



# improve

Praxisletter der FH Kufstein Tirol

## KONTINUIERLICHER VERBESSERUNGSPROZESS KVP

Prof. (FH) Dr. Roman Stöger

AUSGABE #35 | SEPTEMBER 2021



# KONTINUIERLICHER VERBESSERUNGSPROZESS KVP

## EIN PERMANENTES FITNESSPROGRAMM FÜR UNTERNEHMEN HERSTELLEN

**In Zeiten der Digitalisierung, des Kostendrucks und der steigenden Qualitätsanforderungen des Marktes brauchen Unternehmen eine Methodik, um sich laufend weiterzuentwickeln. Mit dem kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP) können systematisch Potenziale für Qualität und Produktivität gehoben werden. Das Verfahren ist einfach in der Praxis anzuwenden und macht in kurzer Zeit ein Unternehmen (wieder) schnell, schlank und beweglich. Damit sollte es zum Standardwerkzeug für jede Organisation und jeder Führungskraft gehören – gerade auch in Zeiten der Digitalisierung.**

Von Prof. (FH) Dr. Roman Stöger

### DER HISTORISCHE HINTERGRUND – DAS JAPANISCHE WIRTSCHAFTSWUNDER

KVP ist keine Erfindung der akademischen Welt, sondern hat sich über einen längeren Zeitablauf entwickelt. Ein wesentlicher Impuls kam aus Ostasien: Nach dem Zweiten Weltkrieg lag die japanische Wirtschaft darnieder. Das Land hat zwar seit der Öffnung im 19. Jahrhundert deutliche Fortschritte auf technischem und ökonomischem Gebiet gemacht. Nach der Niederlage drohte aber die Gefahr, in der Entwicklung wieder Jahrzehnte nach hinten geworfen zu werden. In dieser Situation besannen sich Regierung und Unternehmen auf zwei Eigenschaften, die immer schon zu den Stärken japanischer Organisationen gehören: alles, was getan wird, als kontinuierliche Entwicklung zu sehen und sich auf stetige Verbesserung zu konzentrieren<sup>1</sup>.

***KVP hat einer gesamten Volkswirtschaft wieder auf die Beine geholfen.***

KVP ist das erste und prominenteste Beispiel einer betriebswirtschaftlichen Methodik, die nicht aus Europa oder Nordamerika gekommen ist. Natürlich haben in früheren Zeiten auch westliche Unternehmen wie Siemens, Skoda oder General Electric eine kontinuierliche Verbesserung ihrer Geschäfte betrieben, allerdings war dies eher spontan, personengetrieben und nicht methodisch. Zum ersten Mal perfektioniert wurde

---

<sup>1</sup> Brunner, F., Japanische Erfolgskonzepte, München 2017, S. 39 ff.



das Verfahren aber in Japan – und zwar sowohl betriebs- als auch volkswirtschaftlich. Es ging darum, nicht alles neu zu erfinden, sondern bereits vorhandene Technologien, Produkte, Dienstleistungen bzw. Geschäftsmodelle zu verbessern. Entweder wurde bei einem bestehenden Kosten- bzw. Preisniveau deutlich mehr Qualität geliefert oder ein bestehendes Qualitätsniveau zu deutlich besseren Kosten bzw. Preisen produziert. Ein Beispiel ist die Quarztechnologie, die ursprünglich in der Schweiz erfunden wurde. Ein echtes Geschäft daraus gemacht wurde aber erst von japanischen Unternehmen der Uhrenindustrie wie Seiko. Und dies wiederum hatte in der sogenannten «Quarz-Krise» der 1970er Jahren zur Folge, dass ein Großteil der ehemals stolzen Schweizer Uhrenhersteller vom Markt verschwanden oder aufgekauft wurden. Dieses Beispiel zeigt einmal mehr auf, dass nicht die Erfindung das Entscheidende ist, sondern die Innovation, d.h. die Umsetzung einer Idee.

Auf Grundlage des KVP konnten japanische Unternehmen die Weltmärkte mit Leistungen durchdringen, die praktisch zu hundert Prozent im Westen erfunden wurden: Automobil, Unterhaltungselektronik, Digitaltechnik usw. Namen wie Toyota, Sony, Mitsubishi oder Yamaha standen für eine Entwicklung, die lange Zeit vom Westen unterschätzt wurde. So beurteilte die Business Week im Jahr 1958 die japanische Automobilwirtschaft: „Nachdem wir schon über 50 ausländische Automarken hier auf dem US-Markt haben, wird sich die japanische Autoindustrie sicher keine große Scheibe mehr aus dem Kuchen des US-Automarkts schneiden können.“ Was danach passierte, ist bekannt: Die japanischen Automobilhersteller holten rasch auf und setzten in den Jahrzehnten danach die Standards in Qualität und Produktivität.

### **DAS «MAGISCHE DREIECK»: QUALITÄT, ZEIT, KOSTEN**

Kern des Ansatzes ist der Grundsatz der permanenten Perfektionierung: gemeint ist die professionelle Weiterentwicklung des Geschäftes und der Organisation. Seit einigen Jahren wird hierfür der Begriff des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP) verwendet. Es ist ein Prinzip bzw. eine Methodik zur ständigen Optimierung von Qualität, Zeit und Kosten. Die ostasiatischen Entsprechungen von KVP sind etwa „Kaizen“ oder „Toyota-Prinzip“, in der westlichen Welt haben sich die Begriffe Qualitätsmanagement (QM) und CIP (continuous improvement process) durchgesetzt. Zur Erlangung verschiedener DIN-Normen ist beispielsweise KVP zwingend vorgesehen und in vielen Lieferanten-Kundenbeziehungen werden KVP-Ansätze erwartet. Wesentliche Wirkungen von KVP sind die Fokussierung auf den Kundennutzen, auf die eigenen Stärken und auf die Weiterentwicklung der Wettbewerbsfähigkeit. Dazu gehört selbstverständlich auch das permanente Verbessern von Produktivität bzw. Kostenposition. Im Zentrum stehen aber nicht primär Zertifizierungen, sondern die



unternehmerischen Vorteile<sup>2</sup>. Pragmatisch zusammengefasst stehen drei Faktoren im Vordergrund: Qualität, Zeit, Kosten (vgl. Abb. 1).

Abb. 1: Eckpunkte von KVP: Qualität – Zeit - Kosten	
<b>1. Qualität</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Große Nähe zum Kunden und zum Geschäft generell</li> <li>2. Viel und systematisches Feedback vom Markt</li> <li>3. Kultur der Resultate und des Kundennutzens</li> <li>4. Grundprinzip des first pass yield („beim ersten Mal richtig“)</li> <li>5. Organisatorisch verankerte Veränderungs- und Innovationsfähigkeit</li> <li>6. Verlässliche und kompatible Informationssysteme</li> </ol>
<b>2. Zeit</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Unkomplizierte, transparente und schnelle Prozesse</li> <li>2. Tempo beim Diskutieren, Entscheiden und Umsetzen</li> <li>3. Geringe Zahl an Berichts- und Genehmigungsstufen</li> <li>4. Wenige bzw. keine Rückfragen, Warteschleifen, Suchzeiten</li> <li>5. Kurze Planungs-, Vorbereitungs-, Rüst- und Umsetzungs-Zeiten</li> <li>6. Zeitdisziplin im Kommunizieren und Zusammenarbeiten</li> </ol>
<b>3. Kosten</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kenntnis und Beherrschung der Kostentreiber</li> <li>2. Professionelles Produktivitäts-Management</li> <li>3. Klare Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortlichkeiten (AKV)</li> <li>4. Anreizsysteme für produktives Arbeiten</li> <li>5. Schlanke und geschäftsorientierte IT- und Planungssysteme</li> <li>6. Regelmäßige systematische Müllabfuhr und konsequente Aufgabenkritik</li> </ol>

Ziel des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses ist es, Komplexitätsfallen zu beseitigen. Es geht darum, alle Faktoren im Griff zu haben, die Zeit und Kosten verschwenden. Dies beginnt bei der Analyse von Selbstbeschäftigung und Überproduktion in Prozessen. So banal es klingt, so verbreitet sind die Symptome. Beispiele sind etwa Leistungserstellung auf Vorrat, mangelnde Qualifikation, schlechte Sitzungen, unprofessionelles Projektmanagement, Bürokratie, Sicherheitsbestände usw. Der alte Grundsatz des "first pass yield" setzt an diesem Punkt an. Pro Aktivität oder Prozess wird geprüft, wie viele Aktivitäten und Leistungen beim ersten Mal richtig durchgeführt werden. Jeder erneute Versuch und alles, was noch nicht erledigt ist, verursacht Komplexitätskosten und macht das Unternehmen langsam.

### ***KVP ist im Kern ein unternehmerisches Prinzip.***

Die KVP-Methodik ist nicht sonderlich kompliziert – und gerade deswegen hat sich das Verfahren auch durchsetzen können (vgl. Abb. 2). Zunächst werden die wichtigsten Geschäftsprozesse eines Unternehmens erhoben<sup>3</sup>. Anschließend werden die einzelnen Abläufe selbstkritisch nach Potenzialen für Qualität, Zeit und Kosten geprüft. Dies betrifft Aktivitäten, Produkte, Dienstleistungen, Ressourcen, Systeme, Qualifikationen, Formulare...Entscheidend ist hier, dass nur Personen mitarbeiten, die das Geschäft

<sup>2</sup> Vgl. Stöger, R., Digitalisierung umsetzen, Stuttgart 2019, S. 178 ff.

<sup>3</sup> Zur Verbindung von Qualitätsmanagement und Prozessen siehe: Schmitt, R. / Pfeifer, T., Qualitätsmanagement, München 2015, S. 43 und 63.



kennen und für die Umsetzung verantwortlich sind. Die einzelnen Vorschläge sind dann in konkrete Maßnahmen zu überführen, damit auch Wirkung entsteht.

## **SELBSTSTEUERUNG UND EIGENVERANTWORTUNG**

Der kontinuierliche Verbesserungsprozess ist nicht nur eine betriebswirtschaftliche Methodik. Wichtiger und oft übersehener Bestandteil eines funktionierenden KVP ist das Prinzip der Selbststeuerung. Die Grundidee liegt nicht in einem Verordnen von oben, sondern in autonomen Teams, die für die Erfüllung ihrer Ziele in den Prozessen verantwortlich sind. Die Überprüfung und Kontrolle der entsprechenden Leistungen werden subsidiär von diesen Teams übernommen. Dies setzt selbstverständlich eine klare Strategie und eine Kultur des Vertrauens voraus, sowie Führungskräfte bzw. Mitarbeiter:innen, die mit der Selbststeuerung umgehen können und wollen. Beispielsweise wurde die zentrale Angebots- bzw. Vertragsprüfung eines Maschinenbauers aufgegeben und in die Hände der verantwortlichen Einheiten übertragen. Flankierend war dies mit einer Prämienregelung auf Umsätze und eine niedrige Reklamationsquote verbunden. Die Vorteile dieses Ansatzes sind leicht nachvollziehbar. Erstens braucht es keine übergeordneten Instanzen, Stabstellen oder Externe, um die Verbesserungen anzustoßen. Damit liegt eine direkte, positive Kostenwirkung vor. Zweitens wird der Führungskreislauf in den autonomen Einheiten geschlossen, es entsteht Selbstorganisation. Die permanente Verbesserung in den Prozessen obliegt der Führung dieser Teams. Es sind die Produktivitäts- und die Qualitätsanforderungen selbst, die das Team steuern, und nicht andere Instanzen.

***KVP funktioniert dann am besten, wenn sich die MitarbeiterInnen selbst Ziele geben und umsetzen.***

Viele Organisationen haben positive Erfahrungen mit KVP gemacht. Wenn dieses Instrument eingeführt wird, so muss dies zunächst von den Führungskräften getrieben sein, sollte aber möglichst rasch in Form von Selbststeuerung laufen. Gelingt es, KVP in die bestehenden Führungsprozesse bzw. in die Teams einzubauen und im Sinn kleiner Workshops regelmäßig durchzuführen, entsteht ein wirksamer Hebel für Qualität, Zeit und Kosten. Der noch viel entscheidendere Effekt ist aber etwas Anderes – und in diesem Sinn eine andere Übersetzung von KVP: eine Kultur der Verantwortung und der Professionalität.



**Abb. 2: Konzeption von multisensuaem Marketing**

Schritt	Handlung	Instrumente & Ressourcen
<b>1. Entwicklung von Etablierung visueller Markenelemente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Erstellung einer eigenständigen Corporate-Design-Linie (CD)</li> <li>CD beinhaltet u.a.: Logo, Schriftart</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Einsatz externer ExpertInnen (z.B. Design-Agenturen, Freelancer oder Hochschulen)</li> <li>Testen anhand von Probanden (Fokusgruppen-Diskussion zur ersten qualitativen Beurteilung)</li> </ul>
<b>2. Ansprechen weiterer Sinne</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Einbindung von ein bis zwei weiteren Sinnen zusätzlich zum Sehsinn</li> <li>Zweitwichtigste Sinne: Hören und Riechen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Einsatz externer ExpertInnen (z.B. Design-Agenturen, Freelancer oder Hochschulen)</li> <li>Ggf. Investitionen in technische Infrastruktur (z.B. Raumakustik)</li> <li>Testen anhand von Probanden (Fokusgruppen-Diskussion und Befragung)</li> </ul>
<b>3. Strategisch angelegte Ansprache aller fünf Sinne</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ausweitung der Markenkommunikation auf alle fünf Sinne</li> <li>Strategische Planung von stimmigen und unaufdringlichen Maßnahmen zur Ansprache der Sinne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Einsatz externer ExpertInnen (z.B. Design-Agenturen, Freelancer oder Hochschulen)</li> <li>Ggf. Investitionen in technische Infrastruktur (z.B. Duftzerstäuber)</li> <li>Testen anhand von Probanden (Fokusgruppen-Diskussion und Befragungen)</li> </ul>

### Zusammenfassung: Anwendung und Nutzen

1. Eine einfache Methodik zur Verbesserung von Qualität, Zeit und Kosten
2. Verbindung der Kundenperspektive mit der Prozessperspektive
3. Wichtiger Bestandteil einer «lernenden Organisation»
4. Voraussetzung einer Kultur der Leistung und der Eigenverantwortung



Weitere improve-Ausgaben:

[www.fh-kufstein.ac.at/Newsroom/Praxisletter-Improve](http://www.fh-kufstein.ac.at/Newsroom/Praxisletter-Improve)



Anmeldung zum kostenlosen improve-Abo:

[www.fh-kufstein.ac.at/Newsletter-Abo](http://www.fh-kufstein.ac.at/Newsletter-Abo)

### AUTOREN-PORTRAIT

**Prof. (FH) Dr. Roman Stöger**

>> FH-Professor für strategische Unternehmensführung

**Kontakt:** [Roman.Stoeger@fh-kufstein.ac.at](mailto:Roman.Stoeger@fh-kufstein.ac.at)



Hintergrund: Eine Hotelkette mit integriertem Reha-, Sport- und Freizeitangebot erarbeitet ein KVP-Programm. Für die einzelnen Prozesse werden entlang von „Qualität-Zeit-Kosten (QZK)“ Maßnahmen entwickelt. Das entsprechende Umsetzungs- und Wirksamkeits-Controlling findet quartalsweise statt und ist fixer Bestandteil in den GF-Sitzungen.

<b>Abb. 2: KVP-Cockpit – Werkzeug und Beispiel (Hotelkette)</b>				
<b>Datum</b>	21.03.			
<b>Controlling-Termine</b>	30.06., 30.09., 31.12.			
<b>Verantwortung</b>	L. Meyers			
<b>Prozess</b>	<b>QZK</b>	<b>KVP-Maßnahme</b>	<b>Termin</b>	<b>Verantw.</b>
<b>P 01. Empfang durch führen</b>	Qualität	P 0101 Informationsqualität bei Empfang verbessern (Programm, Leistungen)	31.03.	Goll
	Zeit	P 0102 Wartezeiten zu Stoßzeiten verringern (Ressourcen anders disponieren)	31.03.	Goll
		P 0103 bessere zeitliche Steuerung der taxi-Dienste (neue Rahmenverträge)	28.02.	Rahner
	Kosten	P 0104 Sortimentsbereinigung: Zeitschriften, Bücher, Wellnessartikel, Begrüßungs- bzw. Abschiedspräsente	31.01.	Köstner
<b>P 02. Zimmer instand halten / pflegen</b>	Qualität	P 0201 Einführung Qualitätscheck: Steckdosen, griffe, geruchsneutrale Teppichreinigung	31.01.	Gerken
	Zeit	P 0202 Neuer Reinigungstakt inkl. Qualitätsaudit (Checkliste mit Signatur)	31.01.	Haller
		P 0203 Prozessbeschleunigung zur Freigabe neuer Zimmer (Ziel: 11.30)	31.03.	...
	Kosten	P 0204 ...	...	...
<b>P 03. Zimmerservice sicherstellen</b>	...	P 0301 ...	...	...
<b>P 04. ....</b>	...	...	...	...