

Auftragsdurchlaufzeit verkürzen: Wertstromdesign jetzt auch für administrative Abläufe

Die Schlanke Produktion erreicht die Büros. Darüber haben wir bereits in der Ausgabe 4/2003 von Interaktiv berichtet. Zunehmend erkennen gerade produzierende Unternehmen die Notwendigkeit, zur Verkürzung ihrer Auftragsdurchlaufzeit neben der Produktion auch auf die Verwaltungsabläufe zu blicken. Aufgrund der Erfahrungen, die viele bereits mit der Schlanke Produktion in ihren Fabriken gemacht haben, werden aus der täglichen Praxis heraus typische Methoden wie 5S, Standardisierung oder visuelles Management auf die Verwaltung übertragen und dabei beachtliche Ergebnisse erzielt.

Ein weißes Feld in der Anwendung scheint jedoch noch die Methode Wertstromdesign zu sein. Diese Methode hat in den letzten Jahren in Deutschlands Fabrikhallen einen wahren Siegeszug hinter sich. Mit Hilfe von Wertstromdesign werden Wertschöpfungsprozesse im Zusammenhang betrachtet und Durchlaufzeiten sowie Bestände um bis zu 50 Prozent verringert. Die Wirksamkeit dieser Methode in der Produktion legt es nahe, sie in administrative Bereiche zu übertragen. Eine Befragung des Fraunhofer IPA unter 61 produzierenden Unternehmen unterschiedlicher Größe hat jedoch ergeben, dass lediglich 16 Prozent der befragten Unternehmen bereits Wertstromdesign im Büro eingesetzt haben (vgl. Bild 1).

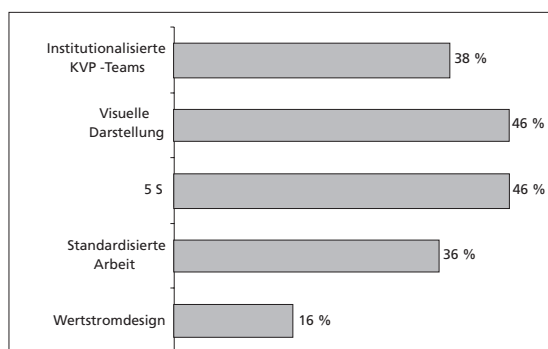


Bild 1 Anwendung von Methoden der Schlanke Produktion für Büroabläufe.

Dennoch scheint dafür ein großes Anwendungspotenzial vorhanden zu sein. Denn betrachtet man die häufigsten Ursachen für Ineffizienz und lange Durchlaufzeiten in Unternehmen, ergibt sich folgendes Bild: Die häufigsten Quellen von Verschwendung im Büro sind langwierige Sitzungen (80 %), aufwändige Nebenarbeiten (61 %), häufige Störungen und nicht erreichbare Kollegen (je 51 %; vgl. Bild 2). Interessanterweise ist nicht die individuelle Arbeitseffizienz das Problem, sondern das Arbeitsumfeld.

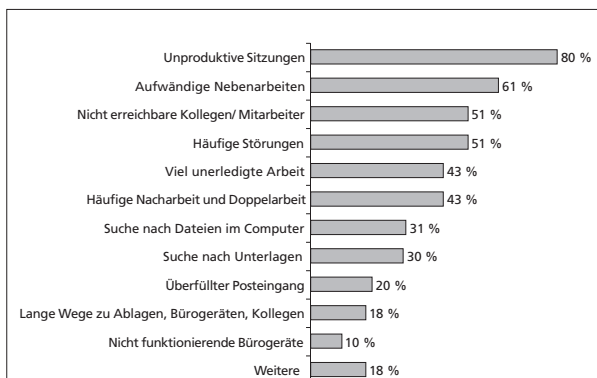


Bild 2 Die größten Effizienzkiller der Büroarbeit (5 Nennungen).

Diese Ergebnisse deuten bereits auf etwas hin, was in einer weiteren Frage der gleichen Erhebung zum Ausdruck kommt: Die größten Hindernisse für einen effizienten Arbeitsfluss im Unternehmen liegen nicht in sich bzw. aufeinander abgestimmten Abläufen innerhalb und zwischen Abteilungen. Denn wenn es um die größten Hindernisse zur Verkürzung der verwaltungsseitigen Auftragsdurchlaufzeit geht, dann sind eindeutige traurige Sieger interne Schnittstellenprobleme (70 %) und umständliche interne Abläufe (66 %; vgl. Bild 3).

Die hier auszugsweise vorgestellten Ergebnisse der Untersuchung lassen darauf schließen, dass auch in der Verwaltung ein großes Potenzial für den Einsatz von Wertstromdesign liegt, die Methode jedoch noch nicht diesem Potenzial gemäß eingesetzt wird. Daher hat sich

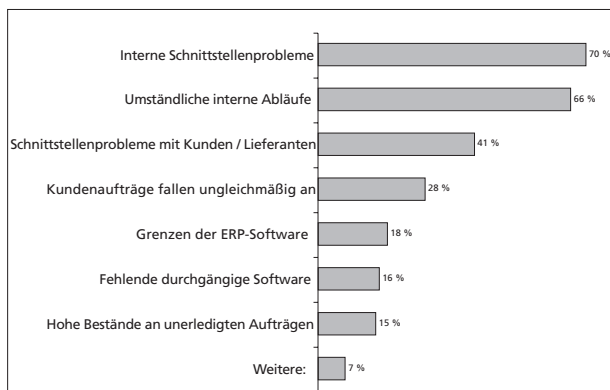


Bild 3 Die größten Hindernisse zur Verkürzung der verwaltungsseitigen Auftragsdurchlaufzeit (3 Nennungen).

die Arbeitsgruppe »Wertstromdesign für schlanke Prozesse in der Administration« des Fraunhofer IPA zum Ziel gesetzt, die Lücke zwischen Potenzial und Anwendung zu schließen.

Während andere Methoden auf die Reduzierung von Verschwendung am Arbeitsplatz (5S) oder bei der Ausführung einer Tätigkeit abzielen (Standardisierte Arbeit), konzentriert Wertstromdesign sich auf den Prozessfluss. Ziel ist es, den Fluss so zu gestalten, dass die Arbeit kontinuierlich durch das Unternehmen fließt. Der Erfolg sind kürzere Durchlaufzeiten, weniger Unterbrechungen und weniger halbfertige Aufgaben auf den Schreibtischen. Durch die Reduzierung von Verschwendung wird Kapazität für wertschöpfende Aufgaben geschaffen.

Startpunkt einer Wertstromanalyse ist immer der Kunde. Es gilt zu klären: Wer ist überhaupt mein Kunde? Was will er? Welche Leistung verlangt er in welcher Qualität in welchem Zeitraum? Anschließend wird der Prozess mit Hilfe der besonderen Wertstrom-Zeichenmethodik aufgenommen, die Schwachstellen identifiziert und ein neuer, schlanker, verbesserter Fluss entworfen. Ausgehend von diesem Zielwertstrom, werden Aufgabenpakete definiert, mit denen man sich Schritt für Schritt vom heutigen Fluss auf den zukünftigen Fluss zu bewegt. Innerhalb von etwa einer Woche sind für einen Wertstrom Soll-Zustand und Arbeitspakete definiert und innerhalb von etwa sechs Monaten haben die meisten Unternehmen die Arbeitspakete abgearbeitet und ihren ersten Zielwertstrom erreicht.

Bei verschiedenen Einsätzen der Methode durch das Fraunhofer IPA konnten so vom Ist-Zustand zum Soll-Zustand Durchlaufzeitverkürzungen von über 50 Prozent erzielt werden. Die Gewinne an freier Kapazität durch die Reduzierung von Verschwendung im Prozess liegen je nach Situation zwischen 5 und 15 Prozent.

In Ergänzung zu den vielfältig vorhandenen Methoden der Prozessanalyse und -optimierung für die Verwaltung konzentriert sich Wertstromdesign auf die Interaktion zwischen den Teilprozessen eines größeren Wertstroms.

Zentral dafür sind Konzepte wie Takt, Flow (Kontinuierlicher Fluss) und Pull (»Ziehen« der Arbeit durch den Prozess). Diese sind in der Verwaltung noch weitgehend unbekannt und so gut wie gar nicht konzeptionell beschrieben, geschweige denn umgesetzt.

Daher arbeitet das Fraunhofer IPA verstärkt in Forschungsaktivitäten und Praxisanwendungen an der Weiterentwicklung von Wertstromdesign und seinen Konzepten für Abläufe in der Verwaltung, um auch hier vergleichbare Verbesserungen wie in der Produktion realisieren zu können. Im Sinne des Auftrags der Fraunhofer-Gesellschaft, anwendungsorientierte Forschung zu betreiben, wurden verschiedene Aktivitäten ins Leben gerufen, die Ergebnisse dieser Arbeiten in die unternehmerische Praxis zu übertragen.

Ende April fand beispielsweise der Workshop »Auftragsdurchlaufzeit verkürzen: Schlanke Prozesse in der Administration« statt, der aufgrund des großen Interesses am 28. Oktober 2004 wiederholt wird. Aus dem Workshop heraus wird außerdem ein Anwenderzirkel »Wertstromdesign in der Administration« ins Leben gerufen, dessen Ziel der praktische Einsatz der Methode zum Nutzen der Teilnehmer sowie der gegenseitige Austausch ist.

Interessant ist Wertstromdesign gerade für produzierende Unternehmen, die außerhalb der Produktion weitere Potenziale der Produktivitätssteigerung in ihrem Unternehmen suchen. Wertstromdesign lässt sich für fast alle administrativen Prozesse im Unternehmen einsetzen: überall dort, wo kurze Durchlaufzeiten und hohe Flexibilität notwendig sind. Insbesondere sind hierbei produktionsunterstützende Abläufe wie Auftragsabwicklung, Beschaffung, Produktionsplanung oder Rechnungsstellung zu nennen. Denn erst wenn die dazugehörigen Abläufe im Büro genauso schlank und fließend gestaltet werden wie die im Werk, entfalten produktivitätssteigernde Maßnahmen in der Produktion ihre volle Wirksamkeit.

Das Fraunhofer IPA initiiert, realisiert und begleitet Wertstromverbesserungen in administrativen Bereichen.

- Ansprechpartner
- Dipl.- Kffr. Anna-Katharina Wittenstein
- Telefon +49(0)7 11/9 70-18 71
- E-Mail: wittenstein@ipa.fraunhofer.de