



# Die Sandwich-Taktik

**Der faszinierende Kultur-Schock gehört beim Japan-Urlaub zum Standardprogramm. Schulungsreisen zur Optimierung der Arbeitsabläufe im eigenen Unternehmen können sogar auf den Magen schlagen. Ein Reisebericht aus dem Land der aufgehenden Sonne.**

Text: Bernd Würsching, Fotos: Bernd Würsching | Leo Buchholz

Die Fachgespräche in der „Jersey-Bar“ in Sapporo drehten sich nur noch um den Ball. Um 3:45 Uhr in der Früh war es angebracht, japanisches Sandwich-Training, eine Turbo-Ist-Analyse und die Speed-Lösungsfindung zur Optimierung einer Chaku-Chaku-Linie in einer kleinen Gießerei vorübergehend ins Abseits zu stellen. Auf dem Bildschirm flimmerte live aus Europa der deutsche EM-Auftakt gegen Holland. Der japanische TV-Kommentator Yasuhiko Okudera war der deutschen Reisegruppe als ehemaliger Bremer Stürmer sogar bekannt. Verstanden hat ihn trotzdem niemand. Morgens um vier reicht auch, was man sieht.

Ein Japan-Seminar bei Porsche Consulting bedeutet aber nicht nur zuschauen. „Learning by doing“ lautet die Devise, die einen geregelten Feierabend ausschließt. Menschen, Methoden und Ansichten aus dem Land der aufgehenden Sonne haben die Porsche Consulting erst möglich gemacht und wunderbare Freundschaften entstehen lassen. Eng verbunden mit der Porsche Erfolgsstory sind die Reisen zahlreicher Führungskräfte nach Japan Anfang der 90er Jahre. Professor Dan T. Jones und Dr. James Womack haben in ihrem Buch „Lean Thinking“ die Ereignisse während dieser schwäbischen Umbruchzeit beschrieben. Wer genau hinschaut, findet

hier die Gründungsväter der Consulting wieder, die, von den eigenen Erfahrungen geprägt, erkannten: Wer japanische Produktions-Techniken und Unternehmensphilosophien, die sich hinter dem Namen „Kaizen“ verbergen, nach Europa transferieren will, tut gut daran, seinen Kunden auch die Wurzeln des Erfolgsrezepts zu zeigen.

Auch Kekse-Spezialist Werner M. Bahlsen wagte im Januar 2003 mit der Porsche Consulting den Trip nach Japan. Anhand der Herstellung von Windbeuteln in industrialisierten Bäckereien mit mehrstufiger „Vormontage“ (z. B. Bananen schälen und schneiden) wurde deutlich: auch hier lassen sich die Prinzipien anwenden, die sich auf das schlanke Toyota-Produktionssystem (TPS) berufen.

Im Juni 2004 organisierte Porsche Consulting eine Japan-Reise für 14 weitere Kunden der Marquardt GmbH, die von zwei Kaizen-erfahrenen Dolmetscherinnen, einer Mitarbeiterin von Porsche Japan und zwei Projektmanagern der Consulting begleitet wurden. In Sapporo hatte die Firma Keihin Seimitsu Kogyo Corporation (KSK), eine inhabergeführte Gießerei, zum dreitägigen Workshop geladen. Tetsuro Komaba, der Präsident von KSK, war eigens zum ersten >

Workshoptag von der Zentrale in Yokohama angereist, um den Gästen zu zeigen, wie man effizient Sandwiches herstellt – und das in einer Gießerei. „Man muss so arbeiten, als ob man es mit verderblicher Ware zu tun hätte“, begründete Komaba seine eigene „Just-in-time“-Simulation: Sandwiches in vier Varianten (Lachs, Käse/Schinken, Eier und Gemüse) werden zuerst in der klassischen verrichtungsorientierten Fertigung produziert – mit hohen Beständen zwischen jeder Fertigungsstufe und langer Lagerungszeit der Fertigprodukte – ein Unding bei dieser Art von Ware. Nach einer kurzen Optimierungsphase wurde die Produktion verändert durchgeführt: mit verketteten Prozessen, neuen Arbeitsmitteln und einer Kanban-Steuerung, die den Nachschub direkt über den Konsumentenverbrauch (ohne EDV!) auslöst.

KSK stellt in der Realität jedoch nicht Lebensmittel sondern Aluminium-Druckgussteile für die Automobilindustrie her. Tetsuro Komaba hat die Just-in-time-Prinzipien in den 70er Jahren als Mitarbeiter von Toyota im Detail gelernt, verinnerlicht und später bei KSK eingeführt. Die Resultate des 320 Mann starken Unternehmens können sich sehen lassen. Toyota wie auch weitere Kunden werden bis zu zwei Mal pro Tag stabil beliefert. Die Durchlaufzeiten vom rohen Aluminium-Massel bis zum fertigen Produkt sind auf ein Minimum reduziert, der Fertigwarensupermarkt für Toyota beschränkt sich auf wenige Quadratmeter. Die TPS-Prinzipien sind bei KSK allgegenwärtig. Komplizierte Logistik sucht man hier vergeblich. Beachtlich sind auch die Werkzeugwechselzeiten (die Rüstzeit von Gutteil zu Gutteil): fünf Minuten (!) an einer mittleren Druckgussmaschine.

Neben dem Sandwich-Training sowie einer umfangreichen und beeindruckenden Werksbesichtigung standen noch die Optimierungen zweier Chaku-Chaku-Linien an, in denen schon ziemlich optimiert Druckgussteile bearbeitet und montiert werden. Die Aufgabe für die beiden Kaizen-Teams: die Taktzeit auf 44 Sekunden zu reduzieren (minus 25 Prozent), um Sonderschichten überflüssig zu machen. Was zunächst unmöglich erschien, war nach 16 Stunden praxiserprobt.

Um zwölf Uhr am zweiten Workshoptag wurden mit den Instandhaltern von KSK die Lösungen besprochen, die den Umbau von Maschinen und der gesamten Linie mit sich führten. Obwohl die Lösungen mit erheblichen Eingriffen verbunden waren, meldeten die Instandhalter schon nachts um drei Uhr „Vollzug“.

Besonders vom Umsetzungswillen waren die Besucher sehr beeindruckt. „Wir haben lediglich die Prinzipien unseres Produktionssystems umgesetzt“, bemerkte ein Instandhalter seinen Einsatz. Diskussionen über die einzelnen Veränderungen gab es wenig, da KSK diese Methoden in seinem Produktionssystem „Techmation“ (Technology Formation) beschrieben hat. Damit wurde auch deutlich, dass die Umsetzung einfach verständlicher und vor allem allgemein vereinbarter Prinzipien für den Erfolg verantwortlich ist.

Der Erfolg im Kaizen-Workshop hilft der aus verschiedenen Funktions- und Hierarchiestufen zusammen gewürfelten Kundengruppe weiter. Hier arbeiten Menschen zusammen, die sich im eigenen Unternehmen oft nur aus der Ferne kennen. Auch die Dokumentation des Erlebten – des Workshops als auch der anstehenden Benchmarkbesuche – dient der Netzwerkbildung. Die Erkenntnisse werden schon während der Reise reflektiert. Eine Nachbetrachtung mit 100 Tagen Abstand bringt alle Teilnehmer erneut zusammen.

Dort werden auch andere Erinnerungen ausgetauscht. Zum Beispiel die vom Auftritt in der Karaoke-Bar. Chef Tetsuro Komaba ließ es sich nicht nehmen, seine Gäste zu japanischen kulinarischen Highlights einzuladen und dann das Mikrofon zu ergreifen. So entstehen zwischen internationalen Unternehmen Freundschaften, die auf dem Interesse nach der Anwendung von Kaizen beruhen.

Mit dem Workshop war das Japan-Seminar noch nicht beendet. Besuche bei Toyota, Toyoda Jido Shokki, Denso, Aisin A.W. (alle Toyota-Konzern), Dynax, Kayaba, Hino und anderen namhaften Unternehmen standen noch an. >



Alles Banane: Auch die Herstellung von Windbeuteln in industrialisierten Bäckereien verläuft nach Toyota-Prinzipien





Besuch beim Frischkuchen-Hersteller Kakuyo: Werner M. Bahlsen (l.) mit den Consulting-Mitarbeitern Peter Oberwemmer und Bernd Würsching

## Japan-Seminare

Ein Japan-Seminar von Porsche Consulting dauert zwei Wochen und bietet einen dreitägigen Kaizen-Workshop in einem Best-Practice-Unternehmen, Benchmarkbesichtigungen sowie einen kulturellen Ausflug und eine intensive mentale Vorbereitung in der Porsche Akademie in Bietigheim-Bissingen. Der Boom begann mit einem Workshop für 100 internationale Führungskräfte, den Porsche, Porsche Consulting und die japanische Unternehmensberatung „Shingijutsu“ mit Chihiro Nakao an der Spitze 1994 in Stuttgart veranstalteten. Der große Erfolg führte zu ersten Japan-Expeditionen, die gemeinsam mit „Shingijutsu“ durchgeführt wurden. Mit Hilfe von Hiromi Tanaka (Porsche Engineering Group, Tokio) hat Porsche Consulting in den vergangenen zehn Jahren fundiertes Wissen zum Japan-Thema gesammelt und gibt es an Klienten weiter. Mehr als 250 Mitarbeiter von Klienten genossen bisher den Japan-Crashkurs.



Alltag in der Gießerei KSK in Sapporo: verkettete Prozesse, ...



... optimierte Arbeitsmittel – das Material wird so schnell verarbeitet, ...



... als handle es sich um eine verderbliche Ware wie ein Eier-Sandwich

„Die Besten der Besten sind erschreckender Weise noch effizienter als vermutet“, brachte es ein Teilnehmer auf den Punkt.

Für Aha-Erlebnisse wird während dieser Reise ausgiebig gesorgt. Das freie Wochenende steht ganz im Zeichen der Kultur. Auf dem Programm stehen ein Besuch des Industriemuseums von Toyota sowie Ausflüge zu den Weltkulturerben von Kyoto, Myashima-Insel (Hiroshima) oder Nikko. Die Schönheit des Landes und die Gastfreundschaft der Menschen hinterlassen tiefe Eindrücke. Ebenso die krassen Gegensätze zwischen dem ausgeprägten Formalismus bei der Begrüßung unter Geschäftsleuten und der Verrücktheit in den Großstädten. Eine fremde Kultur, die fasziniert.

Doch manche Begegnung überwindet selbst die Sprachbarrieren. So wie in der Jersey-Bar in Sapporo morgens um vier. Okudera kommentiert Deutschlands Fußballspiel gegen Holland. Keiner versteht's. Aber jeder sieht, was Sache ist. <