

Lean Manufacturing / Effiziente Serviceabläufe durch Prozessoptimierung

Prozess-Fitness

VON DR. ROLAND SPRINGER UND DR. RAWEN-BUSSOW KUHL

Die kunden- und produktseitigen Anforderungen an den Service nehmen stetig zu. Hohe Kundenzufriedenheit und Kundenbindung sind nur noch zu erzeugen, wenn sich mit einem Höchstmaß an Qualität und Flexibilität auch ein Maximum an technischer Kompetenz und Sorgfalt verbindet. Beides kostet Zeit und Geld. Die Servicequalität kontinuierlich zu verbessern und gleichzeitig die Servicekosten stetig zu verringern ist daher eine Herausforderung, vor der heute jeder Servicebetrieb steht.

Lean Manufacturing

Der Schlüssel zur Lösung dieser schwierigen Aufgabe liegt in einer Verschlinkung und Optimierung aller Strukturen und Abläufe im Service nach den Prinzipien eines Lean Manufacturing, wie es seit Beginn der neunziger Jahre von allen Automobilherstellern praktiziert wird. Im Vordergrund

von Lean Manufacturing stehen konsequente Kundenorientierung, Null-Fehler-Prinzip und die Vermeidung jeglicher Verschwendung beim Einsatz von Personal, Material, Fläche und Werkzeug. All dies basiert auf der kontinuierlichen Analyse und Verbesserung aller organisatorischen Strukturen und Prozesse.

Obwohl zunächst für die Produktion und produktionsnahen Bereiche entwickelt und dort auch umgesetzt, lassen sich nicht nur die Prinzipien, sondern auch die Methoden von Lean Manufacturing wie

- Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP)
- Total Quality Management (TQM)
- Just in Time (JIT) und Just in Sequence (JIS)
- Total Productive Maintenance (TPM) im Service sicher und unproblematisch anwenden. Dagegen wird häufig eingewendet, hohe Prozessstabilität als Voraussetzung

schlanker Abläufe und hoher Effizienz sei im Service nicht zu erreichen, da hier die Bewältigung von nicht planbaren Ereignissen (Unfälle, ungeplante Reparaturen, Liegenbleiber etc.) das tägliche Geschehen bestimmen. Tatsächlich hat die Planbarkeit von Ereignissen gerade im technischen Service, nicht zuletzt aufgrund verbesserter Diagnose- und Frühwarnmöglichkeiten, jedoch eher zuzunehmen. Wartung ersetzt verstärkt die nachträgliche Reparatur, womit im Übrigen eine Lean Manufacturing-Methode, nämlich die vorbeugende Instandhaltung von Maschinen (TPM), auch im Service Eingang gefunden hat.

Dass gleichwohl die Prozessstabilität in vielen Servicebetrieben noch zu wünschen übrig lässt, hängt bestenfalls zu einem gewissen Teil an der grundsätzlichen Unplanbarkeit von Serviceprozessen. Mindestens ebenso wichtig ist der Umstand, dass die wesentlichen Ursachen für instabile Prozesse nicht konsequent genug bekämpft und bewährte Methoden zur Prozessstabilisierung nicht hinreichend genutzt werden. Nicht nur am Beispiel des Kernprozesses Reparaturannahme lässt sich dies gut zeigen.

Beispiel Auftragsannahme

Mit der Auftragsannahme und Auftrags-einsteuerung entscheidet sich schon zu Beginn der Prozesskette Service, wie stabil das Tagesgeschäft verlaufen kann. Wer Kundentermine über den gesamten Tag nicht sauber taktet, sondern die Kundenannahme vorwiegend als Stoßgeschäft betreibt, wird seine tägliche Werkstattauslastung niemals glätten können – es sei denn, er puffert mit zusätzlicher unproduktiver Fläche Fahrzeuge zwischen Annahme und Betrieb.

Produkt-, Material- oder Personalpuffer sind, im Sinne des Lean Manufacturing, jedoch Verschwendung. Sie tragen unmittelbar zur Wertschöpfung nichts bei. Wertschöpfung findet im Service nur dort statt,



Nachhaltige Prozessoptimierung im Service ist kein Selbstläufer

wo Leistungen in Rechnung gestellt werden können, also im Wesentlichen in der Reparaturdurchführung und im Teileverkauf. In der Auftragsannahme wird in Gestalt von Reparaturaufträgen zwar Wertschöpfungspotenzial generiert, es findet dort aber keine eigentliche Wertschöpfung statt. Nicht der mit Fahrzeugen vollgestellte Betrieb ist am wirtschaftlichsten, sondern jener, in dem während des Tagesgeschäfts weder Fahrzeuge noch Monteure auf Arbeit warten.

Just-in-Sequence-Reparatur

Ideal ist insofern die durchgängige Just-in-Sequence-Reparatur, bei der die Fahrzeuge ohne Zwischenlagerung sofort nach Annahme repariert werden. Dem kann man sich nähern, indem unproduktive Stellflächen außerhalb der Werkstatt so verknappert werden, dass ein Horten von Fahrzeugen gar nicht möglich ist. Grundsätzlich sollten die unproduktiven Flächen außerhalb der Werkstatt nicht größer als die produktiven innerhalb der Werkstatt sein und sich stetig bis auf ein unverzichtbares Minimum verringern.

Die Verknappung von Stellflächen setzt allerdings voraus, dass die Kunden sich – wie in einer gut geführten Arztpraxis mit kleinem Wartezimmer – der Just-in-Sequence-Steuerung weitgehend unterwerfen. Dazu gehört auch eine gewisse erzieherische Leistung seitens der Annehmer gegenüber ihren Kunden, was Terminsetzung und Terminusdisziplin betrifft. Noch wichtiger ist jedoch, dass die Werkstätten morgens nicht systematisch mit Aufträgen überbucht werden, die sie über den Tag dann gar nicht abliefern können. Das gilt insbesondere dann, wenn unklar ist, welchen Umfang ein einzelner Auftrag tatsächlich annimmt. Hier haben wir es mit einer zweiten systematischen Schwäche des Annahmeprozesses zu tun, wo durch mangelhafte Diagnose Auftragsvolumen und Arbeitsumfang unbestimmt bleiben. Dies destabilisiert die Abläufe in der Reparaturdurchführung mindestens ebenso wie die mehr oder weniger chaotische Terminierung von Aufträgen.

Abhilfe ist hier nur dadurch zu schaffen, dass jedes Fahrzeug erst dann der Werkstatt übergeben wird, wenn die zu beseitigenden Schäden und Mängel ausführlich diagnostiziert und beschrieben sind. Unvollständige Aufträge dürfen von der Werkstatt nicht bearbeitet und müssen an die Annahme zurückverwiesen werden.



Dr. Roland Springer, Geschäftsführender Gesellschafter IIM GmbH



Dr. Rawen-Bussow Kuhl, Geschäftsführender Gesellschafter IIM GmbH

Das Beispiel Reparaturannahme zeigt:

- Ohne klar definierte Arbeitsstandards ist im Service weder eine hinreichende Stabilität noch eine hohe Qualität der Prozesse zu erreichen;
- die Entwicklung, Pflege und Anwendung der Standards ist eine Aufgabe der Führungskräfte, die sie gemeinsam mit ihren Mitarbeitern zu betreiben haben;
- Abweichungen von definierten Standards dürfen nur dann toleriert werden, wenn die Standards den jeweiligen Erfordernissen nicht mehr entsprechen;
- nicht mehr sachgerechte Standards sind in diesem Falle umgehend durch verbesserte zu ersetzen.

Prozessoptimierung

Arbeitsstandards unterstützen Führungskräfte und Mitarbeiter, nicht nur die richtigen Dinge, sondern diese auch richtig zu tun. Außerdem helfen sie den Führungskräften, neue Mitarbeiter zu qualifizieren und ihnen die erforderliche Arbeits- und Leistungsdisziplin zu vermitteln. Schließlich sind sie Grundlage für die kontinuierliche Verbesserung der Prozesse, die letztlich in nichts anderem als der ständigen Überprüfung und Optimierung definierter Arbeitsstandards in einem Regelkreis systemischer Prozessoptimierung (SPO) bestehen.

Systemische Prozessoptimierung ist freilich kein Selbstläufer, sondern selbst ein pro-

fessionell zu gestaltender Prozess, dessen Schwierigkeiten und Komplexität denen des Serviceprozesses in nichts nachstehen. Diese Prozessoptimierung stört nicht nur das Tagesgeschäft, sondern verursacht zunächst (zusätzliche) unproduktive Zeiten, bevor sie sich in verbesserten und wirtschaftlicheren Abläufen auszahlt. Deswegen wird sie gerne unterlassen.

Dagegen hilft nur die konsequente Einplanung von Zeitfenstern für Prozessoptimierung auf allen Führungs- und Mitarbeiterebenen. Diese nicht unmittelbar wertschöpfende Zeit muss geopfert werden, um das gerade im Service so wichtige Werkzeug Organisation so scharf zu halten, dass es den heutigen Anforderungen entspricht.

Prozessoptimierung ist aber nicht nur aufgrund von Zeitmangel Arbeit gegen die Schwerkkräfte des Tagesgeschäfts. Hinzu kommt der Umstand, dass Reservepolster an Personal, Material und Fläche den Betrieben dabei helfen, instabile Abläufe zu bewältigen. Werden ihnen diese Polster einfach entzogen, ohne die Prozesse zu optimieren, laufen sie in der Tat Gefahr, Kundenanforderungen nicht mehr befriedigen zu können. Radikale Diäten münden daher nicht nur im Privatleben, sondern auch im Service häufig in den bekannten Jo-Jo-Effekt, wo schon nach kurzer Zeit das frühere Gewicht (oder auch mehr) wiederhergestellt ist.

Jo-Jo-Effekt vermeiden

Erfolgsversprechender sind daher auch im Service Schlankheitskuren, bei denen den Betrieben nicht nur Ressourcen entzogen werden, sondern durch begleitendes Training die Prozess-Fitness aller Beteiligten gesteigert wird. Sie setzen an den Prozessen an und fokussieren von vornherein auf eine Umstellung falscher Verhaltensdispositionen, z.B. der Unart, Prozessstörungen durch den Aufbau von Puffern anstatt durch die Beseitigung von Störursachen zu bekämpfen.

Systemische Prozessoptimierung ist daher immer auch ein erzieherischer Akt, in dessen Mittelpunkt die Führungskräfte und ihre Mitarbeiter stehen. Sie verläuft, wie jede Erziehungsmaßnahme, alles andere als konfliktfrei und berührt damit notgedrungen nicht nur die Hard Facts (Strukturen, Kosten, Bestände etc.), sondern gleichermaßen die Soft Facts (Interessen, Verhaltensweisen, Beziehungen etc.) des Serviceprozesses. ■

Weitere Infos unter www.iim-stuttgart.de