

Einführung von Lean Management in der Administration und im Controlling – Handlungsempfehlungen

Die Handlungsempfehlungen basieren auf meinen Erfahrungen aus der Einführung von Lean Management Praktiken in Unternehmen in einer Größenordnung von 100-150 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, begrenzen sich jedoch nicht ausschließlich auf solche.*

In vielen Industriebetrieben, nicht nur in den Großunternehmen, hat sich das Lean Management etabliert. Auch in der Produktion von mittelgroßen und kleineren Unternehmen sind Schautafeln mit Stunden-, Tages- und Wochenzielen und den erreichten Ergebnissen zu sehen, die Werkzeuge liegen sauber geordnet auf Ablagen, die mit Hilfe einer aufgezeichneten Kontur der einzelnen Werkzeuge anzeigen, wo das jeweilige Arbeitsmittel abgelegt wird, wenn es gerade nicht benutzt wird. Die Arbeitsplätze haben alle einen gemeinsamen Standard und die Arbeitskräfte finden sich in den unterschiedlichen Arbeitsstationen durch die einheitliche Gestaltung und die ausgehängten Arbeitsprozessbeschreibungen gut zurecht. Jedoch ist gerade bei kleinen und mittelgroßen Unternehmen, die erfolgreich in der Fertigung nach den Prinzipien des Lean Managements eine Verbesserung ihrer Qualität, eine Verringerung der Durchlaufzeiten und Kosten erreicht haben, die Situation in der Verwaltung eine andere. Die administrativen Prozesse sind historisch gewachsen und auf wenige oder gar Einzelpersonen gebündelt, die sich dadurch oft unbewusst ein betriebliches Expertenwissen erschaffen haben und dadurch unverzichtbar geworden sind, mit allen Nachteilen für das Unternehmen und sich selbst. Vor dem Urlaub werden dann lange Übergabelisten erstellt, einige Prozesse, die eine regelmäßige Durchführung erfordern, wie z.B. der Inkassoprozess, werden im Zeitraum des Urlaubs ausgesetzt oder es werden sicherheitsrelevante Richtlinien verletzt, damit unaufschiebbare Prozesse auch während des Urlaubs durchgeführt werden können. Die Weitergabe von Benutzerkennungen und Passwörtern um den Zahlungsprozess aufrecht zu erhalten ist leider immer wieder anzutreffen. Bei ungeplanter Abwesenheit wird das Dilemma noch deutlicher. Den Vertretungspersonen stellen sich dann die Fragen:

- Was ist überhaupt zu tun?
- Warum muss etwas gemacht werden?
- Was benötige ich dazu?
- Von wem bekomme ich die benötigten Informationen und/oder Materialien?
- Bis wann muss es erledigt werden?
- Wer bekommt das Ergebnis?

Aber auch ohne Abwesenheit der Experten treten Fragen zu den administrativen Prozessen auf: Warum dauert das Erstellen des Monatsreportings immer so lange? Bedarf die Monatsstatistik den hohen Detailierungsgrad und wer benötigt überhaupt die Statistik? Wieso ist bei Person X auf dem Schreibisch immer so ein hoher Papierberg? Warum benötigt der Einkauf von jeder Kundenbestellung eine Kopie? Diese Fragen sind exemplarisch und treten so oder in ähnlicher Form in jedem Unternehmen immer wieder auf. Alle Fragen haben jedoch eines gemeinsam: Werden sie nicht beantwortet, so steigen die Risiken in Bezug auf Produktivität, Termintreue, Qualität und Sicherheit im Unternehmen an.

*Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird im weiteren Verlauf die verkürzte Begrifflichkeit verwendet. Selbstverständlich schließt diese sämtliche Geschlechter mit ein.

Den Prinzipien und Methoden des Lean Managements folgend kann den Risiken entgegengetreten werden. Was jedoch ist Lean Management? Die Ursprünge des Lean Managements gehen in die Mitte des 20. Jahrhunderts zum Unternehmen Toyota in Japan zurück. Nach dem 2. Weltkrieg litt Toyota unter hoher Verschuldung. Die hohe Inflation in Japan nach dem verlorenen Krieg machte Toyota zusätzlich zu schaffen. Der Werksleiter bekam deshalb die Aufgabe die Fertigungsprozesse so zu verbessern, dass die Produktivität von Ford erreicht wird. Daraus entwickelte sich das Toyota Production System (TPS), das heute auch als Lean Management bekannt ist. Der Kerngedanke dabei ist, dass ein Produkt genau an die Kundenanforderungen anzupassen ist. Dabei wird im Entwicklungs- und Produktionsprozess auf alles verzichtet, was nicht als wertschöpfend angesehen wird, also alles, wofür der Kunde nicht bereit ist zu bezahlen. Zu beachten ist aber, dass gerade in der Administration Leistungen kraft Gesetz, wie z.B. das Erstellen der Umsatzsteuervoranmeldung, erbracht werden müssen. Gleichzeitig erfordert es aus Unternehmenssicht, dass die Entwicklung und Produktion so produktiv wie möglich erfolgen muss um die Zukunft und das Wachstum zu sichern. Übertragen auf die administrativen Prozesse bedeutet das, dass man die internen und externen Kunden der administrativen Teams und die erforderlichen Leistungen kennen muss. Die Leistung muss dann in der erforderlichen Menge, zum angeforderten Zeitpunkt unter möglichst geringem Einsatz von Ressourcen erbracht werden. Dieser Ansatz folgt dem ersten von fünf Prinzipien des Lean Managements:

1) Kundenwert

Produkte und Aktivitäten werden aus Kundensicht betrachtet und bewertet. Für den Kunden haben nur die Eigenschaften eines Produkt oder einer Leistung einen Wert, wenn der Kunde auch einen Bedarf hat und die Produkte und Leistungen für ihn auch einen erkennbaren Nutzen schaffen.

2) Wertstrom

Prozesse werden auf ihre Wertschöpfung überprüft. Nicht wertschöpfende (Teil-)Prozesse werden identifiziert und möglichst eliminiert.

3) Fluss

Prozesse werden harmonisiert und geglättet. Der Prozessverlauf ist gleichmäßig ausgelastet und es entstehen keine Puffer.

4) Pull

Es wird genau die Menge und Qualität produziert, die vom Kunden angefordert wird. Das Produkt oder die Leistung wird zum gewünschten Zeitpunkt bereitgestellt.

5) Perfektion

Perfektion wird angestrebt, aber niemals erreicht. Kontinuierliche Verbesserung führt zu einer stetigen Effizienzverbesserung.

Machen Sie sich von den ineffizienten Prozessen in Ihrem Unternehmen selbst ein Bild. Beobachten Sie genau, wo es in den administrativen Bereichen zu Störungen kommt und worüber sich die Mitarbeiter beklagen. Solche Sätzen deuten auf Verschwendung hin: „Man müsste mal...“ „Das hat noch nie auf Anhieb geklappt“. „Das muss ich immer nacharbeiten“. Seien Sie wachsam.

Verschwendung ist im Lean Management definiert als alles, was nicht wertschöpfend ist. Man unterscheidet sieben Arten von Verschwendung. Im administrativen Bereich sind das:

1) Überproduktion / Blindleistung

Alle Tätigkeiten, die über den eigentlichen Bedarf hinaus ausgeübt werden.

Beispiele:

- Zu hoher Detaillierungsgrad bei Analysen
- Übertriebene Verfahrensanweisungen
- „cc“-Setzen bei E-Mails

2) Lagerbestände

Nicht abgearbeitete Vorgänge und Lagerbestände verlängern die Durchlaufzeit von Geschäftsvorgängen.

Beispiele:

- Arbeitsstapel auf dem Schreibtisch
- Überquellender Posteingangskorb (auch elektronisch)
- Mehrfachablagen (auch elektronisch)

3) Unnötige Transporte und Laufwege

Überflüssige Kommunikation (Informationstransport) und nicht abgestimmte Steuerung von Dienstleistungen.

Beispiele:

- Expandierender E-Mail-Verkehr
- Laufwege zu Vorgesetzten, Mitarbeitern und Kollegen
- Nicht zielgerichtete Meetings
- Laufwege zu Bürokommunikationsgeräten

4) Wartezeit / Liegezeit

Wartezeiten auf Grund fehlender Informationen oder prozessbedingte Wartezeiten.

Beispiele:

- Warten auf Genehmigungen / Freigaben
- Rücklaufzeit von Rückfragen
- Rückdelegationen
- Wartezeiten am Computer (Hochladen, Verarbeitung, Anwendungswechsel)

5) Nicht sachgerechter Technologieeinsatz oder Arbeitsprozess

Die Arbeitsmittel sind nicht auf die Prozesse eingestimmt oder die Prozesszuordnungen sind nicht eindeutig.

Beispiele:

- Unklare Zuständigkeiten
- Fehlende oder eingeschränkte Eigenverantwortung der Mitarbeiter
- Fehlende oder nicht praktikable Prozesse
- Veraltete oder nicht auf den Geschäftsprozess abgestimmte Hard- und Software

6) Unnötige Bewegungen

Unnötige Bewegungen kosten Zeit und binden Ressourcen.

Beispiele:

- Umfangreiche interne Postmappen (i.d.R. in Papierform)
- Reisetätigkeiten
- Ergonomie am Arbeitsplatz

7) Rückfragen und Qualitätsprobleme

Rückfragen und Qualitätsprobleme sind in der Administration die häufigsten Verschwendungsarten.

Beispiele:

- Rückfragen auf Grund fehlender oder falscher Informationen
- Suche nach Informationen
- Korrekturschleifen auf Grund von Fehlern
- Nicht eindeutige Formulierung in Anweisungen oder Feigaben

Sammeln Sie Ihre Beobachtungen über einen kurzen Zeitraum, etwa eine Woche. Diese Beobachtungen teilen Sie mit Ihren Mitarbeitern in einem Kick-off-Meeting. Bereiten Sie das Kick-off-Meeting gut vor. Hier wird der Grundstein gelegt für die zukünftige Entwicklung der administrativen Prozesse. Eine Lean Management Kultur ist nur dann gut, wenn sie von den Mitarbeitern getragen und vorangetrieben wird.

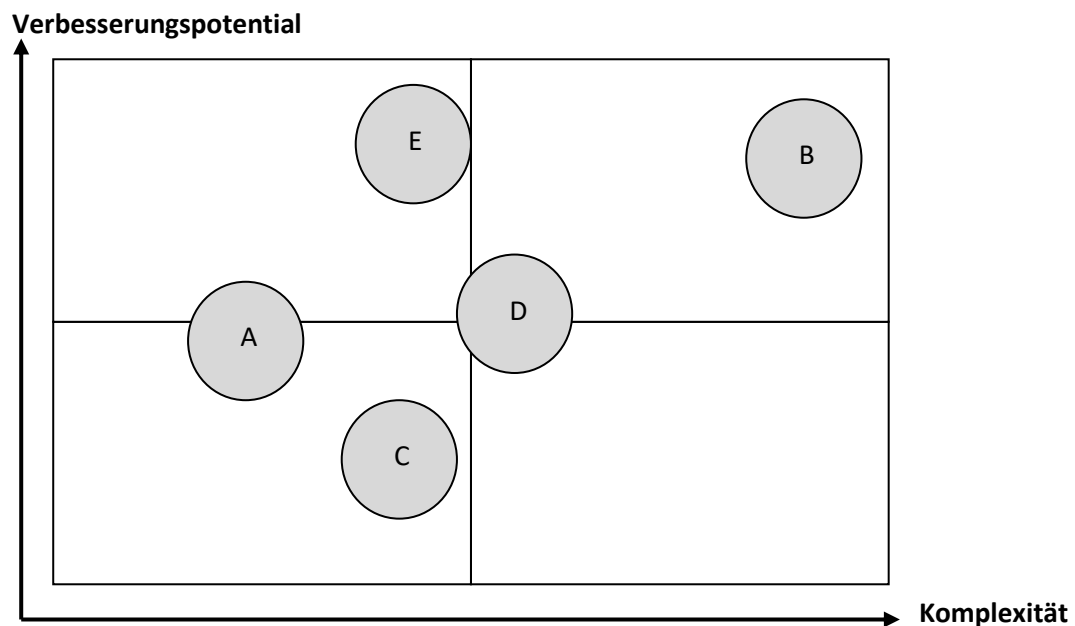
Was ist das Ziel des Kick-off-Meetings? Wecken Sie in dem Kick-off das Interesse Ihrer Mitarbeiter. Teilen Sie Ihre Beobachtungen und zeigen Sie aktuelle Schwachstellen. Erfahrungsgemäß werden die Mitarbeiter weitere Problemstellen ansprechen. Sehen Sie das als Vertrauensvorschuss von Seiten der Mitarbeiter. Die Menschen würden die Probleme nicht ansprechen, wenn sie nicht die Hoffnung hätten, dass es für die Probleme auch Abhilfe gibt. In diesem Zusammenhang sollten Sie die sieben Arten der Verschwendung vorstellen. Die praktischen Beispiele aus dem betrieblichen Alltag sensibilisieren das Team dafür, auf weitere gleichartige Verschwendung zu achten. Notieren Sie die genannten Probleme und Ihre eigenen Beobachtungen in einer Liste, die für das gesamte Team transparent bleibt. Auf diesen Schatz, denn darum handelt es sich, er ist Ihr Verbesserungspotential, werden Sie immer wieder zugreifen und nachhaltige Verbesserungen herbeiführen. Ein weiterer Zweck des Kick-offs ist die Vorstellung der fünf Lean Prinzipien: Kundensicht, Wertstrom, Fluss, Pull, Perfektion. Jede der mit dem Team aufgelisteten Verschwendung lässt sich unter Beachtung der Lean Prinzipien verbessern oder im Idealfall beseitigen. Zum Ende geben Sie Ihren Mitarbeitern eine Hausaufgabe mit. Jeder Mitarbeiter soll sich Gedanken machen, wer seine internen und externen Kunden sind und welche Leistungen diese Kunden erwarten. Laden Sie die Mitarbeiter zum zweiten Workshop, der eine Woche später stattfindet, ein.

Was wird im zweiten Workshop erreicht? Am Ende des Workshops haben Sie eine umfassende Übersicht über Ihre Kunden, den zu erbringenden Leistungen, die Prozesse zur Leistungserbringung, den erforderlichen Vorleistungen und Ihre internen und externen Lieferanten, die diese Vorleistungen erbringen. Sie werden einen umfangreichen Aktionsplan zur Prozessverbesserung erstellt haben und Sie geben den Startschuss für das erste Verbesserungsprojekt, das auch als Musterprojekt zur Schulung der Methoden und Wirkungsweise des Lean Managements dient. Zu Beginn des Workshops tragen Sie auf einem Whiteboard fünf Spalten auf. Listen Sie in der rechten Spalte alle Kunden, interne wie externe, die von Ihrem Team zusammengetragen wurden, auf. In der zweiten Spalte von rechts führen Sie die erwarteten Leistungen auf. Im nächsten Schritt machen Sie

sich mit Ihrem Team Gedanken, welche Prozesse zu den Leistungen führen. Diese kommen in die Spalte in der Mitte. Welche Vorleistungen werden für die Prozesse benötigt? Ihre Mitarbeiter sind die Prozessexperten und wissen es am Besten. Die Vorleistungen werden in die nächste Spalte links eingetragen. Zum Schluss überlegen Sie mit dem Team, wer die Vorleistungen erbringt. Die internen wie externen Kunden werden in die Spalte links notiert. Achten Sie bei allen Schritten auf den Detaillierungsgrad. Was nicht wesentlich ist, soll auch nicht aufgeführt werden. Als Ergebnis haben Sie eine Übersicht über alle wesentlichen Prozesse. Diese Übersicht benennt man auch SIPOC und setzt sich aus den Anfangsbuchstaben der Wörter Supplier (Lieferant), Input (Vorleistung), Process (Prozess), Input (Leistung) und Customer (Kunde) zusammen. Vereinfacht könnte der SIPOC für den Bereich Finanzen & Controlling wie in der folgenden Abbildung aussehen:

SUPPLIER	INPUT	PROCESS	OUTPUT	CUSTOMER
Kunden	Zuordnungsmerkmale zur Eingangszahlung	Zahlungseingänge buchen	Korrekte Zuordnung des Buchungsfalls	Kunden
Bank				Lieferanten
Fachabteilungen	Bankauszug	Eingangsrechnungen buchen	Termingerechte Zahlung	Geschäftsleitung
Lieferanten	Informationen für korrekte Kontierung	Zahllauf	Erhöhung des Cashflows	Unternehmens-eigentümer
Reisende Mitarbeiter	Freigaben von Eingangsrechnungen	Mahnlauf	Inhaltlich korrekte Steuermeldung	Reisende Mitarbeiter
Bereichsleiter		Reisekosten-verrechnung		Finanzamt
Geschäftsleitung	Informationen über Kunden Reklamationen	USt-Voranmeldung	BWA	Bereichsleiter
	Übereinstimmende Zahlungskonditionen bei Auftrags- und Rechnungsbelegen	Monatsabschluss	Einfacher Planungsprozess	Banken
		Budget	Hochwertige Entscheidungs-grundlage	
	Vollständige Reisekosten-abrechnungen	Finanzprognose		
		Managementbericht erstellen		
	Abschlussrelevante Informationen (z.B. zu Investitionen, Rückstellungen, Rechnungs-abgrenzungen)			
	Relevante Informationen aus den Fachbereichen für die Finanzprognose			
	Abweichungs-analysen			
	Informationen zu geplanten Maßnahmen			

Den identifizierten Hauptprozessen können nun die im Kick-off-Meeting ermittelten Verschwendungen (oder besser Verbesserungspotentiale) zugeordnet werden. In der Praxis hat es sich bewährt, dass man für jedes Verbesserungspotential einen Klebepunkt auf dem Whiteboard bei dem entsprechenden Prozess anbringt. Somit wird deutlich, wie viel Verbesserungspotential in jedem einzelnen Prozess steckt. An Hand der Darstellung kann dann ein Maßnahmenplan zur Verbesserung der Prozesse erstellt werden. Die Ziele sollen ehrgeizig und herausfordernd sein. Es ist jedoch auch zu bedenken, dass innerhalb eines Jahres nicht alle Verschwendungen beseitigt werden können. Ebenso werden Sie im Verlauf des Jahres weiteres Verbesserungspotential entdecken. Bei der Erstellung des Maßnahmenplans ist es hilfreich, wenn man ein Diagramm mit der Komplexität des Prozesses auf der X-Achse und das Verbesserungspotential auf der Y-Achse einträgt. Vereinfacht könnte das Diagramm wie folgt aussehen:



Kennung	Prozess	Verbesserungspotential	Komplexität
A	Reisekostenabrechnung	mittel	niedrig
B	Monatsabschluss	hoch	hoch
C	Eingangsrechnungen verbuchen	gering	gering
D	Zahllauf	mittel	mittel
E	Finanzprognose	hoch	mittel

In der Regel liegen bei der Einführung von Lean Management keine Kennzahlen zur Beurteilung der Qualität der Prozesse vor. Die Einschätzung kann deshalb nur durch subjektive Einschätzung der Prozessbeteiligten und der Prozesskunden erfolgen. Wenn möglich greifen Sie auf die Erfahrung dieser Personen zurück. Beginnen Sie die erste Verbesserungsmaßnahme mit einem Prozess, der eine geringe Komplexität und mindestens ein mittelgroßes Verbesserungspotential ausweist. Der erste Kaizen, so werden im Lean Management die Workshops zur Prozessverbesserung genannt, dient als Muster, soll schnell umsetzbar sein, schnell einen Erfolg ausweisen und den Mitarbeitern die Methoden des Lean Managements veranschaulichen. Binden Sie vor allem in der Einführungsphase einen Lean Management Experten ein. Eventuell gibt es bereits im Unternehmen einen Verantwortlichen für Lean Management, z.B. in der Produktion oder im Falle einer

Konzernzugehörigkeit bei einem Schwesterunternehmen. Sollte es keinen Experten im Unternehmen geben, so ist es empfehlenswert auf einen externen Berater zuzugreifen, der sich auf die Prozesse in der Administration spezialisiert hat.

Wie läuft der erste Kaizen ab? Planen Sie für den ersten Kaizen, also für den ersten Verbesserungsworkshop, ausreichend Zeit ein. Haben Sie im Kick-off und in der Vorbereitung die Mitarbeiter für das Lean Management gewinnen können, so sollen jetzt in der Praxis die ersten positiven Veränderungen sichtbar werden. Ebenso bietet der erste Kaizen die Chance die Zweifler im Mitarbeiterteam zu gewinnen. Umgekehrt, sollte der Workshop schlecht vorbereitet und schlampig durchgeführt werden, so werden die Bedenken der Zweifler wachsen und die Begeisterung der übrigen Mitarbeiter schnell nachlassen. Bei der Zusammensetzung ist Ausgewogenheit wichtig. In der Teilnehmergruppe befinden sich ein Vertreter der (internen) Kunden, ein oder zwei Prozessausführende und der Lean Management Experte, der die Methoden einführt und erläutert. Wenn möglich nehmen Sie noch eine Person hinzu, die an dem Prozess üblicherweise nicht beteiligt ist, um einen Blick von außen zu bekommen. Wenn sich die Methoden des Lean Managements in ihrem Unternehmen später etabliert haben, können Sie auf den Berater verzichten. Die Mitarbeiter werden dann mit den Methoden soweit vertraut sein, dass sie diese selbst anwenden können. An Hand des Prozesses der Reisekostenabrechnung wird der Kaizen im Folgenden anschaulich dargestellt. Der Teilnehmerkreis setzt sich zusammen aus der Person, die für die Durchführung der Reisekostenabrechnung verantwortlich ist, einem Außendienstmitarbeiter, der regelmäßig Reisekosten einzureichen hat, einer Person aus der Auftragsabwicklung, also aus einer Abteilung, bei der üblicherweise keine Geschäftsreise vorkommen, und dem Lean Management Berater, der die Mitarbeiter in den Methoden anleitet und schult. Die Durchführung erfolgt an Hand der A3-Methode. Die Methode geht auf Toyota zurück. Ingenieure müssen komplexe Sachverhalte in kurzer Zeit (max. 15 Minuten) und bildhaft dem Management erklären können. Als Vorlage dient ein Blatt mit dem Format DIN A3, welches in 9 Felder aufgeteilt wird. Feld für Feld wird die Problemstellung, die Ursachen, der Lösungsansatz und das erreichte Ergebnis erläutert:

Feld 1: Warum soll der Kaizen durchgeführt werden? Was ist das genaue Problem? Was sind die Schnittstellen? Was wird ausgegrenzt?	Feld 4: Ursachen und Abweichungsanalyse Was hält uns derzeit vom Ziel-Zustand ab?	Feld 7: Umsetzungsplan Wer macht was bis wann?
Feld 2: Ist-Zustand mit Daten Prozesskarte	Feld 5: Lösungsansätze	Feld 8: Erfolgskontrolle
Feld 3: Ziel-Zustand Zukünftige Prozesskarte	Feld 6: Kritischer Pfad Feldversuch	Feld 9: Erkenntnisse Was war hilfreich? Was hat gehindert? Was kann man beim nächsten Workshop besser machen?

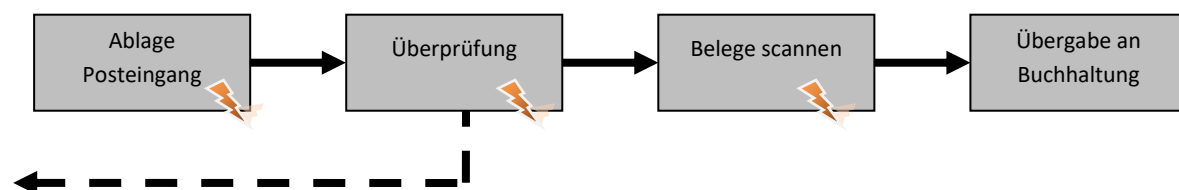
In unserem Beispiel können wir in Feld 1 notieren:

In unserem Unternehmen XY werden in der Administration Lean Management Methoden eingeführt. Um die Methoden anschaulich zu schulen haben wir den Reisekostenprozess gewählt, der auf Grund seiner geringeren Komplexität im Vergleich zu anderen Prozessen eine einfache Durchführung erwarten lässt. Die Reisenden beklagen sich über häufig verspätete Auszahlung ihrer Spesenabrechnungen. Die Reisekostenstelle wiederum bemängelt den hohen Zeitaufwand für den Reisekostenprozess. Vorgabe der Geschäftsleitung: Mögliche Investitionen müssen sich innerhalb von 12 Monaten amortisieren.

Damit sind der Auslöser für die Verbesserungsmaßnahme, sowie die Auswirkungen und die Orte des Problems ausreichend benannt. Bei komplexeren Problemen können mehrere Auswirkungen beschrieben werden. Was nicht beschrieben ist, wird auch nicht Teil der Verbesserungsmaßnahme. Mit den Ausgrenzungen können mögliche kausale Probleme und unerwünschte Lösungsansätze bereits im Vorfeld abgegrenzt werden. Tritt das gleiche Problem an mehreren Orten im Unternehmen auf, so ist es sinnvoll die Verbesserungsmaßnahme nur auf einen Ort zu begrenzen und nach erfolgreichem Abschluss auf die weiteren Orte mittels eines Benchmarks zu übertragen.

Im Feld zwei wird der Ist-Zustand des Prozesses dokumentiert. Hierzu wird eine Prozesskarte aufgezeichnet, in der man die Prozessschritte mit der höchsten Verschwendung einzeichnen kann. Dann werden vom Kaizen-Team 2-3 hilfreiche und einfach zu ermittelnde Kennzahlen definiert, mit denen die Qualität, die Durchlaufzeit und die Produktivität des Prozesses gemessen wird.

Wie wird eine Prozesskarte erstellt? Das Team muss sich zuerst darauf verständigen mit welchem Ereignis der Prozess beginnt und mit welcher Aktivität und Ergebnis er abgeschlossen wird. Das Team ist übereingekommen, dass mit der Einreichung der Reisekostenabrechnungsbelege durch die Reisenden der Prozess beginnt und mit der Übergabe an die Buchhaltung zur buchhalterischen Erfassung endet. Die Prozesse in der Buchhaltung werden in diesem Kaizen nicht betrachtet. Auch diese Ausgrenzung sollte im Feld 1 festgehalten werden. Liegen Ursachen für verspätetes Auszahlen der Spesen in der Buchhaltung, so sind diese in einer weiteren Verbesserungsmaßnahme, evtl. in Verbindung mit dem Kreditorenprozess, zu betrachten. Die Prozesskarte wird rückläufig aufgestellt, d.h. man beginnt beim Prozessende und ermittelt die unmittelbare Vorstufe, die erfolgt sein muss um den nachgelagerten Prozessschritt starten zu können. In unserem Beispiel endet der Prozess mit der Übergabe der Belege an die Buchhaltung. Dazu ist erforderlich, dass die Belege für die elektronische Archivierung gescannt wurden. Die Reisekostenbelege können erst nach einer fehlerfreien Überprüfung zum Scannen gegeben werden. Die Reisebelege und –abrechnungen werden auf Vollständigkeit, Inhalt, Übereinstimmung mit Firmenkreditkartenabrechnung und Einhaltung von Reiserichtlinien überprüft. Bei einem Mangel gehen die Belege zur Klärung des Vorgangs wieder an den Reisenden zurück. Die Überprüfung wird gestartet, wenn sich Abrechnungsbelege im Posteingang bei der Reisekostenabrechnungsstelle befinden.



In die Prozesskarte haben die Mitarbeiter mit einem Blitz die Teilprozesse markiert, bei denen häufig Verschwendung feststellbar ist:

- 1) Im Posteingang liegen die Belege teilweise bis zum 4 Tagen.
- 2) Viele Abrechnungen müssen wegen Mängeln an den Abzurechnenden wegen fehlender Belegen, falschen Spesensätzen oder fehlender Freigaben zur Klärung zurückgegeben werden.
- 3) Belege sind oft zusammengeheftet oder geklammert, was beim Scannen zu Mehraufwand führt.

Als hilfreiche und einfach zu ermittelnde Kennzahlen wurden vom Team die Prozessdurchlaufzeit vom Zeitpunkt der Ablage im Posteingang bis zur Weitergabe an die Buchhaltung, der Anteil fehlerfrei geprüfter Vorgänge und der durchschnittliche Bearbeitungsaufwand je Vorgang bestimmt. Die Ist-Daten können in einer Feldanalyse während des Kaizens aufgenommen werden oder man legt sich bereits in der Vorbereitung auf den Kaizen geeignete Prozesskennzahlen fest und nimmt diese im Vorfeld auf. In unserem Beispiel wurde der Ist-Zustand wie folgt ermittelt:

Ø Durchlaufzeit je Vorgang	10 Tage
fehlerfrei geprüfte Vorgänge in %	23 %
Ø Bearbeitungszeit je Vorgang	35 Minuten

Im nächsten Schritt legt das Team fest, welche Verbesserung erreicht werden kann. Die komplette Prozesskette wird auf Verschwendung überprüft. Bei komplexeren Prozessen werden Teilprozesse eliminiert, vereinfacht oder umgestellt. Für den neuen Prozess werden die Ziel-Kennzahlen bestimmt. Diese sollen zum einen herausfordernd, zum anderen aber auch erreichbar sein. Es macht also keinen Sinn, jetzt bei fehlerfreien Vorgänge den Wert 100% einzutragen, da in der ersten Verbesserungswelle in der Regel nicht sämtliche potentielle Verschwendung erkannt und eliminiert werden kann. Unser Team hat sich zudem darauf verständigt, dass der bestehende einfache Reisekostenprozess in seiner Form beibehalten wird, aber dass die Verschwendung innerhalb des Prozesses so weit wie möglich reduziert wird. Das Team hat bestimmt, dass die noch festzulegenden Verbesserungsmaßnahmen zu folgendem Ergebnis führen sollen:

Ø Durchlaufzeit je Vorgang	1,5 Tage
fehlerfrei geprüfte Vorgänge in %	85 %
Ø Bearbeitungszeit je Vorgang	15 Minuten

Was hält von dem Ziel-Zustand ab? In Feld 4 werden die Ursachen ermittelt, die aktuell den Ziel-Zustand verhindern. Unser Verbesserungsteam hat diese Ursachen zusammengetragen:

Prozessstufe	Verschwendung
Ablage Posteingangskorb	Abrechnungen bleiben bis zu 4 Tage im Posteingang liegen bis sie bearbeitet werden. Bei Abwesenheit der Sachbearbeiterin werden die Abrechnung bis zur Rückkehr nicht bearbeitet. Teilweise ist nicht eindeutig erkennbar, dass sich in den Umschlägen im Posteingang Reisekostenabrechnungen befinden.
Überprüfung	Belege sind nicht vollständig ausgefüllt. Es fehlen Originalbelege. Rechnungen erfüllen nicht immer die obligatorischen Kriterien einer ordnungsgemäßen Rechnung für den Vorsteuerabzug. Die erforderlichen Genehmigungen entsprechend der Reiserichtlinien fehlen. Einigen Reisenden sind die Reiserichtlinien nicht bekannt. Teilweise wurden kleinere Mängel von der Sachbearbeiterin eigenständig korrigiert ohne Rückmeldung an die Reisenden.
Belege scannen	Belege sind zusammengeheftet oder geklammert.

Im nächsten Schritt (Feld 5) überlegt sich das Team mit welchen Maßnahmen, die einfach und verständlich sein sollen, die Verschwendung und ihre Ursachen beseitigt werden kann. Unser Team kam zu dem Ergebnis, dass folgende Maßnahmen zu der gewünschten Verbesserung vom Ist-Zustands (Feld 2) zum Ziel-Zustand (Feld 3) führen sollen:

- 1) Die Verantwortliche Person für die Überprüfung der Abrechnungen prüft täglich alle bis 13 Uhr eingegangenen Reisekostenabrechnungen und vermeidet das Sammeln um die Abrechnungen im Stapelverfahren zu überprüfen. Dazu wird ein Plan mit den täglichen Arbeitsroutinen angelegt.
- 2) Eine weitere Person wird in die Tätigkeit der Überprüfung zeitnah eingearbeitet um Urlaubstage oder Arbeitsspitzen, z.B. nach Messen, aufzufangen.
- 3) Reisekostenabrechnungen bekommen einen eigenen roten Posteingangskorb. So wird sichergestellt, dass alle eingegangenen Abrechnungen auch am gleichen Tag abgerechnet werden.
- 4) Für die Reisenden wird eine Taschenkarte erstellt, aus der die wesentlichen und am häufigsten zur Anwendung kommenden Punkte aus den ausführlichen mehrseitigen Reiserichtlinien kurz und übersichtlich dargestellt sind. Ein Vermerk, dass die Taschenkarte die Reiserichtlinien nicht ersetzt, sondern nur wesentliche Auszüge enthält, wird deutlich sichtbar angebracht.
- 5) Die Kriterien einer ordnungsgemäßen Rechnung befinden sich ebenfalls auf der Rückseite der Taschenkarte.

- 6) Ein einfaches Online-Training zu den Reiserichtlinien wird erstellt und allen Mitarbeitern im Intranet zur Verfügung gestellt.
- 7) Die reisenden Mitarbeiter müssen einmal jährlich die aktuelle Version der Reiserichtlinien abzeichnen. Das Dokument kommt zur Personalakte.
- 8) Mangelhafte Abrechnungen werden ausnahmslos und unverzüglich an den Reisenden zurückgegeben. Dadurch wird der Vorstufe die Möglichkeit eingeräumt die Qualität dauerhaft zu verbessern.
- 9) Nach der Überprüfung werden die Belege nicht mehr geheftet oder geklammert, sondern kommen in einem wiederverwendbaren Umschlage lose zum Scannen.

Um die Wirksamkeit der Maßnahmen zu überprüfen wird der kritische Pfad oder Engpass in einem Feldversuch auf die Probe gestellt. In unserem Beispiel ist das die Taschenkarte für die Reisenden. In dem Kaizen erstellt das Team einen Prototypen einer Taschenkarte. Diese wird dann mit wenigen Reisenden auf Funktionalität überprüft. Der Feldversuch wird in Feld 6 dokumentiert. Mängel, die im Feldversuch festgestellt werden, müssen korrigiert werden. Erweist sich eine Maßnahme als nicht praktikabel, so muss der Lösungsansatz nochmals vollständig überarbeitet werden.

Nach erfolgreichem Feldversuch wird der Umsetzungsplan mit einzelnen Aktionen, Verantwortlichen, Fälligkeitsterminen und Stati erstellt. Es muss sichergestellt werden, dass alle Maßnahmen zeitnah umgesetzt werden. Je länger sich die Umsetzung hinzieht, desto größer ist die Gefahr, dass die Umsetzung ganz scheitert. Außerdem verlieren die Mitarbeiter das Vertrauen in den erwarteten Erfolg des Kaizens. Der Projektleiter ist dafür verantwortlich, dass jeder seine Aktionen innerhalb der gesetzten Frist umsetzt. Alle Mitarbeiter des Unternehmens sollen am Ende des Workshops über den Inhalt und die Ergebnisse des Workshops informiert werden, auch dann, wenn noch nicht alle Maßnahmen zu 100% umgesetzt sind. Ein Auszug aus dem Umsetzungsplan (Feld 6) unseres Teams:

Aktivität	Verantwortlicher	Termin	Fortschritt (Status)
Tagesplan der wiederkehrenden Tätigkeiten anlegen und sichtbar am Arbeitsplatz anbringen.	Erna Müller	30.11.	100%
Fanny Fröhlich in Reisekostenprüfung einarbeiten.	Erna Müller	6.12.	50%
Roten Postkorb anlegen.	Erna Müller	30.11.	100%
Taschenkarte im Format A6 entwerfen und drucken.	Fanny Fröhlich	3.12.	75%
Online-Training erstellen.	Erna Müller	6.12.	75%
Online-Training testen.	Roland Rastlos	7.12.	0%
Mitarbeiterinformation mit dem Inhalt und den Ergebnissen des Workshops erstellen.	Bruno Gütlich	30.11.	75%

Mit Abschluss des Kaizen-Workshops ist die Verbesserungsmaßnahme noch nicht beendet. Der Prozessverantwortliche, das muss nicht zwangsläufig der Leiter des Workshops sein, sondern vielmehr die Person, die den Prozess in der Ausführung verantwortet, und das gesamte Team müssen sicherstellen, dass alle im Workshop festgelegten Maßnahmen auch nachhaltig umgesetzt werden. Die Prozesskennzahlen werden dazu wöchentlich aufgenommen. Ebenso sollte jede zukünftig im Prozess auftretende Verschwendung erfasst werden um bei Abweichungen die Beteiligten nachzuschulen oder im Workshop nicht berücksichtigte Ursachen nachträglich zu beseitigen.

	Start	KW 48	KW 49	KW 50	KW 51	KW 52	KW 1	KW 2	KW 3	KW 4	KW 5	KW 6	Ziel
Ø Durchlaufzeit je Vorgang in Tagen	10	4,5	3,5	2	2,5	1,7	1,5						2,5
fehlerfrei geprüfte Vorgänge in %	23%	35%	52%	71%	65%	73%	76%						85%
Ø Bearbeitungszeit je Vorgang in Min.	35	25	22	18	21	17	17						15

Nach dem Workshop wird die Verschwendung handschriftlich in einer Tabelle am Arbeitsplatz erfasst:

Mangel	Detail	Häufigkeit
Spesenabrechnung ist falsch	An- und/oder Abreisetag fehlt	II
Spesenabrechnung ist falsch	Erhaltene Mahlzeiten nicht in Abzug gebracht	IIII
Fehlende Belege	Parkquittung	I
Fehlende Belege	Bewirtungsbeleg	II
Verstoß Reiserichtlinie	Genehmigung nicht ausreichend	I
Mangel im Beleg	Keine ordentlicher Rechnungsbeleg	II

Das gibt dem Team die Möglichkeit schnell zu reagieren um die Mängel zu beseitigen. Zum Schluss des Workshops soll das Team sich Gedanken machen, was in dem Workshop gut funktionierte, was eher hinderte und was man beim nächsten Workshop besser machen kann um den Ablauf der zukünftigen Kaizen-Veranstaltungen möglichst effizient zu gestalten. Das Ergebnis dieser Gedankensammlung kommt dann in das Feld 9.

Nach 12 Wochen soll die gesamte Verbesserungsmaßnahme abgeschlossen sein. Hängen Sie dann das A3-Format, vollständig ausgefüllt, im Unternehmen gut sichtbar für alle Mitarbeiter als Erfolgsgeschichte aus und schaffen Sie Transparenz über die nächsten anstehenden Kaizens. Sie sollten in einem regelmäßigen Rhythmus weitere Kaizens planen.

Welche Kritik kann an dem oben beschriebenen Kaizen-Workshop geübt werden? Auf Grund der geringen Komplexität könnte man anführen, dass Verbesserungen im beschriebenen Beispiel auch ohne Kaizen-Workshop hätten erreicht werden können. Ebenso kann angeführt werden, dass in dem beschriebenen Verfahren wesentliche Elemente aus dem Lean Management, wie z.B. die hier nicht näher beschriebene 5-Why-Methode oder das Fishbone-Chart zur Ursachenanalyse fehlen. Dem ist entgegenzuhalten, dass der erste Kaizen-Workshop vor allem dazu dienen soll die generelle Wirkungsweise des Lean Managements und der Prozessverbesserung den Mitarbeitern nahe zu bringen. Es geht darum, dass die Mitarbeiter Eigeninitiative entwickeln und an Hand von einfachen Beispielen erkennen, dass der Anstoß und der Weg zur Prozessverbesserung von ihnen selbst kommt. Ferner soll der erste Kaizen einen schnellen und einfachen Erfolg ausweisen und die Begeisterung für weitere Kaizens wecken. Im nächsten Kaizen, der zeitnah erfolgen soll, können Sie ein Thema mit höherer Komplexität wählen. Betrachten wir nochmals die Grafik auf Seite 6, so würde sich der Punkt E „Finanzprognose“ empfehlen, der zwar eine höhere Komplexität aufweist, die aber in nur einem Workshop zu einer hohen Verbesserung führen wird. Mit Hilfe des internen oder externen Beraters können dann sukzessive weitere Methoden, wie z.B. die zuvor genannte 5-Why-

Methode oder das Fischbone-Chart zur Ursachenanalyse, geschult und eingeführt werden. Achten Sie darauf, dass Sie nach dem ersten Jahr möglichst jeden Ihrer Mitarbeiter in mindestens einem Workshop hatten. Gerade bei den Mitarbeitern, die im Prozess als Experte angesehen werden, ist die Gefahr groß, dass Sie zu Beginn auf Widerstand stoßen werden. Sie werden Sätze hören wie „Das kann bei uns nicht alles pauschalisiert werden“ oder „außer mir kann das niemand, denn ich mache das schon seit x Jahren“. Hinter diesem Widerstand stecken Ängste. Die Personen haben Angst, dass sie überflüssig und nicht mehr als Experten angesehen werden. Binden Sie diese Personen von Anfang an mit ein. Zeigen Sie den Mitarbeitern, dass es nicht darum geht, sie wegzurationalisieren, sondern dass die bekannten Probleme, wie z.B. bei Urlaubsvertretung, beseitigt werden sollen. Machen Sie dem verängstigten Mitarbeiter klar, dass Sie ihn weiterhin als den Prozessspezialisten ansehen, aber eben in einem harmonisierten und standardisierten Prozess, der sich auf mehrere Schultern verteilen lässt. Es hat sich als überaus hilfreich ergeben, wenn man den Personen von Anfang in die Transformation hin zur schlanken Administration einbindet. Sie werden Unterstützung benötigen. Machen Sie also in jedem Bereich einen Mitarbeiter zum Lean Champion und schicken Sie diese Mitarbeiter zu einer Schulung für Lean Administration. Je mehr Workshops Sie abhalten, desto schneller wird sich Lean Management in der DNA Ihrer Mitarbeiter festschreiben und Sie können dann auf externe Berater verzichten. Spätestens nach einem Jahr sollten Sie dann auch einen langjährigen Lean Management Entwicklungsplan aufstellen um die zahlreichen Elemente des Lean Managements einzuführen.

Die A3-Übersicht zum Beispiel-Kaizen finden Sie im Anhang 1.

Autor: Oliver Bub-Kirnberger bub-kirnberger@outlook.de

Feld 1:
In unserem Unternehmen XY werden in der Administration Lean Management Methoden eingeführt. Um die Methoden anschaulich zu schulen haben wir den Reisekostenprozess gewählt, der auf Grund seiner geringeren Komplexität im Vergleich zu anderen Prozessen eine einfache Durchführung erwarten lässt. Die Reisenden beklagen sich über häufig verspätete Auszahlung ihrer Spesenabrechnungen. Die Reisekostenstelle wiederum bemängelt den hohen Zeitaufwand für den Reisekostenprozess.

Vorgabe der Geschäftsleitung: Mögliche Investitionen müssen sich innerhalb von 12 Monaten amortisieren.

Feld 2:

Ablage Posteingang

Überprüfung

Belege scannen

Übergabe an Buchhaltung

←

Im Posteingang liegen die Belege teilweise bis zum 4 Tagen.

Ø Durchlaufzeit je Vorgang	10 Tage	Viele Abrechnungen müssen wegen Mängeln an den Abzurechnenden wegen fehlender Belegen, falschen Spensensätzen oder fehlender Freigaben zur Klärung zurückgegeben werden.
fehlerfrei geprüfte Vorgänge in %	23 %	
Ø Bearbeitungszeit je Vorgang	35 Minuten	

Belege sind oft zusammengeheftet oder geklammert, was beim Scannen zu Mehraufwand führt.

Feld 3:

Ø Durchlaufzeit je Vorgang	1,5 Tage
fehlerfrei geprüfte Vorgänge in %	85 %
Ø Bearbeitungszeit je Vorgang	15 Minuten

Feld 4:

Prozessstufe	Verschwendung
Ablage Posteingangskorb	Abrechnungen bleiben bis zu 4 Tage im Posteingang liegen bis sie bearbeitet werden. Bei Abwesenheit der Sachbearbeiterin werden die Abrechnung bis zur Rückkehr nicht bearbeitet. Teilweise ist nicht eindeutig erkennbar, dass sich in den Umschlägen im Posteingang Reisekostenabrechnungen befinden.
Überprüfung	Belege sind nicht vollständig ausgefüllt. Es fehlen Originalbelege. Rechnungen erfüllen nicht immer die obligatorischen Kriterien einer ordnungsgemäßen Rechnung für den Vorsteuerabzug. Die erforderlichen Genehmigungen entsprechend der Reiserichtlinien fehlen. Einigen Reisenden sind die Reiserichtlinien nicht bekannt. Teilweise wurden kleinere Mängel von der Sachbearbeiterin eigenständig korrigiert ohne Rückmeldung an die Reisenden.
Belege scannen	Belege sind zusammengeheftet oder geklammert.

Feld 5:
Die Verantwortliche Person für die Überprüfung der Abrechnungen prüft täglich alle bis 13 Uhr eingegangenen Reisekostenabrechnung und vermeidet das Sammeln um die Abrechnungen im Stapelverfahren zu überprüfen. Dazu wird ein Plan mit den täglichen Arbeitsroutinen angelegt. Eine weitere Person wird in die Tätigkeit der Überprüfung zeitnah eingearbeitet um Urlaubstage oder Arbeitsspitzen, z.B. nach Messen, aufzufangen. Reisekostenabrechnungen bekommen einen eigenen roten Posteingangskorb. So wird sichergestellt, dass alle eingegangenen Abrechnungen auch am gleichen Tag abgerechnet werden. Für die Reisenden wird eine Taschenkarte erstellt aus der die wesentlichen und am häufigsten zur Anwendung kommenden Punkte aus den ausführlichen mehrseitigen Reiserichtlinien kurz und übersichtlich dargestellt sind. Ein Vermerk, dass die Taschenkarte die Reiserichtlinien nicht ersetzt, sondern nur ergänzt wird deutlich sichtbar angebracht. Die Kriterien einer ordnungsgemäßen Rechnung befinden sich ebenfalls auf der Rückseite der Taschenkarte. Ein einfaches Online-Training zu den Reiserichtlinien wird erstellt und allen Mitarbeitern im Intranet zur Verfügung gestellt. Die reisenden Mitarbeiter müssen einmal jährlich die aktuelle Version der Reiserichtlinien abzeichnen. Das Dokument kommt zur Personalakte. Mangelhafte Abrechnungen werden ausnahmslos und unverzüglich an den Reisenden zurückgegeben. Dadurch wird der Vorstufe die Möglichkeit eingeräumt die Qualität dauerhaft zu verbessern. Nach der Überprüfung werden die Belege nicht mehr geheftet oder geklammert, sondern kommen in einem wiederverwendbaren Umschlage lose zum Scannen.

Feld 6:

Test
Taschenkarte

Feld 7:

Aktivität	Verantwortlicher	Termin	Fortschritt (Status)
Tagesplan der wiederkehrenden Tätigkeiten anlegen und sichtbar am Arbeitsplatz anbringen.	Erna Müller	30.11.	100%
Fanny Fröhlich in Reisekostenprüfung einarbeiten.	Erna Müller	6.12.	50%
Roten Postkorb anlegen.	Erna Müller	30.11.	100%
Taschenkarte im Format A6 entwerfen und drucken.	Fanny Fröhlich	3.12.	75%
Online-Training erstellen.	Erna Müller	6.12.	75%
Online-Training testen.	Roland Rastlos	7.12.	0%
Mitarbeiterinformation mit dem Inhalt und den Ergebnissen des Workshops erstellen.	Bruno Gütlich	30.11.	75%

Feld 8:

	Start	KW 48	KW 49	KW 50	KW 51	KW 52	KW 1	KW 2	KW 3	KW 4	KW 5	KW 6	Ziel
Ø Durchlaufzeit je Vorgang in Tagen	10	4,5	3,5	2	2,5	1,7	1,5						2,5
fehlerfrei geprüfte Vorgänge in %	23%	35%	52%	71%	65%	73%	76%						85%
Ø Bearbeitungszeit je Vorgang in Min.	35	25	22	18	21	17	17						15

Mangel	Detail	Häufigkeit
Spesenabrechnung ist falsch	An- und/oder Abreisetag fehlt	II
Spesenabrechnung ist falsch	Erhaltene Mahlzeiten nicht in Abzug gebracht	IIII
Fehlende Belege	Parkquittung	I
Fehlende Belege	Bewirtungsbeleg	II
Verstoß Reiserichtlinie	Genehmigung nicht ausreichend	I
Mangel im Beleg	Keine ordentlicher Rechnungsbeleg	II