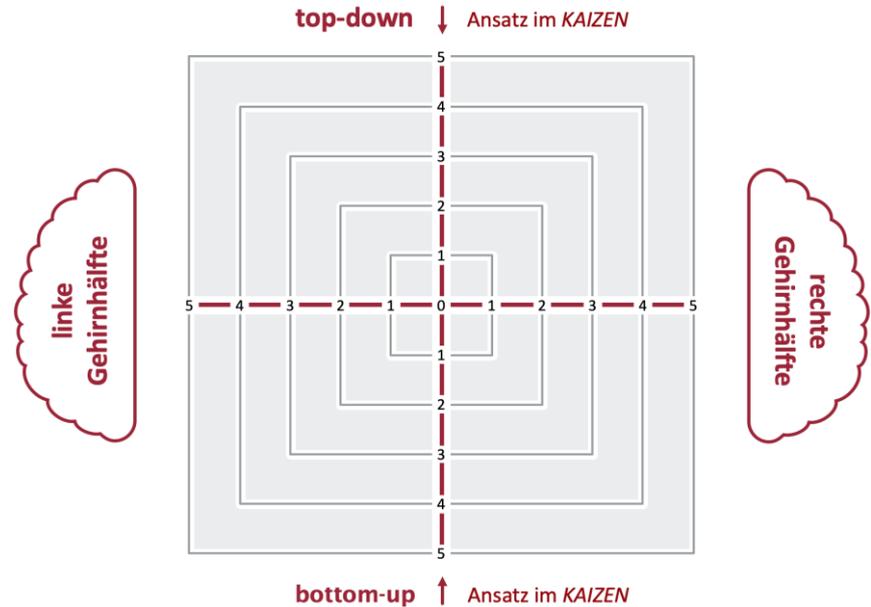
Diese Firmen werden auch im LEAN-RADAR gleichmäßig hoch bewertet.

# Und welcher Zusammenhang besteht zwischen 'LEAN-RADAR' und 'MATRIX der KAIZEN-Balance'?

## LEAN-RADAR

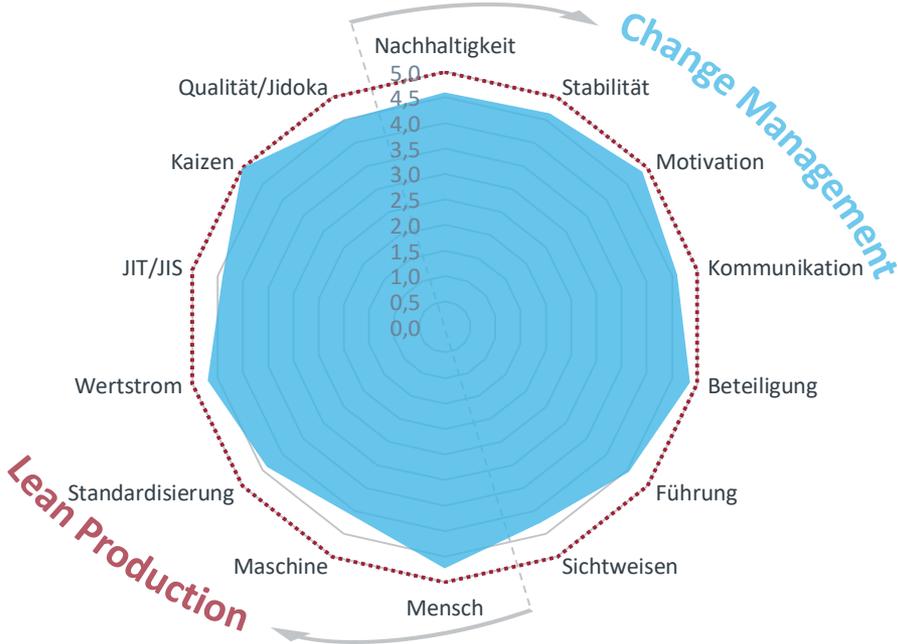


## MATRIX der KAIZEN-Balance

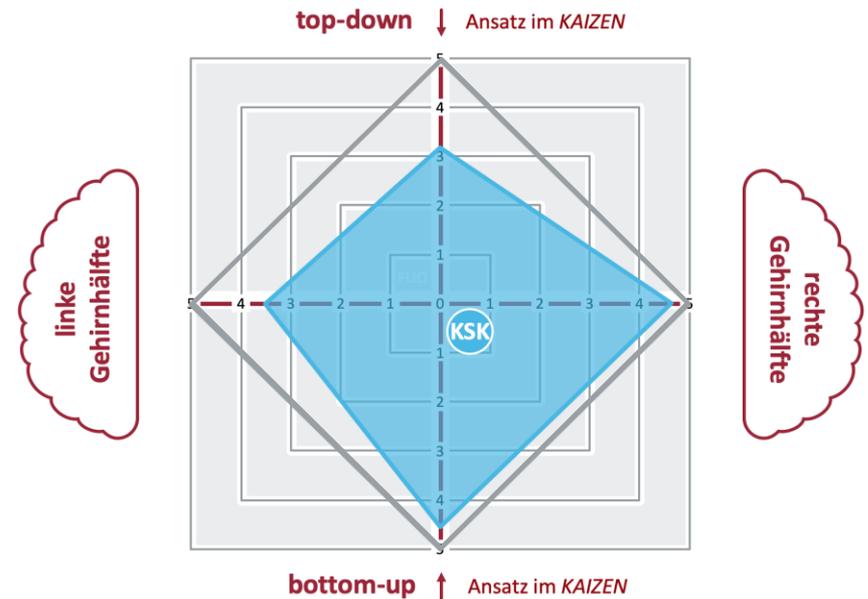


# Der Zusammenhang zwischen 'LEAN-RADAR' und 'MATRIX der KAIZEN-Balance' am Beispiel von: KSK Werk Kanuma

## LEAN-RADAR



## MATRIX der KAIZEN-Balance



Die Stärke im Change Management im LEAN-RADAR spiegelt sich in der starken Ausprägung von bottom-up & rechter Gehirnhälfte in der MATRIX.

Ø aus 10 Bewertungen im LEAN-RADAR, MATRIX: Einstufung im Dezember 2019

LEAN-RADAR: © AKKA Consulting GmbH; MATRIX: © Roman Ditzer, 2020

© KEIHIN SEIMITSU KOGYO (KSK), Verwendung der Daten mit freundlicher Genehmigung von KSK

# Lean-Vorzeigeunternehmen in Japan

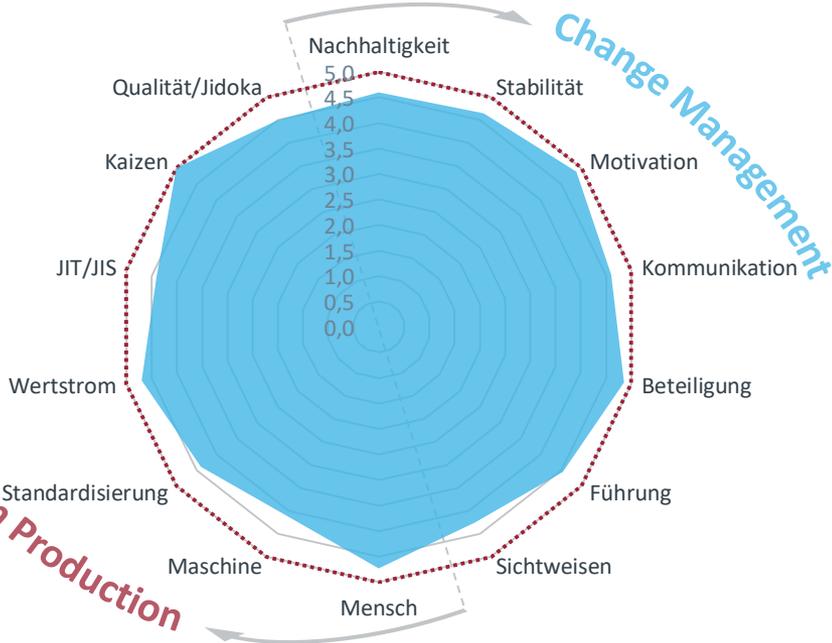
Warum sind diese Unternehmen so gut?

Der Wirkungszusammenhang ist jedoch umgekehrt: Starke Ausprägung und ein ausgeglichener Ansatz im *Kaizen* (MATRIX) führt zu Operational Excellence (gleichmäßig hohe Bewertung auf dem LEAN-RADAR).

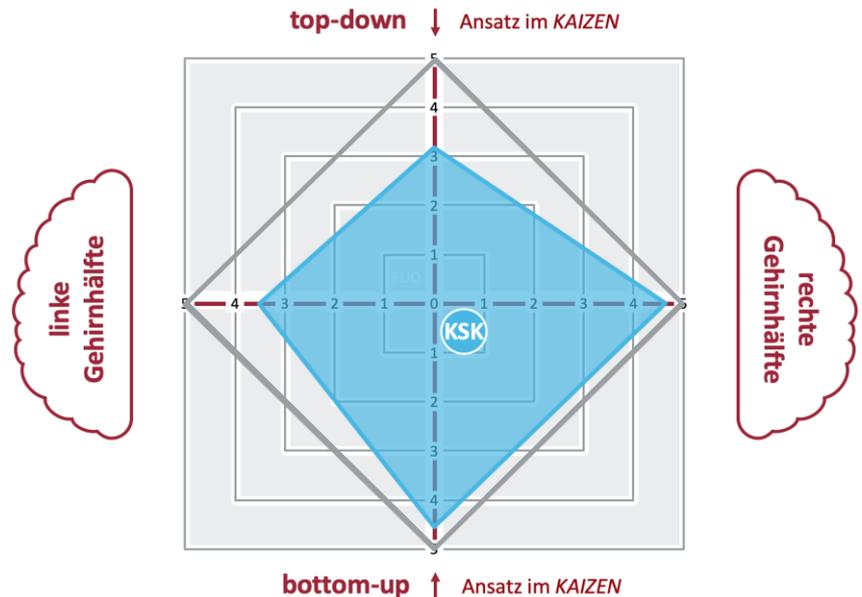
**Die richtige Mischung macht's** – zwischen top-down und bottom-up, rechter und linker Gehirnhälfte.

# Der Zusammenhang zwischen 'LEAN-RADAR' und 'MATRIX der KAIZEN-Balance' am Beispiel von: KSK Werk Kanuma

## LEAN-RADAR



## MATRIX der KAIZEN-Balance



Dass der Ansatz, mit dem KSK Verbesserung betreibt (MATRIX), gut funktioniert, zeigt der Spitzenwert für *Kaizen* und das Operational Excellence-Niveau im LEAN-RADAR.

Ø aus 10 Bewertungen im LEAN-RADAR, MATRIX: Einstufung im Dezember 2019

LEAN-RADAR: © AKKA Consulting GmbH; MATRIX: © Roman Ditzer, 2020

© KEIHIN SEIMITSU KOGYO (KSK), Verwendung der Daten mit freundlicher Genehmigung von KSK

## Vorläufige Ergebnisse

### Zusammenhang 'KAIZEN-MATRIX' und 'LEAN-RADAR'

#### Bisherige Erkenntnisse

Auf unseren Japan-Seminaren setzen wir beide Instrumente ein: die MATRIX der *KAIZEN*-Balance und das LEAN-RADAR. Nach den bisherigen Erkenntnissen liegen die Lean-Vorzeigeunternehmen in Japan in der Matrix tatsächlich nahe der Raute. Die besten Unternehmen haben gleichzeitig eine hohe und gleichmäßige Bewertung auf dem LEAN-RADAR.

Zum Vergleich verorten die Teilnehmer auch ihre eigenen Firmen in der Matrix. Es stellt sich heraus: Bei vielen Unternehmen in Deutschland und Europa ist der Ansatz '*KAIZEN* mit der linken Gehirnhälfte' stark, '*KAIZEN* mit der rechten Gehirnhälfte' dagegen nur schwach ausgeprägt. Gleichzeitig herrscht der top-down-Ansatz vor. Dies führt in der Matrix zu einer Position mit Tendenz nach links oben.

Den Unterschied der *KAIZEN*-Ansätze kann man in der MATRIX erkennen:

# Im *Kaizen* der Vorzeigeunternehmen sind Bottom-up und rechte Gehirnhälfte deutlich stärker ausgeprägt als bei uns.

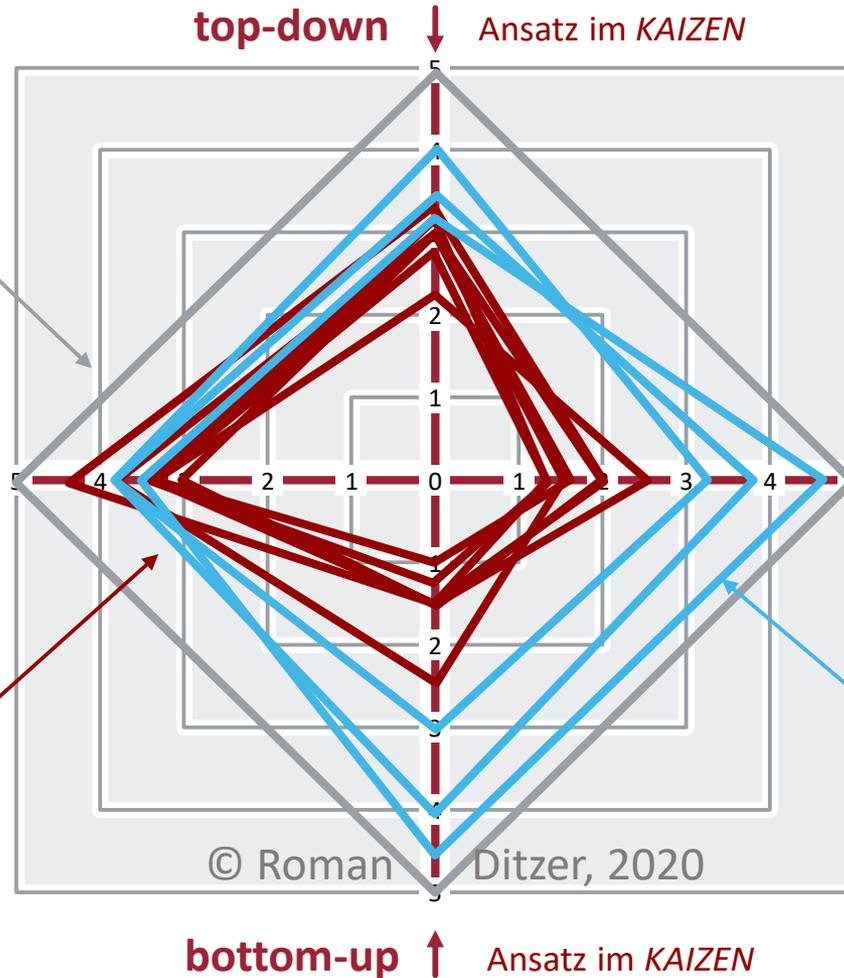
Idealwerte: Mit einer starken Ausprägung in allen vier Bereichen liegt eine Firma nahe an der 'Ideal-Raute'.

linke  
Gehirnhälfte

rechte  
Gehirnhälfte

Deutsche  
Teilnehmerfirmen

Japanische  
Vorzeigeunternehmen



Einschätzung durch Teilnehmer im Dezember 2019

## Abgeleitet von Abweichungen von der 'Ideal-Raute': Maßnahmen, mit denen man *KAIZEN* und Fertigung stärken kann.

Im Falle einer Position in der MATRIX mit Tendenz links oben:

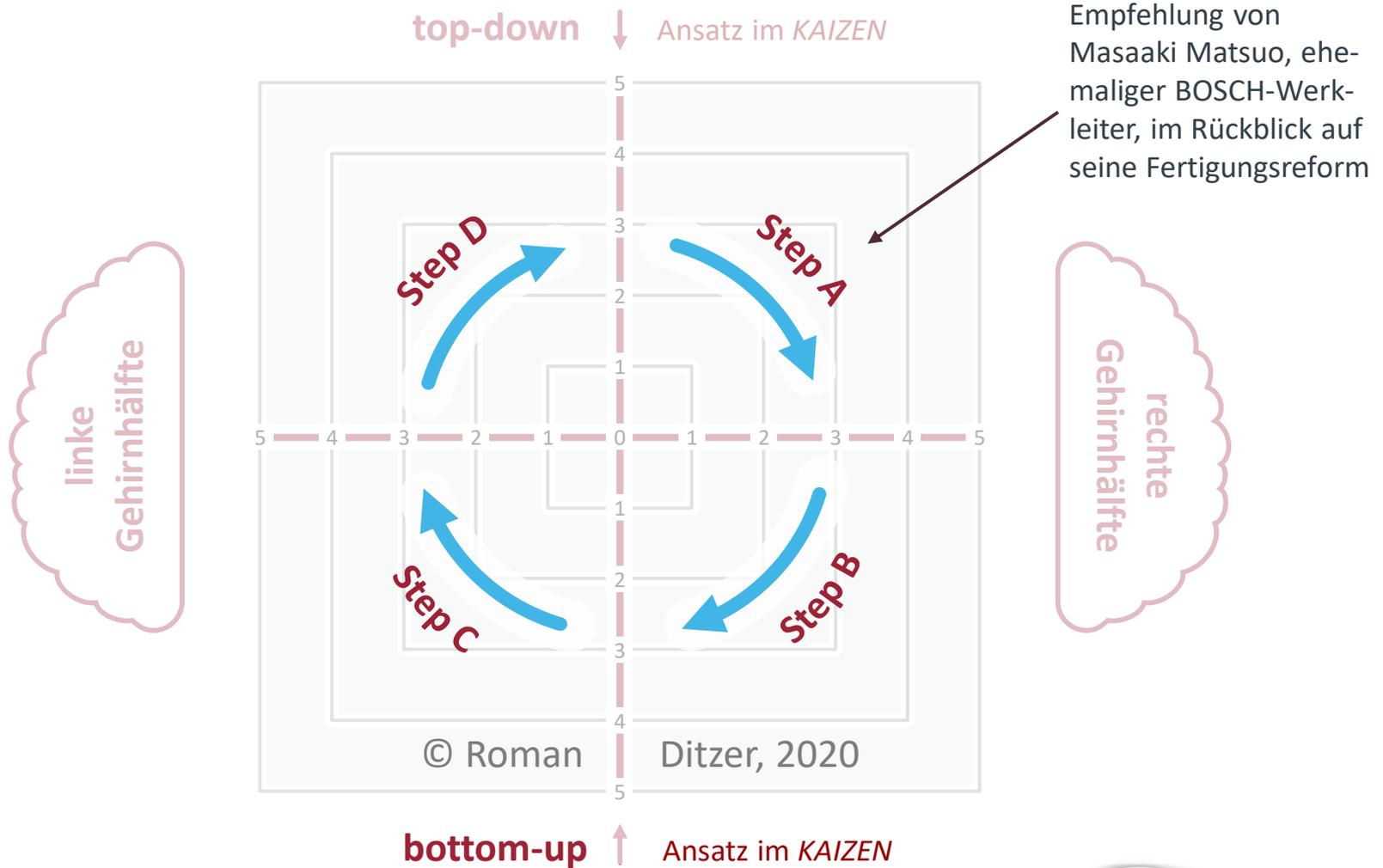
### Mögliche Maßnahmen auf der Ebene der Organisation:

- Einführung Quality Circles (als Gelegenheit zum selbständigen *KAIZEN*-Training)
- Stärkung der *KAIZEN*-Qualifikation (methodische Verbesserungskompetenz)
- Führungskräfte-Trainings: '*KAIZEN* mit der rechten Gehirnhälfte' (Coaching, Kommunikation ...)
- Ganzheitliche Betrachtung bei Entscheidungen
- ...

### Mögliche Maßnahmen auf der Ebene der Manager / Führungskräfte:

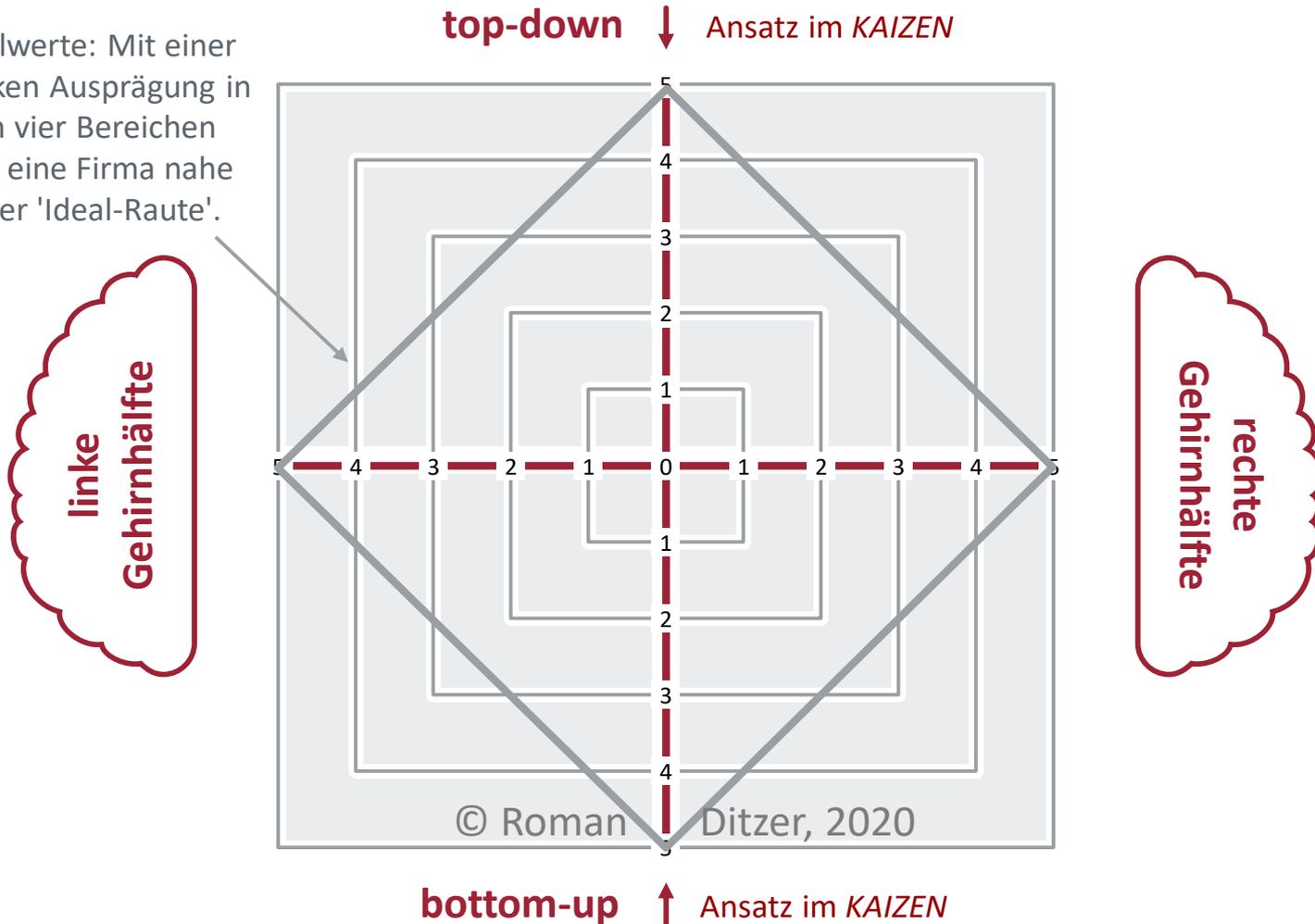
- mehr Zeit und Engagement für *KAIZEN*
- mehr Shopfloor-Präsenz (*Genba*)
- mehr soziale Interaktion mit Mitarbeitern
- Entwicklung einer eigenen Lean-Vision
- ...

# In einer Reform oder zur Aktivierung von *KAIZEN* ist auch eine Veränderung des Schwerpunkts denkbar.



# Verorten Sie sich: Wo liegt Ihre Firma / Organisation wohl in der MATRIX? Gibt es Schlussfolgerungen, die sich ableiten lassen?

Idealwerte: Mit einer starken Ausprägung in allen vier Bereichen liegt eine Firma nahe an der 'Ideal-Raute'.



# Learning Journeys to the Sources of Excellence

Der Weg zu Operational Excellence führt über JAPAN.

- Japan-Seminare
- HOW TO: Workshops, Vorträge, Beratung

Werbeblock

Infos und Termine auf:  
[https://rdinterlogue.com/de/japan\\_seminar](https://rdinterlogue.com/de/japan_seminar)

Dr. Roman Ditzer

Office Hamburg  
RD interlogue  
St. Annenufer 5, c/o K16  
20457 Hamburg  
[www.interlogue.de](http://www.interlogue.de)

Japan Office  
RD interlogue Ltd.  
[www.interlogue.co.jp](http://www.interlogue.co.jp)

# 'Lean Production und Führung Operational Excellence von Unternehmen in Japan'



Nichts inspiriert mehr als erfolgreiche Vorbilder.

Grafik: R. Ditzer 2013

# Bitte zum Umgang mit den Unterlagen

## Urheberschutz

Die obigen Unterlagen unterliegen dem Urheberschutz. Das Herauskopieren und Verwenden von Bildern, Grafiken u.a.m. ist untersagt.

Bei Interesse an der 'MATRIX der *KAIZEN*-Balance' u.a. wenden Sie sich gern an mich.

Vielen Dank!  
Roman Ditzer

Dr. Roman Ditzer

Office Hamburg  
RD interlogue  
St. Annenufer 5, c/o K16  
20457 Hamburg  
[www.interlogue.de](http://www.interlogue.de)

Japan Office  
RD interlogue Ltd.  
[www.interlogue.co.jp](http://www.interlogue.co.jp)



# RD interlogue

Journeys to the Sources of Excellence