



*PROJEKTE IN
BESTEN HÄNDEN*

proGT
Wirtschaft
ERFOLGREICH IM KREIS GÜTERSLOH

Prozess-Kennzahlen: Wie sauber sind meine Prozesse?

Methoden.*Mittwoch*

15.03.2023

Wilfried Jungkind

jungkind@iwt-institut.de

IWT GmbH
Institut für Wirtschaft und Technik
Campusallee 1
32657 Lemgo

T +49 (0)5261 – 988 93 18
info@iwt-institut.de
www.iwt-institut.de

1. Kurze Vorstellung
2. Definition „Prozess“ – „Kennzahlen“
3. Potenzialanalyse – den Puls fühlen
4. Optimierungsprojekt „Fabrikplanung“
5. Relevante Ziele für die Unternehmenssteuerung
6. Resümee
7. Fragen



1. Kurze Vorstellung
2. Definition „Prozess“ – „Kennzahlen“
3. Potenzialanalyse – den Puls fühlen
4. Optimierungsprojekt „Fabrikplanung“
5. Relevante Ziele für die Unternehmenssteuerung
6. Resümee
7. Fragen



An-Institut der Technischen Hochschule Ostwestfalen-Lippe - 14 Personen in Beratung und Forschung

UNSERE STRATEGIE

- Den Mittelstand nachhaltig stärken – seit 23 Jahren
- Unabhängig, umsetzungsstark und pragmatisch

UNSER KUNDENVERSTÄNDNIS

- Aktive Einbindung, Zeit nehmen, Akzeptanz schaffen
- Mit unseren Partnern vernetzen

UNSERE POSITIONIERUNG

- 4 Kernkompetenzen (Prozesse, Produkte, Digitalisierung, Qualifizierung)
- Einzigartige Methodenkompetenz
- Optimale Schnittmenge aus Wissenschaft und Praxis

UNSERE PROJEKTERGEBNISSE

- Klare, authentische Kommunikation
- Langjährige Kundenbeziehungen
- Gewachsenes Kundenvertrauen statt Berater-Awards



Kompetenzen

Prozessoptimierung



- IWT-Potenzialanalyse
- IWT-Benchmarking
- Fabrik- und Logistikplanung
- Ressourceneffizienz
- Unternehmensführung
- Geschäftsprozessmanagement
- Betriebsmittelmanagement
- Arbeitsplatzgestaltung

Digitale Transformation



- Anbieterunabhängige Auswahl von ERP-Systemen
- Check zur Digitalen Transformation
- Entwicklung einer „smarten Organisation“
- Workshops “Smart-Factory“

Produktoptimierung



- Ideenfindung
- Fördermöglichkeiten
- Projektmanagement
- Produktentwicklung
- Markteinführung

Qualifizierung



- Vor Ort-Workshops
- Lernfabrik für Industrial Engineering an der TH OWL
- Inhouse im Shopfloor
- Ausbildung zum IWT-Prozessberater
- Insgesamt 12 Module



> **1.200**

Praxisprojekte weltweit erfolgreich durchgeführt



> **600**

Förderprojekte erfolgreich durchgeführt



> **40 Mio.**

Euro/Jahr realisierbares Potenzial ausgewiesen



> **800**

Arbeitsplätze vor Ort gestaltet



> **10 Mio.**

Quadratmeter Produktionsflächen analysiert



> **60**

Fabriken geplant und in die Umsetzung gebracht



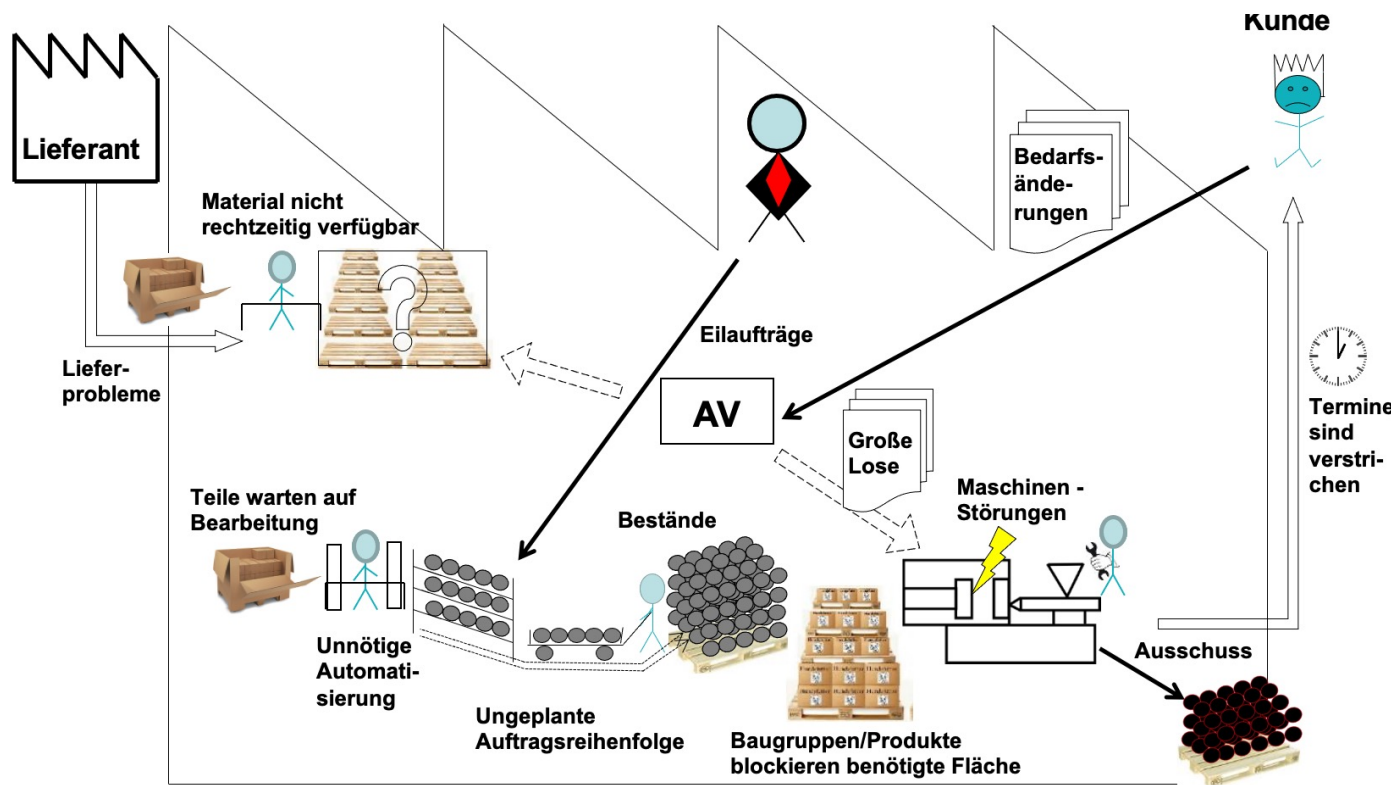
> **10.000**

Menschen in Workshops qualifiziert

1. Kurze Vorstellung
2. Definition „Prozess“ – „Kennzahlen“
3. Potenzialanalyse – den Puls fühlen
4. Optimierungsprojekt „Fabrikplanung“
5. Relevante Ziele für die Unternehmenssteuerung
6. Resümee
7. Fragen



Prozess-Kennzahlen: Wie
sauber sind meine Prozesse?

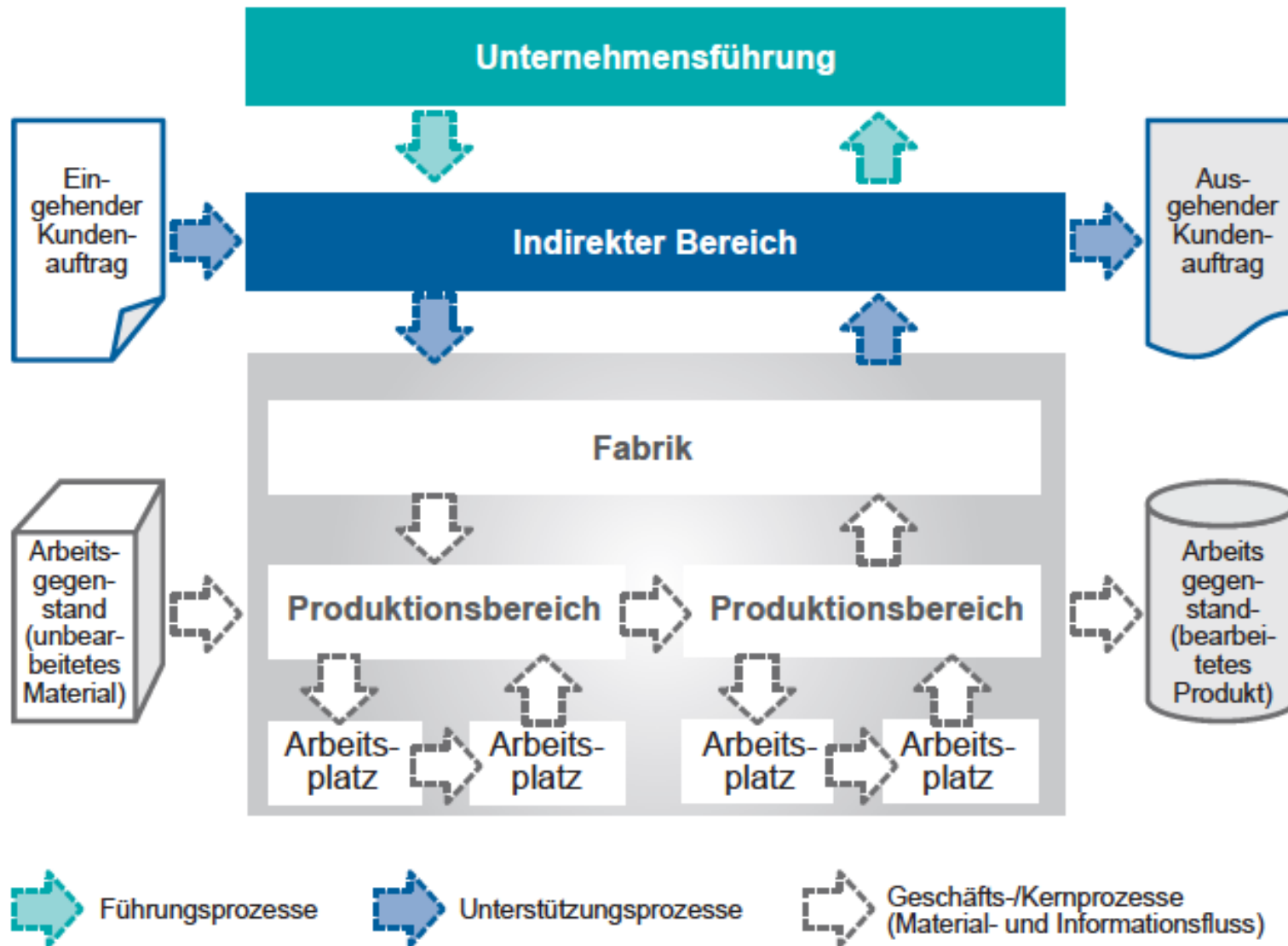


Prozess-Ebene:
Indirekter Bereich oder
Fabrik?

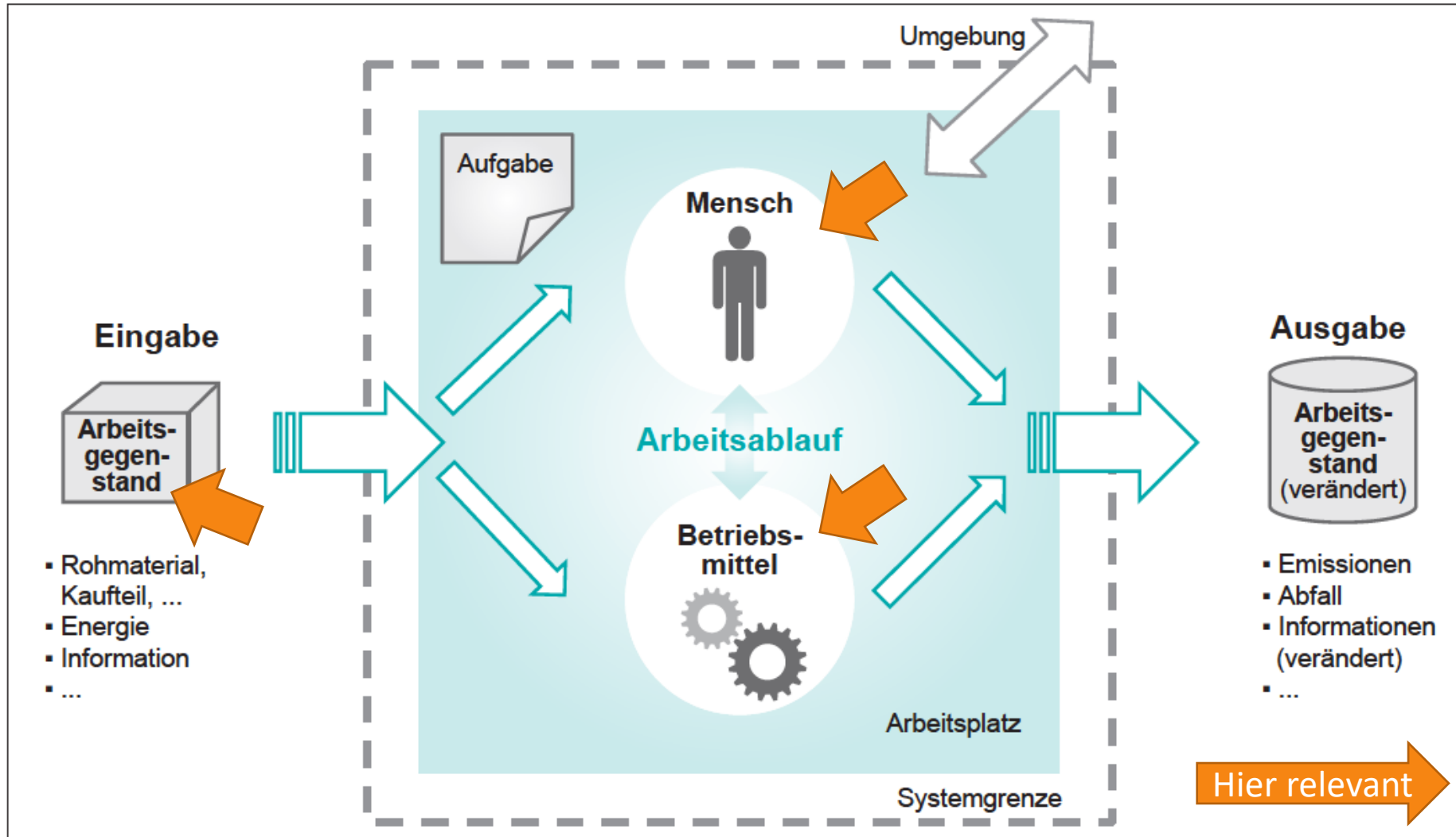
Prozess-Stufe:
Analysieren und
optimieren?

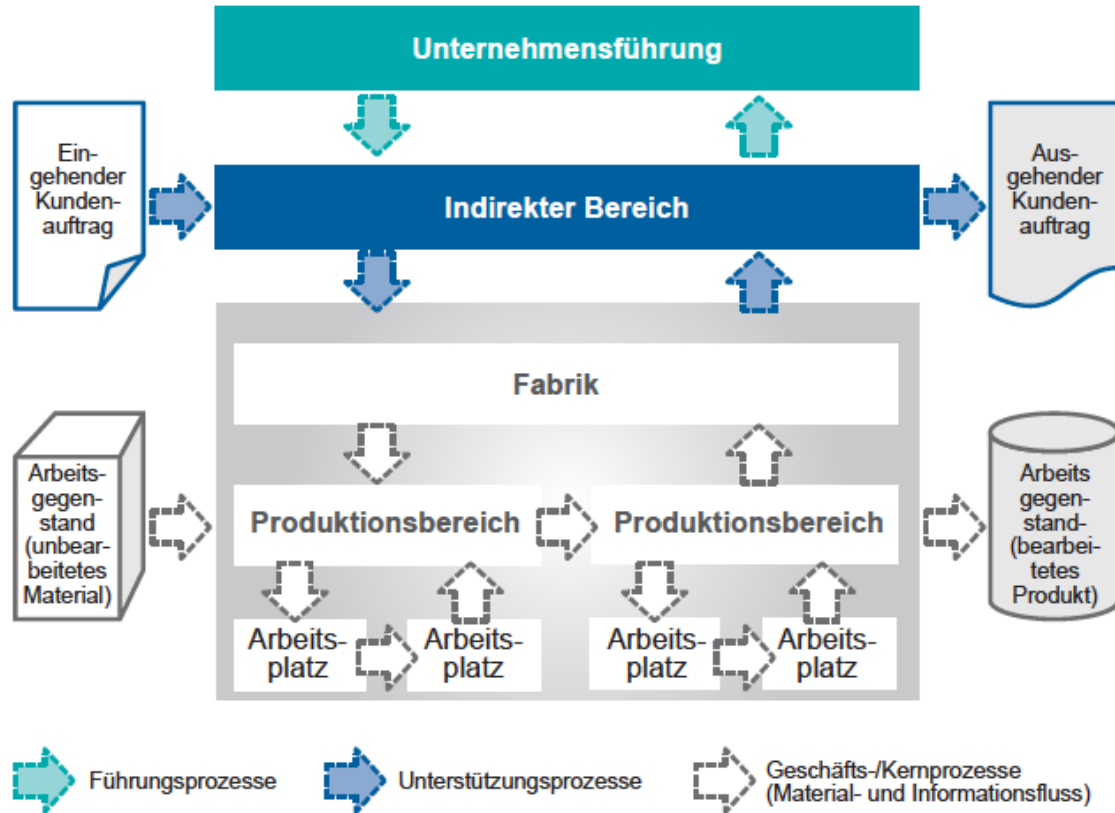
Prozess-Elemente:
Produkt oder
Maschinen?











Prozess-Kennzahlen: Wie sauber sind meine Prozesse?

Agilität

Qualifizierungsgrad

Durchlaufzeit

Digitalisierungsgrad

Schnittstellen im Auftragsdurchlauf

Liefertreue

„Miss es oder vergiss es!“

Betriebsmittelproduktivität (OEE)

Reklamationsquote

Ordnung und Sauberkeit

Fehlteile

Flächenkosten

Arbeitsgestaltungsniveau

Mitarbeitenden-Produktivität

Kapitalbindungskosten

Mitarbeitenden-Zufriedenheit

Zielgröße	Kennzahl	Messgröße (Bezug: Tag, Woche, Monat, Jahr)	
Prozess- abwicklung	Durchlaufzeit	Zeitpunkt Auslieferung - Zeitpunkt Anfrage (gemittelt über n Aufträge)	Tage
	Schnittstellen	Anzahl Schnittstellen im Auftragsdurchlauf	Stück
	Eingriffe	$\frac{\text{Anzahl Korrekturen je Auftrag}}{\text{Gesamtaufträge}} \cdot 100$ (ggf. gemittelt über n Aufträge)	%
	Fehlteile	$\frac{\text{Fehlteile}}{\text{Auftrag}}$	$\frac{\text{Stück}}{\text{Auftrag}}$
	Termineinhaltungsquote für Projekte	$\frac{\text{Realisierte Anforderungen}}{\text{Soll-Anforderungen}} \cdot 100$	%

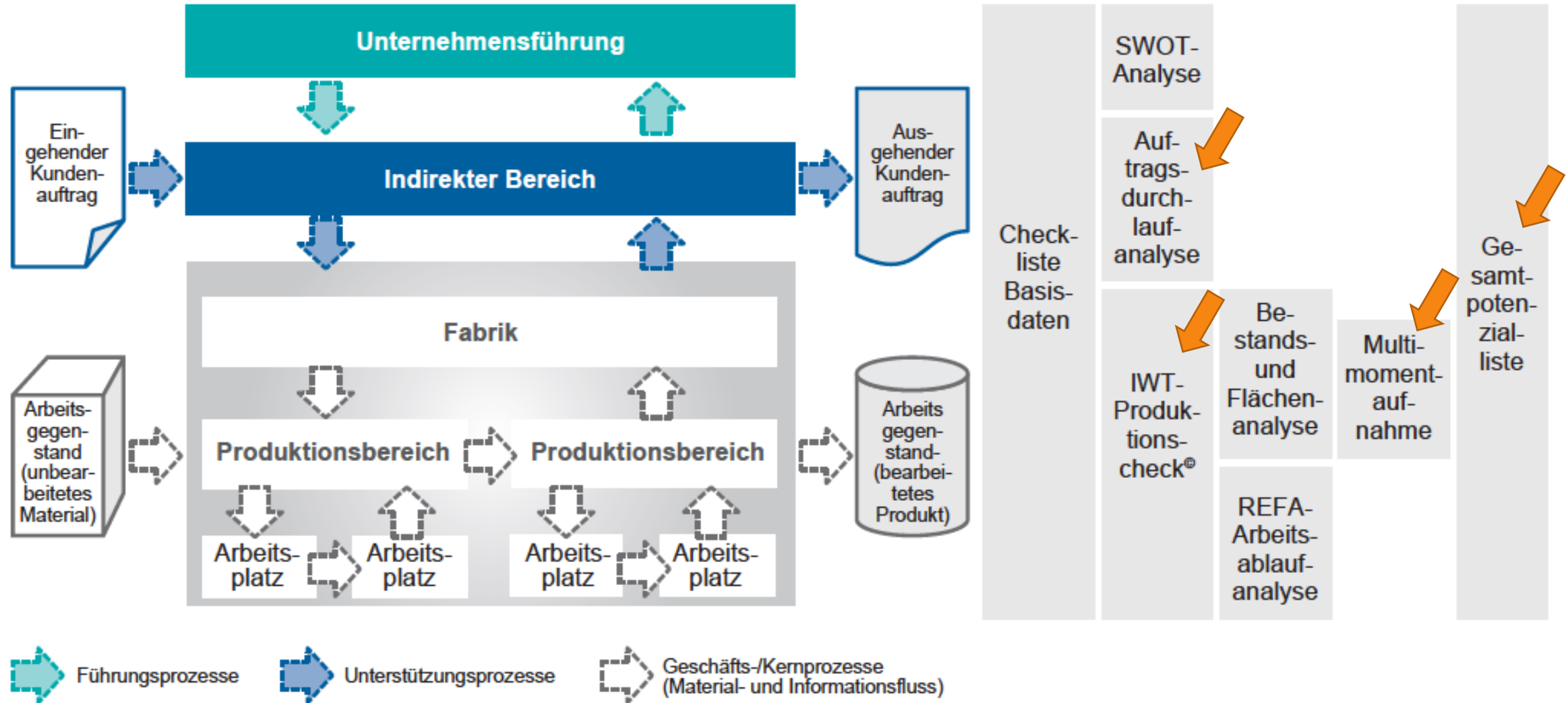
- Habe ich die richtigen Ziele definiert, um vor diesem Hintergrund Prozesse zu analysieren und gestalten oder zu kontrollieren?
 - Bauchgefühl?
 - „Setzung von oben“?
 - Auf Basis der Ergebnisse einer Potenzialanalyse?
 - Wesentliche Unternehmens-Herausforderungen und daraus abgeleitete Ziele (Matrix Megatrends – Ziele)?
- Welche Perspektive auf Prozesse ist mir wichtig:
 - Ebenen-Perspektive: Geschäfts-/Kern-, Unterstützungs-, Führungsprozesse?
 - Stufen-Perspektive: Analyse und Gestaltung und/oder Kontrolle?
 - Elemente-Perspektive: Arbeitsgegenstand/Dienstleistung, Betriebsmittel oder Menschen?
- Setze ich die richtigen Methoden ein, um die Ziele zu erfassen (Zahlen, Schulnoten, Ausprägungen, Ampelfarben, ...)?
- Stehen mir z. B. Vergangenheits- oder Benchmarkdaten zur Verfügung, um meinen festgestellten Ist-Zustand zu bewerten?
- Wie baue ich ein Cockpit auf, um die relevanten Ziele (Soll – Ist) dauerhaft zu kontrollieren?

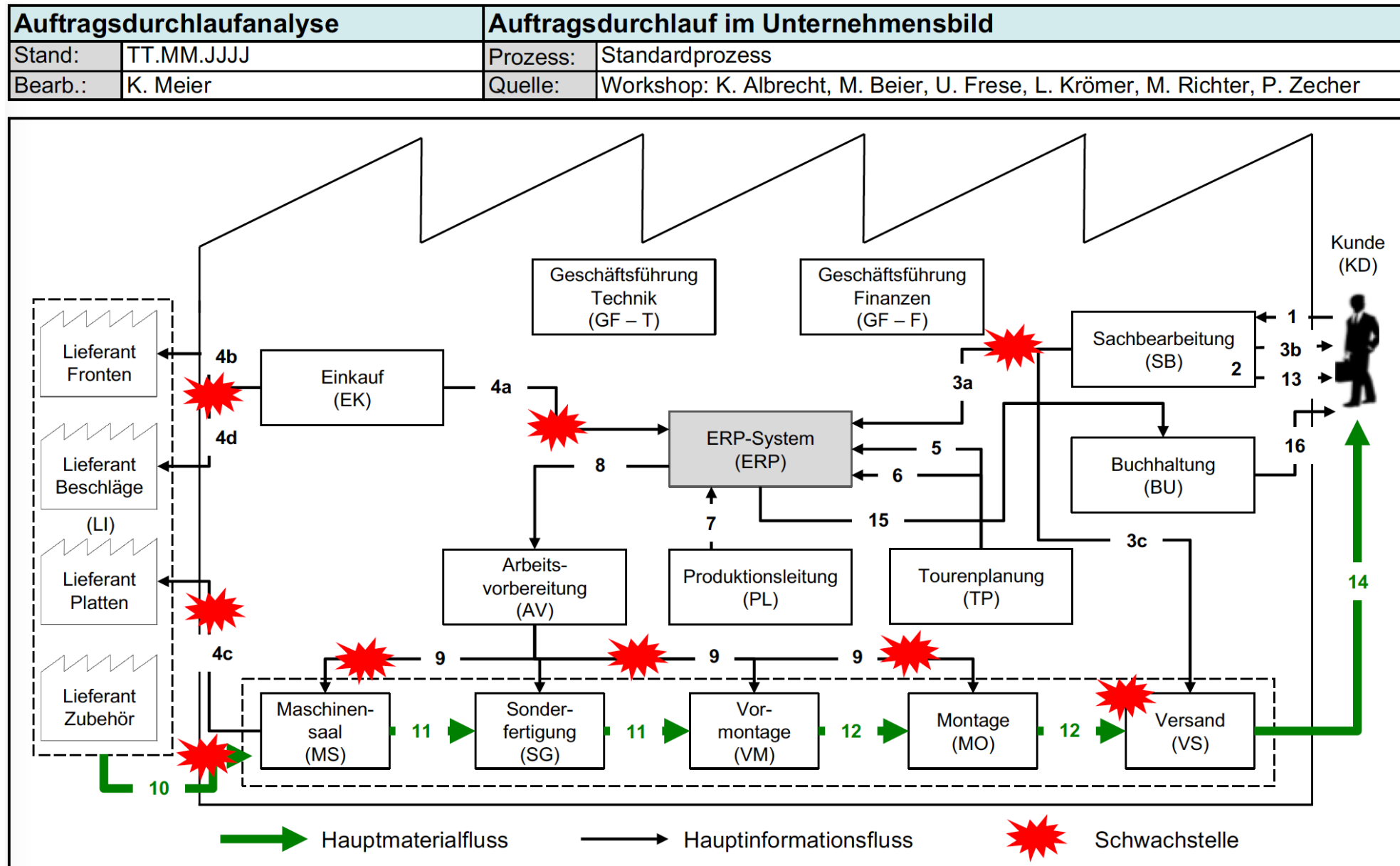
*Prozess-Kennzahlen: Wie
sauber sind meine Prozesse?*

1. Kurze Vorstellung
2. Definition „Prozess“ – „Kennzahlen“
- 3. Potenzialanalyse – den Puls fühlen**
4. Optimierungsprojekt „Fabrikplanung“
5. Relevante Ziele für die Unternehmenssteuerung
6. Resümee
7. Fragen



- Habe ich die richtigen Ziele definiert, um vor diesem Hintergrund Prozesse zu analysieren und gestalten oder zu kontrollieren?
 - Bauchgefühl?
 - „Setzung von oben“?
 - Auf Basis der **Ergebnisse einer Potenzialanalyse**?
 - Wesentliche Unternehmens-Herausforderungen und daraus abgeleitete Ziele (Matrix Megatrends – Ziele)?
- Welche Perspektive auf Prozesse ist mir wichtig:
 - Ebenen-Perspektive: **Geschäfts-/Kern-, Unterstützungs-, Führungsprozesse**?
 - Stufen-Perspektive: **Analyse und Gestaltung** und/oder Kontrolle?
 - Elemente-Perspektive: **Arbeitsgegenstand**/Dienstleistung, **Betriebsmittel** oder **Menschen**?
- Setze ich die **richtigen Methoden** ein, um die Ziele zu erfassen (Zahlen, Schulnoten, Ausprägungen, Ampelfarben, ...)?
- Stehen mir z. B. Vergangenheits- oder **Benchmarkdaten** zur Verfügung, um meinen festgestellten Ist-Zustand zu bewerten?
- Wie baue ich ein Cockpit auf, um die relevanten Ziele (Soll – Ist) dauerhaft zu kontrollieren?





Schwachstellen im Auftragsdurchlauf für einen Küchenmöbelhersteller (Ausschnitt aus der Potenzialzusammenstellung)



Auftragsdurchlaufanalyse		Schwachstellen im Auftragsdurchlauf	
Stand:	TT.MM.JJJJ	Prozess:	Standardprozess
Bearb.:	K. Meier	Quelle:	Workshop: K. Albrecht, M. Beier, U. Frese, L. Krömer, M. Richter, P. Zecher

Nr.	Beschreibung	Betr. Funktion (von - nach)	Schwachstelle	Auswirkung	Mögliche Maßnahme
9	Weitergeben der Arbeitspläne und Etiketten	AV - MS, VM, MO, VS	Fehlende Informationen: Mitarbeiter (MA) verlassen die Arbeitsplätze, um Informationen im Verwaltungstrakt zu erfragen	Produktion: 20 MA • 10 Min./Tag = 200 Min./Tag Verwaltung: 20 MA • 5 Min./Tag = 100 Min./Tag Summe: 300 Min./Tag • 220 Arbeitstage/Jahr • 20 €/Std. = 22.000 €/Jahr	Verantwortlichkeiten zur Informationsweitergabe eindeutig festlegen
10	Anliefern von Material	LI - MS	Ca. 10 % der Kommissionsfronten nicht termingerecht bestellt: Dadurch Umpacken von Material und Verschieben der Auftragsreihenfolge; zudem verärgerte Kunden	Produktion: 2 Std./Tag • 220 Arbeitstage/Jahr = 440 Std./Jahr • 20 €/Std. = 8.800 €/Jahr	
11	Kommissionieren der Fronten	SG - VM			
12	Produzieren der Küchen	MO - VS	Fehlteile: Häufige Nachlieferungen und aufwändiges Nachbearbeiten in Produktion und Verwaltung	Produktion und Verwaltung: 6 Teile/Tag • 40 Min./Teil = 4 Std./Tag • 220 Arbeitstage/Jahr = 880 Std./Jahr • 20 €/Std. = 17.600 €/Jahr	Messen der Fehlteilquote und Analysieren der Ursachen
13	Termine bestätigen 1x wöchentlich (Bestätigungs-E-mail)	SB - KD			

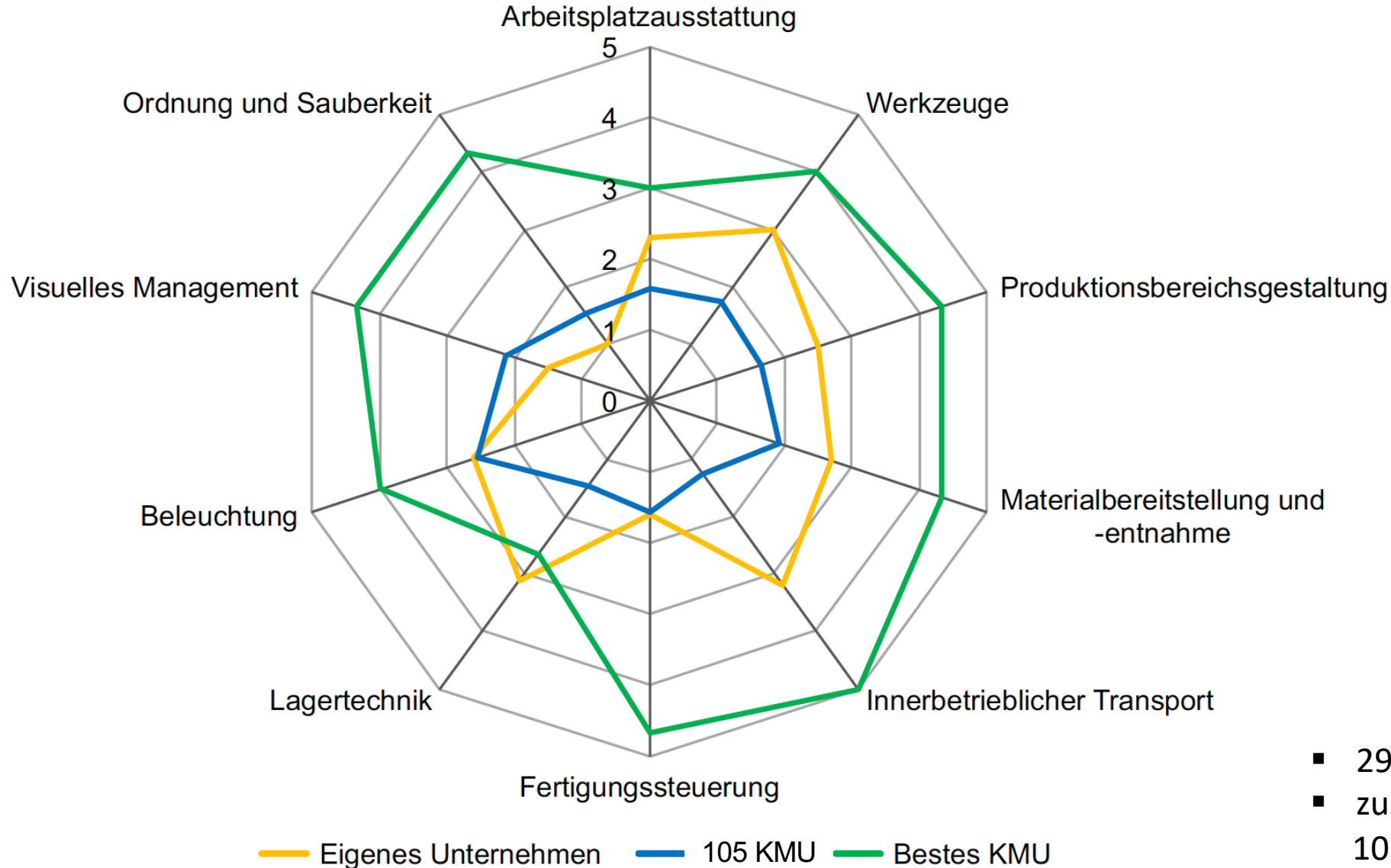
Gesamtpotenzial: **180.000 €/Jahr**

davon umsetzbar innerhalb von 6 Monaten: **120.000 €/Jahr**

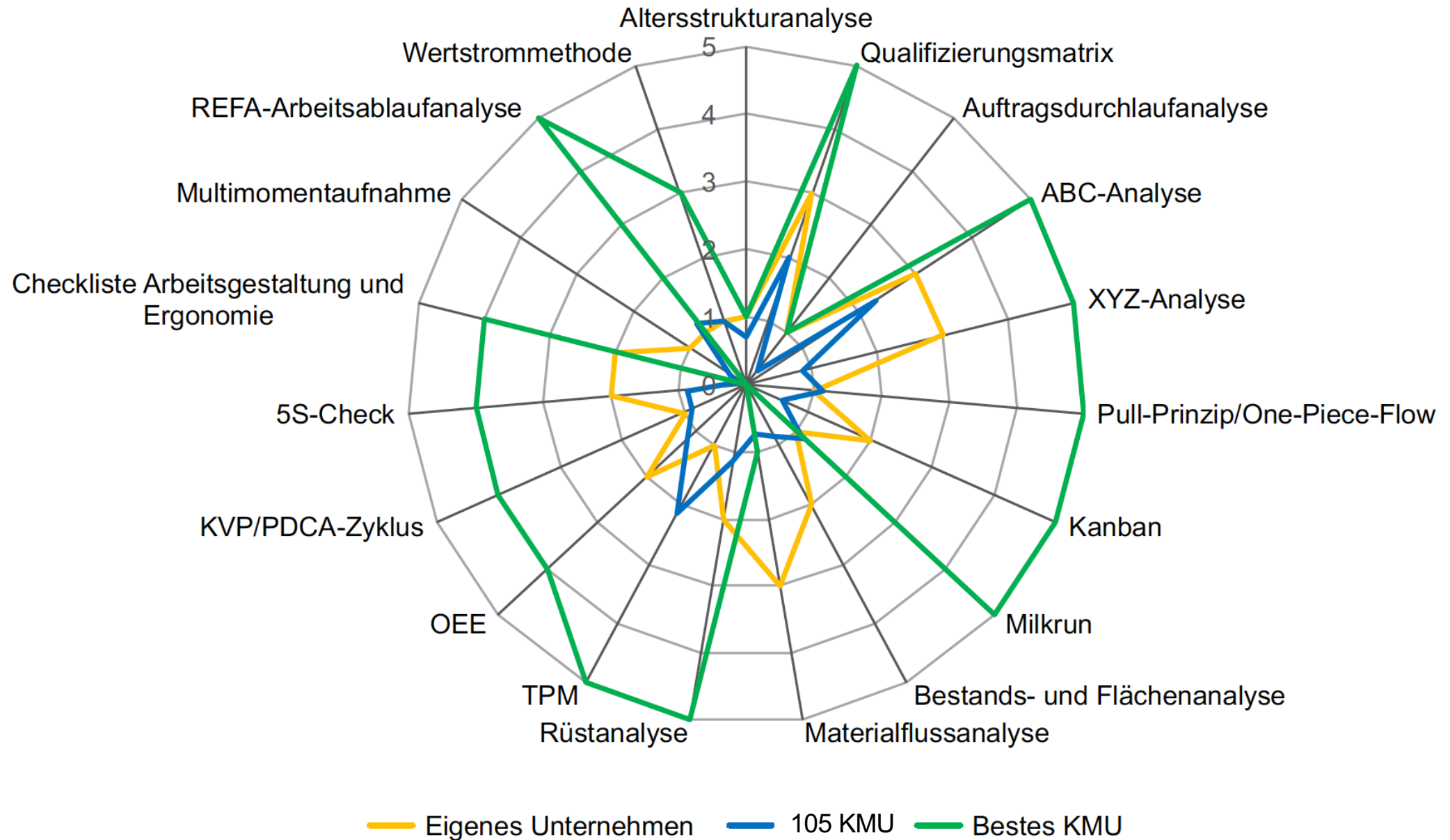
nach 6-12 Monaten: **60.000 €/Jahr**

Besteht ein einheitliches Konzept (z.B. durch Farbgebung) bzgl. der Lagerhilfsmittel (Gitterboxen, Behälter, Kartons, ...)?					
Gestaltungsfeld			Lagertechnik		
	Ein einheitliches Konzept ist nur ansatzweise erkennbar			Ein einheitliches Konzept ist durchgängig im Einsatz	
					
0	1	2	3	4	5
Nein	Ja, in ersten Ansätzen sehr vereinzelt vorhanden/angewendet	Einzelne Arbeitssysteme professionell (Stufe 5)	Einzelne Produktionsbereiche professionell (Stufe 5)	Mehrheitlich Produktionsbereiche professionell (Stufe 5)	Ja, durchgängig in der Fabrik vorhanden/angewendet
			X		

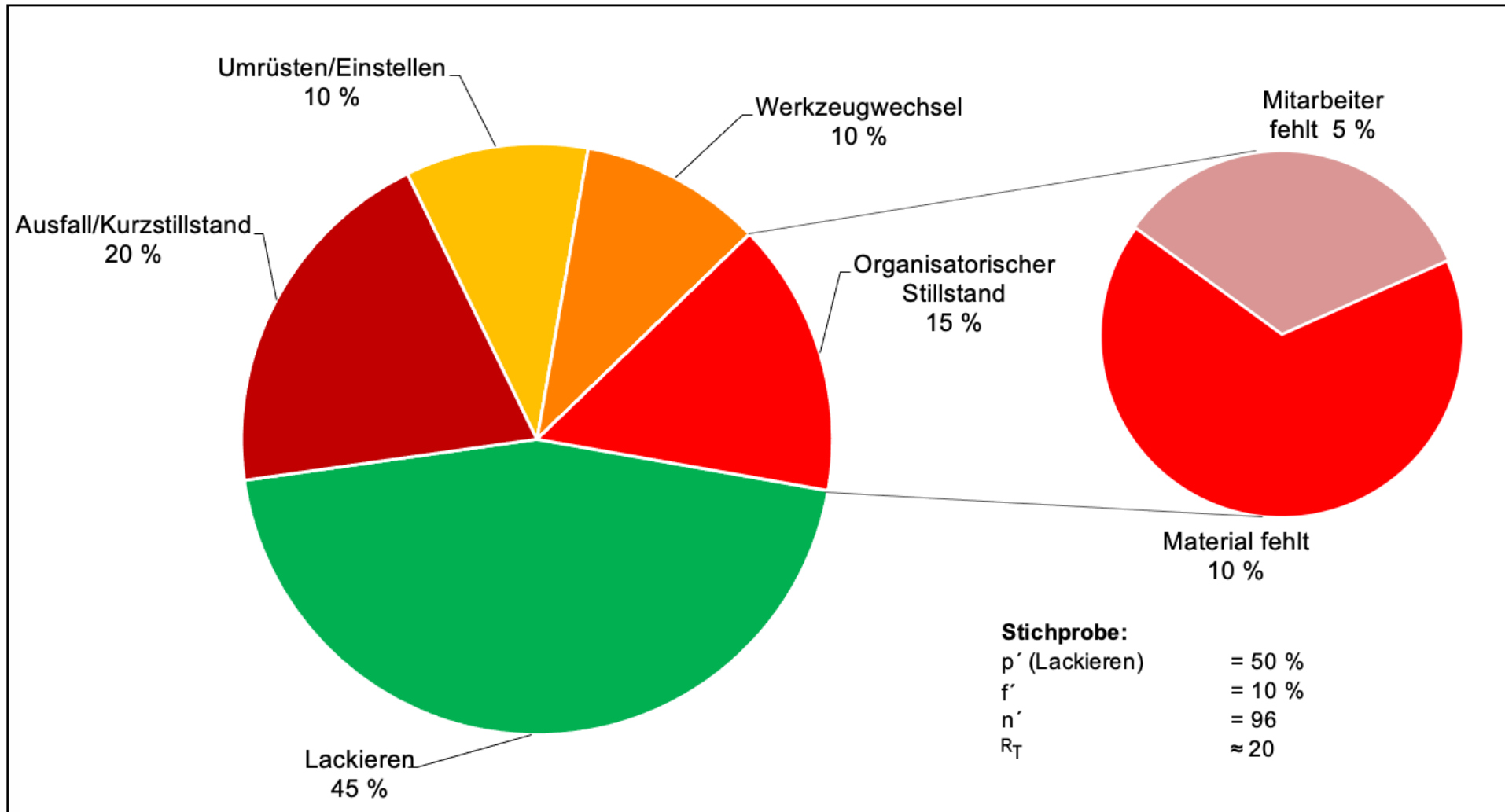
- Selbstdiagnose für 29 Gestaltungselemente
- Einarbeitung: ca. 3-4 h
- Durchführung: ca. 4 h
- Möglichkeit des Benchmarkings (Branche, Unternehmensgröße, bestes Unternehmen, ...)
- www.handbuch-prozessoptimierung.de/upload.htm



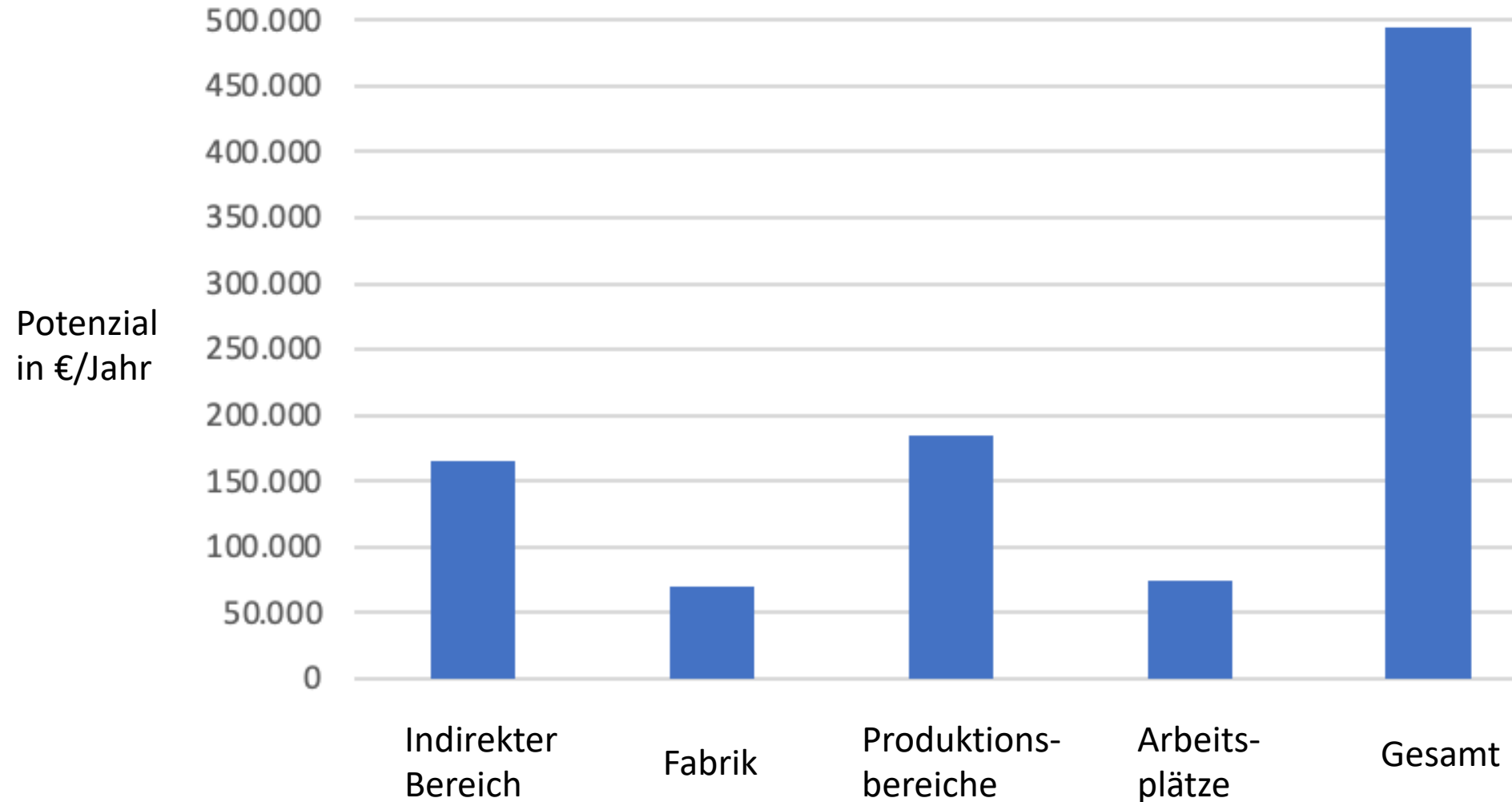
- 29 Gestaltungselemente (Fragen)
- zusammengefasst in 10 Gestaltungsfelder



Multimomentaufnahme		Ergebnis	
Stand:	TT.MM.JJJJ	Bereich:	Lackierkabine (tägl. Arbeitszeit: 8 Stunden)
Bearb.:	F. Beier	Quelle:	Rundgänge: 11.-15.07.JJJJ



Gesamtpotenzialliste											Zusammenstellung																			
Stand:		TT.MM.JJJJ									Quelle:		Unternehmen gesamt																	
Bearb.:		F. Kaiser									Bereich:		Indirekter Bereich, Fabrik, Produktionsbereiche, Arbeitsplätze																	
Lfd. Nr.	Schwachstelle	Methode	Ebene					Systemelement					Realisierbares Potenzial					Wesentliche Gestaltungsmaßnahme(n)	Aufwand (hoch/mittel/gering)	Umsetzung			Status			Termin	Verantwortlich			
			Arbeitsplatz	Produktionsbereich	Fabrik	Indirekter Bereich	Unternehmensführung	Arbeitsgegenstand	Betriebsmittel	Mensch	Kosten (€/Jahr)	Zeiten	Betriebsmittelverfügbarkeit (%)	Qualität	Delta (%)	Kurzfristig (weniger als 3 Monate)	Mittelfristig (3 bis 6 Monate)			Langfristig (länger als 6 Monate)	Potenzial definiert	In Planung	In Umsetzung	Umgesetzt						
1	Schlechte Maschinenverfügbarkeit	REFA-Arbeitsablaufanalyse	X					X						1 • 9 %				Schnelles Rüsten		X								19. KW JJJJ	O. Sander	
2	Teilemangel		X						X	33.000									Materialversorgung durch die Logistik		X							19. KW JJJJ	O. Sander	
																			Prioritäts-									34. KW		
7	Hoher Anteil Transporte/ Materialbereitstellung	Multi-momentaufnahme		X					X	120.000								Materialfluss optimieren/ Kanban-system einführen										50. KW JJJJ	U. Hanning	
8			X						X	160.000																			50. KW JJJJ	U. Hanning
9	Niveau der Arbeitsgestaltung	IWT-Produktionscheck® (Arbeitsgestaltung)	X	X	X			X									12	Maßnahmen 6-11									X		34. KW JJJJ	P. Michels
			Summe (€/Jahr):					473.000												113.000	360.000	0								



1. Kurze Vorstellung
2. Definition „Prozess“ – „Kennzahlen“
3. Potenzialanalyse – den Puls fühlen
4. Optimierungsprojekt „Fabrikplanung“
5. Relevante Ziele für die Unternehmenssteuerung
6. Resümee
7. Fragen



- Habe ich die richtigen Ziele definiert, um vor diesem Hintergrund Prozesse zu analysieren und gestalten oder zu kontrollieren?
 - Bauchgefühl?
 - „Setzung von oben“?
 - Auf Basis der Ergebnisse einer Potenzialanalyse?
 - Wesentliche **Unternehmens-Herausforderungen** und daraus **abgeleitete Ziele** (Matrix Megatrends – Ziele)?
- Welche Perspektive auf Prozesse ist mir wichtig:
 - Ebenen-Perspektive: **Geschäfts-/Kern-, Unterstützungs-, Führungsprozesse**?
 - Stufen-Perspektive: **Analyse und Gestaltung** und/oder **Kontrolle**?
 - Elemente-Perspektive: **Arbeitsgegenstand**/Dienstleistung, **Betriebsmittel** oder **Menschen**?
- Setze ich die **richtigen Methoden** ein, um die **Ziele zu erfassen** (Zahlen, Schulnoten, Ausprägungen, Ampelfarben, ...)?
- Stehen mir z. B. Vergangenheits- oder **Benchmarkdaten** zur Verfügung, um meinen festgestellten Ist-Zustand zu bewerten?
- Wie baue ich ein Cockpit auf, um die relevanten Ziele (Soll – Ist) dauerhaft zu kontrollieren?

Ziele	Methoden																																				
	Checkliste Basisdaten	Altersstrukturanalyse	Checkliste Erfolgsfaktoren in	SWOT-Analyse	Balanced Scorecard (BSC)	Checklisten Vision und Unternehmensgrundsätze	Checkliste Ziele	Qualifizierungsmatrix	ABC-/XYZ-Analyse	Wertstrommethode	Auftragsdurchlaufanalyse	Multimomentaufnahme	IWT-Produktionscheck®	Bestands- und Flächenanalyse	Fotodokumentation	Ablaufschema	Materialflussanalyse	Anordnungsoptimierung/Ideallayoutskizzen	Ideallayoutplanung	Checkliste Layout-Einflussfaktoren	Groblayoutplanung	Feinlayoutplanung	Nutzwertanalyse	Wirtschaftlichkeitsrechnung	Checkliste Visuelles Management	5S-Check	Gesamtpotenzialliste	Taktogramm	Checkliste Arbeitsplatzgestaltung und Ergonomie	REFA-Arbeitsablaufanalyse	Wegediagramm	Rüstanalyse	Videodokumentation	Checkliste Fehlervermeidung (Poka Yoke)			
Steigern der Liefertreue		○	○		○	○		○	●	●	●	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○			○	○		○	○	○	○	○	○	○	○	○	
Reduzieren der Bestände und der Kapitalbindung		○	○		○	○		○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○			○	○		○	○	○	○	○	○	○	○	○
Steigern der Produktqualität		○	○		○	○		○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○			○	○		○	○	○	○	○	○	○	○	○
Reduzieren der Reklamationsquote		○	○		○	○		○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○			○	○		○	○	○	○	○	○	○	○	○
Steigern der Materialeffizienz		○	○		○	○		○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○			○	○		○	○	○	○	○	○	○	○	○
Reduzieren der Durchlaufzeiten		○	○		○	○		○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○			○	○		○	○	○	○	○	○	○	○	○
Steigern der Materialflussorientierung		○	○		○	○		○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○			○	○		○	○	○	○	○	○	○	○	○
Steigern der Flächeneffizienz		○	○		○	○		○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○			○	○		○	○	○	○	○	○	○	○	○
Steigern der Betriebsmittel-effektivität		○	○		○	○		○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○			○	○		○	○	○	○	○	○	○	○	○
Steigern des Arbeitsgestaltungs-niveaus		○	○		○	○		○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○			○	○		○	○	○	○	○	○	○	○	○
Steigern der		○	○		○	○		○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○			○	○		○	○	○	○	○	○	○	○	○

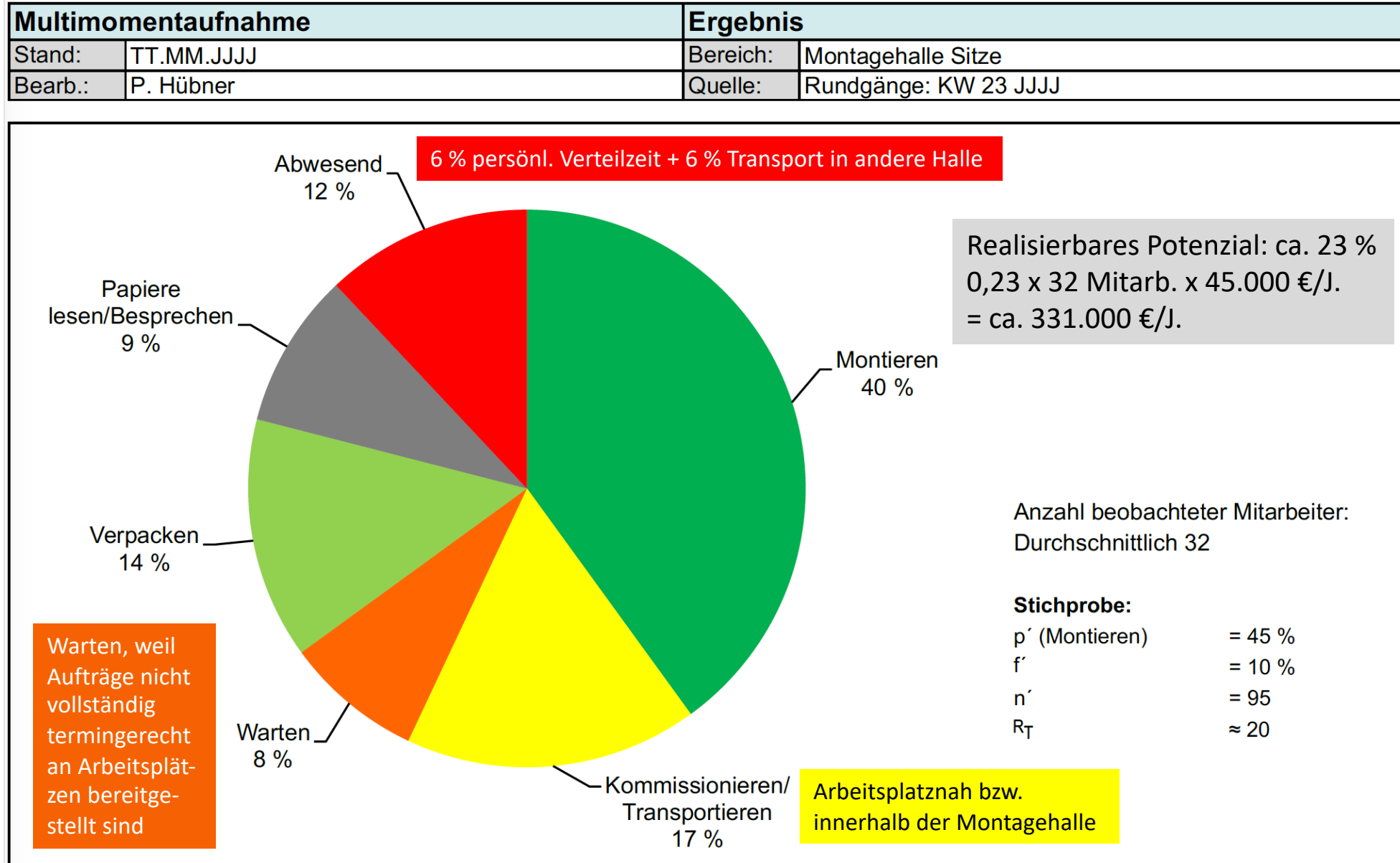
Ziele	Methoden																																		
	Checkliste Basisdaten	Altersstrukturanalyse	Checkliste Erfolgsfaktoren in Veränderungsprojekten	SWOT-Analyse	Balanced Scorecard (BSC)	Checklisten Vision und Unternehmensgrundsätze	Checkliste Ziele	Qualifizierungsmatrix	ABC-/XYZ-Analyse	Wertstrommethode	Auftragsdurchlaufanalyse	Multimomentaufnahme	IWT-Produktionscheck®	Bestands- und Flächenanalyse	Fotodokumentation	Ablaufschema	Materialflussanalyse	Anordnungsoptimierung/Ideallayoutskizzen	Ideallayoutplanung	Checkliste Layout-Einflussfaktoren	Groblayoutplanung	Feinlayoutplanung	Nutzwertanalyse	Wirtschaftlichkeitsrechnung	Checkliste Visuelles Management	5S-Check	Gesamtpotenzialliste	Taktogramm	Checkliste Arbeitsplatzgestaltung und Ergonomie	REFA-Arbeitsablaufanalyse	Wegediagramm	Rüstanalyse	Videodokumentation	Checkliste Fehlvermeidung (Poka Yoke)	
Steigern der Materialflussorientierung	○	○	○	○	○	○	○	◐	●	○	○	◐	◐	◐	●	●	●	●	●	●	●	●	○	●	◐	○	○	○	◐	○	○	○	○	○	
Steigern der Flächeneffizienz	○	○	○	○	○	○	○	●	●	○	○	○	●	●	◐	◐	◐	●	●	●	●	●	○	○	●	●	◐	○	○	○	●	◐	○	○	○
Steigern der Arbeitsproduktivität	◐	◐	○	○	○	○	●	○	●	◐	●	◐	○	○	●	◐	◐	◐	◐	◐	◐	◐	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○

○ Kein Einfluss ◐ Mittlerer Einfluss, gibt Hinweise ● Voller Einfluss, ist bestens geeignet

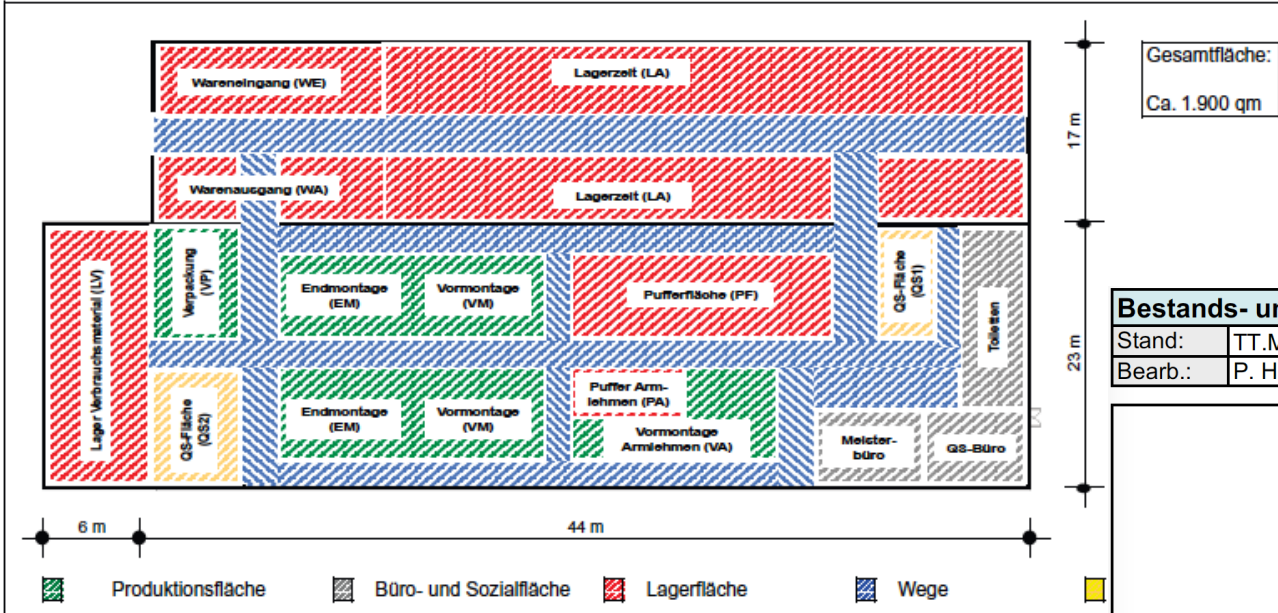
Methoden, um Basisinformationen zu gewinnen Methoden, um Gestaltungsansätze zu bewerten

Beispiel:

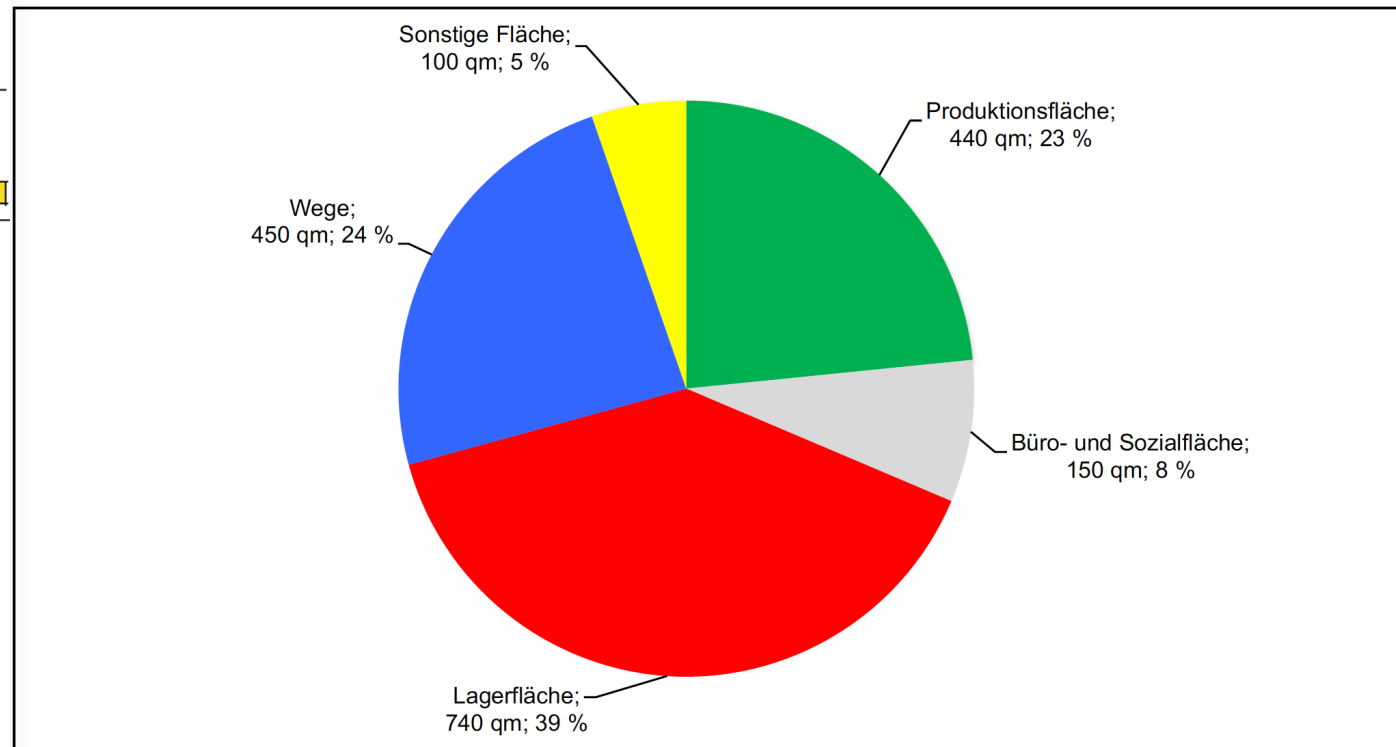
- Hersteller von Sitzsystemen
- 280 Mitarbeitende
- Erheblicher Wettbewerbsdruck
- Siegende Qualitätsanforderungen
- Explodierende Variantenvielfalt
- Platzprobleme in der Produktion



Bestands- und Flächenanalyse		Erfassung - Flächen	
Stand:	TT.MM.JJJJ	Bereich:	Montagehalle Sitze
Bearb.:	P. Hübner	Quelle:	Messen vor Ort



Bestands- und Flächenanalyse		Flächenstruktur - Graphik	
Stand:	TT.MM.JJJJ	Bereich:	Montagehalle Sitze
Bearb.:	P. Hübner	Quelle:	Messen vor Ort






Fotodokumentation		Vorher-Nachher-Vergleich	
Stand:	TT.MM.JJJJ	Bereich:	Lager Montagehalle Sitze
Bearb.:	P. Hübner		



Unübersichtliche Lager- und Bereitstellungsituation im Lagerzelt
 Kaum Nutzung der Gebäudehöhe
 Keine Zuordnung von Material zu Stellplätzen erkennbar
 Aufwändige Handhabung der Ware nötig



Maßnahme: Investition in ein Hochregallager
 Systematische Lagerung und Nutzung der Gebäudehöhe
 Zuordnung von Material zu definierten Stellplätzen möglich
 Schnelle Handhabung der Ware möglich
 Flächengewinn im Lager: Ca 200 qm

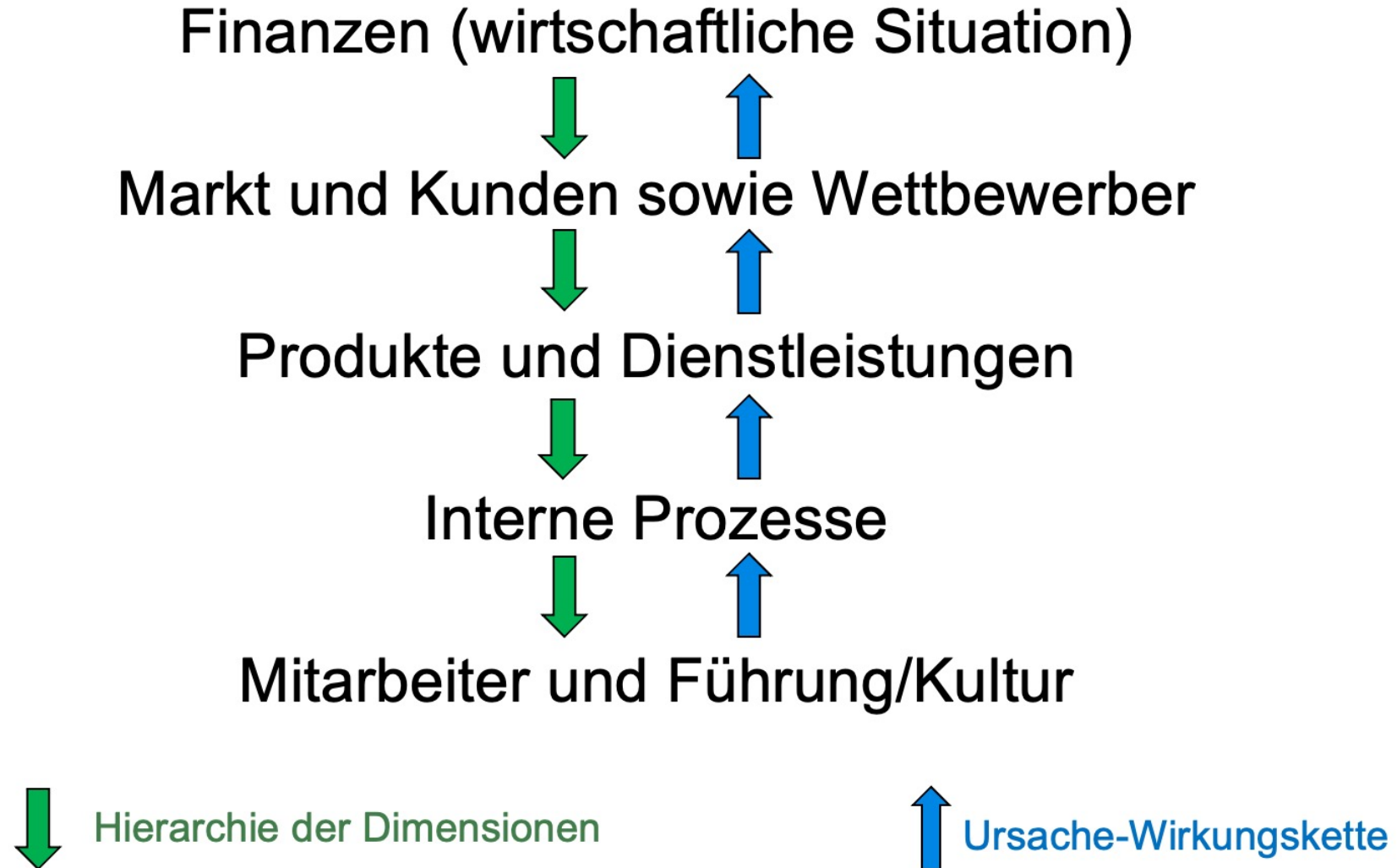
Checkliste Ziele				Erfassung			
Stand:	TT.MM.JJJJ			Projekt:	Montagehalle Sitze		
Bearb.:	P. Hübner			Teilteilige:	K. ... (Montageleiter), P. Kunze (Geschäftsführer)		
Dimension Finanzen							
Zielgröße	Kennzahl	Messgröße (Bezug: Tag, Woche, Monat, Jahr)		Inhalt der Methoden	Ziele von Prozessverbesserungen	Relevanz	Ist-Zustand
Kosten allgemein	Flächenkosten/-produktivität	Belegte Fläche • Kostensatz (65 €/qm)		Bestands- und Flächenanalyse	Flächeneffizienz	Red	124.000
		$\frac{\text{Umsatz}}{\text{Fläche}}$					
Dimension Prozesse							
Zielgröße	Kennzahl	Messgröße (Bezug: Tag, Woche, Monat, Jahr)		Inhalt der Methoden	Ziele von Prozessverbesserungen	Relevanz	Ist-Zustand
Wirtschaftlichkeit in Bezug auf die Prozesse	Zeitanteile einer Multimomentaufnahme	Prozentwerte für Ereignisse/Ablaufarten		Multimomentaufnahme	Arbeitsproduktivität	Red	23 (331.000 €/Jahr)
	Materialfluss	Mengen-Wege-Produkt		Materialflussanalyse	Materialflussorientierung	Red	186.200
	Kreuzungsfreiheit der Hauptmaterialflüsse	Kreuzungen/Rückflüsse im Hauptmaterialfluss		Groblayoutplanung		Yellow	2
	Anteil Wertschöpfungsfläche an der Gesamtproduktionsfläche	Prozentwerte für Flächenanteile		Bestands- und Flächenanalyse	Flächeneffizienz	Red	23
		 Höchste Priorität  Mittlere Priorität  Geringste Priorität					

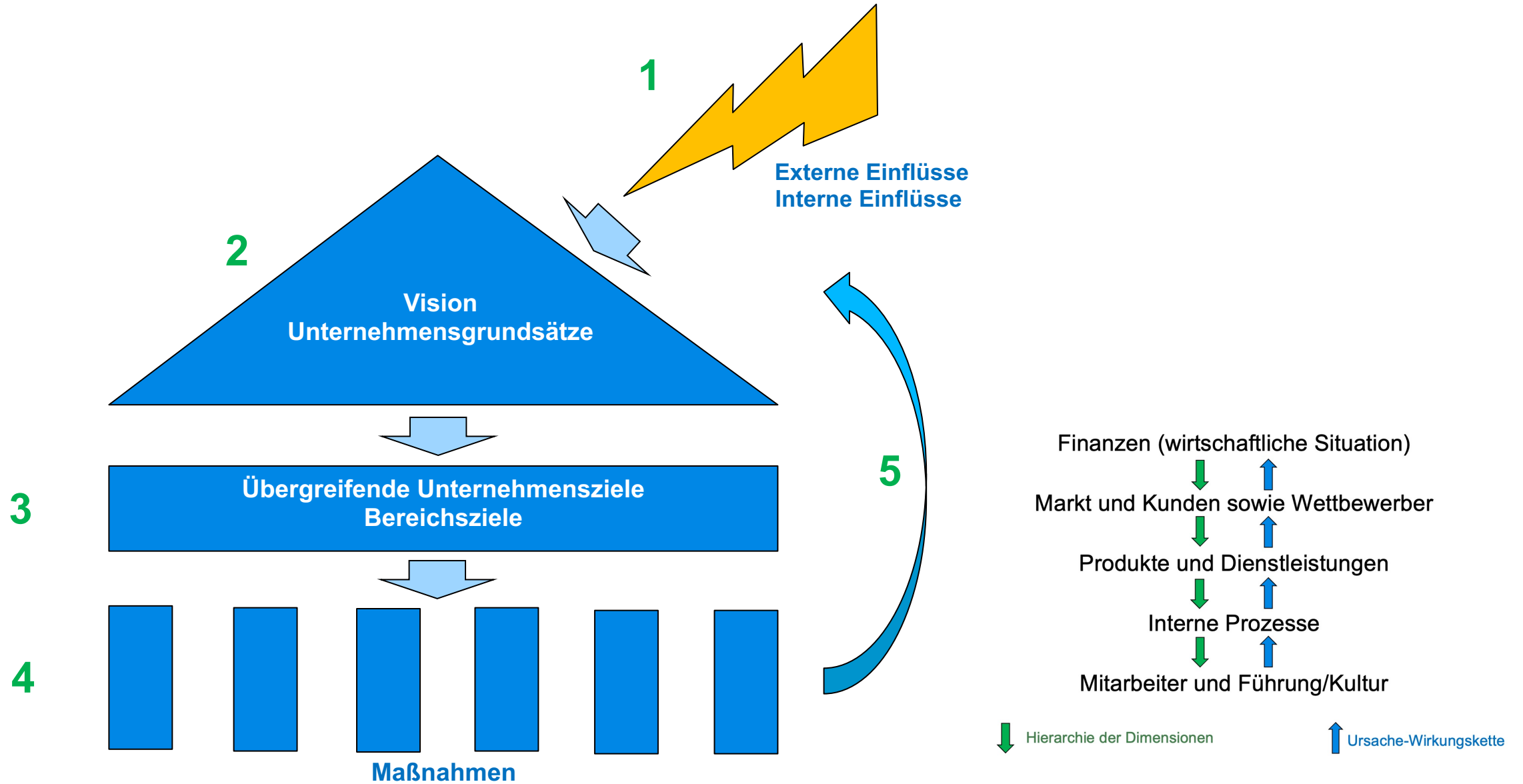
Checkliste Ziele					Erfassung				
Stand:	TT.MM.JJJJ				Projekt:	Montagehalle Sitze			
Bearb.:	P. Hübner				Beteiligte:	K. Richter (Montageleiter), P. Kunze (Geschäftsführer)			
Dimension Finanzen									
Zielgröße	Kennzahl	Messgröße (Bezug: Tag, Woche, Monat, Jahr)		Inhalt der Methoden	Ziele von Prozessverbesserungen	Relevanz	Ist-Zustand	Variante 1	Variante 2
Kosten allgemein	Flächenkosten/-produktivität	Belegte Fläche • Kostensatz (65 €/qm)		Bestands- und Flächenanalyse	Flächeneffizienz	■	124.000	124.000	124.000
		$\frac{\text{Umsatz}}{\text{Fläche}}$					€ /qm	■	3.000
Dimension Prozesse									
Zielgröße	Kennzahl	Messgröße (Bezug: Tag, Woche, Monat, Jahr)		Inhalt der Methoden	Ziele von Prozessverbesserungen	Relevanz	Ist-Zustand	Variante 1	Variante 2
Wirtschaftlichkeit in Bezug auf die Prozesse	Zeitanteile einer Multimomentaufnahme	Prozentwerte für Ereignisse/Ablaufarten		Multimomentaufnahme	Arbeitsproduktivität	■	23 (331.000 €/Jahr)	nicht betrachtet	nicht betrachtet
	Materialfluss	Mengen-Wege-Produkt		Materialflussanalyse	Materialflussorientierung	■	186.200	134.600	126.100
	Kreuzungsfreiheit der Hauptmaterialflüsse	Kreuzungen/Rückflüsse im Hauptmaterialfluss		Groblayoutplanung		■	2	-	-
	Anteil Wertschöpfungsfläche an der Gesamtproduktionsfläche	Prozentwerte für Flächenanteile		Bestands- und Flächenanalyse	Flächeneffizienz	■	23	24	29
<div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="width: 15px; height: 15px; background-color: red; margin-right: 5px;"></div> Höchste Priorität </div> <div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="width: 15px; height: 15px; background-color: orange; margin-right: 5px;"></div> Mittlere Priorität </div> <div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="width: 15px; height: 15px; background-color: yellow; margin-right: 5px;"></div> Geringste Priorität </div> </div>									

1. Kurze Vorstellung
2. Definition „Prozess“ – „Kennzahlen“
3. Potenzialanalyse – den Puls fühlen
4. Optimierungsprojekt „Fabrikplanung“
5. Relevante Ziele für die Unternehmenssteuerung
6. Resümee
7. Fragen



- Habe ich die richtigen Ziele definiert, um vor diesem Hintergrund Prozesse zu analysieren und gestalten oder zu kontrollieren?
 - Bauchgefühl?
 - „Setzung von oben“?
 - Auf Basis der Ergebnisse einer Potenzialanalyse?
 - Wesentliche Unternehmens-Herausforderungen und daraus abgeleitete Ziele (Matrix Megatrends – Ziele)?
- Welche Perspektive auf Prozesse ist mir wichtig:
 - Ebenen-Perspektive: **Geschäfts-/Kern-, Unterstützungs-, Führungsprozesse**?
 - Stufen-Perspektive: Analyse und Gestaltung und/oder **Kontrolle**?
 - Elemente-Perspektive: **Arbeitsgegenstand/Dienstleistung, Betriebsmittel oder Menschen**?
- Setze ich die **richtigen Methoden** ein, um die Ziele zu erfassen (Zahlen, Schulnoten, Ausprägungen, Ampelfarben, ...)?
- Stehen mir z. B. **Vergangenheits- oder Benchmarkdaten** zur Verfügung, um meinen festgestellten Ist-Zustand zu bewerten?
- Wie baue ich ein **Cockpit** auf, um die relevanten Ziele (Soll – Ist) dauerhaft zu kontrollieren?





Balanced Scorecard (BSC)		Beeinflussbarkeitsmatrix											
Stand:	TT.MM.JJJJ	Projekt:	Unternehmen gesamt										
Bearb.:	J. Fischer	Beteiligte:	Geschäftsführung, Führungskräfte, Betriebsrat, ausgewählte Mitarbeiter										
Dimen- sion	Vision/ Unternehmens- grundsätze	Zielgröße	Kennzahl	Messgröße (Bezug: Tag, Woche, Monat, Jahr)		Abteilung							
						Vertrieb	Forschung/Entwicklung	Einkauf/Disposition	Produktion	Qualitätssicherung	Versand/Lager	EDV	Verwaltung
Finanzen	Wirtschaftlich erfolgreich: nachhaltige, positive Ertragskraft/ gesundes Wachstum	Kosten	Kostenabweichung	$\frac{\text{Istkosten} \cdot 100}{\text{Plankosten}}$	%	■	■	■	■	■	■	■	■
		Wirtschaftlich- keit	Arbeitsproduktivität	$\frac{\text{Output}}{\text{Input}}$	verschieden	■	■	■	■	■	■	■	■
Markt und Kunden/ Lieferanten	Termingerechte, zuverlässige, umfassende Leistungen für unsere Kunden (extern/intern)	Qualität	Auftragsbezogene Lieferpünktlichkeit	$\frac{\text{Termingerechte Aufträge} \cdot 100}{\text{Gesamtaufträge}}$	%	■	■	■	■	■	■	■	■
Prozesse	Kundenorientiert/sympathisch: erfolgreiche Zusammenarbeit mit unseren Kunden	Prozess- abwicklung	Termineinhaltungs- quote	$\frac{\text{Termingerechte Projekte} \cdot 100}{\text{Gesamtprojekte}}$	%	■	■	■	■	■	■	■	■
Mitarbeiter und Führung	Kontinuierliche Verbesserung	KVP	KVP - bezogen auf 'Qualität'	$\frac{\text{Umgesetzte KVP-Maßnahmen}}{\text{Mitarbeiter}}$	Stück Mitarbeiter	■	■	■	■	■	■	■	■
	Persönliche Entwick- lung/Qualifizierung	Persönliche Entwicklung	Qualifikationsgrad	$\frac{\text{Qualifizierte Mitarbeiter Ist}}{\text{Qualifizierte Mitarbeiter Soll}}$	ohne Einheit	■	■	■	■	■	■	■	■

 Stark/voll beeinflussbar	 Teilweise beeinflussbar	 Nicht/kaum beeinflussbar
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

1. Kurze Vorstellung
2. Definition „Prozess“ – „Kennzahlen“
3. Potenzialanalyse – den Puls fühlen
4. Optimierungsprojekt „Fabrikplanung“
5. Relevante Ziele für die Unternehmenssteuerung
6. Resümee
7. Fragen



- Ziele (Zielgröße -> Kennzahl -> Messgröße)
- Prozess-Perspektive (Ebene / Stufe / Element)
- Methoden zur Zielerfassung
 - ??? -> Potenzialanalyse -> Optimierungspotenziale -> Ziele
 - Unternehmens-Herausforderungen -> Ziele -> Maßnahmen
 - Kontrolle / Controlling
- Bewertung
 - Vergangenheitswerte
 - Benchmark

REFA-Kompodium Arbeitsorganisation
Band 2

Wilfried Jungkind, Martin Könniker,
Ingo Pläster und Mark Reuber

Handbuch der Prozessoptimierung

Die richtigen Werkzeuge auswählen und zielsicher einsetzen

2. Auflage

REFA



1. Kurze Vorstellung
2. Definition „Prozess“ – „Kennzahlen“
3. Potenzialanalyse – den Puls fühlen
4. Optimierungsprojekt „Fabrikplanung“
5. Relevante Ziele für die Unternehmenssteuerung
6. Resümee
7. Fragen





Was sind Kennzahlen?

- Zahlenwerte (Informationen in Zahlen)
 - absolute Werte (Durchlaufzeit)
 - relative Werte (Flächenproduktivität -> Umsatz/Fläche)
- Beschreiben den Zustand von Prozessen
- Visualisierung!

Wie sollten Kennzahlen sein?

- S = Spezifisch (konkret)
- M = Messbar (möglichst Zahlen)
- A = Attraktiv (akzeptiert)
- R = Realistisch (erreichbar)
- T = Terminiert (zeitpunkt-bezogen)

Wozu dienen Kennzahlen hauptsächlich?

- Problemerkennung (Analyse und nachfolgende Gestaltung)
 - Prozessschwächen/-störungen
 - Impuls zum Steuern (z. B. Gestaltung: beseitigen, verbessern)
- Kontrolle
 - Erfassen von Entwicklungen/Trends (vorausschauend über zeitliche Verläufe)
 - Soll-Ist-Vergleich (z. B. mittels Benchmarks)
- Kommunikationsmittel ggü. der Belegschaft

Prof. Dr. Wilfried Jungkind

jungkind@iwt-institut.de

0172 4154318

IWT GmbH

Institut für Wirtschaft und Technik

Campusallee 1

32657 Lemgo

T +49 (0)5261 – 988 93 18

info@iwt-institut.de

www.iwt-institut.de

