



Fotos (6): Stadtwerke Düsseldorf, Stadtwerke Dortmund, Veolia Wasser GmbH



Dr. Bodo Wiegand
Tel. 0241 – 89 49 99 93
wiegand@lean-management-institut.de



Dipl.-Wirt. Ing. Jochen Wilckens, MBA
Tel. 0241 – 89 49 99 93
wilckens@lean-management-institut.de

Das Lean Management Institut

Das Lean Management Institut wurde von Dr. Bodo Wiegand als Stiftung in Aachen gegründet. Seine Aufgabe ist die Weiterentwicklung und Verbreitung des Lean Management-Konzeptes und der Tools im deutschsprachigen Raum. Dazu berät das Lean Management Institut Unternehmen aus nahezu allen Branchen vor Ort bei der Analyse und Optimierung von Prozessen und unterstützt bei der Implementierung von Lean Management-Programmen. Weitere Aktivitäten sind Forschungsprojekte, Veröffentlichungen sowie ein breites Kongress- und Seminarprogramm. Das Institut gehört zum globalen Netzwerk der Lean Enterprise Institute rund um James P. Womack und Daniel T. Jones, die Begründer der Lean Management-Bewegung, und nimmt auf diese Weise teil am internationalen Austausch über aktuelle Entwicklungen und Erfahrungen in Unternehmen und Institutionen.

Ihr Beratungspartner vor Ort

Mit erfahrenen Experten begleitet das Lean Management Institut die Umsetzung von Lean Methoden in Ihrem Unternehmen. Zur Anwendung kommen dabei erprobte Methoden wie Wertstromdesign, Rüstzeitreduzierung, Tätigkeitsstrukturanalyse etc.

Ihr Nutzen:

- Know-how aus dem Lean Global Network
- Aktuelle, erprobte Methoden
- Systemischer Ansatz
- Erfahrene Experten

KONTAKT:

Steinbachstraße 25 | 52074 Aachen | Telefon: (0241) 89 49 99 93 | Fax: (0241) 89 49 99 94
E-Mail: info@lean-management-institut.de | www.lean-management-institut.de



LEAN MANAGEMENT INSTITUT

Die Methoden und Konzepte des Lean Thinking werden – entsprechend angepasst – in nahezu allen Branchen erfolgreich benutzt, um Produktionsprozesse zu optimieren und die Wettbewerbsfaktoren der Unternehmen zu steigern.

Auch für die Optimierung von Geschäftsprozessen sowie Instandhaltungs- und Service-Prozessen sind die Lean Management-Konzepte geeignet. Entsprechende Tools auf Basis des Lean Thinkings wurden und werden entwickelt, um vorhandene Verbesserungspotenziale zu identifizieren und auszuschöpfen. Davon profitieren auch Dienstleistungsunternehmen und flächendeckend arbeitende Netzbetreiber.

Die Effekte sind messbar an

- reduzierten Durchlaufzeiten
- steigender Produktivität
- steigender Qualität
- steigender Verfügbarkeit

Die positiven Auswirkungen des Lean Managements sind am deutlichsten spürbar, wenn mit einem systemischen Ansatz ein komplettes wertstromorientiertes Lean Business System entwickelt wird.

Konditionen

Die Experten des Lean Management Instituts bringen weitreichende Expertise im Umgang mit den Lean Methoden sowie umfassende Erfahrung aus Lean Projekten in zahlreichen Branchen mit. Die Einbindung und Schulung der Mitarbeiter vor Ort sowie eine zielorientierte Steuerung des Projektes tragen dazu bei, dass schnell zuverlässige Ergebnisse erzielt werden, auf denen der weitere Veränderungsprozess aufbauen kann. Der detaillierte Ablauf und das Angebot werden individuell auf die vorhandenen Rahmenbedingungen und Unternehmensziele abgestimmt.

Buch-Publikationen zum Thema Lean Management:



STADTWERKE
LEAN MANAGEMENT



EFFIZIENZSTEIGERUNG ZUR ZUKUNFTSSICHERUNG DER STADTWERKE

Die Herausforderungen aus Anreizregulierung, Unbundling und Marktveränderung bewältigen

2008 ist das Jahr der Vorbereitung auf die Anreizregulierung. Wenn Stadtwerke die Forderungen der Regulierungsbehörde erfüllen wollen, müssen sie ihre Effizienz in der ersten Periode um 1,25 Prozent pro Jahr und um 1,5 Prozent pro Jahr in der zweiten Periode verbessern. Potenziale dafür sind vor allem bei den operativen und administrativen Kosten für die Netzführung, Netzverwaltung und Instandhaltung zu erwarten.

Zudem gilt es, sich auf den Wechsel vom Verkäufer- zu einem Käufermarkt einzustellen und die Leistungsangebote stark auf die Kundenwünsche anzupassen. Hier ist viel Flexibilität gefragt, und in vielen Fällen werden Kooperationen sich als die geeignete Form für marktgerechte und wirtschaftliche Angebote erweisen. Daraus ergeben sich neue Ansprüche an effizient gestaltete Prozesse, um die gewünschten Synergieeffekte zu erzielen. Auch im Rahmen des Unbundlings sind Synergien verloren gegangen, als Prozesse getrennt und Verantwortungen mit der Gründung der Netzgesellschaften neu geordnet wurden. Neue Schnittstellen und Umstellungen in der Organisation behindern häufig noch einen reibungslosen Fluss.

Die Praxis zeigt, dass sich mit den Methoden des Lean Managements effiziente und stabile Abläufe gestalten lassen:

Effizienz durch Lean Management

Im Kern geht es bei Lean Management darum, unnötige Aktivitäten – Verschwendung – bei der Herstellung von Produkten und Leistungen zu vermeiden. Durch sorgfältiges Prozessmanagement entsteht Stabilität und damit die Grundlage für Qualität der Leistungen. Die Praxis hat gezeigt, dass sich neben Produktionsprozessen – bei entsprechender Anpassung – mit Lean Methoden auch administrative Prozesse und Instandhaltungsprozesse optimieren lassen.

Denn Verschwendung findet sich überall im täglichen Ablauf von Prozessen, in der Produktion ebenso wie bei der Dienstleistung oder in der Verwaltung. Das beginnt mit der Erstellung von Leistungen, die keiner haben will, und endet

mit falsch eingesetzten Mitarbeitern. Mit den Methoden des Lean Business Systems kann man Prozesse systematisch auf Verschwendung hin analysieren, um sie dann zielgerichtet zu optimieren und die Effizienz zu steigern.

Spürbare Effekte

- Verbesserte Effizienz der Prozesse
- Höhere Produktivität der Mitarbeiter
- Messbarkeit der Prozesse
- Messbarkeit der Veränderung
- Nachhaltige Verbesserung
- Erhöhte Kundenzufriedenheit & Mitarbeitermotivation

Projektbeispiel Energiebranche:

Prozessoptimierung im Service

Ziele

- Produktivitäten steigern und Kosten senken
- Prozessabgleich zum SAP-System
- Prozesse und Organisationsstruktur optimieren
- Fremdleistungsmanagement-, Make-or-Buy- und Sourcingkonzepte erarbeiten
- Geschäftsmodell prüfen
- Ressourcenbedarf klären

Vorgehensweise

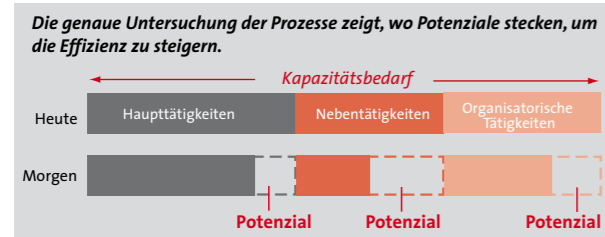
- Aufnahme der Leistungs- und Geschäftsprozesse
- Soll-Prozesse modellieren
- IT-Anpassung (SAP) an neue Prozesse
- Entwicklung der optimierten Organisationsstruktur
- Pilotierung und Anpassung von Sourcing-Konzepten
- Bundesweites Roll-out
- Einbindung der Mitarbeiter in alle Maßnahmen

Ergebnisse

- Verkürzte Reaktionszeiten und Qualitätssteigerung
- Erhöhte Kundenzufriedenheit
- Reduzierte Komplexität
- Konzentration auf die Wertschöpfung
- Erhöhte Mitarbeitermotivation
- Einsparungspotenzial: 55 Mio. €

Geschäftsprozesse und indirekte Bereiche

Administrative Tätigkeiten machen einen großen Teil der vielfältigen Aktivitäten eines Stadtwerkes aus, u.a. in den Bereichen Service, Kundenverwaltung, Einkauf und Fremdleistungsmanagement. Auch hier lassen sich mit Lean Methoden deutliche Effizienzsteigerungen erzielen. Ausgangspunkt ist eine detaillierte, viersträngige Prozessanalyse. Im Zentrum steht die Wertstromanalyse, bei der die Prozesse im Detail dokumentiert und



schematisch dargestellt werden, um Verbesserungspotenziale zu identifizieren und entsprechende Maßnahmen zu entwickeln. Dabei zeigt sich, welche Prozesse aus Sicht des Kunden wirklich wertschöpfend sind, wo die Engpässe liegen und welche Qualitätsmängel existieren. So lässt sich ein Überblick darüber gewinnen, wie produktiv die Prozesse tatsächlich sind. Zudem entsteht Transparenz über die Struktur der Abläufe. Ergänzend dazu ergibt sich aus der Tätigkeitsstrukturanalyse, wie die Aufgabenverteilung und -belastung in den einzelnen Funktionen aussieht, welche Tätigkeiten die Mitarbeiter einer Funktion ausüben und welche Zeitanteile diese belegen. Auf Basis der Analyseergebnisse lassen sich dann die Prozesse effizient gestalten und die Kapazitäten bedarfsgerecht verteilen. Im Vordergrund steht dabei zunächst die Reduzierung überflüssiger, nicht-wertschöpfender Tätigkeiten. Auf die Entwicklung der Sollprozesse folgt die Umsetzung der neuen Abläufe im Arbeitsalltag, die in der Regel mit weiteren Anpassungen verbunden sind.

Projektbeispiel Energiebranche:

Prozessoptimierung zum Unbundling

- Ziele**
- Trennung von Anlagen und Netzen
 - Neuorganisation der Hauptabteilung Netze im Rahmen des Unbundlings
 - Flexible Organisation für die Ausgründung der Netzgesellschaft
 - Optimierte Kernprozesse
- Vorgehensweise**
- Ist-Aufnahme der administrativen Prozesse
 - Ableitung der optimierten Prozesse unter Berücksichtigung des Unbundlings und des Multi-Utility-Ansatzes
 - Aufstellung einer Personaltransfermatrix nach Qualifikationen
 - Verteilung & Beschreibung der Aufgaben der Abteilungen
- Ergebnisse**
- Detailkonzept zur Umsetzung der Trennung der Netze und Anlagen
 - Neuorganisation der Hauptabteilung Netze
 - Optimierte Kernprozesse
 - Personaltransfermatrix (personenscharf)
 - Umsetzung des Multi-Utility-Ansatzes für Hausanschlüsse

Projektbeispiel Energiebranche:

Bereitschafts- und Schichtdienstkonzept

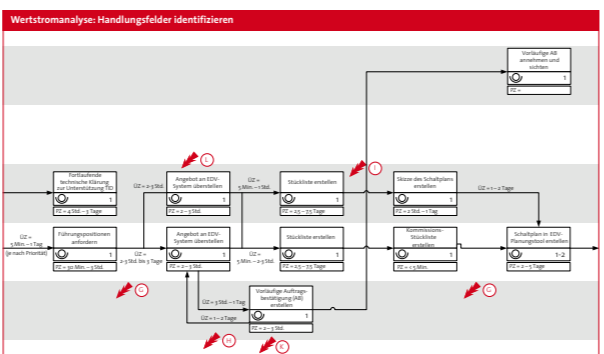
- Ziele**
- Reduzierung der Kosten für Schicht- & Bereitschaftsdienste
 - Reduzierung des benötigten Personals
 - Reduzierung der Bereitschaftseinsätze
- Vorgehensweise**
- Ist-Aufnahme und Auditierung der Prozesse
 - Analyse der einzelnen Dienste im Hinblick auf Zeit/Qualifikation/Aufgaben
 - Ermittlung der bestehenden Arbeitszeitmodelle & Betriebsvereinbarungen
 - Konzeptentwicklung
- Ergebnisse**
- Green approach Konzept:
 - Reduzierung der Kosten um 70 %
 - Reduzierung des Personalbedarfs um 80 %
 - Umsetzungskonzept Stufe 1
 - Halbierung der Kosten
 - 50 % Personalreduzierung im Schicht- & Bereitschaftsdienst
 - Zustimmung des Betriebsrats und Commitment der Abteilungsleiter

Vertriebsstrukturen und Kooperationen

Angesichts des hohen Drucks auf dem Energiemarkt wird sich als sinnvoll erweisen, dass nicht jeder Wettbewerber jede Leistung eigenständig anbietet, sondern Kooperationen mit anderen Netzbetreibern einget. Die Führung von Netzen, das Zählerwesen sowie die Instandsetzung und Verwaltungsprozesse sind Bereiche, die zunehmend Kooperationen erfordern. Auch hier können Lean Methoden wirkungsvoll eingesetzt werden, um effektive Vertriebsstrukturen aufzubauen und mögliche Synergieeffekte bei Kooperationen zu nutzen.

Auf der Basis von Prozessanalysen mit Lean Ansätzen entsteht die notwendige Transparenz und Flexibilität, so dass die notwendigen Anpassungen der Abläufe, die genauen Beschreibungen der Schnittstellen sowie eine weitreichende Standardisierung von Tätigkeiten umgesetzt werden. Auf diese Weise können beispielsweise Kosten für aufwändige Netzleitwarten, Entstördienste und Verwaltungen reduziert werden.

Mit der Wertstromanalyse lassen sich Abläufe im Ist- und im Soll-Zustand anschaulich darstellen und Ansätze für Verbesserungen erkennen.



Projektbeispiel Energiebranche:

Prozessoptimierung der Auftragsabwicklung

- Ziele**
- Geschäftsprozesse nach umgesetzten Unbundling-Aktivitäten überprüfen
 - Prozessoptimierung
 - Prozessabgleich zum SAP-System
 - Wirtschaftlichkeit und Messbarkeit der Geschäftsprozesse erhöhen
- Vorgehensweise**
- Methodeneinweisung Lean Administration
 - Aufnahme und Bewertung der Geschäftsprozesse in den Bereichen Stationswartung und Hausanschluss
 - Definition von Maßnahmenpaketen
- Ergebnisse**
- Visualisierte und bewertete Geschäftsprozesse
 - Definierte Maßnahmenpakete zur Umsetzung

Anlagenmanagement und Instandhaltung

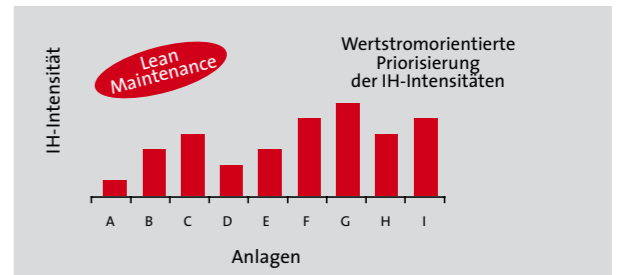
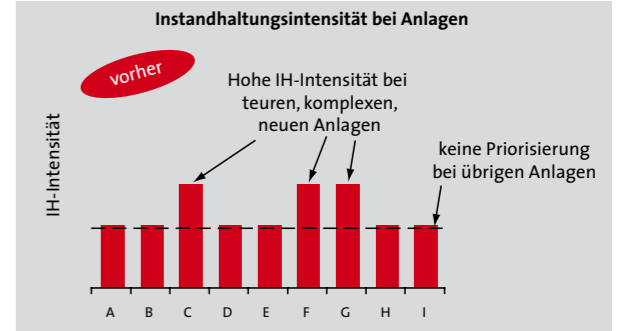
Die Instandhaltung der Anlagen ist ein wesentlicher Kostenfaktor für jeden Netzbetreiber – im Bereich Energie ebenso wie im Bereich Verkehr. Hier können mit der Lean Maintenance-Strategie deutliche Einsparungen erzielt und die Effizienz gesteigert werden. Bei Lean Maintenance geht es darum, die vorhandenen Anlagen nach ihrer Bedeutung für die Leistungserstellung zu bewerten und darauf dann den jeweiligen Instandhaltungsaufwand abzustimmen. Auf diese Weise wird einerseits die Anlagenverfügbarkeit im notwendigen Rahmen sichergestellt, andererseits können jedoch Kosten gespart werden, weil der Instandhaltungsaufwand nicht bei jeder Anlage gleich hoch sein muss. Die Umsetzung dieser Maßnahmen erfordert auch die Anpassung der indirekten Prozesse im Bereich Instandhaltung und

Projektbeispiel Energiebranche:

Restrukturierung des Anlagenservices

- Ziele**
- Effiziente Prozesse auf Basis klarer Leistungsbilder und Service Level Vereinbarungen (SLV)
 - Maßgaben für Make-or-Buy-Leistungen
 - Exakte Definition der Schnittstellen, Verantwortlichkeiten, Ressourcenbemessung und Zielorganisation
 - Kennzahlen zur Leistungsmessung sowie für Kostencontrolling und Make-or-Buy-Entscheidungen
 - Beschreibung Kostencontrolling
- Vorgehensweise**
- Wertstrom- und Prozessanalyse
 - Untersuchung der Aufgabenstruktur, Mengengerüste, saisonale Verteilung
 - Modellierung der Sollprozesse und Organisation
 - Entwicklung und Umsetzung von Sofortmaßnahmen
 - Pilotierung und Nachbearbeitung der Prozesse
 - Aktive Umsetzungsbegleitung
- Ergebnisse**
- Konzentration auf die eigene Wertschöpfung
 - Exakte Entscheidungsmerkmale für Vergabe
 - Praktikables Kennzahlensystem
 - Verkürzte Reaktionszeiten und Qualitätssteigerung
 - Klare Service-Level-Vereinbarungen
 - Erhöhte Kundenzufriedenheit und Mitarbeitermotivation

Instandhaltungsaufwand nach Bedarf ist das Ziel von Lean Maintenance, um Ressourcen zu sparen.



Service an die geänderten Maintenance-Strategien und Konzepte, und zwar von der Entstörung bis hin zum Um- und Neubau. Dazu wird die Methode der Wertstromanalyse genutzt, mit der die Prozesse der Entstörung, Inspektion und Wartung sowie der Instandsetzung im Ist-Zustand untersucht und dann optimiert werden können.

Weitere Effekte lassen sich mit der Modularisierung von Tätigkeiten erreichen: Die Einzelaktivitäten in den verschiedenen Bereichen werden genau definiert und lassen sich dann zu effizienten Komplettleistungen mit gewerkeübergreifenden Teams zusammensetzen. Auf diese Weise kann der Einsatz der Mitarbeiter dem Instandhaltungsbedarf vorausschauend angepasst werden. Für alle Lean Projekte ist die Motivation und Kooperation der Mitarbeiter, die durch eine frühzeitige Einbeziehung in den Veränderungsprozess erreicht wird, ein wichtiger Erfolgsfaktor.

Projektbeispiel Energiebranche:

Instandhaltungsoptimierung

- Ziele**
- Minimierung des Instandhaltungsaufwandes
 - Sicherung der Qualität in der Instandhaltung
 - Aufwandsreduzierung im Einkauf
 - Höhere Transparenz in der Instandhaltungsplanung
 - Erhöhung der Fahrwegverfügbarkeit
- Vorgehensweise**
- Modularisierung und modulgestützter Einkauf
 - Einrichtung eines Auftragszentrums
 - SAP
 - Technisches Anlagenmanagement
- Ergebnisse**
- Verbesserung der Auftragsabwicklung
 - Einheitliche und schlanke Einkaufsprozesse
 - Erhöhung der Planungssicherheit um 20 %
 - Anlagenoptimierung
 - Erhöhung der Verfügbarkeit um 25 %
 - Steigerung der Produktivität um 30 %
 - Einsparung von 225 Mio. €/Jahr