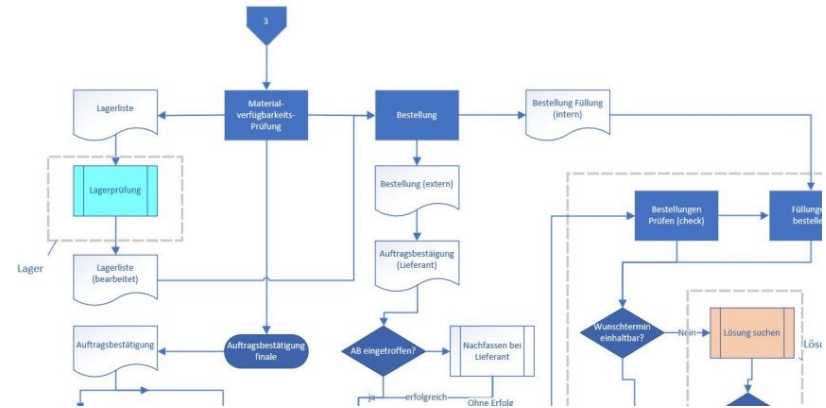


# Methoden – Verschwendung und Prozesse

**Wetter**  
 MISS ES  
 ODER VERGISS ES!

abweichend Anfrage angefragt Anpassungen Ansprechpartner Arbeitspapiere  
 Auftragsbestatigungen auslandische Auslastung Bonitätsprüfungen CAD Datenbank  
 Eilttermin einheitlich **Email** erstellt falsch **falsche**  
**Fertigung** Fertigungsfreigabe  
 falscher Fax fehlende fehlt  
 Freigabe Funktionalität geplant Geschäftsleitung gewechselt Kalkulationswerte  
 Kenntnisse **Kollege** können Konstruktionszeichnungen Kundendaten  
 Lieferscheinkontrolle Lieferzeit Lieferzeiten luckenhaft **Masse** müssen  
 Nachfrage Produktdatenblätter Rechnungsfreigabe Rohmaterial Rückfrage Rückfragen  
 S t a n d Teillieferung Teilmontage Telefonnotiz Terminänderung Tourenplanung  
 Transportdienstleister Übersetzungen **unklare** unklarer unterschiedliche  
 unvollständige **Urlaub** Verbrauchsmaterial Versandpapiere  
 Versionsstande vollständig Zeichnung Zollpapiere **Zukaufteile**  
 Zusagen



# Prozesse verbessern – nur in Produktion und Fertigung?

Prozesse verbessern ! Verschwendung aufdecken – Verschwendung vermeiden!  
Standards setzen, Regeln festlegen!

Das alles ist wohlbekannt in Produktion, Fertigung, Montage. Auch in Lager, Versand und Wareneingang –wenn gleich dort nicht ganz so häufig

Überall dort, wo Wertschöpfung entsteht, werden die Prozesse untersucht, beobachtet und optimiert.

Aber was geschieht mit den nicht direkt wertschöpfenden Prozessen?

z.B. die Auftragsannahme ? Vertriebsinnendienst ? Fertigungsplanung ?  
Rechnungswesen ? Kundendienst ?

Die Antwort ist in fast allen Unternehmen:

**NICHTS**

# Warum Nichts?

Ganz einfach: man sieht die Verschwendung nicht!

- Man sieht niemanden herumstehen
- Man sieht niemanden mit Ware hin- und herlaufen
- Man sieht keine Fehler auf oder an der Ware
- Man bemerkt keine fehlende Ware in Behältern
- Man sieht nicht zu spät kommende oder unvollständige Ware
- Man bemerkt keinen zusätzlichen Materialverbrauch
- Man sieht keine vollen Schrottkübel
- Man sieht keine langsam oder umständlich arbeitenden Mitarbeiter

# Man sieht einfach nichts

# Aber was man nicht sieht, ist nicht automatisch nicht vorhanden

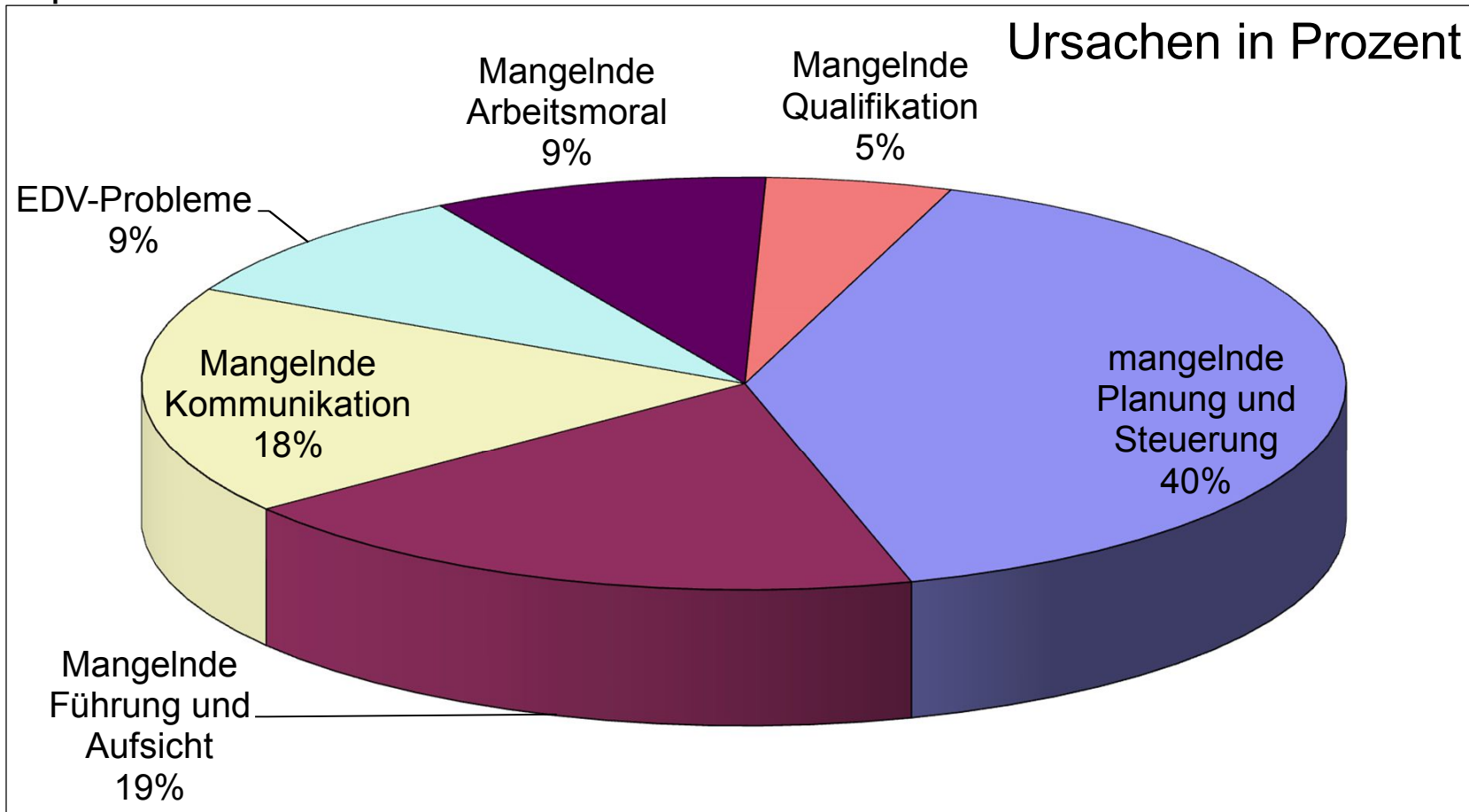
Verschwendung ist trotzdem da z.B.

- Unbemerkt fehlende, unvollständige Information, die zu falschen Ergebnissen führen
- Bemerkte, fehlende, unvollständige Informationen, die zu Rückfragen führen
- Fehlende Hilfsmittel und Kenntnisse, Kompetenzen, die zur unzureichenden Bearbeitung führen.
- Unklare Zuständigkeiten, die zu Stillstand und / oder Extra-Schleifen führen
- Doppelbearbeitung und Teilbearbeitung, die die Effizienz reduzieren

# Und es ist noch seltener automatisch gut, nur weil man nichts sieht

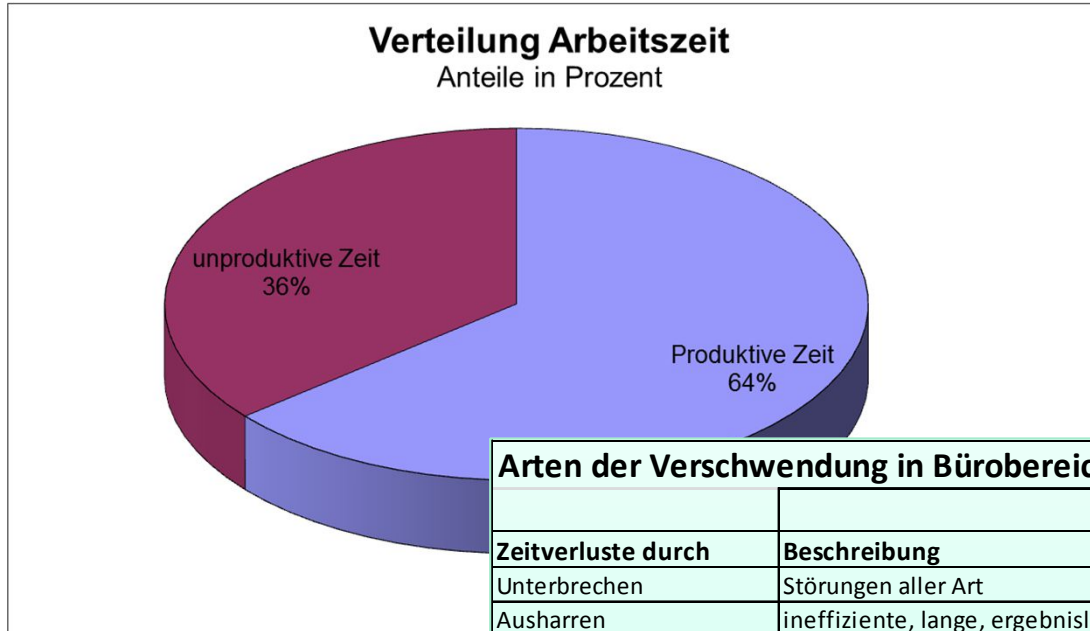
# Prozesse verbessern

## Unproduktive Arbeitszeit



# Prozesse verbessern

## Unproduktive Arbeitszeit



Arten der Verschwendung in Bürobereichen			
		Bruttoarbeitszeit	
		40,7	100%
Zeitverluste durch	Beschreibung	Zeit in Stunden	%
Unterbrechen	Störungen aller Art	2,5	6%
Ausharren	ineffiziente, lange, ergebnislose Besprechungen	2,0	5%
Suchen / Nachgehen	von fehlenden Informationen, Unterlagen, Dateien und von nicht erreichbaren Kollegen	3,3	8%
Warten	auf EDV-Programme, Kollegen, Unterschriften, etc.	1,5	4%
Aufklären	von schlecht delegierten, unklaren oder verwirrenden Aufgaben	1,4	3%
Korrigieren	von fehlerhaften, unvollständigen Vorgaben / Input	1,4	3%
Aussortieren	von Überinformation, Werbepost, Email, Spam	1,2	3%
Befolgen	von komplizierten, überholten oder bürokratischen Abläufen	1,2	3%
Transportieren	von Papieren von und zum Kopierer, Fax, Hauspost	0,9	2%
	<b>Summe unproduktiv / Verschwendung</b>	<b>15,4</b>	<b>38%</b>
Beisitzen	bei Besprechungen mit nur teilweise Bezug zur eigenen Arbeit	2,5	6%
Routine-Outlook	Regelbesprechungen ohne vorbereitende Agenda	1,3	3%
	<b>Nettoarbeitszeit für direkte Prozesse</b>	<b>21,6</b>	<b>53%</b>

## Beispiele

### Vertriebsinnendienst

Unklare Anfragen vom Aussendienst → Angebot soll erstellt werden → Rückfragen mit Aussendienst → Rückfragen Kollegen

Kundenanfrage → bleibt liegen, Rückfrage bei Kollegen, wer macht was, kann nicht gemacht werden, Hilfe vom Kollegen notwendig, Nachfrage beim Aussendienst

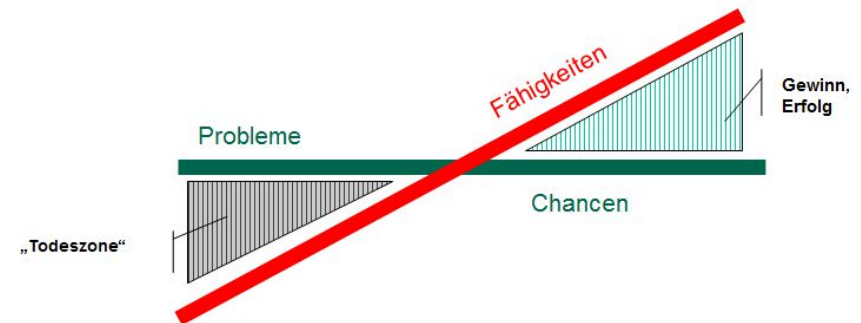
Kundenanfrage → wird gar nicht beantwortet, falsch beantwortet („geht nicht“), abgelehnt

Kundenanfrage → wird von mehreren Kollegen gemeinsam bearbeitet

Kundenanfrage → erhält unterschiedlichen Preis und Konditionen

## Beispiele

### Vertriebsinnendienst



Kundendaten nicht vollständig, falsche Zusagen gemacht zu Lieferzeit, Funktionalität, Email fehlt, Ansprechpartner falsch, gewechselt, im Urlaub, Verbrauchsmaterial, Rohmaterial nicht geplant, Kollege im Urlaub, unklarer Stand bei Nachfrage, Zukaufteile müssen angefragt werden, Konstruktionszeichnungen können nicht erstellt werden, Datenbank lückenhaft, CAD Kenntnisse nicht einheitlich, Übersetzungen, ausländische Maße, Unklare Auslastung in Fertigung, unklare Lieferzeiten, Bonitätsprüfungen, Auftragsbestätigungen, Lieferscheinkontrolle Zukaufteile, Produktdatenblätter abweichend, unterschiedliche Versionsstände, falsche Kalkulationswerte, Freigabe und Rückfrage bei Geschäftsleitung. Kollege im Urlaub, Anfrage auf Fax, Email. Telefonnotiz Rückfragen aus Fertigung, unvollständige Arbeitspapiere, Rechnungsfreigabe, Anpassungen in der Fertigung, Teillieferung, Teilmontage, Fertigungsfreigabe, Terminänderung, Eiltermin, Falsche Zeichnung, falsche Maße, fehlende Versandpapiere, Zollpapiere, falscher Transportdienstleister, Tourenplanung



# Was man tun kann

Die Antwort ist: „Prozeßanalyse“

Allerdings hat diese wenig mit der zu tun, die man aus Fertigungsbereichen oder Montagen kennt. Denn im „Büro“ gibt es keine sichtbare Produkte. Es gibt keine Wertschöpfung an sich, die Wertschöpfung wird vorbereitet. Das „Produkt“ ist „Information“, der Prozeß ist hier die Informationskette und die Information an sich

Information muß sein

- eindeutig
- vollständig
- verfügbar für alle Beteiligten
- speicher- und verarbeitbar
- wiederfindbar!

Informationskette muß sein

- klar strukturiert
- ohne „Medienbrüche“
- wenig Verzweigungen
- klare ja/nein Entscheidungen
- wenig „Schnittstellen“
- wenig Zuständigkeitswechsel
- so kurz wie möglich

## Wie wird es gemacht ?



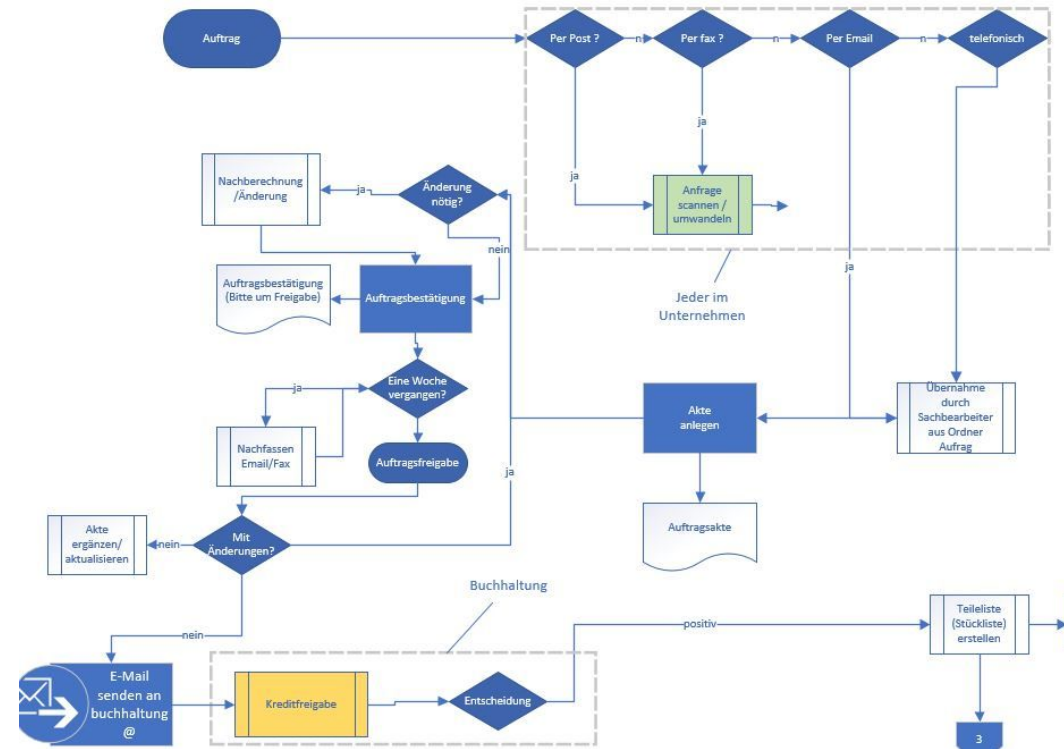
Die Analyse geht im Regelfall bzw. umfasst  
Für ausgewählte Prozesse (zb. Auftragsannahme,  
Kundendienstanfrage, Angebotserstellung, Reklamationsbearbeitung)

- vorhandene Arbeitspapiere, Listen, etc.
- verwendete Dokumente
- Interviews mit Vorgesetzten
- Interviews mit Mitarbeitern / Sachbearbeitern
- Analyse von Fehlern u.ä

## Was sind die Ergebnisse ?

Typische Ergebnisse

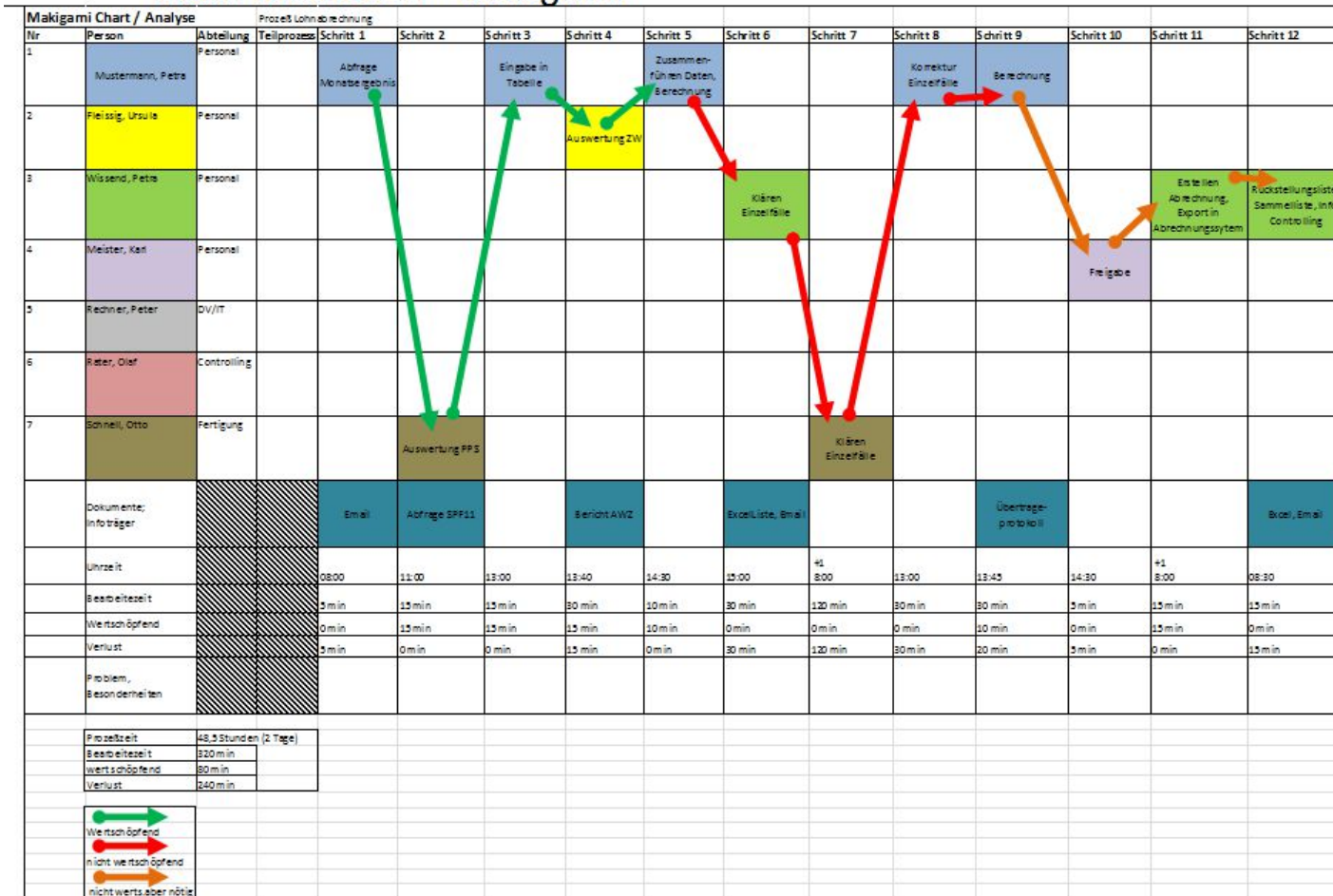
- Prozess-Chart Ist-Zustand
- Aufgabenbeschreibungen der Schlüssel-Arbeitsplätze (Ist-Zustand)
- Analyse der Schwachstellen und der Verschwendung bzw. Potentiale
- optional: Vorschlag zur Eingruppierung / Bewertung der einzelnen Arbeitsplätze
- Makigami-Diagramm (optional)



# Prozesse verbessern

## Was sind die Ergebnisse ?

### Lean Methoden - Makigami



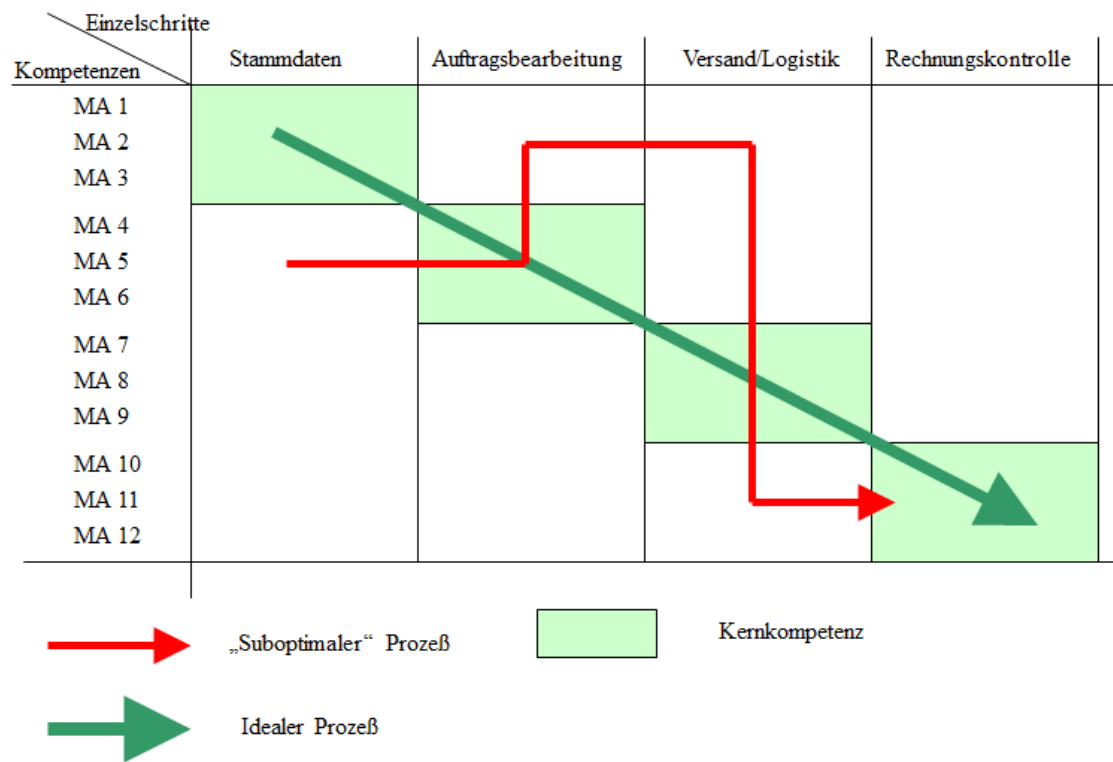
# Was machen wir dann daraus ?

Verschiedenes ! Mit der Geschäftsleitung und der Abteilungsleitung werden die Ergebnisse ebenso besprochen wie dabei zu tage getretenen Schwachstellen und Risiken.

**Es werden Maßnahmen und Vorgehensweise definiert zur Verbesserung**  
**Es werden die ersten und die nächsten Schritte definiert zur Umsetzung**  
**Es wird das „Monitoring“, die Begleitung und der Zeitplan festgelegt**

## Was machen wir dann daraus ?

### Prozeß-Gestaltung



# Die Vorgehensweise

### Schritte

1. Vorgespräch – Auswahl Teilprozesse und Umfang, Terminplan, Reihenfolge, Ziele, Inhalte
2. Gespräch mit Bereichsleitung/Vorgesetzten, ggfls. Betriebsrat
3. Information Mitarbeiter, Grundlegender Prozessablauf (Soll/Ist/Wunsch/Idee)
4. Einzelinterviews
5. Erstellen Prozessflow (Chart) (Ist-Zustand)
6. Abstimmung / Überprüfung Prozessflow, ggfls. Korrektur und Beschreibung
7. (optional) Arbeitsplatzbeschreibung / Eingruppierung (Bewertung)
8. (optional) Makigami-Diagramm
9. Besprechung Ergebnisse mit Geschäftsleitung und Bereichsleitung
10. Definition Maßnahmen, Schritte, Veränderungen, Terminplan und Monitoring

# Kontakt

**Wetter**  
Unternehmensberatung

Gruppenarbeit,  
Logistik, Lohn-Systeme  
Beratung, Anwendung,  
Methoden

## Kontakt

Lameystr. 66  
D-75173 Pforzheim  
Tel. 07231-27275 Fax. 07231-22161  
Email [info@arbeitswirtschaft.net](mailto:info@arbeitswirtschaft.net)  
Internet: <http://www.arbeitswirtschaft.net>