

Lean Data Management-Ansätze

Das kontinuierliche Streben nach Mehrwert

Überblick

Die Anwendung von „Lean“-Prinzipien, insbesondere der kontinuierlichen Verbesserung, ist ein langfristiger Ansatz mit dem Ziel, die Wertschöpfung zu optimieren und überflüssige Tätigkeiten (Verschwendung) bei den Arbeitsprozessen zu vermeiden. Effizienz und Qualität werden durch kleine, schrittweise Änderungen erzielt. Lean-Methoden lassen sich auf verschiedenste Arbeitsabläufe anwenden; am bekanntesten jedoch ist Lean Manufacturing.

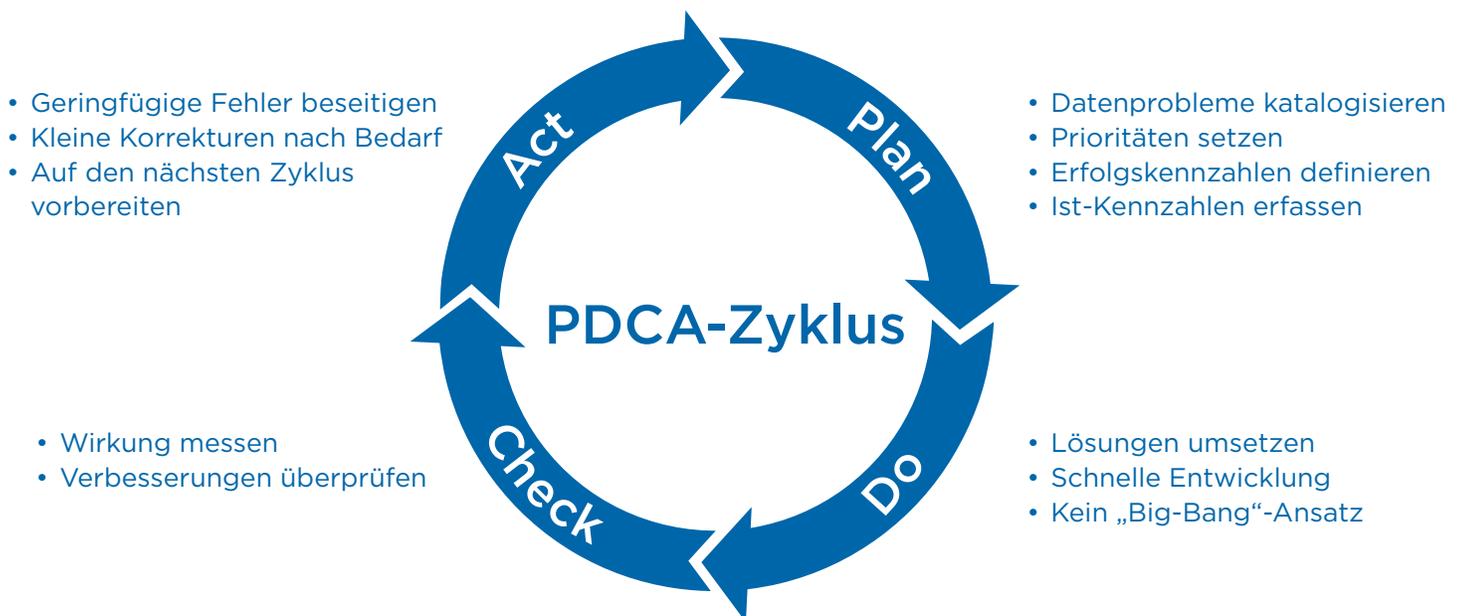


Microsoft Partner
Gold Application Development
Gold Collaboration and Content

Unternehmen sollten den kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP) nicht kurzfristig, sondern dauerhaft anwenden – quasi als Unternehmensphilosophie „leben“. Nur durch diese Verinnerlichung des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses wird ein Unternehmen von folgenden Vorteilen profitieren:

- **Weniger Verschwendung:** Ressourcen und Prozesse sowie die Fähigkeiten der Mitarbeiter werden effizienter genutzt.
- **Zufriedenere Mitarbeiter:** Die Teammitglieder sehen die direkten Auswirkungen ihrer Handlungen und erkennen dadurch den Wert ihrer Arbeit.
- **Mehr Engagement:** Motivierte Mitarbeiter engagieren sich stärker und sind eher bestrebt, gute Arbeit zu leisten.
- **Bessere Mitarbeiterbindung:** Zufriedene, gut eingebundene und glückliche Mitarbeiter bleiben länger im Unternehmen.
- **Stärkere Wettbewerbsfähigkeit:** Eine kontinuierliche Steigerung der Effizienz ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die Senkung von Kosten und eine Verbesserung der Qualität.
- **Zufriedenere Kunden:** Sowohl interne Anwender als auch externe Kunden profitieren von höherer Qualität und geringeren Kosten.
- **Verbesserter Problemlösungsprozess:** Das Unternehmen ist bereit für neue Herausforderungen und agiert unter der Prämisse „Wir lösen Probleme“. So ist das Unternehmen in der Lage, auch höher gesteckte Ziele zu erreichen.
- **Bessere Teams und optimierte Zusammenarbeit:** Wenn Probleme gemeinsam angegangen werden können, erhöht sich die Dynamik der Arbeiterteams.

Der Demingkreis oder auch PDCA-Zyklus („Plan-Do-Check-Act“, dt.: Planen – Umsetzen – Überprüfen – Handeln) ist eine wichtige Grundlage, um eine kontinuierliche Verbesserung zu erzielen. Mit kurzen Implementierungszyklen kann sich das Unternehmen auf Verschwendungsvermeidung und erhöhte Wertschöpfung fokussieren.



Für die meisten Unternehmen besteht die Herausforderung darin, die richtigen Prioritäten zu setzen und den Umfang der notwendigen Verbesserungen zu planen. Für die meisten Unternehmen besteht die Herausforderung darin, die richtigen Prioritäten zu setzen und den Umfang der notwendigen Verbesserungen zu planen. Eins darf dabei nicht vergessen werden: Die Planung und Analyse der Verbesserungen sind Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Umsetzung. Nachdem alle möglichen Verbesserungen definiert wurden (beim Lean-Ansatz mithilfe des Kaizen-Workshops), müssen diese nach Nutzen (oder Wert) und Aufwand klassifiziert werden:

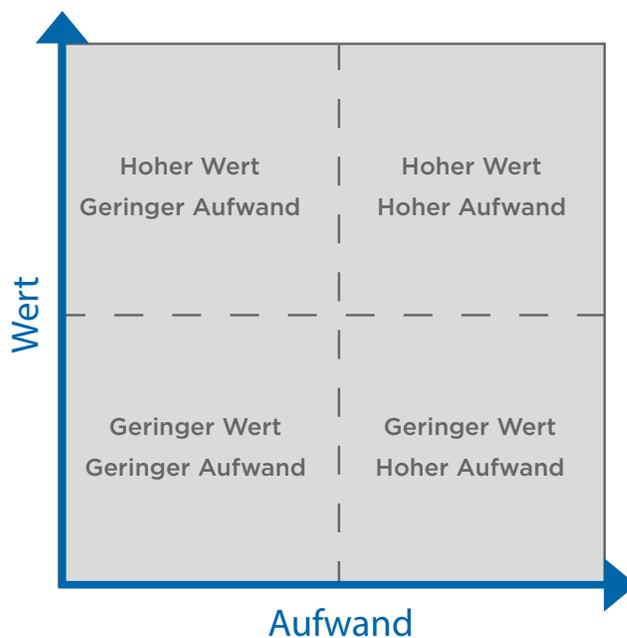
Der „**Wert**“ ist dabei die Summe des direkten und indirekten Nutzens. Dieser kann in Geldeinheiten gemessen werden (\$, € usw.).

- **Direktwert:** Die messbaren Kosten, die entstehen würden, wenn die Veränderung nicht umgesetzt wird (z. B. die Differenz zu den für einen Prozess aufzuwendenden Personentagen ohne die Verbesserung, überflüssige Lagerbestände aufgrund von Dubletten in den Materialstammdaten usw.).
- **Indirekter Wert:** Positive Nebeneffekte der Verbesserung (z. B.: Wenn die Markteinführungszeit der Produkte um 60 % verkürzt wird, steigert sich der Umsatz. Wenn der Lagerbestand dank besserer Stammdaten transparenter ist, kann der Bestand reduziert werden und es kommt seltener zu Bestandsfehlern für Materialien oder zu veralteten oder mangelhaften Beständen. So lassen sich verpasste Kundenlieferungen vermeiden.) Diese Nebeneffekte lassen sich nur schwer messen und wurden in der Vergangenheit nicht immer in die Betrachtung einbezogen.

Die Grenze zwischen direktem und indirektem Wert ist fließend. Je nachdem, wie gut ein Unternehmen die Auswirkungen messen kann, kann ein indirekter Nutzenfaktor auch als direkter Nutzen bewertet werden. Außerdem sollten wichtige indirekte Werte immer einbezogen werden, wenn die entsprechende Änderung entscheidend für das Erreichen der strategischen Unternehmensziele ist.

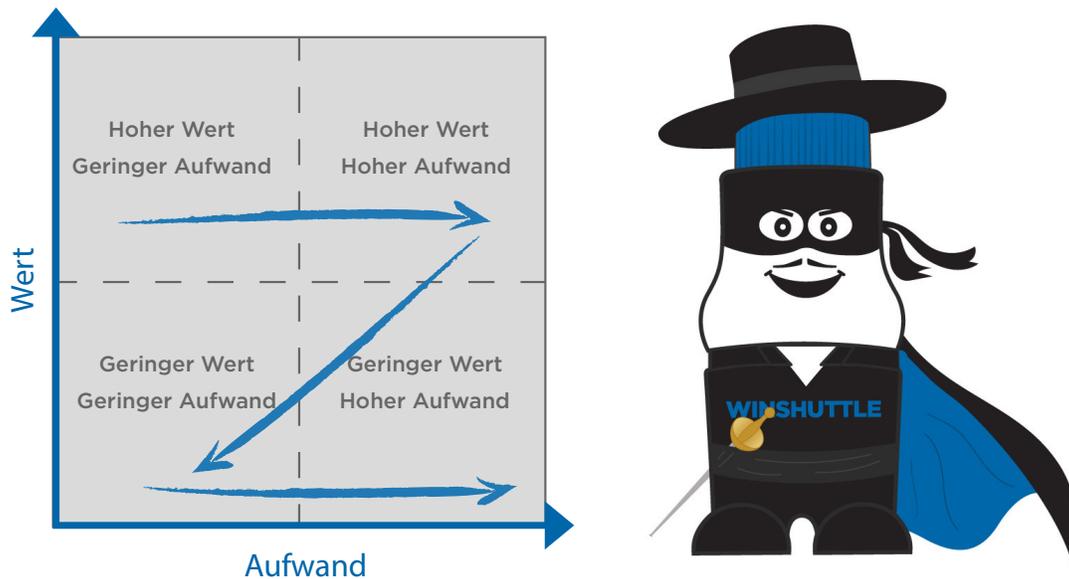
Der „**Aufwand**“ ist die Summe aus der Zeit, die notwendig ist, um die Verbesserung umzusetzen, und den Umsetzungskosten.

Werden diese beiden Kennzahlen für alle möglichen Verbesserungen sorgfältig erfasst und berechnet, so können sie in einem Diagramm mit zwei Achsen (Wert und Aufwand) dargestellt werden:



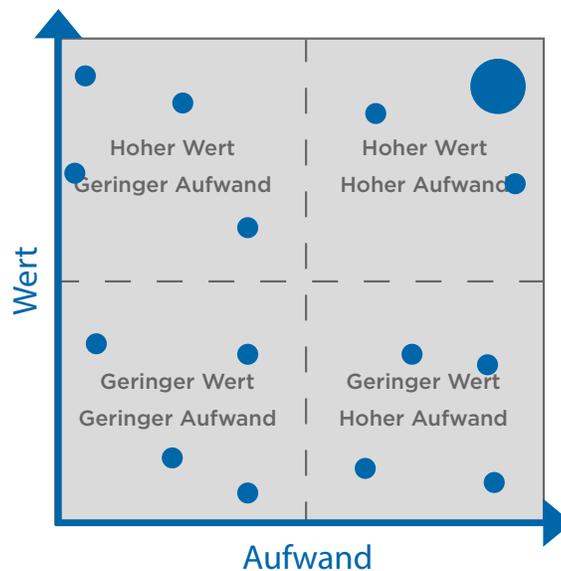
Das „Zorro“-Diagramm

Diese vier Quadranten sind der Ausgangspunkt zur Priorisierung der Verbesserungen. Hier kommt Zorro mit seiner Maske, seinem Hut und seinem Degen und vor allem seinem berühmten Markenzeichen ins Spiel. Denn die Reihenfolge, in der die Änderungen implementiert werden sollen, ergibt visuell ein „Z“ - daher auch: „Zorro“-Diagramm:

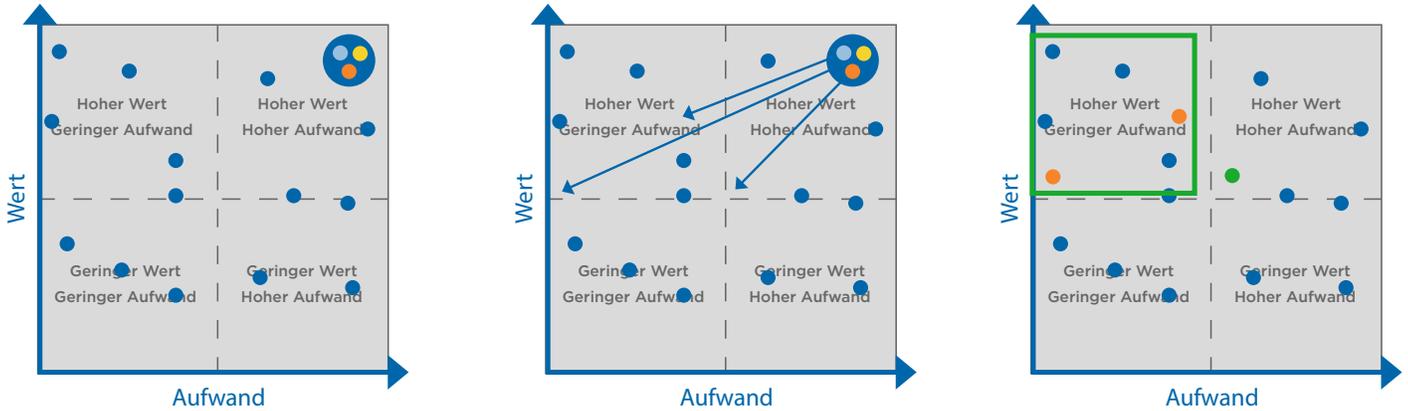


Konzentrieren wir uns zunächst auf den ersten Quadranten (hoher Nutzen und geringer Aufwand). Erst, wenn sich in diesem Quadranten kein Punkt mehr befindet, sollten Sie nach rechts zum nächsten Quadranten übergehen (hoher Nutzen und hoher Aufwand). Häufig kommen im ersten Quadranten aber bereits neue Punkte hinzu, bevor Sie damit fertig sind. Das bedeutet, dass Punkte von geringem Nutzen nur selten angegangen werden. Das ist auch so gewollt, denn die Opportunitätskosten wären sehr hoch, wenn wir die Initiativen mit dem besten Nutzen-Aufwand-Verhältnis nicht umsetzen würden.

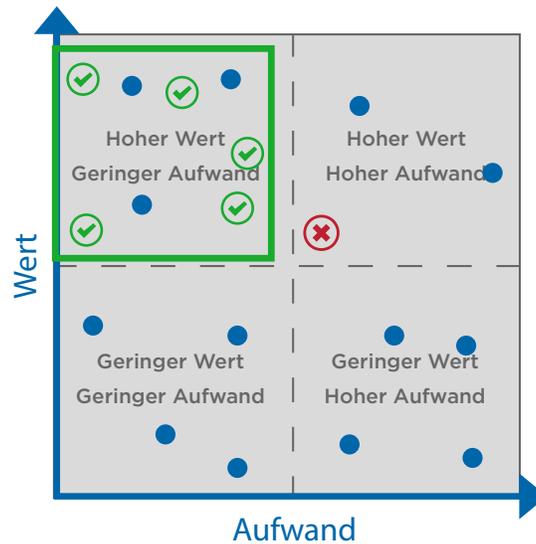
Bedeutet das etwa, dass Initiativen mit hohem Nutzen und hohem Aufwand zugunsten „einfacherer“ Ziele immer wieder hinausgeschoben werden? Nicht unbedingt. Schauen wir uns dazu das folgende Beispiel an:



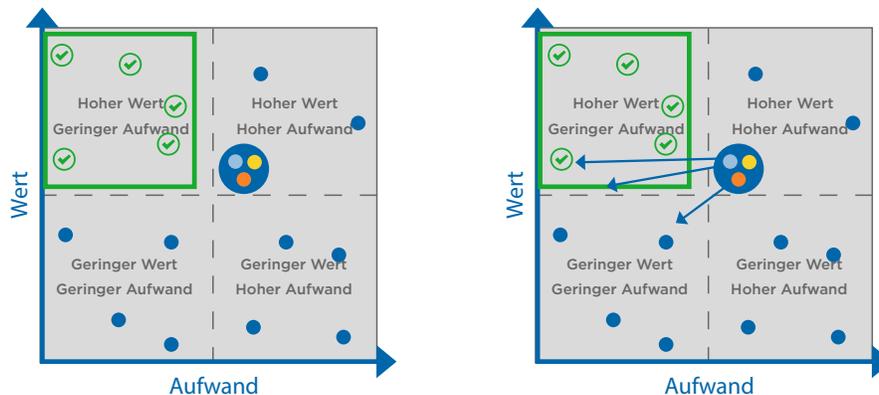
Sie sehen alle Verbesserungen, die bereits gemessen und als Initiativen mit hohem Nutzen/hohem Aufwand identifiziert wurden. Dabei handelt es sich mit hoher Wahrscheinlichkeit um strategische Initiativen, die jedoch einen enormen Aufwand erfordern. In diesem Fall ist es sinnvoll, die großen Verbesserungsinitiativen in kleinere Einheiten zu unterteilen, die dann mitunter sogar in den ersten Quadranten verschoben und umgesetzt werden können:



In dieser Phase können auch die Initiativen mit besserem Nutzen-Aufwand-Verhältnis angegangen werden. Manchmal stellt sich nach der Umsetzung dieser zwei kleinen Teile sogar heraus, dass der dritte Teil gar nicht mehr notwendig ist, da sich die Ausgangssituation und die Anforderungen mittlerweile geändert haben.



Sollte die Initiative noch immer zu groß sein, so kann sie erneut in mehrere kleinere Einheiten unterteilt werden:



Dies ist ein weiterer Vorteil kurzer Umsetzungszyklen bzw. -schritte: Nach einem kurzen Schritt können wir die aktuelle Position und unsere Ziele überprüfen. Geschäftliche Anforderungen, Einschränkungen und Ziele sind lebendige, dynamische Strukturen, die sich im Laufe der Zeit wandeln. Beim klassischen Wasserfallmodell kann es dagegen passieren, dass wir vom Ausgangspunkt auf das ursprüngliche Ziel hinarbeiten, nur um dort festzustellen, dass sich das Ziel geändert hat. Durch kleine Schritte können wir uns wirklich auf den Nutzen konzentrieren und eine weitere Form der Verschwendung vermeiden: unnötige Arbeit.

Das Fazit: Kontinuierliche Verbesserung ist keine einmalige Aufgabe. Sie ist eine Arbeitsphilosophie, durch die wir uns auf die Verbesserungen mit dem besseren Verhältnis zwischen Nutzen und Aufwand konzentrieren können (siehe Zorro-Diagramm).

WINSHUTTLE™ Empowering People | Making Heroes

Winshuttle ist ein globales Unternehmen mit Niederlassungen für Vertrieb und Support weltweit. Das Unternehmen wurde 2003 gegründet. Für weitere Informationen über die Winshuttle Lösungen oder um eine Niederlassung in Ihrer Nähe zu kontaktieren, gehen Sie bitte auf www.winshuttle-software.de.

