

Doberanzke, Volker

**Working Paper**

## Kaizen: Strategischer Ansatz zur Etablierung eines kontinuierlichen Innovationsprozesses bei mittelständischen Unternehmen

*Suggested Citation:* Doberanzke, Volker (2020) : Kaizen: Strategischer Ansatz zur Etablierung eines kontinuierlichen Innovationsprozesses bei mittelständischen Unternehmen, ZBW – Leibniz Information Centre for Economics, Kiel, Hamburg

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/215912>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*



# Kaizen: Strategischer Ansatz zur Etablierung eines kontinuierlichen Innovationsprozesses bei mittelständischen Unternehmen

Working Paper 2020-01  
Reihe „Operations Management“

Dr. Volker Doberanzke

# Kaizen: Strategischer Ansatz zur Etablierung eines kontinuierlichen Innovationsprozesses bei mittelständischen Unternehmen

Dr. Volker Doberanzke

April 2020

## **Abstract**

Kaizen is the Japanese concept of management based on a philosophy of eternal change, which is to keep a continuous improvement process going. This article shows, that the Kaizen philosophy provides an appropriate strategic basis for establishing a continuous innovation process in medium-sized companies. The first chapter explains the basic characteristics of the concept of innovation and the importance of small and medium-sized companies and their ability to innovate. The second chapter outlines the Kaizen approach and its various paradigms and systems. The third chapter describes how a Kaizen-based, continuous innovation process can be implemented in medium-sized companies.

*Keywords: Kaizen, Innovation, Continuous Improvement, Medium-sized Companies*

---

Kaizen ist das aus Japan stammende, auf einer Philosophie der ewigen Veränderung beruhende Konzept der Unternehmensführung, das darin besteht, einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess in Gang zu halten. In der vorliegenden Arbeit wird aufgezeigt, dass die Kaizen-Philosophie eine gute strategische Basis zur Etablierung eines kontinuierlichen Innovationsprozesses bei mittelständischen Unternehmen darstellt. Im ersten Kapitel werden die grundlegenden Merkmale des Innovationsbegriffes erläutert und die Bedeutung des Mittelstands sowie seiner Innovationsfähigkeit dargelegt. Im zweiten Kapitel werden der Kaizen-Ansatz und seine verschiedenen Paradigmen und Systeme erläutert. Das dritte Kapitel beschreibt, wie ein Kaizen-basierter, kontinuierlicher Innovationsprozess im mittelständischen Unternehmen umgesetzt werden kann.

*Schlüsselwörter: Kaizen, Innovation, Kontinuierliche Verbesserung, Mittelstand*

# Kaizen: Strategischer Ansatz zur Etablierung eines kontinuierlichen Innovationsprozesses bei mittelständischen Unternehmen

## Inhalt

### **1 Innovationsmanagement als strategische Aufgabe**

- 1.1 Der Begriff Innovation
- 1.2 Strukturmerkmale mittelständischer Unternehmen
- 1.3 Strategische Bedeutung der Innovation und Innovationsfähigkeit für mittelständische Unternehmen

### **2 Der Kaizen-Ansatz**

- 2.1 Überblick
- 2.2 Paradigmen des Kaizen-Ansatzes
- 2.3 Systeme des Kaizen-Ansatzes

### **3 Umsetzung eines Kaizen-orientierten Innovationprozesses im Mittelstand**

- 3.1 Kaizen-basierte Adaptierung des Innovationsprozesses
- 3.2 Etablierung einer Kaizen-basierten Unternehmenskultur
- 3.3 Rollen und Verantwortlichkeiten im Umsetzungsprozess
- 3.4 Phasenmodell zur Umsetzung eines Kaizen-basierten Innovationsprozesses

### **4 Schlussfolgerungen**

Tabellen- und Abbildungsverzeichnis

Literaturverzeichnis

Zum Autor

# 1 Innovationsmanagement als strategische Aufgabe

## 1.1 Der Begriff Innovation

In der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur wurde der Begriff Innovation (von lateinisch *Innovare* = erneuern) umfassend von Joseph Schumpeter in seiner Theorie der Innovationen eingeführt (*Schumpeter 1961*). Umgangssprachlich wird der Begriff Innovation als Synonym für etwas Neues verwendet. Dabei wird i.d.R. nicht differenziert, ob es sich um eine neue Idee, einen neuen Prozess oder eine neue Erfindung handelt. Im Kontext der betriebswirtschaftlichen Organisation von Innovation, dem Innovationsmanagement, ist es jedoch notwendig, den Begriff Innovation weiter zu spezifizieren. Schon allein aus Gründen der Messbarkeit und des aktiven Managements von Innovation ist es für die Praxis unerlässlich, dass alle am Prozess des Innovationsmanagements Beteiligten ein einheitliches Begriffsverständnis entwickeln. Nur so lassen sich Managementprozesse zur Generierung von Innovation zielgerichtet ausgestalten. Insbesondere ist zu berücksichtigen, dass die Entwicklung und Umsetzung hoch innovativer Ideen im betrieblichen Produktionsprozess einer besonderen Behandlung und Aufmerksamkeit bedürfen, da andernfalls das Unternehmen Gefahr läuft, fundamentale Aspekte des Risikomanagements zu vernachlässigen.

In der innovationstheoretischen Literatur wird der Innovationsbegriff nach vielfältigen Kriterien systematisiert (*Hauschild et.al. 2014: 5ff.*). Eine gängige und hier relevante Differenzierung ist die Unterscheidung nach Produkt- und Prozessinnovation.

### Produktinnovation

Produktinnovationen sind Innovationen bei Waren und Dienstleistungen, die aus Sicht des Konsumenten i.d.R. neue, qualitative (Konsum-) Erfahrungen nach sich ziehen. Die Produktinnovation ist demnach eine Neuerung an einem bestehenden Produkt oder aber ein gänzlich neues Produkt. Dieser nachfrageorientierten Sichtweise kann der durch Schumpeter definierte, angebotsorientierte Innovationsbegriff gegenübergestellt werden (*Schumpeter 1961: 100 ff.*). Danach kann zwischen „Invention“ (vollständig neues Produkt durch technische Erfindung), „Imitation“ (Nachahmung und Modifizierung einer Innovation) und einer Innovation im engeren Sinne (Umsetzung einer Neuerung durch den Unternehmer) unterschieden werden.

## Prozessinnovation

Im Gegensatz zu Produktinnovationen, die primär auf einen exogenen Effekt abzielen (Konsumverhalten), sind Prozessinnovationen typischerweise nach innen gerichtet. Hierbei handelt es sich um Verbesserungen an betrieblichen, meist internen Prozessen im Unternehmen. Allerdings sind Prozessinnovationen nicht beschränkt auf Prozesse im engeren Sinne. Im Grundsatz können Prozessinnovationen das gesamte betriebliche Eco-System, von der Aufbauorganisation, den Prozessabläufen, den Schnittstellen, den internen Informations- und Materialfluss etc. zum Ziel haben. Ein bekanntes Beispiel für eine Prozessinnovation war die zu Beginn des 20. Jahrhunderts eingeführte Fließbandfertigung. Im Kontext der Etablierung eines Kaizen-basierten, kontinuierlichen Innovationsprozesses für mittelständische Unternehmen ist die Einführung eines solchen Konzepts für sich betrachtet bereits eine Innovation für das einzelne Unternehmen. Der Anlass für Prozessinnovationen kann vielfältig sein. Regelmäßig ist in der betrieblichen Praxis allerdings festzustellen, dass Prozessinnovationen i.d.R. dann angestoßen werden, wenn ein bestimmtes, ergebnisrelevantes Ereignis (z.B. ein Unfall oder die fehlerhafte Abwicklung eines Prozesses) aufgetreten ist. Dies führt dann meist zu ad-hoc-Maßnahmen zur Beseitigung von erkannten prozessualen Schwachstellen.

Die Etablierung eines Kaizen-basierten, kontinuierlichen Innovationsprozesses umfasst im Folgenden sowohl die Produktinnovation als auch die Prozessinnovation.

### **1.2 Strukturmerkmale mittelständischer Unternehmen**

Bevor auf die Bedeutung des Mittelstands für die deutsche Wirtschaft eingegangen wird, sollen kurz die Abgrenzungskriterien für mittelständische Unternehmen dargestellt werden. Nach einer EU-Empfehlung zählen solche Unternehmen zum Mittelstand, die eine Mitarbeiterzahl von weniger als 250 haben sowie entweder einen Umsatz von weniger als 50 Mio. Euro oder eine Bilanzsumme von weniger als 43 Mio. Euro aufweisen (*EU-Kommission 2003*). In einer anderen Definition des Instituts für Mittelstandsforschung werden folgende Größenklassen herangezogen (*IfM Bonn 2020*):

Unternehmenstyp	Beschäftigte		Umsatzerlöse
Kleinstunternehmen	≤ 10	und	≤ 2
Kleine Unternehmen	≤ 49		≤ 10
Mittlere Unternehmen	≤ 499		≤ 50

Tabelle 1: Klassifizierung mittelständischer Unternehmen nach dem IfM

Im Folgenden soll die Definition des IfM als Basis für die Klassifizierung mittelständischer Unternehmen dienen. Neben diesen quantitativen Kriterien zur Klassifizierung mittelständischer Unternehmen lassen sich auch eine Reihe qualitativer Merkmale zur Klassifizierung des Mittelstands heranziehen. In der folgenden Tabelle sind die für einen Kaizen-basierten Innovationsprozess wichtigen Charakteristika zusammengestellt (*in Anlehnung an Dömötör 2012: 16*).

Chancen	Herausforderungen
<p><b>Erhöhte Flexibilität</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Flache Hierarchien</li> <li>- Kurze und schnelle Entscheidungsfindung</li> <li>- Geringe Kommunikationskomplexität</li> <li>- Geringe Bürokratie</li> </ul> <p><b>Dominanz des Unternehmers</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kann Impulse für Innovationen liefern</li> <li>- Kann Innovationen Top-down durchsetzen</li> <li>- Kann flexibel Ressourcen zum Innovationsprozess allokatieren</li> </ul>	<p><b>Ressourcendefizit</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Limitierter Zugang zu Fremd- und Eigenkapital</li> <li>- Limitierte personelle Ressourcen</li> </ul> <p><b>Strategiedefizit</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Unterentwickelte strategische Planung</li> <li>- Bedingtes Methoden-Know How</li> </ul> <p><b>Dominanz des Unternehmers</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kann Impulse für Innovationen verhindern</li> <li>- Kann Ressourcen innovationsfeindlich einsetzen</li> </ul>

Tabelle 2: Qualifikationskriterien mittelständischer Unternehmen

Wie später zu zeigen sein wird, haben die spezifischen qualitativen Charakteristika von mittelständischen Unternehmen auch Einfluss auf die Umsetzung eines Kaizen-basierten Innovationsprozesses.

Die volkswirtschaftliche Bedeutung von mittelständischen Unternehmen ist enorm: In Europa sind kleine und mittlere Unternehmen die mit Abstand größte Unternehmensgruppe. Ca. 99% aller Unternehmen zählen zu den kleinen und mittleren Unternehmen und beschäftigen mehr als 65 Mio. Menschen. Und auch in Deutschland spielen mittelständische Unternehmen eine wichtige Rolle (*IfM Bonn 2020*):

- Im Jahre 2017 betrug der Anteil mittelständischer Unternehmen in Deutschland 99,5%. Damit gehörten mehr als 3,5 Mio. Unternehmen dem Mittelstand an.
- Knapp 58% aller sozialversicherungspflichtig Beschäftigten waren bei mittelständischen Unternehmen beschäftigt.
- Die mittelständischen Unternehmen steuerten rund 58% zur gesamten Nettowertschöpfung bei.
- Rund 82% aller Auszubildenden wurden von mittelständischen Unternehmen ausgebildet.

Die Bedeutung des Mittelstands für die deutsche Volkswirtschaft wird noch deutlicher, betrachtet man die Entwicklung der Beschäftigten: Auf Basis einer KfW-Statistik hat die Zahl der Beschäftigten in der mittelständischen Industrie in den letzten 15 Jahren um über 15% zugenommen (*KfW 2020*).

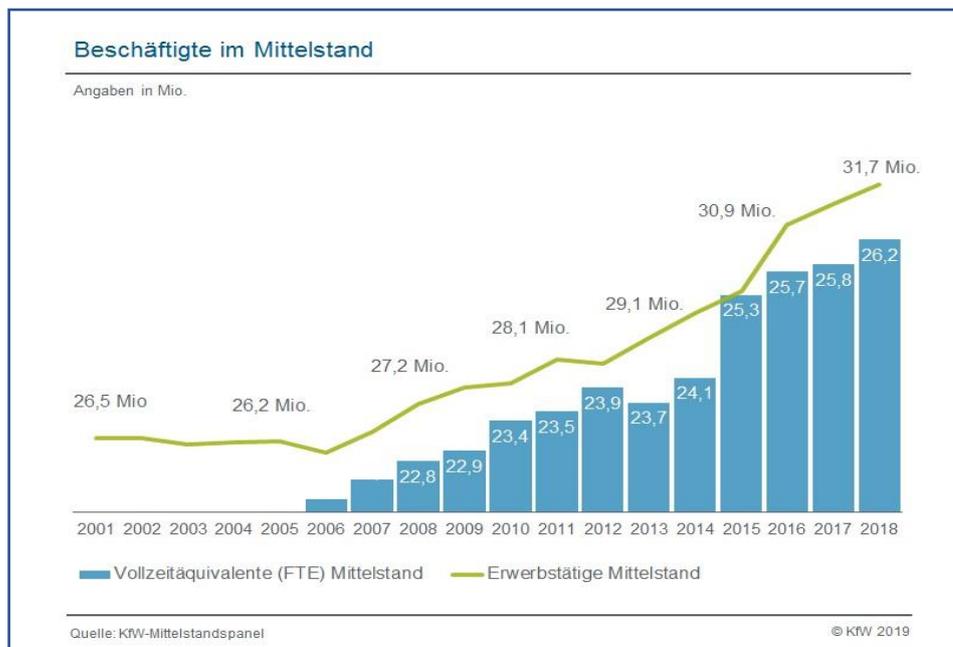


Abbildung 1: Entwicklung der Beschäftigten bei mittelständischen Unternehmen

### 1.3 Strategische Bedeutung der Innovation und Innovationsfähigkeit für mittelständische Unternehmen

Aus volkswirtschaftlicher Sicht kommt der Innovationskraft von Unternehmen eine entscheidende Bedeutung zu. Ohne Innovationen läuft eine Volkswirtschaft Gefahr, ihr Potenzial zur Generierung von Wachstum einzubüßen. In diesem Kontext kommt den sogenannten „Pionierunternehmen“ eine besondere Rolle zu: Sie sind auf der einen Seite Motor und Treiber für neue Wachstumsimpulse. Auf der anderen Seite hat der innovative Unternehmer die Chance auf eine (vorübergehende) Monopolstellung und kann damit die Pioniergewinne realisieren (*Kampmann / Walter 2010: 156*).

Die Innovationsfähigkeit eines Landes stellt die Basis für langfristiges Wachstum und Beschäftigung dar. Ein Indikator für die Innovationsfähigkeit der deutschen Wirtschaft sind u.a. die Patentanmeldungen. Im Jahre 2018 sind beim Europäischen Patentamt ca. 174.000 Patente neu angemeldet worden. Davon entfielen 25% auf die USA, ca. 15% auf Deutschland und 13% auf Japan (*EPO 2019*). Danach liegt Deutschland auf Platz 3. Berücksichtigt man jedoch den globalen Innovationsindex der 130 innovativsten Länder, kommt Deutschland lediglich auf Platz 9 (*GII 2019*). An der Spitze steht die Schweiz, gefolgt von Schweden und der USA. Der *Global Innovation Index* wird einmal jährlich auf Basis umfangreicher Innovations-Kriterien veröffentlicht.

Ebenso wie für eine Volkswirtschaft ist für das mittelständische Unternehmen Innovationsfähigkeit ein wichtiges Element zur Sicherung der eigenen Zukunftsfähigkeit. Dabei wird Innovationsfähigkeit definiert als die Fähigkeit des Unternehmers, zumindest in regelmäßigen Zeitabständen Prozess- und Produktinnovationen hervorzubringen (*Trantow 2011: 3*). Die Faktoren zur Beurteilung der Innovationsfähigkeit sind vielschichtig und in der einschlägigen Literatur zum Teil kontrovers diskutiert. Darüber hinaus existieren bis heute lediglich in Ansätzen einige empirische Grundlagen zur Operationalisierung der Innovationsfähigkeit. Basierend auf einem Positionspapier des Bundesministeriums für Bildung und Forschung aus dem Jahre 2007 entsteht Innovationsfähigkeit aus einer Verknüpfung der Personal-, Organisations- und Kompetenzentwicklung (*BMBF 2007: 7*).

Insofern hängt die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens ganz entscheidend davon ab, dass

- motivierte Menschen ihr Können und ihre Kreativität einbringen und entwickeln können und
- mittelständische Unternehmen die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Entwicklung von Kompetenzen schaffen.

Wie in Tabelle 2 dargestellt hat der mittelständische Unternehmer aufgrund seiner meist dominanten Stellung im Unternehmen die Möglichkeit, Innovationen zu initiieren und zu beschleunigen, indem er die Fähigkeiten seiner Mitarbeiter und insbesondere deren Kreativität fördert und fordert. Auf der anderen Seite steht allerdings auch die Herausforderung, dass der Unternehmer Innovationen möglicherweise behindert und aufgrund eines fehlenden Korrektivs im Unternehmen die Innovationsfähigkeit möglicherweise limitiert ist.

## **2. Der Kaizen-Ansatz**

### **2.1 Überblick**

Das japanische Wort *Kaizen* (Aussprache: gesprochen mit stimmhaften „s“) kann in zwei Teile geteilt werden: Das Teilwort „Kai“ bedeutet so viel wie „verbessern“, „nach vorne bringen“ und das Teilwort „Zen“ so viel wie „Wandel“, „Verbesserung“. Damit kann Kaizen sinngemäß übersetzt werden mit „Nach vorne gerichtete Verbesserung“ oder „Veränderung zum Besseren“ (*Learnblog 2020*). In der japanischen Wertephilosophie ist der Begriff Kaizen allerdings nicht beschränkt auf wirtschaftliche Vorgänge. Vielmehr steht dieser Ausdruck für eine Lebensphilosophie, die in Japan weit verbreitet ist und zwei wesentliche Elemente beinhaltet. Erstens beruht dieser Ansatz auf der Überzeugung, dass alle Mitarbeiter und Führungskräfte eines Unternehmens oder einer Organisation (Profit-/non-Profit) individuell dafür verantwortlich sind, die persönlichen Lebensumstände permanent zu verbessern. Dieser Ansatz steht damit grundsätzlich im Gegensatz zu vielen westlichen Ansätzen, die davon ausgehen, dass ein Konzept zur Verbesserung „institutionalisiert“ werden sollte. Wenn der einzelne Mensch und Mitarbeiter aktiv darüber reflektiert, was im täglichen Geschäftsablauf verbessert werden kann, bedarf es im

Unternehmen keiner zusätzlichen Funktion, die sich darüber Gedanken macht, durch welche Maßnahmen z.B. Prozesse optimiert werden können.

Das zweite Element des Kaizen-Ansatzes beruht auf einer eher grundsätzlich positiven Einschätzung der Realität: Es herrscht die Überzeugung vor, dass die Änderung hin zum Besseren durch graduelle (inkrementelle) Schritte erreicht werden kann. Entsprechend ist der Weg zum Erfolg in einem Kaizen-basierten Ansatz die schrittweise und kontinuierliche Verbesserung vorhandener Produkte, Strukturen und Prozesse. Wer sich einmal intensiver mit japanischen Strukturen auseinandergesetzt hat und in die japanische Kultur eingetaucht ist, erkennt diesen philosophischen Ansatz in vielen Lebensbereichen der japanischen Gesellschaft. Die oftmals in den westlichen Ländern anzutreffende, disruptive Vorgehensweise zur Optimierung betrieblicher Prozesse und Abläufe ist in den meisten japanischen Unternehmen nur schwer vorstellbar. Auf der anderen Seite sind gerade japanische Großkonzerne in hohem Maße innovativ und haben z.B. in der elektronischen Unterhaltungsindustrie eine Reihe von bemerkenswerten Innovationen erfolgreich am Markt eingeführt.

Mit dem Kaizen-Ansatz einher geht damit aber auch ein weiterer wichtiger Aspekt: Viele der in der betrieblichen Praxis vorgenommenen Verbesserungen sind für Außenstehende nicht unbedingt sichtbar. D.h. es kommt zu inkrementellen Verbesserungen, die zunächst keinen unmittelbaren externen Wert (z.B. Gewinne oder erhöhte Preise) nach sich ziehen. Damit eng verbunden ist der Umstand, dass in seiner ursprünglichen Version der Kaizen-Ansatz ein sogenannter „low-cost“-Ansatz ist (*Imai 2012: 2*). D.h. durch das Prinzip der kleinen Schritte bleiben disruptive Innovationssprünge aus und können durch sämtliche Mitarbeiter und Führungskräfte problemlos adaptiert werden. Damit zeigt sich aber auch, dass dieser Ansatz gerade für kleinere und mittelständische Unternehmen, die oftmals nur über limitierte Ressourcen verfügen, ein sinnvoller strategischer Ansatz zur Etablierung eines systematischen Innovationsprozesses sein kann.

Das Kaizen-Konzept wurde erstmals umfassend im Jahre 1986 durch *Masaaki Imai* veröffentlicht (*Imai 1985*). Im Jahre 1993 wurde dann das Wort Kaizen erstmals in das Oxford Dictionary aufgenommen mit der Erläuterung: „continuous improvement of working practices, personal efficiency, ...etc., as a business philosophy.“ (*Oxford Dictionary*)

Die Kaizen-Philosophie hat im Verlauf der letzten Jahrzehnte eine Fülle von technischen Entwicklungen ausgelöst, die letztlich alle auf das Grundkonzept von Kaizen zurückgeführt werden können. Die wichtigsten Entwicklungen waren z.B. die Konzepte *Total Quality Control*, *Zero Defects*, *Just-in-Time*. In der westlichen Welt hat Kaizen u.a. seinen Niederschlag gefunden in dem Konzept des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses.

Im Folgenden sollen die Grundzüge der ursprünglichen Kaizen-Philosophie dargestellt werden, bevor im Kapitel 3 ein für das mittelständische Unternehmen geeigneter Adaptionansatz vorgestellt werden soll.

## 2.2 Paradigmen des Kaizen-Ansatzes

Grundvoraussetzung für die Realisierung des Kaizen-Ansatzes ist die Etablierung der Kaizen-Paradigmen und Systeme (*Imai 2012: 3 ff.*). Im Folgenden sollen kurz die sieben Kaizen-Grundsätze und im nächsten Kapitel die sechs Kaizen-Systeme vorgestellt werden.

Zu den sieben Kaizen-Paradigmen zählen:

- Maintenance and Improvement (Verantwortung des Managements)
- Process versus results (Prozessorientierung)
- Following Plan-do-check-act (Verbesserungsorientierung)
- Putting quality first (Qualitätsorientierung)
- Speak with data (Datenorientierung)
- The next process ist the customer (Kundenorientierung)

### Maintenance and Improvement (Verantwortung des Managements)

In der Kaizen-Philosophie übernimmt das Management zwei wichtige Aufgaben: Zunächst hat es sicherzustellen, dass im täglichen Geschäftsablauf die laufende Produktion möglichst fehlerfrei funktioniert. Dies wird in erster Linie durch die Formulierung von sogenannten Standard Operating Procedures (SOPs) sichergestellt. Solche SOPs sind mittlerweile in vielen Industrien umgesetzt und stellen sicher, dass Produktionsabläufe entsprechend den gegebenen Industriestandards umgesetzt werden. *Improvement* (=Verbesserung) beschreibt die zweite Kernaufgabe des Managements: Die

kontinuierliche Verbesserung der aktuellen Standards. Wie Abbildung 2 verdeutlicht, beginnt der Improvement-Prozess auf Basis des Kaizen-Ansatzes auf der untersten Stufe der Hierarchie und setzt sich dann bis zum Top Management fort.

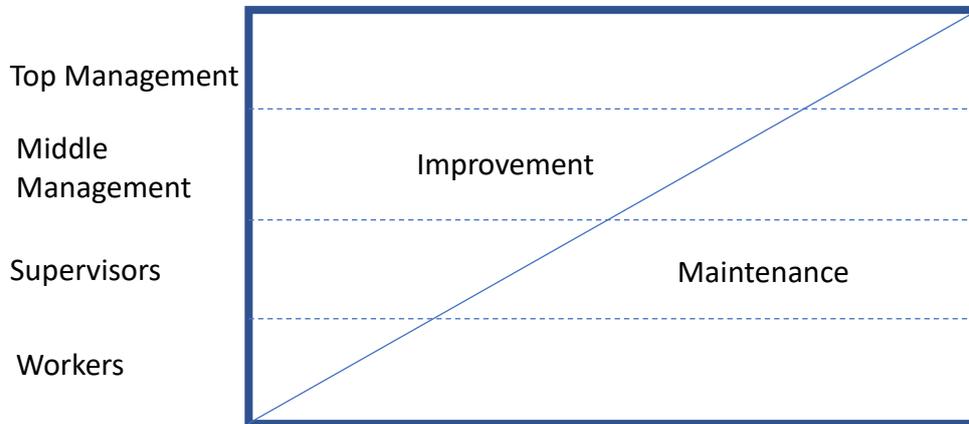


Abbildung 2: Improvement-/Maintenance-Matrix

Während der Anteil am *Improvement* auf der Ebene der *Workers* noch relativ gering ist, lehrt die Kaizen-Philosophie, dass die Verantwortung für die kontinuierliche Verbesserung zu einem ganz großen Teil beim Top Management liegt. Auch hier unterscheiden sich westliche Management-Konzepte wesentlich von dem Kaizen-Ansatz. Während der kontinuierliche Verbesserungsprozess in den meisten Unternehmen der westlichen Industrienationen auf untere Ebenen delegiert wird, lehrt der Kaizen-Ansatz, dass die oberste Führungskraft auch im täglichen Betriebsablauf maßgeblich verantwortlich ist für das Verbesserungs-Management.

In der ursprünglichen Kaizen-Philosophie wird nochmals unterschieden zwischen der *Kaizen-Verbesserung* und *Innovation im engeren Sinne* (Abbildung 3). Während Kaizen den Prozess der kontinuierlichen Verbesserung von Prozessen und Produkten darstellt, umschreibt die *Innovation im engeren Sinne* die disruptive Vorgehensweise, bei der tradierte Prozesse und Abläufe durch entsprechende Investments vollständig verändert werden. In der Kaizen-Philosophie sollten letztere allerdings aufgrund ihrer negativen Folgen für die Gesamtorganisation nur einen kleinen Teil sämtlicher Verbesserungen ausmachen.

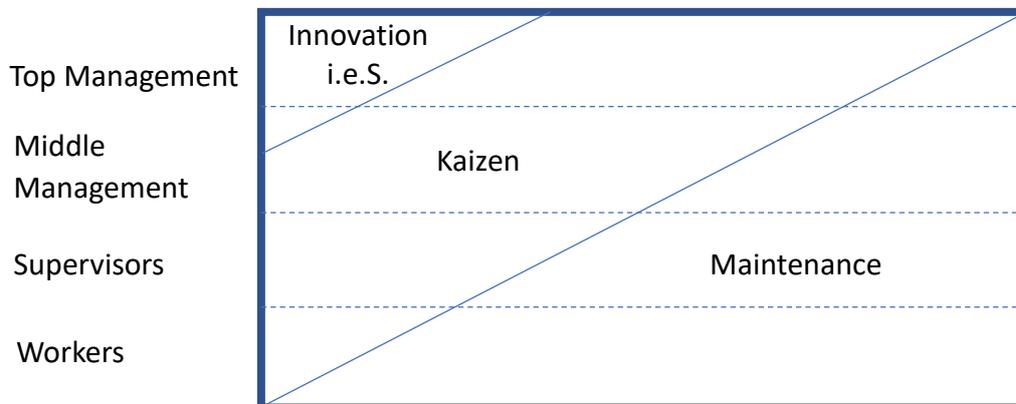


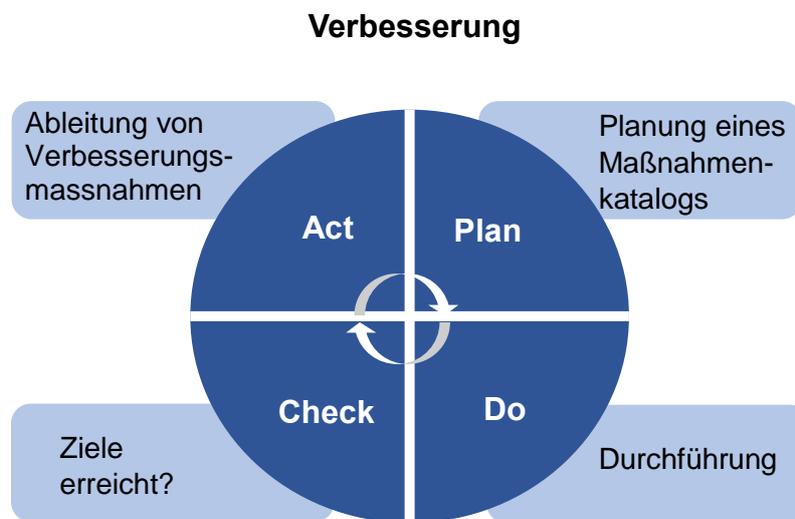
Abbildung 3: Modifizierte Improvement-/Maintenance-Matrix

### Process versus Result (Prozessorientierung)

Ein weiteres fundamentales Prinzip des Kaizen-Ansatzes ist die Prozess-Fokussierung. Eine Hauptursache für unbefriedigende Resultate wird in suboptimalen Prozessen gesehen: In der Kaizen-Lehre beginnt die Ursachenanalyse meist mit der Analyse der zugrundeliegenden Prozesse. Entsprechend ist die Kaizen-Philosophie auch deutlich weniger auf Resultate fokussiert als die tradierten Optimierungsansätze in den westlichen Industrieländern. Schlechte Resultate sind primär das Ergebnis von Brüchen in der Wertschöpfungskette. Im Umkehrschluss führt Kaizen damit zu einem anderen Management-Verständnis. Die Führungskraft im Kaizen-Ansatz fokussiert sich in erster Linie auf die Anstrengungen der Mitarbeiter (human efforts) zur Erreichung optimaler Prozessabläufe; nicht-Erfüllung von Plandaten ist dann ein Indiz für weiteres prozessuales Optimierungspotential. Damit wird auch verständlich, warum die japanische Kultur konträr zu der in angelsächsischen Ländern zu beobachtenden "Hire-and-Fire"- Kultur steht. Der individuelle Arbeitnehmer und dessen Aktivitäten für das Ganze stehen im Mittelpunkt. Hinzu kommt, dass die Rolle der Führungskraft in der Kaizen-Lehre im Kontext der Prozess-Fokussiertheit eine Besondere ist: "The most crucial element in the Kaizen process is the commitment and involvement of top management" (*Imai 2012: 4*). Die Verantwortung des Top Managements zur kontinuierlichen Verbesserung beschreibt einen wesentlichen Teil der Kaizen-Lehre.

### Following the PDCA/SDCA Cycles (Verbesserungsorientierung)

Eines der ersten Schritte zur Etablierung des Kaizen-Ansatzes ist die Einführung eines konzeptionellen Rahmens zur kontinuierlichen Verbesserung. Die Kaizen-Lehre spricht hier von dem Plan-Do-Check-Act-Zyklus (PDCA). Im Grundsatz geht es um die Etablierung einer Handlungsempfehlung für die betriebliche Praxis, die zum Ziel hat, systematisch das eigene Handeln zu hinterfragen und nach Verbesserungsmöglichkeiten zu suchen.



Der *Plan* bezieht sich zunächst einmal auf eine bestehende Ist-Situation und lässt sich konkret an einem bestimmten Prozess, einer Schnittstelle, einem Standard etc. festmachen. Voraussetzung ist, dass die gegenwärtige Situation erkannt und bewertet wurde und darauf aufbauend die Einschätzung besteht, dass es ein Verbesserungspotential gibt. Die Durchführung (*Do*) beruht dann auf dem zwischen allen Beteiligten vereinbarten Plan. Die Frage nach der Zielerreichung (*Check*) umfasst zwei Ebenen: Zum einen ist zu hinterfragen, ob der Plan auch tatsächlich umgesetzt wurde. Dies wird in den meisten Fällen eher eine formale Übung sein. Der zweite Schritt bezieht sich mehr auf die inhaltliche Komponente: Wurden mit der Umsetzung des Plans auch die damit verbundenen und zuvor definierten Ziele erreicht. Das *Act* bezieht sich schliesslich auf den neu definierten Standard nach der Verbesserung und beinhaltet, dass Mitarbeiter den neuen Standard aktiv anwenden. Sobald der neue Standard voll umgesetzt ist,

beginnt der PDCA-Zyklus von vorne. Das heisst der Gegenstand für die nächste Verbesserung ist der neu definierte Standard.

In seiner grundsätzlichen Version konstatiert der Kaizen-Ansatz durchaus, dass Mitarbeiter nicht in jeder Situation und konstant bereits sind, das Bestehende zu hinterfragen und nach kontinuierlichen Verbesserungen zu suchen. In diesem Fall weist das Konzept dem Management die Rolle des Innovators und des Motivators zu, mit dem Ziel, diesen Prozess der permanenten Verbesserung in Gang zu halten. Aus diesem Management-Verständnis lässt sich auch das enorme Pflichtbewusstsein japanischer Management-Ebenen verstehen, die es als Selbstverständlichkeit ansehen, zu jedem Zeitpunkt das grosse Ganze (z.B. das Unternehmen) vor individuelle Belange zu stellen.

Der PDCA-Zyklus wird im ursprünglichen Kaizen-Ansatz um eine Komponente erweitert. Immer wenn es zu einer nicht geplanten Abweichung im Produktionsablauf kommt, lassen sich drei Fragen formulieren:

- Ist die Abweichung zustande gekommen, weil es keine Standards gab?
- Gab es einen Standard, aber er wurde nicht umgesetzt?
- Oder es gab einen Standard, der allerdings nicht adäquat war?

Der Standard nimmt also eine gewichtige Rolle ein: Er stabilisiert das System nachdem eine Verbesserung durchgeführt wurde. Mit anderen Worten, erst wenn ein neuer Standard vollständig umgesetzt und in die bestehenden Prozessabläufe integriert wurde, kann es zu einem weiteren PDCA-Zyklus kommen. Dies führt im Ergebnis zu dem SDCA-Zyklus, der sich auf den laufenden Produktionsprozess bezieht. D.h. der Plan wird durch die Standardisierung ersetzt.

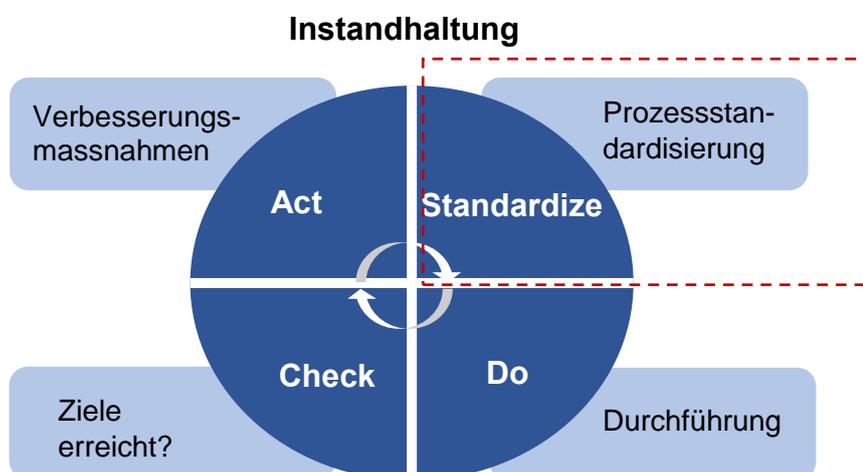


Abbildung 5: Der SDCA-Zyklus

### Putting Quality First (Qualitätsorientierung)

Das Paradigma der *Qualität* ist ein entscheidender Faktor zum Verständnis des Kaizen-Ansatzes. Bei den drei Attributen *Qualität*, *Kosten* und *Bereitstellung*, kommt dem Attribut *Qualität* eine entscheidende Bedeutung zu. Aus Sicht des Kaizen-Ansatzes ist dieses Paradigma in erste Linie für das Management eines Unternehmens relevant: Trotz oder gerade wegen vorhandener Sachzwänge, die bei der Führung eines Unternehmens entstehen, sollte der Qualitätsaspekt immer im Vordergrund stehen. Hinter dem Qualitätsaspekt steckt die tiefe Überzeugung, dass die Qualität als Attribut einen direkten Einfluss auf den Lifecycle des Unternehmens hat. Die gelegentlich zu beobachtende Verbeugung von japanischen Top Managern in der Öffentlichkeit, nachdem es zu außerordentlichen (negativen) Unternehmensereignissen gekommen ist, lässt sich letztlich auch auf diesen Kaizen-Grundsatz zurückführen. Sicherstellung von Qualität ist eines der vornehmsten Aufgaben des Managements.

### Speak with Data (Datenorientierung)

Der Kaizen-Ansatz ist vom Grundsatz her ein Problemlösungs-Ansatz. Dies setzt allerdings auch voraus, dass das Problem zunächst umfassend auf Basis einer soliden und nachvollziehbaren Datenlage analysiert worden ist. Die Datenorientierung zieht sich durch den gesamten Kaizen-Ansatz und bedeutet auch, dass der Messung und dem permanenten Abgleich von Soll-/Ist-Zuständen eine besondere Bedeutung zukommt. Das Sammeln und Auswerten von Daten als Basis von Verbesserungsvorschlägen hat letztlich auch Eingang in sämtliche Kaizen-basierten Management-Systeme gefunden.

### The next Process is the Customer (Kundenorientierung)

Der Kaizen-Ansatz lehrt eine spezielle Sichtweise auf den Kunden: Jeder Prozess mündet in einen weiteren Prozess. Im Prozess 1 wird das Zwischenprodukt A verarbeitet und anschliessend im Rahmen der Wertschöpfungskette an den nächsten Prozess 2 weitergegeben, wo das Produkt transformiert wird zu Zwischenprodukt B. Von dort gelangt B zum Prozess 3 und so weiter. Der Ausdruck, dass der nächste Prozess der nächste Kunde ist, entwickelt insofern ein spezifisches Verständnis vom Begriff des Kunden: Der nächste Kunde kann ein interner Kunde sein (innerhalb des Unternehmens) oder aber ein externer Kunde (Markt-Kunde). Beide Arten von Kunden stehen in der Kaizen-Lehre gleichberechtigt nebeneinander. Dem liegt auch die Erkenntnis zugrunde, dass die meisten Mitarbeiter eines Unternehmens überwiegend mit internen Kunden zu tun haben.

Wenn aber im Rahmen des internen Produktionsablaufs interne Kunden ähnlich behandelt werden wie externe Kunden und ferner das Primat der Qualitätsorientierung besteht (siehe oben), führt diese Sichtweise zur Etablierung eines umfassenden und durchgängigen Qualitätsstandards für die gesamte Unternehmung.

### 2.3 Systeme des Kaizen-Ansatzes

Die in Punkt 2.2 erläuterten Paradigmen sind sozusagen die Grund-Überzeugungen des Kaizen-Ansatzes, d.h. diese gelten unabhängig von der Art des Unternehmens oder des Geschäftsbetriebes. Aus diesen Paradigmen lassen sich nun in der Kaizen-Lehre die wesentlichen Systeme ableiten, die in einem Unternehmen etabliert werden sollten, um den Kaizen-Ansatz erfolgreich umsetzen zu können (*Imai 2012: 7 ff.*). Dazu zählen

- Total Quality Control and Total Quality Management (Qualitätsmanagement-System)
- Just-in-time Production System (Schlanke Produktion)
- Total Productive Maintenance (Verbesserung der Produktionsausstattung)
- Policy Deployment (Führung durch Management)
- Suggestion System (Betriebliches Vorschlagswesen)
- Small-group Activities (Relevanz der kleinen Gruppen)

Wie später zu zeigen sein wird, spielen diese Systeme für die Etablierung eines kontinuierlichen Innovationsprozesses im Mittelstand eine nicht unwesentliche Rolle.

#### Total Quality Control and Total Quality Management (Qualitätsmanagement-System)

In der industriellen Produktion hat sich innerhalb der letzten Jahre eine Bewegung hin zum *Total Quality Management* etabliert. Diese Bewegung basiert in ihrer grundsätzlichen Ausrichtung auf der Kaizen-Lehre, die den Qualitätsbegriff als ein zentrales Paradigma in den Mittelpunkt stellt. Qualität wird dabei umfassend definiert, d.h. es geht letztlich um die Setzung von Standards für sämtliche Produktionsabläufe, interne und externe Prozesse, interne Strukturen etc. Dabei anerkennt der Kaizen-Ansatz durchaus, dass es auch andere, für das Unternehmen wichtige Prioritäten gibt, namentlich die *Kosten* und die *Bereitstellung* (delivery) von Gütern und Dienstleistungen. Das "T" steht für Total, d.h. es

bezieht die gesamte Organisation in das Qualitätsmanagement-System ein, vom Top Management über das Middle Management bis hin zu jedem einzelnen Mitarbeiter. Das "C" bezieht sich hier in erster Linie auf die Aktivität der Prozesskontrolle ("process control") als vornehmliche Aufgabe des Top Managements. Bei Planabweichungen steht insofern nicht der einzelne Mitarbeiter in der Kritik, sondern der zugrundeliegende Prozess, den es zu optimieren gilt.

#### Just-in-time Production System (Schlanke Produktion)

Das just-in-time Prinzip (JIT) ist ein weiterer Kaizen-basierter Ansatz, der sich mittlerweile als Produktionsansatz weltweit durchgesetzt hat. Die ursprüngliche Idee einer Just-in-time Produktion zielte auf die nachhaltige Eliminierung von Verschwendung ab. Prominentestes Beispiel für ein JIT-System ist das Toyota-Production System, das mittlerweile zum Vorbild für die gesamte weltweite Automobilproduktion wurde. Explizit wird im Rahmen des JIT-Systems die Optimierung der Produktion und simultan auch die Optimierung des Gewinns angestrebt; beides kann z.B. durch die Verringerung der Ressourcenverschwendung erreicht werden.

#### Total Production Maintenance (Verbesserung der Produktionsausstattung)

Während das TQM-System die Optimierung sämtlicher Qualitätsstandards des Unternehmens zum Ziel hat, fokussiert sich das Total Production Maintenance-System auf die Optimierung der Produktionsausstattung und die eigentliche Produktionsstätte. In diesem Kontext hat der Kaizen-Ansatz auch ein Ordnungssystem entwickelt, das mittlerweile - wie viele andere Kaizen-basierte Ansätze - weltweite Verbreitung gefunden hat. Bekannt geworden ist dieses Prinzip unter dem Namen "*The 5 S of housekeeping*" und umschreibt einen Ansatz, bei dem im Rahmen des Produktionsablaufes ein vorgegebenes Ordnungsschema für z.B. sämtliche Werkzeuge anzuwenden ist.

#### Policy Deployment (Führung durch Management)

Im Rahmen der Kaizen-Lehre ist es wichtig zu verstehen, dass Verbesserung nicht ein Selbstzweck ist. Die kontinuierliche Verbesserung als Konzept dient dem Unternehmen, um dessen Ziele "besser" und ohne unnötige Verschwendung zu erreichen. Damit wird aber auch deutlich, dass diese Unternehmensziele zuvor definiert werden müssen. Policy Deployment als System weist dem Management die Aufgabe zu, diese Ziele zu definieren, als langfristige, mittelfristige und kurzfristige Ziele. Ein Ziel könnte z.B. sein, die Kosten der

Produktion mittelfristig um 10% zu senken. Wichtig ist dann, dass diese Ziele in konkrete Aktionspunkte für den einzelnen Mitarbeiter übersetzt werden. Dies könnte z.B. so geschehen, dass die Mitarbeiter in einer Produktionshalle aufgefordert werden zu evaluieren, wie der Betriebsmitteleinsatz in einem bestimmten Produktionsschritt sukzessive verringert werden kann. "Kaizen without a target would resemble a trip without a destination" (*Imai 2012: 9*)

### Suggestion System (Vorschlagswesen)

Das System des Vorschlagswesens spielt in dem ursprünglichen Kaizen-Ansatz eine überragende Rolle. Die Mitarbeiter nehmen eine für den Produktionsprozess kritische Rolle ein und sollten ein vitales Interesse daran haben, bestehende Strukturen und Prozesse kontinuierlich zu verbessern. Weniger bedeutsam ist es, wie groß die zu erzielende Wirkung des einzelnen Vorschlags tatsächlich ist. Ziel ist vielmehr, jeden einzelnen Mitarbeiter aktiv in den Prozess der Verbesserung einzubeziehen. Der Kaizen-Ansatz weicht insofern maßgeblich von den in westlichen Industrienationen anzutreffenden Konzept ab, bei dem sämtliche Verbesserungsvorschläge zunächst auf ihre Ergebniswirkung überprüft werden, bevor diese dann überhaupt in ein Stadium der Umsetzung gelangen. Demgegenüber basiert der Kaizen-Ansatz grundsätzlich auf der Überzeugung, dass die bestehende Situation sich grundsätzlich durch kleine, inkrementelle Fortschritte besser zum Positiven verändern lässt als durch grosse, disruptive Innovationen.

### Small-Group Activities (Relevanz der kleinen Gruppen)

Eng verbunden mit dem Grundsatz, dass Verbesserungen eher durch kleine, inkrementelle Schritte zu erreichen sind, ist das System der "kleinen Gruppe". Kaizen betont den einzelnen Mitarbeiter und dessen Kreativität. Insofern ist es nur schlüssig, der "kleinen Gruppe" eine besondere Bedeutung beizumessen. In vielen westlichen Unternehmen wurde der Begriff des "Kaizen-Events" eingeführt. Dabei handelt es sich um nichts anderes als um die Zusammenkunft einer kleinen Gruppe von Mitarbeitern aus unterschiedlichen Bereichen und Funktionen, die versuchen, im interaktiven Dialog ein bestehendes Problem zu lösen. Kaizen spricht hier auch von "Quality-Circles". Neuere Ansätze der Kreativitätsforschung, wie z.B. die in den letzten Jahren populär gewordenen "Design Thinking"-Ansätze sind dem Kaizen-Event-Ansatz sehr ähnlich und führen

regelmäßig zu hervorragenden Ergebnissen in der Verbesserung des täglichen Betriebsablaufs.

### **3 Umsetzung eines Kaizen-orientierten Innovationsprozesses im Mittelstand**

#### **3.1 Kaizen-basierte Adaptierung des Innovationsprozesses**

Wie ausführlich dargelegt, ist der Kaizen-Ansatz in erster Linie eine Management-Philosophie und erst in zweiter Linie ein Konzept zur Optimierung von Unternehmen. Das bedeutet aber auch, dass kulturelle Aspekte bei der Einführung des Kaizen-Ansatzes eine entscheidende Rolle spielen. Bevor im nächsten Kapitel ausführlich die kulturellen Aspekte behandelt werden, soll in diesem Kapitel ein Modell entwickelt werden, wie der Innovationsprozess im mittelständischen Unternehmen unter Berücksichtigung der Kaizen-spezifischen Denkschule etabliert werden kann.

In einem ersten Schritt ist zunächst die Innovationsstrategie zu erarbeiten. Dies wird üblicherweise entweder direkt durch den Unternehmer oder durch Mitarbeiter geschehen, die eine direkte Berichtspflicht an den Unternehmer haben. Ausgangspunkt ist meist die Bestimmung der Art der Innovationsstrategie. Hier ist z.B. zu unterscheiden zwischen marktorientierten Innovationen, prozessorientierten Innovationen, technologischen Innovationen sowie zeit- und wettbewerbsorientierten Innovationen (*Müller 2009: 9*). Die Innovationsstrategie beinhaltet ferner den Zyklus der Innovation (kontinuierlich, in festgelegten zeitlichen Abständen etc.) sowie eine Reihe organisatorischer Gestaltungsparameter, wie z.B. die für den Innovationsprozess zur Verfügung stehenden Ressourcen. Bei der organisatorischen Ausgestaltung wird der mittelständische Unternehmer regelmäßig vor dem Dilemma stehen, Mitarbeiter explizit für den Innovationsprozess freizustellen oder aber den Innovationsprozess weitestgehend in den bestehenden Produktionsablauf zu integrieren. Letzterem sollte der Vorrang gegeben werden: Die Kaizen-Lehre beruht u.a. darauf, die Kreativität der am Produktionsprozess beteiligten Mitarbeiter nicht nur zu fördern, sondern diese im täglichen Arbeitsgeschehen konkret zu nutzen.

In der Literatur werden Innovationsprozesse im Allgemeinen mittels eines mehrstufigen Ansatzes beschrieben.

- Dreistufiges Modell: Hughes z.B. definiert den Innovationsprozess als einen dreistufigen Prozess und unterscheidet zwischen der Concept Phase (Phase 0), der Definition Phase (Phase 1), der Implementation Phase (Phase 3) und schliesslich der Going Concern Phase (*Hughes 1996: 92*).
- Ein fünfstufiges Modell entwickelt Cooper mittels eines Stage-Gate Modells: Preliminary Assessment (Stage 1), Definition (Stage 2), Development (Stage 3), Validation (Stage 4) und Commercialization (Stage 5) (*Cooper 1990: 43-47*). Das Stage-Gate Modell von Cooper ist vom Grundsatz her so aufgesetzt, dass sämtliche betrieblichen Funktionen, wie z.B. Marketing, Produktion etc. in das Modell einbezogen werden. An den sogenannten Gates werden Go/No-Go Entscheidungen getroffen, die zum einen als Qualitätssicherung dienen und zum anderen sicherstellen sollen, dass sämtliche involvierten Funktionen den Prozess unterstützen.
- Neben den reinen Phasenmodellen sind zunehmend auch Modelle entwickelt worden, die eine simultane Vorgehensweise postulieren (*Crawford 1994: 27-30*). Leitgedanke dieser Ansätze ist, dass der ansonsten eher zeitaufwändige sequenzielle Prozess durch die Parallelisierung von Entscheidungssequenzen verkürzt wird.

Der Kaizen-Ansatz ist grundsätzlich ein phasenorientiertes Konzept, bei dem sowohl die im zweiten Kapitel definierten Paradigmen als auch die auf den Paradigmen basierenden Kaizen-Systeme berücksichtigt werden sollten. In einem ersten Schritt geht es zunächst darum, einen eindeutigen Aktionsrahmen für Innovationen zu schaffen. Viele der in der mittelständischen Praxis zu beobachtenden Innovationsprozesse sind eher spontan initiierte Prozesse, die i.d.R. auf einen konkreten Handlungsbedarf zurückzuführen sind (z.B. suboptimale Prozesse oder Qualitätsmängel am Produkt). Dies hängt u.a. auch mit den Besonderheiten von mittelständischen Unternehmen zusammen. Den Vorteilen des Mittelstands (flache Hierarchien, kurze und schnelle Entscheidungswege, geringe Kommunikationskomplexität und geringe Bürokratie) steht eine Reihe von nicht zu unterschätzenden Herausforderungen gegenüber. Im Kontext der Etablierung eines strukturellen, Kaizen-basierten Innovationsprozesses sind dies u.a.

- limitierter Zugriff auf zusätzlich benötigte Ressourcen
- eingeschränkte Fähigkeiten zur Finanzierung und Umsetzung von Innovationsmassnahmen

- bedingtes Methoden-Know-how zur effizienten und effektiven Strukturierung und Skalierung des Kaizen-basierten Innovationsprozesses.

Umso wichtiger erscheint ein sorgfältiger Planungsprozess zur Umsetzung und Etablierung des Innovationsprozesses, um die Verbesserungspotenziale in dem mittelständischen Unternehmen umfassend zu realisieren. Die Vorteile einer solchen Vorgehensweise sind gerade auch vor dem Hintergrund der Limitierungen und damit auch aus Sicht des Unternehmensinhabers von gewichtiger Bedeutung. Zu diesen Vorteilen zählen

- die deutliche Verkürzung der Entwicklungszeit und damit der Zeit bis zur Einführung von neuen Prozessen, Produkten oder auch Dienstleistungen
- die frühe Erkennung von solchen potenziellen Innovationen, die entweder nicht geeignet sind, den angestrebten Erfolg zu liefern oder die aufgrund ihres Ressourcenverbrauchs die Kapazitäten des mittelständischen Unternehmens überfordern
- der effiziente Einsatz von vorhandenen (knappen) F&E-Ressourcen und
- die Möglichkeit, simultan verschiedene Innovationsprojekte und -zyklen gleichzeitig zu managen. Dies setzt allerdings ein Mindestmaß an zusätzlichen Ressourcen im Bereich des Projektmanagements und der Projektadministration voraus.

Im Folgenden soll exemplarisch ein Kaizen-basierter Innovationsprozess für eine Prozessinnovation dargestellt werden. Hierbei wird explizit auf den im Kapitel 2 beschriebenen PDCA-Zyklus zurückgegriffen.

Der PDCA-Zyklus ist in der betriebswirtschaftlichen Literatur mehrheitlich im Kontext großer, industrialisierter Produktionsverfahren behandelt worden (*Tague 2005*). Der industrielle Kontext wurde insbesondere auch von dem amerikanischen Physiker William Edward Deming weiterentwickelt (*Deming 1982*). Grundsätzlich lässt sich dieser Ansatz jedoch auch auf kleinere und mittlere Unternehmen anwenden. Dabei kann der formal in das mittelständische Unternehmen eingeführte PDCA-Zyklus auch dazu dienen, das innovationsfördernde, kritische Denken zu fördern. Die folgende Abbildung verdeutlicht, wie der Innovationsprozess (hier: Prozessinnovation) auch bei mittelständischen Unternehmen ausgestaltet werden könnte.

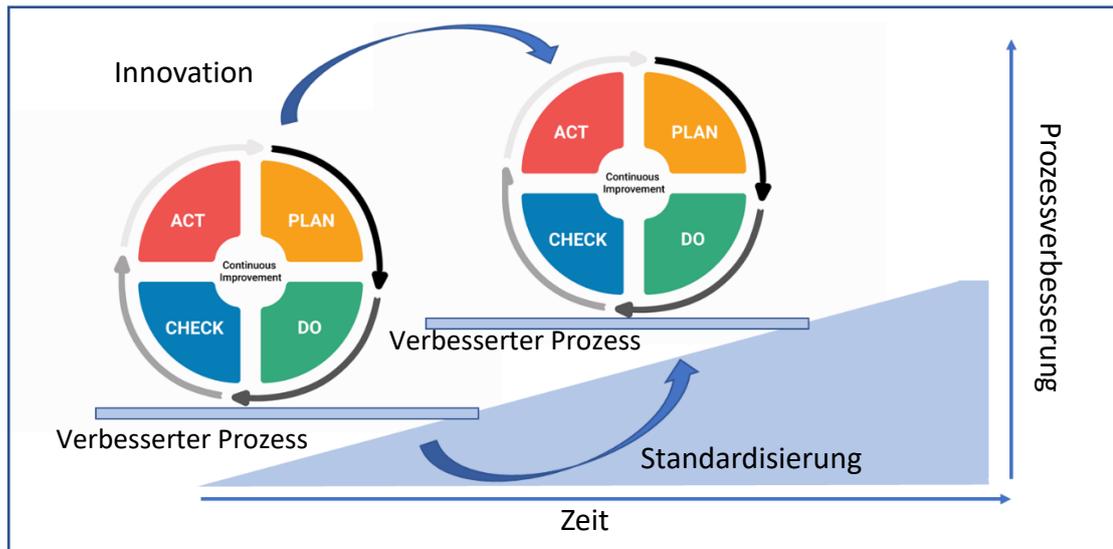


Abbildung 6: Der Innovationsprozess beim mittelständischen Unternehmen

Wie Abbildung 6 zeigt, besteht der Kaizen-basierte Innovationsprozess im mittelständischen Unternehmen aus einem mehrstufigen Aufbau, wobei der Innovationsprozess selbst wiederum in zwei Teile zerfällt. Im oberen Teil geht es in erster Linie um den Innovationsteil, d.h. ein Prozess wird im Rahmen des PDCA-Ansatzes optimiert. Dabei können im Wesentlichen drei Dimensionen der Prozessverbesserung als Ziel des Innovationsprozesses ausgemacht werden:

- Zeit: Beschleunigung der Prozessabwicklung
- Ressourcen: Optimierung des Einsatzes von Ressourcen (umfasst sämtliche Arten von Ressourcen wie z.B. Mitarbeiter, Betriebsmittel, Rohstoffe etc.)
- Qualität: z.B. Verbesserung der Prozesssicherheit oder der Qualität des Produkts.

Sobald das zuvor definierte Niveau erreicht ist, gewinnt der untere Teil des Innovationsprozesses an Bedeutung. Hier geht es um die Etablierung des verbesserten Prozesses als neuen Standard.

Der Innovationsprozess im eigentlichen Sinne läuft wie folgt ab:

#### Plan

Bei dem Planungsprozess geht es in erster Linie um die Identifizierung von konkreten Verbesserungspotentialen. Dazu ist zunächst notwendig, den aktuellen Ist-Zustand

detailliert zu analysieren. Anschliessend sollte möglichst genau der Teilprozessschritt bestimmt werden, der einer Optimierung zuzuführen ist.

### Do

Entgegen der weit verbreiteten Auffassung bedeutet der Teilprozessschritt "Do" nicht die Umsetzung der Verbesserung. Vielmehr geht es um das Testen und Ausprobieren von einzelnen Optimierungssyquenzen. Entsprechend der Kaizen-Philosophie ist ein Innovationsprozess, der auf einem Ansatz der kleinen (aber kontinuierlichen) Schritte beruht, einem Ansatz vorzuziehen, der eine disruptive Wirkung auf den Gesamtprozess hat. Gerade im Kontext der Besonderheiten mittelständischer Unternehmen dürfte dieser Aspekt von gewichtiger Bedeutung sein.

### Check

Nach umfassender Prüfung des optimierten Teilprozesses werden die Resultate sorgfältig geprüft und bei entsprechendem Erfolg final zur Umsetzung freigegeben. Auch hier sind die Besonderheiten im Mittelstand zu berücksichtigen. Während bei Großkonzernen diese Prüffunktion regelmäßig eine eigenständige Funktion innerhalb des Unternehmens darstellt, wird bei kleinen und mittleren Unternehmen diese Funktion in den meisten Fällen von dem Prozessverantwortlichen unter Hinzuziehung von weiteren Experten durchgeführt werden.

### Act

Schliesslich wird in der Phase "Act" die optimierte Vorgabe eingeführt. Dies kann im Einzelfall auch organisatorische Veränderungen nach sich ziehen. Auf jeden Fall aber kommt es darauf an, dass alle Mitarbeiter auf den neuen Standard geschult werden und dieser im gesamten Unternehmen vollständig akzeptiert und umgesetzt wird. Nachdem der neue Standard umgesetzt wurde, beginnt der neue Zyklus mit der Phase "Plan".

## **3.2 Etablierung einer Kaizen-basierten Unternehmenskultur**

Bei der Umsetzung eines Kaizen-basierten Innovationsprozesses spielen kulturelle Aspekte eine entscheidende Rolle. Der amerikanische Organisationspsychologe *Schein* definiert Kultur als

*"...a pattern of basic assumptions – invented, discovered, or developed by a given group as it learns to cope with its problems of external adaption and internal integration – that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new*

*members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems"*  
(Schein 1 1985: 9)

Das Thema Unternehmenskultur ist in der betriebswirtschaftlichen Literatur umfassend und mehrdimensional analysiert worden. Vor dem Hintergrund des Kaizen-Ansatzes spielen solche Ansätze eine besondere Rolle, die sich mit den unterschiedlichen Ausprägungen der eher westlich geprägten und den eher Kaizen-basierten Unternehmenskulturen auseinandersetzen. Die beiden McKinsey-Berater *Peters* und *Waterman* haben sich in den 80er Jahren intensiv mit dieser Thematik auseinandergesetzt und dabei das sogenannte *7 S-Modell* entwickelt. Dieses beinhaltet vier weiche und drei harte Faktoren als Leitplanken eines Unternehmens (*Peter, Waterman 1982: 15 ff.*).

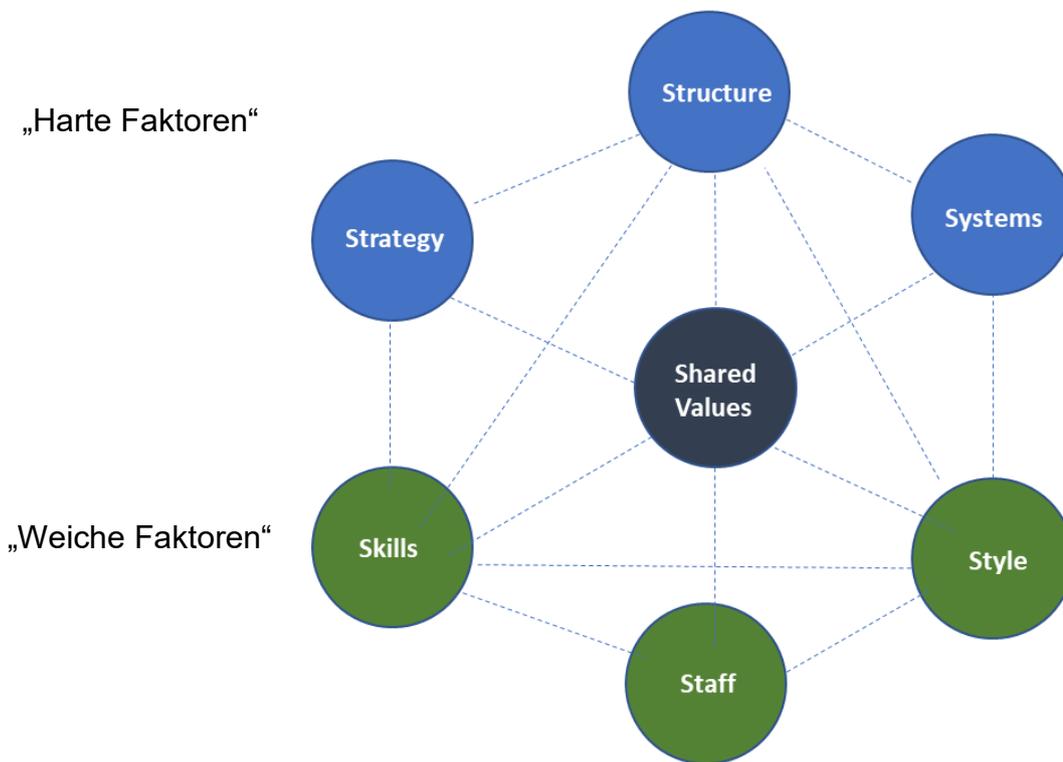


Abbildung 7: 7S-Modell nach Waterman / Peters

Das 7S-Modell ist zwischenzeitlich als Standard-Tool in der betriebswirtschaftlichen Beraterpraxis breit etabliert. Neben den harten Werten (Strategie, Struktur und Systeme) legt das Modell einen besonderen Schwerpunkt auf die weichen Faktoren (Skills, Staff und Style). Zusammengehalten werden sowohl die harten als auch die weichen Faktoren von der Unternehmenskultur, den *Shared Values*. Durch die Einordnung der "Shared Values"

in der Mitte des Modells wird deren zentrale Bedeutung für den Unternehmenserfolg hervorgehoben. Die Unternehmensstrategie, -strukturen und sämtliche unternehmerischen Eco-Subsysteme sowie der Stil, die Mitarbeiter und deren Fähigkeiten beruhen allesamt auf den gemeinsamen Werten (shared values) und der gemeinsam geteilten Vision des Unternehmens. Im Kontext der Etablierung eines Kaizen-Ansatzes wären die gemeinsam erlebten und geteilten Werte des Unternehmens die in Kapitel 2 dargestellten sieben Kaizen-Paradigmen. Das 7S-Modell wird insofern in ein 7 K-S-Modell überführt.

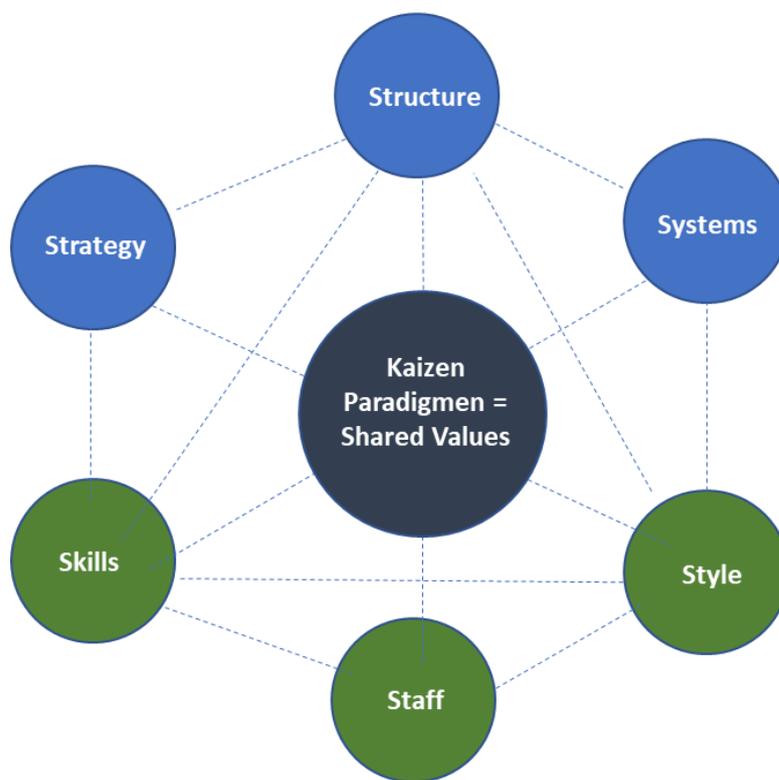


Abbildung 8: Das modifizierte 7 K-S-Modell nach Waterman / Peters

In diesem Zusammenhang ist ein weiterer Aspekt von Bedeutung. Zu Beginn der 80er Jahre untersuchte der amerikanische Managementprofessor William G. Ouchi den Zusammenhang zwischen Kooperationsbereitschaft und Arbeitsdisziplin auf der einen Seite und einem auf Vertrauen basierenden Führungsstil auf der anderen Seite. Die Ergebnisse sind eindeutig: Je höher das Vertrauen der Führungsmannschaft in die Fähigkeiten und das Engagement der Mitarbeiter waren, desto größer war der

Arbeitseinsatz und die Arbeitsdisziplin der Mitarbeiter (*Ouchi 1981: 58*). Mittlerweile gilt in der betriebswirtschaftlichen Verhaltensforschung als gesichert, dass die Unternehmenskultur einen entscheidenden Beitrag leisten kann zum Erfolg eines Unternehmens (*Deal, Kenney 1984: 47 ff.*)

Im Kontext der Etablierung eines Kaizen-basierten Innovationsprozesses stellt sich damit u.a. die Frage, inwieweit der mittelständische Unternehmer in der Lage ist, die Unternehmenskultur direkt im Sinne der Kaizen-Paradigmen zu beeinflussen. Zu diesem Zweck ist es zunächst notwendig, sich mit den verschiedenen Ebenen der Unternehmenskultur auseinanderzusetzen und solche Ebenen zu identifizieren, die der mittelständische Unternehmer relativ einfach, nur bedingt oder gar nicht direkt beeinflussen kann. Zu diesem Zweck soll auf das weit verbreitete Stufenmodell des amerikanischen Organisationspsychologen *Schein* zurückgegriffen werden. Dieser unterscheidet zunächst zwischen drei Ebenen (*Schein 2 1985: 42-52*):

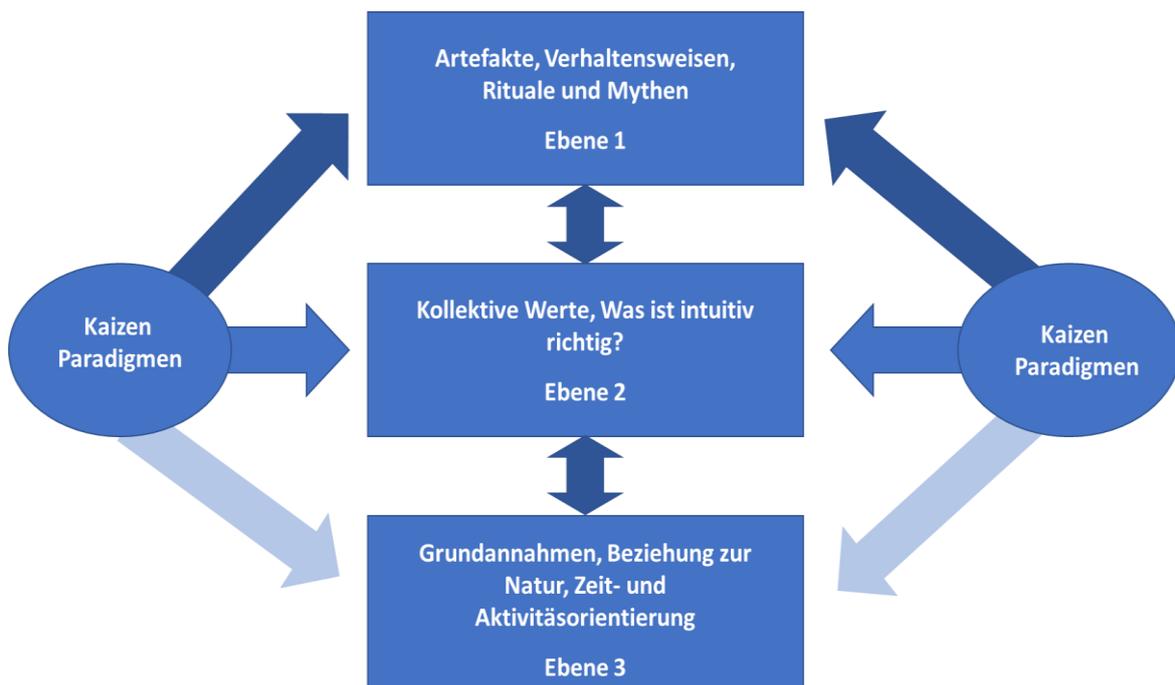


Abbildung 9: Ebenen der Unternehmenskultur im Kontext des Kaizen-Ansatzes

Im Kontext der Etablierung eines Kaizen-basierten Innovationsprozesses ist zunächst die zweite Ebene von Bedeutung. Hier wäre von Seiten des mittelständischen Unternehmers ein Konzept auszuarbeiten, das die kollektiven (Unternehmens-) Werte an den Kaizen-

basierten Werten ausreicht. Darauf aufbauend könnten dann z.B. die sichtbaren Artefakte (Ebene 1), wie z.B. der PDCA-Zyklus oder die unter Punkt 2.3 beschriebenen Kaizen-Systeme, etabliert werden. Wichtig und entscheidend ist, dass der mittelständische Unternehmer diese Werte nicht nur in Form eines Lippenbekenntnisses formuliert, sondern tatsächlich die Kaizen-Paradigmen in sein tägliches Handeln einfließen lässt. Letztlich wird die Unternehmenskultur immer vom Top Management geprägt und beeinflusst. Da sich die verschiedenen Ebenen der Unternehmenskultur gegenseitig bedingen und zum Teil auch beeinflussen, können über veränderte Abläufe (Ebene 1, z.B. kontinuierlicher Innovationsprozess), veränderte Spielregeln und gemeinsam gelebte Werte (Ebene 2) langfristig auch die Grundannahmen der Mitarbeiter beeinflusst werden (Ebene 3).

### **3.3 Rollen und Verantwortlichkeiten im Umsetzungsprozess**

Bei der Etablierung eines Kaizen-basierten Innovationsprozesses im mittelständischen Unternehmen sollten die Verantwortlichkeiten möglichst eindeutig definiert werden. Regelmäßig kommt es während des Innovationsprozesses zu einer Reihe von Interaktionen zwischen unterschiedlichen Abteilungen. Auch wenn die Strukturen bei kleinen und mittleren Unternehmen i.d.R. weniger formalisiert und eher flexibel sind, sollte doch klar sein, wer im Rahmen des Gesamtprozesses welche Aufgabe erfüllt. Insofern nehmen die am Innovationsprozess Beteiligten bestimmte Aufgaben und Pflichten wahr, wodurch diesen Mitarbeitern - neben ihren sonstigen betrieblichen Funktionen - eine innovationsspezifische Rolle zukommt (*Vahs, Brem 2013: 176-178*).

#### Die Rolle des Unternehmers

Wie bereits ausführlich in Kapitel 2 ausgeführt, misst der Kaizen-Ansatz dem Top Management eines Unternehmens eine ganz besondere Rolle bei: Das Management eines Unternehmens ist ultimativ verantwortlich für die Innovation im Unternehmen und für die Etablierung eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses. Daraus lässt sich auch die Rolle des Managements im Innovationsprozess ableiten. Die Geschäftsführung ist zum einen Vorbild, wenn es um die Verbesserung von Produkten und Prozessen geht. Darüber hinaus ist die Geschäftsleitung aber auch Impulsgeber und etabliert mit einer innovationsfördernden Unternehmenskultur zugleich die Basis für die Innovation (*Jaberg, Stern 2010: 23-24*). Unter Berücksichtigung der - auf den Kaizen-Paradigmen basierten -

Unternehmenskultur wird damit auch das Engagement der Mitarbeiter im Innovationsprozess sichergestellt und zugleich ihre Kreativität gefördert (*Disselkamp 2012: 90*).

### Der Innovationsmanager

Der Innovationsmanager soll im Kontext mittelständischer Unternehmen als die Person bezeichnet werden, die unmittelbar dafür verantwortlich ist, den konkreten Innovationsprozess anzustossen (PDCA-Zyklus). In großen Unternehmen wird dies regelmäßig eine eigenständige Funktion z.B. innerhalb des Qualitätsmanagements sein, mit möglichst direkter Anbindung an die Geschäftsleitung (*Jaberg, Stern 2010: 111*). In kleinen und mittleren Unternehmen wird eine solche Funktion häufig von den Prozessverantwortlichen selbst wahrgenommen werden. Wichtig dabei ist, dass diese Personen direkt mit der Geschäftsleitung kommunizieren können oder aber direkt an diese berichten.

Die Aufgaben des Innovationsmanagers sind z.T. recht komplex. Deshalb sollte diese Person im Unternehmen das notwendige Mandat (empowerment) haben, um Innovationen anzustossen und zu initiieren; dies sollte auf Basis einer Kaizen-basierten Unternehmenskultur allerdings gegeben sein. Wichtig ist ferner der Zugriff auf innovationsspezifische Ressourcen, um z.B. von Beginn an sicherzustellen, dass der Innovationsprozess wie beabsichtigt umgesetzt werden kann. (*Hauschildt, Salomo 2007: 97*). Eine entscheidende Funktion des Innovationsmanagers ist ferner die Rolle des Moderators: Er ist das Bindeglied zwischen den Fachabteilungen, den Querschnittsfunktionen (wie z.B. Vertrieb, Personalmanagement) und den Innovationsspezialisten (z.B. den direkt am Prozess beteiligten Facharbeitern).

### Quality Circles

Im Rahmen der Darstellung der Kaizen-Systeme wurde auch auf die wichtige Funktion der "kleinen Gruppen" hingewiesen. Kaizen betont den einzelnen Mitarbeiter und dessen Kreativität. Insofern ist es nur schlüssig, der "kleinen Gruppe" im Kontext der Ausgestaltung des Innovationsprozesses eine besondere Bedeutung beizumessen ist. Da im mittelständischen Unternehmen die verfügbaren Ressourcen i.d.R. begrenzt sind, bietet es sich an, sogenannte "Quality-Circles" zu etablieren. Aufgabe dieser interdisziplinären Gruppen ist es, mögliche Verbesserungspotentiale zu evaluieren, neue Prozessideen zu entwickeln, bereits durchgeführte Prozessinnovationen als neutrale Instanz zu überprüfen

etc. Bewährt hat sich in der mittelständigen Praxis auch, dass solche Gruppen möglichst regelmässig zusammenkommen und ein institutioneller Rahmen für die Arbeit dieser Gruppen innerhalb des Unternehmens geschaffen wird.

### Die Rolle der Querschnittsfunktionen

In den Innovationsprozess des mittelständischen Unternehmens eingebunden werden sollten auch eine Reihe von Querschnittsfunktionen, insbesondere der Personalbereich, die Marketing-Funktion und der Vertrieb. Der Personalbereich hat zunächst die Aufgabe sicherzustellen, dass in ausreichendem Umfang Mitarbeiter zur Verfügung stehen. Darüber hinaus nimmt die Personalabteilung im Kontext eines Kaizen-basierten Ansatzes aber noch eine weitere Funktion wahr: Sie stellt sicher, dass alle Mitarbeiter auch im Hinblick auf das Kaizen-Instrumentarium ausreichend geschult werden. Insofern kommt der Personalentwicklung eine entscheidende Rolle im Innovationsprozess zu (*Jung 2011: 252*).

Die zweite wichtige Querschnittsfunktion ist der Vertrieb. Zum einen repräsentiert er die "Meinung des Marktes". In diesem Kontext ist sicherzustellen, dass die neuen Prozesse und Produkte marktkonform sind, d.h. dass die beabsichtigten Änderungen den Marktauftritt des Unternehmens begünstigen. Da der Vertrieb die Schnittstelle des Unternehmens zu den Kunden darstellt, erscheint es sinnvoll, dass Mitarbeiter des Vertriebes auch in den *Quality Circles* vertreten sind. Letztendlich entscheidet der Markt über den Erfolg eines optimierten Prozesses oder eines optimierten Produktes (*Seeger 2007: 118*).

Schliesslich sollten in den *Quality Circles* auch Vertreter der Marketing-Funktion mitarbeiten. Insbesondere vor dem Hintergrund der Kommunikationsaufgabe kommt der Marketing-Funktion die Rolle zu, die optimierten Produkte, Prozesse und Abläufe auch marketinggerecht an eine ausgewählte Kundschaft zu kommunizieren (*Loock 2010: 10ff.*).

### **3.4 Phasenmodell zur Umsetzung eines Kaizen-basierten Innovationsprozesses**

Nachdem die verschiedenen Elemente der Umsetzung eines Kaizen-basierten Innovationsprozesses diskutiert wurden, soll abschliessend dargestellt werden, wie der Prozess der Umsetzung strukturiert werden könnte. Dabei wird der bewährte Change-Ansatz von Kotter zugrunde gelegt (*Kotter 1996 und 1997*).



Abbildung 10: Das Phasenmodell nach Kotter

### Phase 1

Grundvoraussetzung für die erfolgreiche Etablierung eines Kaizen-basierten Innovationsprozesses ist, dass sowohl Mitarbeiter als auch Führungskräfte hinter diesem Konzept stehen und dieses aktiv unterstützen. Insofern ist der erste Schritt in der Umsetzung die Erzeugung des Gefühls der Dringlichkeit eines Paradigmenwechsels. Erfahrungsgemäß ist der Wandel in einer Krisensituation des Unternehmens leichter zu kommunizieren und umzusetzen als in einer Situation, in der das Unternehmen erfolgreich am Markt agiert. Kotter empfiehlt, den Mitarbeitern insbesondere die potenziellen Chancen und Risiken, die sich aus dem aktuellen oder zukünftigen Unternehmensumfeld ergeben, aufzuzeigen. Entscheidend ist, dass es dem mittelständischen Unternehmer auch gelingt, an die Emotionen seiner Mitarbeiter und Führungskräfte zu appellieren. Insbesondere die spezifische Sichtweise der Kaizen-Lehre zur Rolle und Bedeutung der Mitarbeiter dürfte hierbei helfen.

### Phase 2

Die Phase 2 dürfte bei kleinen und mittelständischen Unternehmen insofern relativ gut umzusetzen sein, als der Unternehmer selbst den Change-Prozess anstoßen kann. Die in großen Unternehmen oftmals zu beobachtenden Auswirkungen von Grabenkämpfen und Abteilungsegoismen dürften im Bereich des Mittelstands eher von untergeordneter Bedeutung sein.

### Phase 3

Die Phase 3 ist eine entscheidende Phase: Hier werden die Grundzüge eines Kaizen-basierten Innovationsprozesses entwickelt und im Detail ausgearbeitet. Diese klar formulierte (Kaizen-) Vision übernimmt nach Kotter drei wichtige Funktionen:

- **Entscheidungsfunktion:** Die Vision ist eine Entscheidungsgrundlage für das Unternehmen.
- **Motivationsfunktion:** Die Vision motiviert die Mitarbeiter in die richtige Richtung zu gehen, auch wenn sich im Zuge der Umsetzung Hürden auftun.
- **Koordinationsfunktion:** Auf Basis der Vision können die einzelnen Funktionen des mittelständischen Unternehmens zielgerichtet zusammenarbeiten.

Um effektiv wirken zu können, empfiehlt Kotter zur Formulierung der Vision die Beachtung einiger Schlüsselmerkmale:

- **Zielsetzung:** Die Vision sollte von den Mitarbeitern als realistisch und "machbar" angesehen werden. Da der Kaizen-Ansatz als Konzept bereits in vielen Industrien Anwendung findet, sollte dieser Punkt gut umzusetzen sein.
- **Vorstellbar:** Es sollte ein klares Bild geschaffen werden, wie die Zukunft mit einem Kaizen-basierten Innovationsprozess aussehen wird.
- **Erstrebenswert:** Die Vision sollte die längerfristigen Interessen aller Beteiligten (Mitarbeiter und Führungskräfte) ansprechen.
- **Flexibel:** Die Vision ermöglicht ein individuelles Handeln, sobald es zu gravierenden Änderungen in der Unternehmensumgebung kommt.

#### Phase 4

Als nächstes gilt es, die Vision von einem Kaizen-basierten Innovationsprozess an die gesamte Belegschaft zu kommunizieren. Regelmäßig unterschätzen Führungskräfte den Aufwand, der mit einer überzeugenden Kommunikationsstrategie einhergeht. Kotter rät dazu, sämtliche Kommunikationskanäle des Unternehmens zu nutzen.

#### Phase 5

Sofern der Unternehmer selbst in die Entwicklung und Umsetzung der Kaizen-basierten Strategie involviert ist, dürfte die Phase 5 eher kurz ausfallen.

#### Phase 6

Insbesondere bei großen und längerfristig angelegten Veränderungsprozessen ist häufig zu beobachten, dass solche Vorhaben schon zu Beginn an Dynamik verlieren. Insofern ist es wichtig, bei der Umsetzung einer Kaizen-basierten Innovationsstrategie kurzfristige Ziele zu setzen. Dies könnte z.B. die exemplarische Umsetzung des ersten PDCA-Zyklusses sein. Sobald dann greifbare Ergebnisse vorliegen, könnten diese umfassend kommuniziert werden.

#### Phase 7

In Phase 7 gilt es, das geschaffene Momentum gezielt zu nutzen um den Kaizen-basierten Innovationsprozess umfassend im Unternehmen zu etablieren.

#### Phase 8

In Kapitel 3.2 wurde dargelegt, wie die Unternehmenskultur im Sinne des Kaizen-Ansatzes weiterentwickelt werden kann. Entscheidend ist, dass die Kaizen-Paradigmen als Basis einer neuen Unternehmenskultur von allen Führungskräften und dem Unternehmensinhaber aktiv und täglich vorgelebt werden.

### **4 Schlussfolgerungen**

Der Kaizen-Ansatz als Management-Philosophie bietet eine Reihe von Anknüpfungspunkten für den betrieblichen Verbesserungsprozess. In der Vergangenheit wurde dieser Ansatz insbesondere von großen Industrieunternehmen weiterentwickelt und umgesetzt. Die vorliegende Arbeit hat aufgezeigt, dass es aber auch für kleinere und mittlere Unternehmen gut möglich ist, einen Kaizen-basierten Ansatz zur Etablierung eines Innovationsprozesses umzusetzen. Entscheidend hierbei ist, dass dieser Transformationsprozess holistisch, d.h. gesamthaft für alle Aspekte des Unternehmens umgesetzt wird. Dies schliesst zum einen die zielgerichtete Weiterentwicklung der Unternehmenskultur ein. Zum anderen ist aber auch entscheidend, dass das umfassende Kaizen-Instrumentarium "mittelstandsgerecht" adaptiert und lösungsorientiert umgesetzt wird. Die Vorteile eines Kaizen-basierten Innovationsprozesses dürften insbesondere für den Mittelstand beträchtlich sein.

## **Tabellen- und Abbildungsverzeichnis**

### Tabellen

- Tabelle 1: Klassifizierung mittelständischer Unternehmen  
Tabelle 2: Qualifikationskriterien mittelständischer Unternehmen

### Abbildungen

- Abbildung 1: Entwicklung der Beschäftigten bei mittelständischen Unternehmen  
Abbildung 2: Improvement-/Maintenance-Matrix  
Abbildung 3: Modifizierte Improvement-/Maintenance-Matrix  
Abbildung 4: Der PDCA-Zyklus  
Abbildung 5: Der SDCA-Zyklus  
Abbildung 6: Der Innovationsprozess beim mittelständischen Unternehmen  
Abbildung 7: 7S-Modell nach Waterman / Peters  
Abbildung 8: Das modifizierte 7 K-S-Modell nach Waterman / Peters  
Abbildung 9: Ebenen der Unternehmenskultur im Kontext des Kaizen-Ansatzes  
Abbildung 10: Das Phasenmodell nach Kotter

## Literaturverzeichnis

- BMBF 2007*: Arbeiten – Lernen – Kompetenzen entwickeln. BMBF-Forschungs- und Entwicklungsprogramm. Berlin 2007
- Cooper, R. G./ Kleinschmidt, E. J.* (1990): „New Products: The Key Factors in Success“, Chicago: American Marketing Association.
- Crawford, C. M.* (1994): „New Products Management“, Boston: Irwin, Burr Ridge.
- Deal, Terrence/Kennedy, Allan* (1984): Coporates Culture: The Rites and Rituals of Coporate Life, Cambridge.
- Deming, W.E.* (1982): Out of the Crisis; Massachusetts Institute of Technology, Cambridge 1982, ISBN 0-911379-01-0, S. 88.
- Disselkamp, Marcus* (2012): Innovationsmanagement– Instrumente und, Methoden zur Umsetzung im Unternehmen. Wiesbaden: Springer.
- Dömötör, Rudolf* (2012): Erfolgsfaktoren der Innovativität von kleinen und mittleren Unternehmen. Wiesbaden: Gabler.
- EPO* (2019): Mehr Patentanmeldungen von europäischen Unternehmen und Erfindern. URL: [https://www.epo.org/news-issues/news/2019/20190312\\_de.html](https://www.epo.org/news-issues/news/2019/20190312_de.html); abgerufen am 19.04.2020.
- EU-Kommission* (2003): Empfehlung der Kommission vom 6. Mai 2003 betreffend die Definition der Kleinstunternehmen sowie der kleinen und mittleren Unternehmen (Bekannt gegeben unter Aktenzeichen K(2003) 1422
- GII* (2019): Global Innovation Index (Weblink), <https://www.globalinnovationindex.org/Home>, abgerufen am 19.04.2020
- Hauschildt, Jürgen, und Salomo, Sören.* 2007. Innovationsmanagement. München: Vahlen.
- Hauschild, Jürgen et.al* (2014): Innovationsmanagement, München: Vahlen
- Hughes, G. D.* (1996): Turning New Product Development into a Continuous Learning Process, in: Journal of Product Innovation Management, Jg. 13, S. 89-104.

- IfM Bonn* (2020): KMU-Definition des IfM Bonn. In: [www.ifm-bonn.org](http://www.ifm-bonn.org). URL: <https://www.ifm-bonn.org/statistiken/mittelstand-im-ueberblick/#accordion=0&tab=0>. Abgerufen am 21.04.2020.
- Imai, Masaakii* (1985): *The Key to Japan's Competitive Success*, Tokyo 1985.
- Imai, Masaakii* (2012): *Gemba Kaizen - A Commonsense Approach to a Continuous Improvement Strategy*. Tokyo 2012.
- Jaberg, Helmut, und Stern, Thomas* (2010): *Erfolgreiches Innovationsmanagement – Erfolgsfaktoren – Grundmuster – Fallbeispiele*. Wiesbaden: Gabler
- Jung, Hans* (2011): *Personalwirtschaft*. München: Oldenbourg.
- Kampmann, Ricarda, und Johann Walter.* (2010): *Mikroökonomie - Markt, Wirtschaftsordnung, Wettbewerb*. München: Oldenbourg.
- KfW* (2020): *Mittelstand ist Jobmotor und Ausbilder der deutschen Wirtschaft*. <https://www.kfw.de/Bilder/Research/Infografiken-Mittelstand/Grafik-1.jpg>. Abgerufen am 19.04.2020
- Kotter, J.P.* (1996): *Leading change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kotter, J.P.* (1997): *Chaos, Wandel, Führung: Leading Change*. Düsseldorf: Econ-Verlag
- Learnblog* (2020): <http://www.leanblog.org/2012/10/guest-post-kaizen-and-passion>. Abgerufen am 19.04.2020
- Loock, Herbert* (2010): *Grundlagen des Innovationsmarketing*, in: *Marktorientierte Problemlösungen im Innovationsmarketing*. Hrsg. von Hubert Steppeler, Wiesbaden: Gabler.
- Müller, Werner* (2009): *Innovationsstrategien - Konzeption und Best Marketing Practices*. (= Reihe Forschungspapier. Band 19). Fachhochschule Dortmund, FB Wirtschaft.
- Ouchi, G.* (1981): "Theory Z: How American Management Can Meet the Japanese Challenge".
- Peter, Thomas J., Waterman, Robert H.* (1982): *In Search of Excellence*, New York: Harper.
- Schein 1, Edgar H.* (1985): *Organizational Culture and Leadership. A Dynamic View*, San Francisco.

- Schein 2, Edgar H.* (1985): Organizational Culture and Leadership, in : Human Resource Management Journal, (3/1993), pp. 42–54
- Schein, Edgar H.* (1995): Unternehmenskultur: Ein Handbuch für Führungskräfte. Campus Verlag, Frankfurt am Main/New York.
- Schumpeter, Joseph A.* (1961): Konjunkturzyklen. Eine theoretische, historische und statistische Analyse des kapitalistischen Prozesses. Bd. I, Göttingen 1961 (engl. Business Cycles. A Theoretical, Historical, and Statistical Analysis of the Capitalist Process. New York 1939)
- Seeger, S* (2007): Von der Informationsflut zum wirtschaftlichen Erfolg. In: Innovationsmanagement - Von der Idee zum erfolgreichen Produkt, Hrsg. Kai Engel, Michael Nippa Heidelberg: Physica.
- Tague, Nancy R.* (2005): "Plan–Do–Study–Act cycle". The quality toolbox (2nd ed.). Milwaukee: ASQ Quality Press. pp. 390–392. ISBN 978-0873896399. OCLC 57251077.
- Trantow, Sven* (2011): Die Fähigkeit zur Innovation - Einleitung in den Sammelband. In: Sabina Jeschke et al.: Enabling Innovation. Innovationsfähigkeit – deutsche und internationale Perspektiven. Berlin: Springer.
- Vahs, Dietmar, Brem, Alexander* (2013): Innovationsmanagement: Von der Idee zur erfolgreichen Vermarktung. Stuttgart: Schäffer-Poeschel

## Zum Autor

Dr. Volker Doberanzke hat an der Johann-Wolfgang Goethe-Universität in Frankfurt Betriebswirtschaft studiert und bei Prof. Dr. Wolfram Engels zum Thema Mittelstandsfinanzierung promoviert. Anschliessend war Dr. Doberanzke viele Jahre als internationale Führungskraft tätig. Als global verantwortlicher Leiter der Funktion *Operational Excellence* bei der Schweizer Großbank UBS AG hat er sich intensiv mit dem Thema *Lean Management* und *Kaizen* auseinandergesetzt. Zuletzt war Dr. Doberanzke als Mitglied der Konzernleitung und Global President Operations bei Dentsu Aegis Ltd. - einem der größten Medien- und E-Commerce Unternehmen - tätig. Dr. Doberanzke ist Hochschullehrer an der Internationalen Universität IUBH sowie Dozent an der iba University of Corporate Education. Er ist ferner Keynote Speaker zu ausgewählten Themen der strategischen Unternehmensführung und berät Unternehmen in komplexen Transformationsprojekten.

Der Autor kann über sein LinkedIn-Account kontaktiert werden.