

# Nicht reden – sondern handeln

## KVP-light als Antwort auf kontinuierlichen Verbesserungsprozess

Das Ursprungsland für das klassische KVP ist Japan bzw. die japanische Managementkultur Kaizen. Neben vielen anderen Führungs- und Managementtools ist KVP als eigenständiges Produkt hervorgegangen. Führende Manager und heutige KVP-Experten in Mitteleuropa haben in den frühen 80-er Jahren das Handwerkszeug bei Masaaki Imai im Kaizen-Institut in Japan erlernt und es mit nach Hause in die Großunternehmen gebracht. Mit Ignacio Lopez hat beispielsweise VW und Audi dieses Instrument in Deutschland etabliert. Mit der KVP-Methode will man hauptsächlich die Organisation und Logistik verbessern. In einem sogenannten KVP-Workshop wird ein Problem in einem definierten Arbeitsprozess innerhalb von fünf Tagen analysiert, Verbesserungsmaßnahmen erarbeitet und diese möglichst auch noch gleich umgesetzt. Das dazu nötige interdisziplinäre Team (ca. sieben bis zehn Personen) setzt sich aus direkt in diesem Prozess arbeitenden Mitarbeitern sowie davon betroffenen Fachleuten des Unternehmens zusammen. Es geht in elf festgelegten Schritten vor und wird von ein bis zwei ausgebildeten Moderatoren geführt. Die Ergebnisse können sich sehen lassen.

Ein Workshop bringt im Schnitt rund 70.000 DM Kosteneinsparung pro Jahr (bei Serienfertigern eher höher, bei Kommissionsfertigern eher niedriger). Das obere Ende kann bei mehreren Millionen DM liegen (z.B. Einsparung eines Arbeitsschrittes in einer Serie), manchmal

KVP ist der Regelkreis zur ständigen Verbesserung. Die aus dem japanischen Kaizen-Umfeld stammende Methode basiert auf der Grundidee, dass es in einem Betrieb immer etwas zu verbessern gibt, insbesondere durch die Menschen, die damit zu tun haben. KVP-light ist für unsere Branche konzipiert.

**Von Axel Germek,  
Pfalzgrafenerweiler**

kann man die Verbesserung nur schlecht messen (z.B. Verbesserung des Informationsflusses und der Kommunikation).

### Alternativer Workshop

Kritische Stimmen in der Holz- und Möbelindustrie geben zu Bedenken, dass dieses Verfahren für unsere Branche viel zu aufwendig und teuer sei, womit sie nicht ganz unrecht haben. Selbst ein Betrieb mit 500 Mitarbeitern kann nicht so viele Personen für den Zeitraum einer Woche freistellen – und die Mehrheit der Firmen ist noch wesentlich kleiner. Welche Alternativen gibt es also für unsere mittelständische Industrie, dieses eigentlich hervorragende Tool, wo man die Mitarbeiter mit in die Lösung des Problems mit einbezieht, nutzen zu können? Die Antwort ist KVP-light, das bei Schuler Business Consultants im Rahmen von QM-Systemen entwickelt wurde und heute als Stand-alone-Lösung implementiert wird.

Zuvor sei zum besseren Verständnis der Hintergründe von KVP aber noch ein Blick über den Tellerrand gestattet.

### „Wertschöpfung statt Verschwendung“

Die Durchführung eines fünftägigen KVP-Workshops erfolgt in elf definierten Schritten, durch die ein- bis zwei Moderatoren führen (Abb. 1). In der Vorbereitung (Schritt 1) definiert das Management (Fallgeber) mit einem Vorlauf von rund sechs Wochen das Thema, das

Der Autor ist Partner bei Schuler Business Consultants GmbH, Leiter der Schuler Business Academy und Lehrbeauftragter an verschiedenen Hochschulen sowie DISG Trainer (BDVT).

**Abb. 1 Die elf Schritte eines KVP-Workshops (Abbildungen: Verfasser)**



Team wird zusammengestellt (freiwillige Teilnahme), die Moderatoren bestellt und alles organisiert. Es wird umfangreiches Zahlen- und Datenmaterial über den zu verbessernden Prozess zusammengetragen. Zu Beginn des ersten Tages erfolgt die Einleitung durch das Management und die Moderatoren (Schritt 2). Dem Team wird erklärt, um was es geht, und was man von ihm will – das Ziel wird eindeutig definiert. Dem Team wird offiziell die Entscheidungskompetenz ausgesprochen. Anschließend macht es sich an die Arbeit und begibt sich umgehend vor Ort, um den Prozessablauf kennenzulernen und zu studieren (Schritt 3). An dieser Stelle sei erwähnt, dass man mit einem KVP-Workshop gleichermaßen Verwaltungsabläufe als auch Produktionsabläufe optimieren kann. In der Ist-Analyse (Schritt 4) wird der Prozess mit seinen Abläufen und Schnittstellen genau untersucht, ana-

lysiert und visualisiert. Das Datenmaterial dient hier als Grundlage. Die Messgrößen für das zu erreichende Ziel werden definiert. Im anschließenden Brainstorming Verschwendung (Schritt 5) geht es darum, alles in dem Prozess zu identifizieren, was nicht wertschöpfend ist und somit als Verschwendung gilt (Verschwendung im Sinne von Kaizen ist übrigens alles, was der Kunde nicht bereit ist zu bezahlen, Abb. 2). Im darauffolgenden Brainstorming (Schritt 6) werden Vorschläge zur Verbesserung gemacht. Es wird noch nicht bewertet, jeder Vorschlag zählt. Die-

lysiert und visualisiert. Das Datenmaterial dient hier als Grundlage. Die Messgrößen für das zu erreichende Ziel werden definiert. Im anschließenden Brainstorming Verschwendung (Schritt 5) geht es darum, alles in dem Prozess zu identifizieren, was nicht wertschöpfend ist und somit als Verschwendung gilt (Verschwendung im Sinne von Kaizen ist übrigens alles, was der Kunde nicht bereit ist zu bezahlen, Abb. 2). Im darauffolgenden Brainstorming (Schritt 6) werden Vorschläge zur Verbesserung gemacht. Es wird noch nicht bewertet, jeder Vorschlag zählt. Die-

ser unter Umständen sehr umfangreiche Pool an Ideen und Vorschlägen wird nun in machbare Lösungen umgesetzt und mit Fachleuten diskutiert (Schritt 7). Für jeden Verschwendungspunkt werden mehrere Lösungsmöglichkeiten entwickelt. Der Maßnahmen- und Aktivitätenplan MAP wird erstellt (Schritt 8), für jede Maßnahme wird ein Zuständiger und ein Termin vereinbart. Sofortmaßnahmen werden noch während des Workshops umgesetzt (Schritt 9). Die Praxis zeigt, dass natürlich nicht alles gleich umgesetzt werden kann. Andererseits gibt es Beispiele, wo etwa eine Montageabteilung vom Team umgeplant und auch gleich umgestellt wurde. Die Präsentation vor dem Management (Schritt 10) ist obligatorischer Bestandteil eines KVP-Workshops. Hier werden die Ergebnisse kurz vorgestellt, aber nicht diskutiert oder gar in Zweifel gestellt. Das Folgegespräch wird in ca. 6 Wochen anberaumt. Sind noch Maßnahmen offen – und das ist in der Regel immer der Fall – so hat der Fallgeber die Verantwortung dafür, daß die Maßnahmen auch umgesetzt werden (Schritt 11). KVP ist nichts, das man schnell mal einführt, um sich seiner Probleme zu entledigen. Dahinter steckt ein von hoher Offenheit geprägtes Grundverständnis, das sich in den Leitgedanken (Abb. 3) manifestiert. Voraussetzungen für die erfolgreiche Einführung von KVP ist das uneingeschränkte Commitment des Managements sowie die professionelle Ausbildung der KVP-Moderatoren, z. B. mit dem Schuler-Qualifizierungskonzept (Ausbildung von zehn Moderatoren kombiniert mit der Durchführung von realen

**„Wer einen Fehler macht und dessen Ursachen nicht behebt, hat bereits einen zweiten begangen.“ (Konfuzius)**

lysiert und visualisiert. Das Datenmaterial dient hier als Grundlage. Die Messgrößen für das zu erreichende Ziel werden definiert. Im anschließenden Brainstorming Verschwendung (Schritt 5) geht es darum, alles in dem Prozess zu identifizieren, was nicht wertschöpfend ist und somit als Verschwendung gilt (Verschwendung im Sinne von Kaizen ist übrigens alles, was der Kunde nicht bereit ist zu bezahlen, Abb. 2). Im darauffolgenden Brainstorming (Schritt 6) werden Vorschläge zur Verbesserung gemacht. Es wird noch nicht bewertet, jeder Vorschlag zählt. Die-

werden noch während des Workshops umgesetzt (Schritt 9). Die Praxis zeigt, dass natürlich nicht alles gleich umgesetzt werden kann. Andererseits gibt es Beispiele, wo etwa eine Montageabteilung vom Team umgeplant und auch gleich umgestellt wurde. Die Präsentation vor dem Management (Schritt 10) ist obligatorischer Bestandteil eines KVP-

Workshops innerhalb eines Jahres, d. h. die Ausbildung finanziert sich über die Kosteneinsparungen der Workshops).

**Holz- und Möbelindustrie noch unentschlissen**

Während nahezu alle deutschen Automobilhersteller mit KVP arbeiten und auch die Baubranche damit begonnen hat (z. B. Hellit & Wörner), verhält sich die Holzbranche eher zögerlich. Außer einigen wenigen Versuchen in der Küchen- und Büromöbelbranche, ist noch keine Einführung bekannt.

Umständliche Abläufe	Schlechter Informationsfluß
Niedrige Produktivität	Zu viele Kontrollen
Schlechte Qualität	Fehlerkosten
Hohe Bestände	Wartezeiten
Hoher Ressourceneinsatz	Ineffiziente Besprechungen
Hohe Teilevielfalt	Suchaufwand
Sicherheitslager	Nacharbeit

**Abb. 2 Verschwendung**