

Karl W. Wagner  
Alexandra M. Lindner

# WPM - Wertstrom- orientiertes Prozess- management

Effizienz steigern  
Verschwendung reduzieren  
Abläufe optimieren



EXTRA  
Mit kostenlosem E-Book

HANSER

Karl W. Wagner / Alexandra M. Lindner

# **WERTSTROMORIENTIERTES PROZESSMANAGEMENT**

- Effizienz steigern
- Verschwendung reduzieren
- Abläufe optimieren

**HANSER**



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt.

Alle Rechte, auch die der Übersetzung, des Nachdrucks und der Vervielfältigung des Buches, oder Teilen daraus, sind vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form (Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren), auch nicht für Zwecke der Unterrichtsgestaltung, reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

© 2013 Carl Hanser Verlag München  
<http://www.hanser-fachbuch.de>

Lektorat: Lisa Hoffmann-Bäumel  
Herstellung: Thomas Gerhardy  
Satz: Kösel, Krugzell  
Umschlaggestaltung: Stephan Rönigk  
Druck & Bindung: Friedrich Pustet, Regensburg  
Printed in Germany

ISBN 978-3-446-42513-2  
E-Book-ISBN 978-3-446-42887-4

# Inhalt

<b>1</b>	<b>Wertstromdesign</b> .....	<b>1</b>
1.1	Einführung .....	1
1.2	Kaizen und Toyota-Produktions-System (TPS) .....	2
1.2.1	Verschwendung (MUDA) .....	3
1.2.2	Überlastung (MURI) und Unausgeglichenheit (MURA) .....	7
1.3	Wertstromanalyse und Wertstromdesign .....	8
1.3.1	Wertschöpfungsanalyse und Wertstrom .....	8
1.3.2	Wertstromanalyse .....	10
1.3.3	Wertstromdarstellung .....	23
1.3.4	Ablauf Wertstromdesign .....	31
1.3.5	Weitere Anwendungsgebiete .....	40
1.3.6	Ausblick zu Wertstromanalyse und -design .....	40
1.3.7	Exkurs: Simulationsbasiertes Wertstromdesign .....	41
<b>2</b>	<b>Lean in administrativen Prozessen</b> .....	<b>47</b>
2.1	Wertstromdesign in der Administration .....	47
2.1.1	Wertstromanalyse .....	48
2.1.2	Wertstromkonzeption .....	49
2.2	Lean Administration .....	50
2.2.1	Produktivitätspotenzial im Büro .....	50
2.2.2	Einführungsmodell .....	51
2.2.3	Lean Administration Notation .....	57
2.3	Makigami .....	59
2.3.1	Ziele der Makigami-Methode .....	59
2.3.2	Vorgehensweise .....	61
2.3.3	Abgrenzung der Makigami-Methode von Kaizen-Methoden .....	63
2.4	Waste Walk-Diagramm .....	64

<b>3</b>	<b>Prozessmanagement</b>	<b>67</b>
3.1	Der Prozess	68
3.1.1	Definitionen	68
3.1.2	Das Prozessmodell	69
3.1.3	Prozesswürdigkeit	71
3.1.4	Verknüpfung von Prozessen	72
3.1.5	Kategorisierungsmöglichkeiten	73
3.2	Das Prozessmanagementsystem	76
3.2.1	Grundlegende Aspekte im Prozessmanagement	77
3.2.2	Prozess-Lifecycle	81
3.2.3	Phase 1 – Prozess in Prozesslandkarte aufnehmen	85
3.2.4	Phase 2 – Prozesse erarbeiten	86
3.2.5	Phase 3 – Prozesse betreiben, steuern und verbessern	105
3.2.6	Phase 4 – Gesamtprozessleistung überwachen und steuern	107
3.2.7	Modell zur Anbindung an die Unternehmensführung	110
3.2.8	Rollen im Prozessmanagement	113
<b>4</b>	<b>Ankerpunkte und methodische Brücken</b>	<b>121</b>
4.1	Die erweiterte Wertstrommethode	122
4.1.1	Wissenschaftlicher Status quo	122
4.1.2	Beiträge des Prozessmanagements	124
4.1.3	Restriktionen und Randbedingungen	132
4.2	Das erweiterte Prozessmanagement	133
4.2.1	Beiträge der Wertstrommethode	133
4.2.2	Beiträge der Lean Administration	140
4.2.3	Restriktionen	140
4.3	Brücken	141
<b>5</b>	<b>Wertstromorientiertes Prozessmanagement</b>	<b>149</b>
5.1	Prozess in Prozesslandkarte aufnehmen	150
5.2	Prozesse erarbeiten	153
5.2.1	Identifikation und Abgrenzung vornehmen	154
5.2.2	Ist-Situation aufnehmen	154
5.2.3	Ist-Situation analysieren	195
5.2.4	Soll-Situation konzipieren	216
5.2.5	Verbesserungspotenziale realisieren	219
5.3	Kontrolle, Steuerung und Verbesserung	219
5.3.1	Prozesse betreiben, steuern und verbessern	219
5.3.2	Gesamtprozessleistung überwachen und steuern	220

<b>6</b>	<b>WPM Methoden-Koffer</b> .....	<b>223</b>
6.1	Zentrale WPM-Arbeitsblätter .....	223
6.1.1	Prozesssteckbrief .....	223
6.1.2	Identifikation und Abgrenzung .....	223
6.1.3	Ist-Situation aufnehmen .....	225
6.1.4	Ist-Situation analysieren .....	226
6.1.5	Soll-Situation konzipieren .....	227
6.1.6	Verbesserungspotenziale realisieren .....	228
6.2	Lean-Werkzeuge für schlanke Prozesse .....	229
6.2.1	Genchi Genbutsu .....	229
6.2.2	5S .....	230
6.2.3	Poka Yoke .....	235
6.2.4	5W oder 5Whys/6W .....	236
6.2.5	SMED .....	238
6.2.6	SOPs .....	238
6.2.7	Jidoka .....	239
6.2.8	Andon .....	239
6.2.9	Visual Management .....	239
6.3	Weitere Methoden für die Arbeit in Gruppen .....	240
6.3.1	Teamorientierter Problemlösungsprozess (PULS) .....	240
6.3.2	Q7, M7, K7 - der „Standard-Werkzeugkoffer“ .....	243
<b>7</b>	<b>WPM in der Unternehmenskultur verankern</b> .....	<b>255</b>
7.1	Anforderungen an das Unternehmen .....	256
7.1.1	Wertewandel im Bewusstsein des Kunden .....	256
7.1.2	Wertewandel im Bewusstsein der Mitarbeiter .....	257
7.1.3	Flexibilität und Entwicklungsfähigkeit von Unternehmen .....	257
7.2	Entwicklungsphasen von Unternehmen und Kundenorientierung .....	258
7.3	Strategien zum Wandel der Unternehmenskultur .....	260
7.3.1	Notwendigkeit eines Kulturwandels .....	260
7.3.2	Das Wesen des Kulturwandels und seine Blockaden .....	262
7.3.3	Hürden und Hindernisse des Kulturwandels .....	262
7.4	Grundlagen und Strategien zur Veränderung von Organisationen (Management of Change) .....	265
7.5	Strukturiertes Vorgehen bei der WPM-Organisationsveränderung .....	266
7.6	Idealtypische Phasen einer Veränderung in Richtung WPM .....	269
7.6.1	Aufrüttelungsphase .....	269
7.6.2	Vermittlungsphase .....	269
7.6.3	Engagementphase .....	270
7.6.4	Umsetzungsphase .....	270
7.6.5	Lebensphase .....	271
7.6.6	Geforderte Einstellungen und Denkweisen .....	271

7.7	Konflikte im Zuge von WPM .....	273
7.7.1	Konflikte in Teams .....	274
7.7.2	Konfliktarten .....	275
7.7.3	Konfliktverhalten (Strategien zum Umgang mit Konflikten) .....	276
7.7.4	Konfliktbehandlung .....	277
7.7.5	Das Management von Konflikten .....	279
	<b>Literatur .....</b>	<b>283</b>
	<b>Index .....</b>	<b>289</b>
	<b>Die Autoren .....</b>	<b>297</b>

# WPM - Wertstromorientiertes Prozessmanagement

Effizienz steigern  
Verschwendung reduzieren  
Abläufe optimieren

Im Prozessmanagement steht die effiziente Umsetzung aller unternehmerischen Abläufe im Mittelpunkt. Dabei werden die Prozesse systematisch an der übergeordneten Strategie ausgerichtet. Wertstromdesign betrachtet direkt den Material- und Informationsfluss und konzentriert sich dabei auf die Hauptflüsse.

Dieses Werk verbindet praxisorientiert und theoretisch fundiert beide Ansätze und ist dabei durchgängig auf die praktische Umsetzbarkeit ausgerichtet. Damit erhalten Sie einen konkreten Leitfaden in die Hand, mit dem Sie ein ganzheitliches Prozessmanagement aufbauen und dabei die Hauptflüsse immer fest im Blick behalten!

**HIGHLIGHTS!**

- ▶ Prozesse optimieren und Kosten senken
- ▶ Praxiserprobte Vorgehensweise
- ▶ Viele Beispiele und konkrete Tipps

## Die Autoren

Dr. Karl W. Wagner ist Geschäftsführer der procon Unternehmensberatung ([www.procon.at](http://www.procon.at)) sowie Dozent und Lektor an verschiedenen Hochschulen.

Alexandra M. Lindner ist Beraterin, Coach und Trainerin mit den Schwerpunkten Wertstrom, Prozessoptimierung, Projektmanagement, Six Sigma, Statistische Auswertungen, KVP und SMED.

HANSER

[www.hanser-fachbuch.de](http://www.hanser-fachbuch.de)

€ 39,90 [D] | € 41,10 [A]

ISBN 978-3-446-42513-2



9 783446 425132