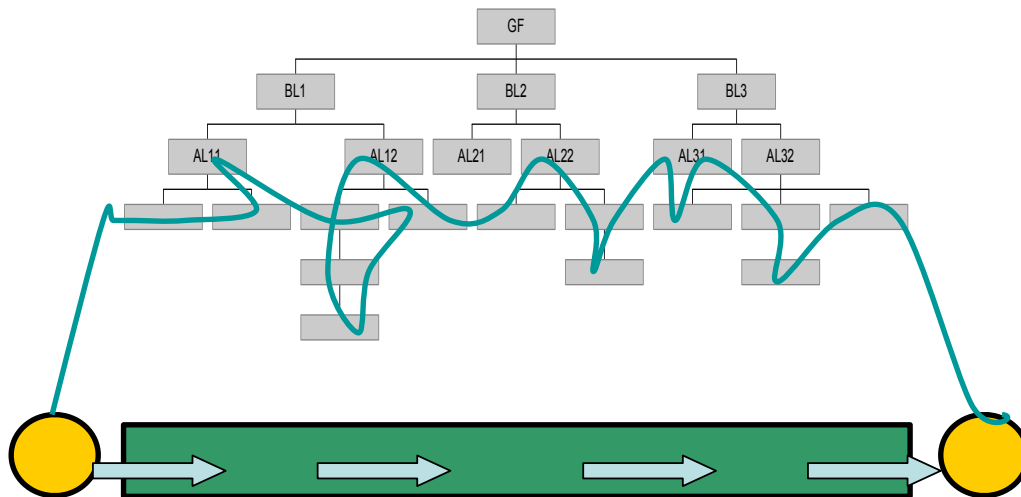


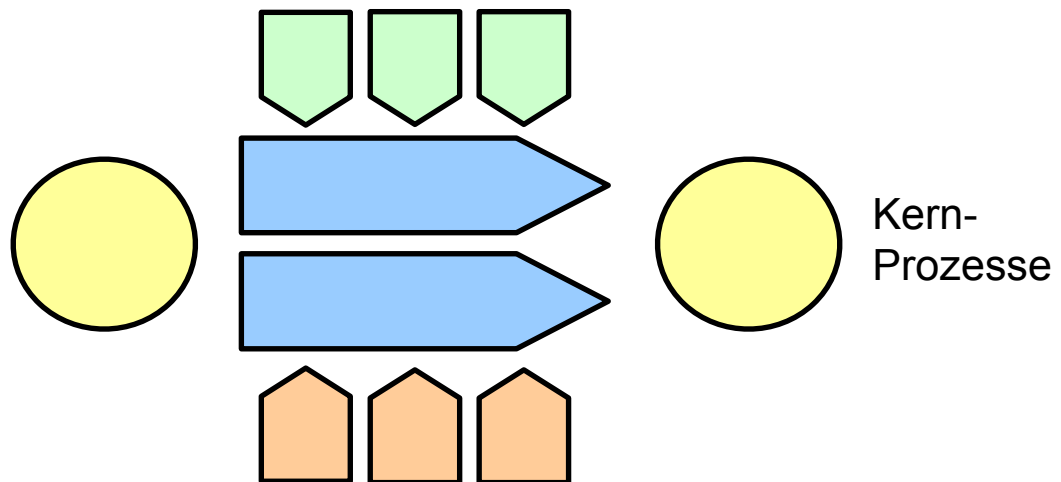
# Prozesse: Gesamtleistung optimieren



aus Sicht der Kunden gestalten

# Prozesse

Management Prozesse



Unterstützende Prozesse

## Prozessanalyse (Komponenten)

**Auslösender Input:** Welches Vorprodukt, Dokument, (Umwelt-) Ereignis oder welcher Zeitpunkt löst den Prozess aus?

**Lieferant:** Wer liefert das „Vorprodukt“ (Objekt)? Was sind die Anforderungen des Prozesses an dieses „Vorprodukt“?

**Aktivitäten:** „Was“ ist in welcher Reihenfolge von „Wem“ durchzuführen?

**Vorgaben, Hilfsmittel:** „Wie“ sind Aktivitäten zu erfüllen?

**Zeiten:** Welche Bearbeitungs-, Transport- und Liegezeiten fallen an, und welche Durchlaufzeit ergibt sich daraus?

**Qualitätsmerkmale:** Woran wird entschieden, ob „gute“ Qualität erzeugt wurde?

**Arbeitsergebnis (Output):** Was genau liegt vor, wenn die Aktivitäten abgeschlossen sind?

**Kunde:** „Wer“ erhält das Arbeitsergebnis? Was sind seine Anforderungen an dieses Ergebnis?

## Prozesse beschreiben

**Prozess identifizieren**  
„Auslöser“, „Ergebnisse“

**Prozess „benamen“**  
Hauptwort + Tätigkeitswort

**„Mission“ des Prozesses festlegen**  
Wer sind die wesentlichen Prozesskunden?  
Was sind ihre wesentlichen Anforderungen?  
Was soll vor diesem Hintergrund mit diesem Prozess erreicht werden?

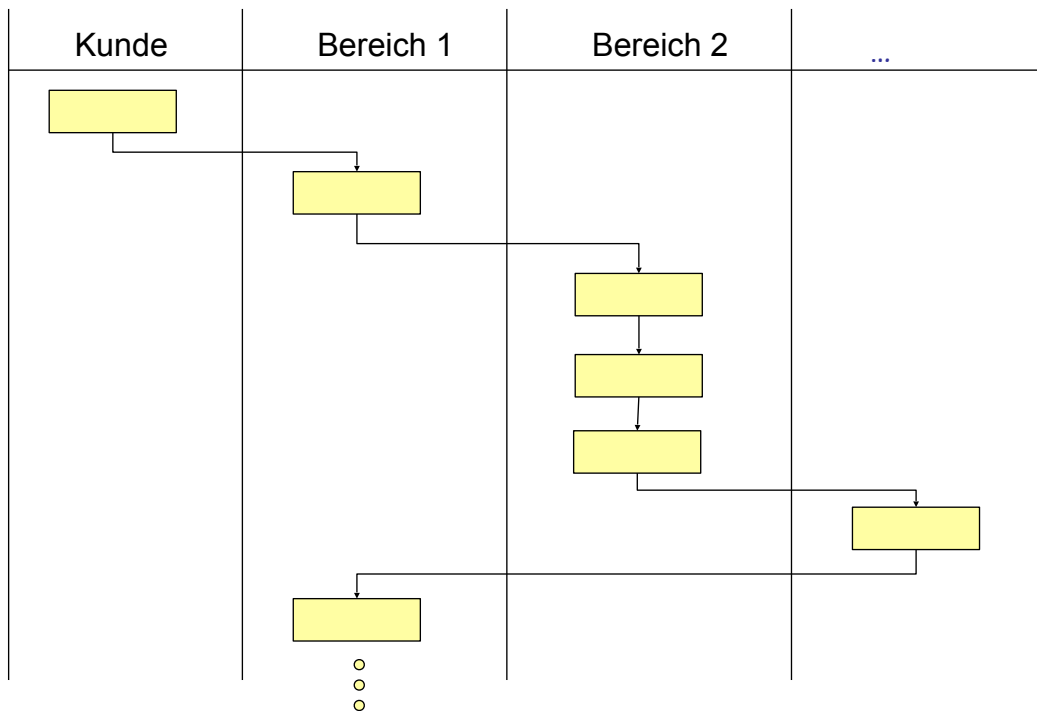
**Betrachtungsgrenzen für Prozess festlegen**  
„Auslöser“, „Ergebnisse“  
Regelkreis schliessen (von „Kunde“ zu „Kunde“)

**Wesentliche Schritte und Beteiligte festlegen**  
„Australienkarte“

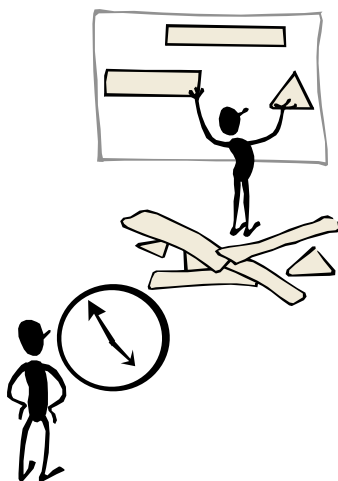
**Wesentliche Schritte und Verantwortliche skizzieren**  
Schwimmbahn-Diagramm

**Keine Sonderfälle**  
Normalfall beschreiben;  
Sonderfälle extra halten

## „Schwimmbahn - Diagramm“



## Entscheidung für Kennzahlen



weniger ist mehr  
späte, mittlere, frühe Kennzahlen

### Kennzahlenklassen

**Kundenzufriedenheit** (direkte Rückmeldungen, indirekte Rückmeldungen)

**Zeiten** (Durchlaufzeit, Zykluszeit, ...)

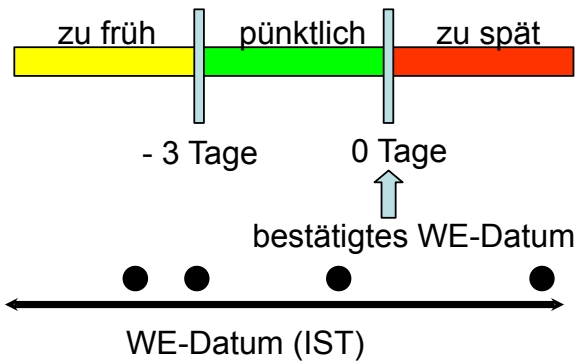
**Termintreue** (an einem definierten Übergabepunkt)

**Prozessgüte** (Fehlerrate, Ausbeute, Erfüllungsrate, Richtigkeitsquote, ...)

**Kosten** (pro Objekt)

„Sonstige“

# Beispiel: Kennzahlen



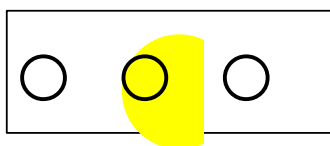
## „Liefertreue des Lieferanten“

Anteil der Bestellungen (%), die vom Lieferanten zum bestätigten Termin auch geliefert wurden  
(unter Berücksichtigung der Toleranzen [-3, 0] Arbeitstage)

Liefertreue = 50% (für Beispiel)

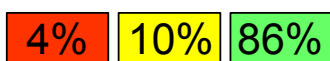
WE Buchung	WE Soll	WE Ist	Delta
4711	12.10.2006	09.10.2006	-3
4712	29.09.2006	28.09.2006	-1
4713	27.10.2006	30.10.2006	3
4714	12.09.2006	08.09.2006	-4

# Ampeldarstellung



Liefertreue in Q2 2006

Gesamtlieferungen 2006 bislang



## Liefertreue

- ≤ 80%
- > 80 - <95 %
- ≥ 95%

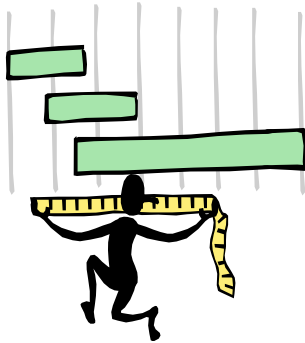
(über bestimmten, festzulegenden Zeitraum)

.....Pünktliche Lieferungen

.....Vorlieferungen (früher als -3 Tage)

.....Spätlieferungen

## Analyse + Beurteilung von Prozessen



Wir wissen nicht,  
was wir nicht wissen.

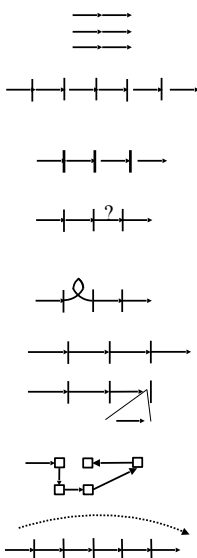
Wir können nicht tun,  
was wir nicht wissen.

Wir werden nicht wissen,  
bevor wir messen.

Wir messen nicht,  
was wir nicht bewerten.

Wir bewerten nicht,  
was wir nicht messen.

## Prozesse verbessern (Potentiale)



Mehrgleisigkeiten, parallele Formen von Leistungsprozessen

viele Schnittstellen, holpriges Fließen, „Staus“ an den

Schnittstellen, Übernehmer müssen warten

mangelnde Anschlussfähigkeit an Schnittstellen

Prozessschritte ohne Wertschöpfung, der ursprüngliche Sinn

ist verloren gegangen

Kontrollschleifen in der Hierarchie, oft nur Scheinkontrollen

sequentielle Prozessschritte, zu lange Durchlaufzeiten

viele zeit- und kostenkritische Prozessschritte

räumlich lange Wege zwischen den Prozessschritten,

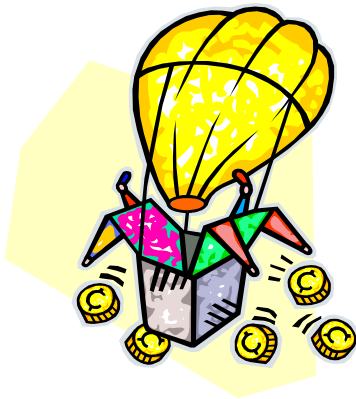
Anordnung nach funktionalen Kriterien

Mitarbeiter kennen das Endergebnis des Prozesses, in dem

sie tätig sind, nicht oder zuwenig

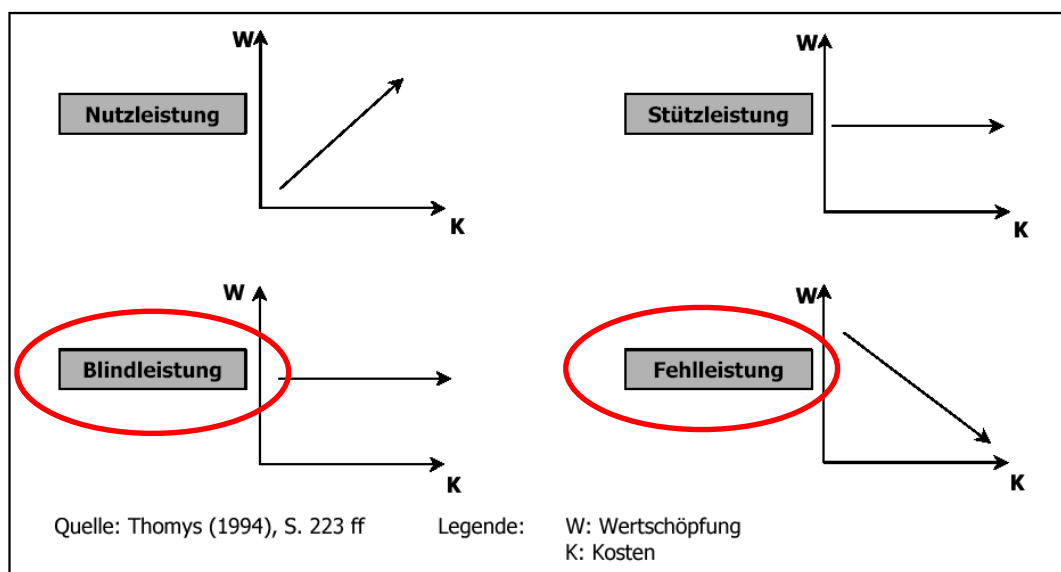
unklare Aufgabenverteilung; Selbstbeschäftigung

## Prozesse verbessern (Möglichkeiten)



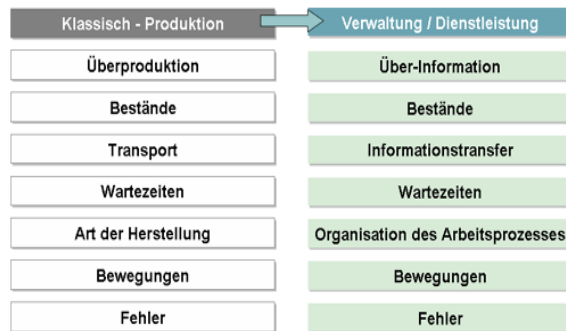
- vereinfachen / weglassen.** - Eliminieren unnötiger (Teil-) Prozesse
- ergänzen.** - Hinzunahme fehlender (Teil-) Prozesse
- zusammenlegen.** - Bündelung von (Teil-) Prozessen; Rücknahme von Arbeitsteilung
- aufteilen.** - Trennung von (Teil-) Prozessen, um Komplexität zu reduzieren
- parallelisieren.** - parallele / simultane Durchführung verschiedener (Teil-) Prozesse
- auslagern.** - Ausgliederung von (Teil-) Prozessen auf andere Prozesse, Kunden oder Lieferanten (Was können Dritte schneller/ besser?)
- neugestalten.** - „aussichtslose Fälle“

## Wert für Prozesskunden mehr



nicht werterzeugende Schritte eliminieren  
wertschöpfende Schritte in ihrer Effizienz steigern

## Prozesse verbessern - Muda eliminieren



Überproduktion / Über-Information  
überhöhte Lagerhaltung  
überflüssige Transporte / unnötiger  
Informationstransfer  
unnötige Wartezeit  
ungünstige Abläufe, Entbehrliche  
Arbeitsprozesse  
unnötige Bewegungen  
Fehler in der Leistungserbringung

alles, was Ressourcen  
verbraucht, aber keinen Wert  
für den Kunden erzeugt