

Wertschöpfung gestalten! – Ansätze und Methoden

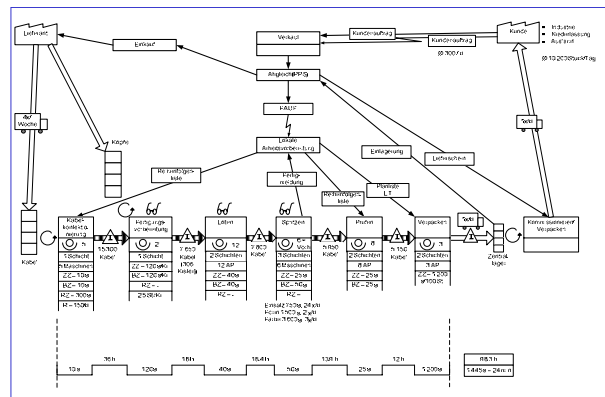
Eine entscheidende Grundlage zur erfolgreichen Gestaltung von Wertschöpfung ist das Prinzip der ganzheitlichen Betrachtungsweise. Sowohl in der Analyse bestehender Prozesse als auch bei der Neugestaltung von Prozessen ist der ganzheitliche Blick aus der Vogelperspektive gefragt. Warum?

Zunächst steht die optimale Gestaltung der Gesamtstruktur im Fokus der Arbeiten, aus welchen sich dann fallweise die erforderlichen Veränderungen bis auf die einzelne Detailsbene hinunter ableiten lassen. Die ganzheitliche Betrachtungsweise ist Garant dafür, dass die Gesamtzusammenhänge ständig im Blickfeld der Gestaltungsaktivitäten bleiben. Somit wird vermieden, dass einzelne Prozessabschnitte zwar verbessert, Vorteile für die Gesamtstruktur aber nicht erzielt werden. Letzteres ist dann der Fall, wenn Schnittstellen zu Nachbarprozessen oder Rückkopplungen auf diese nicht genügend betrachtet werden. Mehrere Optimierungsschleifen hätte diese Vorgehensweise von der Detailsbene aus startend zur Folge, was als wenig effektiv zu bezeichnen ist.

Zur erfolgreichen Gestaltung von Wertschöpfungsketten richtet sich unser Blick besonders auf Prozesse in der Produktion, Logistik und der Auftragsabwicklung. Abhängig von der Aufgabenstellung werden einzelne Unternehmensbereiche, komplette Standorte oder gar Produktionsnetzwerke mit dem Ziel betrachtet, sich auf den Kundenwunsch zu konzentrieren und Verschwendung nachhaltig zu vermeiden.

Als zentrales Element in der Vorgehensweise hat sich die Wertstrom-Methode bewährt. Mit ihrer Symbolik lassen sich Prozesse für alle Beteiligten nach kurzer Anlernzeit leicht verständlich darstellen und gestalten. Dieser

Aspekt der Verständlichkeit ist hervorzuheben, weil auf die Darstellung in komplexer und schwer verständlicher Form verzichtet wird und daher eine leichtere Kundeneinbindung in den Analyse- und Gestaltungsprozess gelingt.



In der Realisierung der mit der Wertstrom-Methode neu gestalteten Abläufe kommen unterschiedliche Methoden und Tools zum Einsatz, die vom Lean-Ansatz her bekannt sind. Stellvertretend seien an dieser Stelle Rüstzeitoptimierung, TPM, 5S, LCIA, One-Piece-Flow, Poka-Yoke, Kanban und KVP genannt. Ein weiteres, oft banal klingendes Tool, jedoch wesentlich für den Projekterfolg, ist die Maßnahmenliste. Diese beinhaltet alle notwendigen Maßnahmen, inklusive Verantwortlichkeiten, Termine etc., und bildet das Rückgrat für den Optimierungs- und Veränderungsprozess.

Die Anwendung dieser beispielhaft genannten Lean-Methoden wiederum stützt sich auf die Anwendung bekannter Management-Methoden wie Brainstorming, 5W-Fragetechnik, Fischgrätendiagramme, SWOT-Analysen, Wertanalysen und dergleichen.