

Prozesse verbessern

Was? Warum? Womit? Wer? Wie? Wie viel? Wann?

Von Georg Möller

Was? Viele Unternehmen haben erkannt, dass in den administrativen Bereichen erhebliches Verbesserungspotenzial steckt. Zum Beispiel beim Informationsfluss. Die Prozesse in der Verwaltung rücken zunehmend in den Blickpunkt der Verbesserungsprogramme. Vertriebs-, Entwicklungs-, Auftragsabwicklungs-, Serviceprozesse und andere Prozesse stehen auf dem Prüfstand.



Georg Möller,
Geschäftsfeldleiter
KAIZEN im Office

Warum? Die Potenziale in unseren Abläufen sind erheblich: Fehler, Schnittstellen, aufwändige Rückfragen, Schleifen, Wartezeiten, Informations-transfers und manchmal einfach nur umständliche Verfahren.

Dies führt in

Summe zu langen Durchlaufzeiten und wartenden Kunden intern wie extern. Die Mitarbeiter müssen Zeitverluste in Kauf nehmen. Unseren Studien zufolge belaufen sich diese auf 38 Prozent der Arbeitszeit. Das sind immerhin ca. 15 Stunden pro Woche, die pro Mitarbeiter verloren gehen. Da kann man doch was machen?

Womit? Die Methoden zum Gestalten und Verbessern von Geschäftsprozessen sind vielfältig. Je nach Ziel, dem Typ des Geschäftsprozesses, des Detaillierungsgrades und der entschei-

denden Frage, wer die Akteure im Verbesserungsprozess sind, wählen wir gemeinsam mit den Kunden die am besten passende Methode (siehe Abbildung: Methoden der Prozessoptimierung). In unserer Praxis hat sich für die administrativen Bereiche das Prozessmapping kombiniert mit der Problemlösungsstory hervorragend

bewährt. Das Besondere an diesen Techniken liegt an der Einfachheit und Transparenz in der Anwendung. Ein Seminar-Teilnehmer sagte: „Also das Prozessmapping ist einfach klasse! Da brauche ich nur eine Stunde Schulung und kann sofort mit meinen Leuten loslegen!“

Fortsetzung auf Seite 2

THEMEN

Prozesse verbessern

Mit KAIZEN Methoden die Kundenzufriedenheit verbessern

Die KAIZEN Score Card

Flow-Expertin verstärkt das KAIZEN-Beratersteam

Drei-Länder-Benchmarktour

Seminar: KAIZEN Controlling & Wirtschaftlichkeit

Methoden der Prozessoptimierung

Methoden	Geschäftsprozesse										Prozesscontrolling			
	Prozessmapping	Problemlösungsstory	Wertstromdesign klassisch	Standardisierung von Arbeitsschritten	Schnittstellenworkshops	Business Process Reengineering	Gemeinkostenverf. Analyse	Prozess FMEA	Software design der Anwendungssysteme	Performance Measurement	Prozesskostenrechnung			
Akteure														
Mitarbeiter - KAIZEN	xxx	xxx	xx	xx	xx	x	x	xx	x			x	x	
Experten - KAIZEN	x	x	xx	xx	xx	xxx	xxx	xx	xxx			xxx	xxx	
primäre Geschäftsprozesse														
Innovationsprozess												1-2		
Produktplanungsprozess												1-3		
Produktentwicklungsprozess	2-3	3-4				2-3	1-2	2-3	4			1-3	1-3	
Vertriebsprozess	2-3	3-4				1-2	2-3	4				1-3	1-3	
Auftragsabwicklungsprozess	2-3	3-4	2-3	3-4		1-2		4	4			1-4	1-3	
Serviceprozess	2-3	3-4	2-3	3-4	2-3	1-2	2-3	4	4			1-4	1-3	
sekundäre Geschäftsprozesse														
Strategieplanungsprozess												1-2		
Personalmanagement-Prozess		3-4					1-2	2-3				1-3	1-3	
Ressourcenmanagement-Prozess	2-3	3-4	2-3	3-4			1-2	2-3	4			1-4	1-3	
IT-Prozess	2-3	3-4		3-4	2-3	1-2	2-3		4			1-4	1-3	
Business Controlling Prozess	2-3	3-4			2-3	1-2	2-3		4			1-3	1-3	
Qualitätsmanagement-Prozess	2-3	3-4			2-3	1-2	2-3		4			1-3	1-3	

Die Methode ist zur Geschäftsprozessoptimierung:

- nicht geeignet
- teilweise geeignet
- auf den Ebenen x-y gut geeignet

1-4: Geschäftsprozess
1-2: Hauptprozess 1
1-3: Hauptprozess 2
1-4: Teilprozess 1
1-3: Teilprozess 2
1-4: Teilprozess 3
1-3: Aktivität 1
1-4: Aktivität 2
1-3: Aktivität...

Fortsetzung von Seite 1

Wer? Wer kennt die Prozesse im Unternehmen am Besten? Können die Verfahrensanweisungen oder Prozessmodelle tatsächlich so gelebt werden, wie sie beschrieben sind? Das wissen die Mitarbeiter, die handelnden Personen am Besten! Mit dem Prozessmapping werden sie zusammengebracht und aktiv eingebunden. Das Prozessverständnis wird so gestärkt und Bestehendes hinterfragt. „Jetzt wird mir erstmal so richtig klar, jetzt habe ich verstanden, was da bei uns passiert“ rief eine Workshop-Teilnehmerin beim Anblick

des visualisierten IST-Prozesses.

Wie? Zuerst werden die zu optimierenden Prozesse ausgewählt, das Ziel formuliert und das Team zusammengestellt. In einem Workshop nimmt das Team den IST-Prozess auf und visualisiert diesen (mappen). Auf Basis der erkannten Schwachstellen entwickeln die Kollegen den SOLL-Prozess. Knackpunkte werden mit der Problemlösungsstory bearbeitet. In der Regel werden viele Maßnahmen bereits im Sinne von KAIZEN im Workshop umgesetzt. Je nach Komplexität des Prozesses dauert so ein Workshop zwei bis fünf Tage.

Wie viel? Die dabei erzielten Ergebnisse sind oft beeindruckend. Verkürzte Durchlaufzeiten um 30 bis 60 Prozent und vermiedene Bearbeitungsaufwände von 10 bis 20 Prozent sind Ergebnisse, die in vielen Prozessverbesserungen mit dem Prozessmapping erreicht werden.

Wann? Wann sollten wir unsere Prozesse verbessern? Die Antwort ist einfach: Laufend. Denn Chancen gehen nie verloren, die nutzen eben sonst die Anderen. Was wäre bei Ihnen heute noch möglich? ■

Beitrag von Felicitas Kell

Basis für Kundenzufriedenheit schaffen

Neue Kunden zu akquirieren ist ca. 600 Prozent teurer als einen vorhandenen Kunden zu halten (Quelle: 'Suprervice' von Sabine Hübner). Daher rechnet es sich, in die Kundenzufriedenheit zu investieren.

Laut verschiedener Studien liegen die Gründe für Kundenverluste zu etwa 70 Prozent bei desinteressierten oder unfreundlichen Mitarbeitern, Gleichgültigkeit oder negativer Stimmung im Unternehmen. Der richtige Umgang mit den Kunden ist der Schlüssel zum Erfolg, wenn es darum geht, Märkte zu erobern, zu sichern und als Unternehmen zu wachsen. Hier entscheiden oft die ‚weichen Faktoren‘, welche das Herz der Kunden treffen: Aufmerksamkeit, Zuhören, Hilfsbereitschaft etc.

Oft werden Mitarbeiter durch organisatorische Probleme daran gehindert, auf Kundenwünsche richtig einzugehen und einen schnellen und flexiblen Service zu bieten. Die Voraussetzung dafür sind schlanke, effiziente Prozesse.

Ergebnisse der kontinuierlichen Prozessverbesserung sind die Reduzierung von Schnittstellen, Durchlaufzeiten, Bearbeitungszeiten und Kosten. Die Mitarbeiter erhalten mehr Freiraum für die Kunden-

The image shows a woman, Felicitas Kell, pointing to a process mapping diagram on a wall. The diagram is a flowchart with steps like 'Review proposal', 'Send feedback', and 'Final proposal'. It includes handwritten notes and sticky notes, such as '7. Work complete', '8. Ein week to complete proposal', and '9. Ein week to complete proposal'. There are also some statistics written on the wall, like 'USD 508/175 Cons tim', '10/26 Staff tim', '2125/700 Director tim', and '258/71 Direct'. The diagram is divided into columns with time allocations: 60mins, 2mins, 60mins, 30mins, 1min.

Einer der Wege zur Effizienz: Prozessmapping

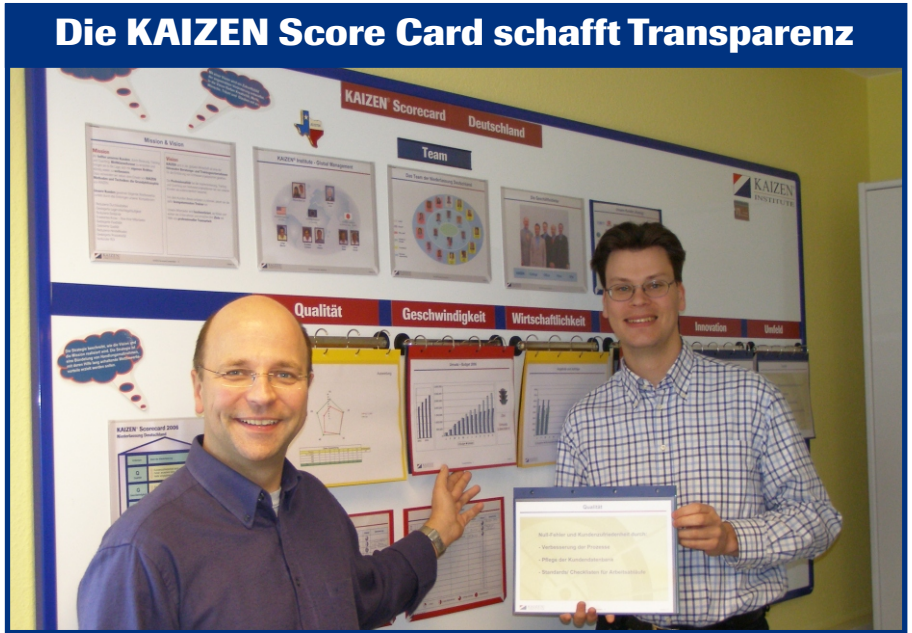
Felicitas Kell stellt Prozessmapping als eine Methode vor, um Abläufe schneller, effizienter und frei von Verschwendung zu gestalten.

betreuung. Anzustreben sind zusätzlich beste Qualität und ‚Null Fehler‘. Minoru Tominaga stellt in seinem Buch ‚Erfolgsstrategien für Deutsche Unternehmer‘ dar, was eine Fehlerquote von 0,1 % in alltäglichen Situationen bedeuten würde. So gäbe es zum Beispiel jeden Tag zwei unsichere Flugzeuglandungen auf dem Frankfurter Flughafen oder jede Woche 500 fehlerhafte chirurgische Operationen! Der KAIZEN-Prozess im Service umfasst

das Erkennen und Eliminieren von Verschwendung, das Schaffen von Standards und die Optimierung der Prozesse. Dabei ist eine strukturierte Vorgehensweise mit klarer Zielsetzung wichtig, die von allen Mitarbeitern nachvollziehbar ist (s. Bericht auf Seite 3). Ein Ziel könnte zum Beispiel sein, den Ursachen für Kundenreklamationen auf den Grund zu gehen und die Zahl der Reklamationen in Richtung Null zu minimieren. ■

Kontinuierlich verbessern mit Zielsetzung

Eine ideale Vorgehensweise zur gezielten Steuerung des Verbesserungsprozesses ist die KAIZEN Scorecard. Ausgehend von den Unternehmenszielen wird abgeleitet, was die Teams bzw. jeder Einzelne zur Zielerfüllung beitragen können. Die Unternehmensziele orientieren sich an der Exzellenz in den Bereichen Qualität, Geschwindigkeit, Wirtschaftlichkeit, Flexibilität, Innovation und Umfeld. Büro- und Servicebereiche sind nicht mehr außen vor. Die so genannten ‚indirekten Bereiche‘ sind involviert und müssen ihren Beitrag zur Erfüllung der am Markt geforderten Erfolgskriterien leisten. Die KAIZEN Scorecard bietet eine ideale Möglichkeit zur visuellen Darstellung und Analyse der Ziele. Durch den Soll-Ist-Vergleich werden Abweichungen schnell erkannt. Erfolge motivieren zu weiteren Verbesserungen, negative Abweichungen sind ein Alarmsignal für Kurskorrekturen. Auf jeden Fall können durch die Darstellung mittels KAIZEN Score Card Potenziale ermittelt werden. Ziele lassen sich priorisieren und kategorisieren. Aus der Score Card sind die Reihenfolge der Vorgehensweise und die einzelnen Maßnahmen ablesbar. Daraus ergeben sich Kennzahlen. Dies ist gerade im Bereich von Büro und Dienstleistung sehr wichtig, da hier viele Menschen ein Problem mit der vermeintlich mangelnden Möglichkeit zur Erfolgsermittlung haben.



An erster Stelle steht immer die Frage nach dem Ziel: Was möchten Sie mit dem Programm ‚KAIZEN im Office‘ erreichen? Wichtig ist, dass Sie eine Vision haben, die kommuniziert wird, damit alle wissen, wohin die Reise gehen soll. Ein häufiger Fehler in der Praxis ist, dass die Zielvereinbarungen nicht bis zur Mitarbeiterebene aufgelöst werden. Mangelndes Verständnis verhindert dann eine erfolgreiche Umsetzung. Der Erfolg stellt sich ein, wenn klar definiert wird, was der einzelne Mitarbeiter zur Zielerreichung beitragen kann. Eine gute Ausgangsbasis für die Zielvereinbarung ist eine Beschreibung des Unternehmens, die Position am Markt, Mission & Vision. Daraus lassen sich die Ziele ableiten. Das Ziel als messbares, zukünftiges Ereignis hat eine hohe Wahrscheinlichkeit der Realisierung. Es gibt die Richtung für Problemlösungen vor.

Wichtig: Zielformulierung

Formulieren Sie die Ziele immer positiv. Achten Sie darauf, dass das Ziel realistisch ist und für die Beteiligten erreichbar ist. Ein Ziel muss den Bereich genau definieren, für den es wirksam werden soll. Wählen Sie sinnvolle Kriterien, mit denen sich der Erfüllungsgrad jederzeit ermitteln lässt - so werden Erfolge messbar. Klären Sie, welche Ressourcen (Budget, Zeit) zur Zielerfüllung gebraucht werden und stellen Sie diese zur Verfügung. Fixieren Sie die Ziele schriftlich und setzen Sie Termine. Berücksichtigen Sie die Auswirkung der Veränderungen auf andere Menschen, Systeme und Organisationen. Denken Sie daran: Der Weg ist das Ziel. Bleiben Sie flexibel und richten Sie die Ziele neu aus, wenn sich die Rahmenbedingungen verändern. ■

Verstärkung im Beraterteam: Neue Flow-Expertin beim KAIZEN Institute



Ab sofort wird Sonja Gerster unsere Kunden rund um das Thema ‚Prozessverbesserung‘ beraten mit Schwerpunkt ‚KAIZEN im Office‘ bzw. ‚Total Service Management‘. Als Maschinenbauingenieurin mit langjähriger Erfahrung im Qualitätsmanagement und der Produktionsplanung kennt Frau Gerster alle Prozesse, die in einem Unternehmen anfallen. Ihre beruflichen Stationen ga-

ben ihr die Möglichkeit, Erfahrung zu sammeln in den Bereichen: Fertigungsplanung bei einem namhaften Automobilhersteller, Verantwortung für die Produktionsabläufe im Maschinenbau sowie Qualitäts- und Umweltmanagement in einem Unternehmen, das Medizinprodukte herstellt. Wir freuen uns, dass Frau Gerster nun ihr Know-how für unsere Kunden zum Einsatz bringt.

KAIZEN Tours: 5 Top-Unternehmen in 3 Ländern



Drei spannende Tage erlebten die Teilnehmer der ausgebuchten Drei-Länder-Benchmarktour vom 27. - 29. März 2006. Fünf Spitzen-Unternehmen in Deutschland, Schweiz und Liechtenstein öffneten ihre Pforten und ließen die Tourgäste an ihren Erfolgen bei der Umsetzung von KAIZEN-Methoden teilhaben. An den unterschiedlichen Zielpunkten konnte die praktische Umsetzung von nahezu allen KAIZEN-Methoden 'live' besichtigt werden: 5S Best in Class, Kobetsu-KAIZEN, SMED-Workshops, JIT, Pull-Flow, Chaku-Chaku-Linien, Liniendesign, Teamarbeit, KAIZEN in Produktion und Büro, Flow/JIT, KANBAN, Fließmontage und Autonome Instandhaltung. Endstation der Tour war das KAIZEN-Office in Zug, wo die 6 Level zur Steigerung der Büroeffizienz praktiziert werden und anhand eines 'Lehrpfades' dargestellt sind.

College

Holen Sie sich bei uns das Know-how für TPM®, Effizientes Office-Management, Wertstromdesign und Total Flow Management.

Bilden Sie sich weiter zum KAIZEN-Manager.

Lernen Sie von den Besten auf unserer Benchmarktour.

Nähere Infos, Termine und Preise bei unseren Service Hotlines:

Benchmarktour ☎06172-138-112
Seminare ☎06172-138-113
www.kaizen.de

Blick über den Tellerrand

KAIZEN Controlling für Produktionsexperten

Warum sollten sich Meister, Schichtführer oder Fachingenieure mit betriebswirtschaftlichen Themen wie Kennzahlen oder Kalkulationen beschäftigen? Dazu gibt es doch die kaufmännischen Bereiche mit ausgebildeten Controllern. Viele gute Gründe, warum es sinnvoll ist, sich im Rahmen des Verbesserungsprozesses mit solchen Themen zu befassen, lieferte das erstmals abgehaltene Seminar 'KAIZEN Controlling & Wirtschaftlichkeit' am 16. und 17. März 2006 in Potsdam.

Die Prozesse in den Unternehmen greifen wie Zahnräder ineinander. Letztendlich ist das Ziel die Zufriedenheit der Kunden. Dazu braucht es gute Qualität, Flexibilität, Schnelligkeit und eine günstige Kostenstruktur. Um schon im Vorfeld den Preis in Richtung Kunde positiv zu beeinflussen, ist es wichtig, dass das Kostenbewusstsein im KAIZEN-Prozess verankert ist. Prof. Dr. Gunter Dehr vermittelte den Seminarteilnehmern das Know-how, um



Unter Anleitung von Prof. Dr. Gunter Dehr setzten die Teilnehmer das Gelernte gleich in praxisnahen Übungen um.

KAIZEN-Prozesse unter wirtschaftlichen Aspekten zu betrachten und Controlling-Methoden sinnvoll zu nutzen. In zwei Tagen lernten die Teilnehmer Basics rund um die Kostenstruktur eines Unternehmens, Break-Even-Analyse und Amortisationsrechnung kennen. Sie setzten sich mit Kennzahlensystemen und deren Anwendung auseinander. Das theoretische Wissen wurde gleich in Gruppenübungen umgesetzt.

Chance zum Aufstieg

Der Blick über den Tellerrand ist der Karriere förderlich und ermöglicht oftmals einen Aufstieg für ehrgeizige

Produktionsprofis. Ein besseres Verständnis für die Zahlenwerke im Unternehmen eröffnet neuen Handlungsspielraum. Mit Kennzahlen und Kalkulationen haben die Führungskräfte in der Fertigung gute Argumente, zum Beispiel wenn es um Vorschläge für die Nachinvestition, den Ersatz oder die Erweiterung einer Maschine oder Anlage geht.

Ein weiteres Seminar 'KAIZEN Controlling & Wirtschaftlichkeit' ist für Herbst 2006 geplant. Interessenten melden sich bitte bei Frau Simone Schwander, Tel. 06172/138113, E-Mail: sschwander@kaizen.com. ■

IMPRESSUM

Herausgeber:



KAIZEN Teaching AG
Benzstrasse 9
D-61352 Bad Homburg
Tel. +49 6172-138-0
Fax +49 6172-138-138
info@kaizen-institute.de
Redaktion: Sabine Leikep