

Lean Administration mit dem HIT-System – ein innovativer Ansatz aus Japan

Einleitung

Als Anbieter von Schulungsreisen zum Thema Lean Production und Lean Management haben wir¹ in den vergangenen Jahren in Japan auch nach Vorzeigeunternehmen für Lean Administration Ausschau gehalten. Der Begriff „Lean Administration“ ist in Japan allerdings nicht verbreitet. Man spricht eher von „*Kaizen* im indirekten Bereich“ oder von „Geschäftsablauf-*Kaizen*“. ² Wir sind dabei zwar nicht auf Unternehmen gestoßen, die derzeit in ähnlichem Maße wie im Produktionsbereich als „Vorzeige-Unternehmen“ gelten können – wir haben jedoch einen innovativen Ansatz gefunden mit dem Zeug dazu, dass mit seiner Hilfe in absehbarer Zeit „Vorzeige-Unternehmen“ entstehen:

Dieser Ansatz stammt vom Unternehmen System Science (Homepage, nur Japanisch, unter <http://www.s-science.co.jp/>) bzw. von Hiroshi Ishibashi dem Firmengründer und CEO. Hiroshi Ishibashi stammt aus dem Toyota-Konzern und kennt somit das Toyota-Produktionssystem (TPS) vom Ursprung her. Im Laufe der letzten 25 Jahre hat er einen eignen Beratungsansatz entwickelt und sich daran gemacht, das TPS auf indirekte Bereiche zu übertragen und Transparenz in Büro-Abläufe zu bringen. Dabei stützt er sich auf das „HIT-System“, eine speziell hierfür entwickelte Vorgehensweise und Software.

System Science hat inzwischen in Japan einige große und renommierte Kunden, wie z.B. Sony, NTT (die japanische Telekom) oder auch Honda, wo die Software in einer Tochterfirma seit kurzem flächendeckend eingeführt wird (Fall-Beschreibung siehe unten). Und es gibt auch eine englische Version der Software, die derzeit bei einem japanischen Unternehmen in den USA eingeführt wird.

Nach unserer Einschätzung hat System Science hier einen eigenständigen effektiven Ansatz zur Prozessverbesserung in den Büro-Bereichen entwickelt, zu dem es derzeit nichts Vergleichbares auf dem Markt gibt.

Der zu Grunde liegende Gedanke ist dabei, Manager „in die Lage zu versetzen, das zu tun, wofür sie eigentlich da sind: Arbeitsinhalte effizient zu verteilen und zu organisieren, sowie weiterhin Strategien für die Zukunft zu entwickeln. Dafür brauchen sie eins, nämlich Information. Diese Information [über die tatsächliche Auslastung und die Arbeitsinhalte ihrer Mitarbeiter] haben sie nicht“ (H. Ishibashi).

¹ Hinweis in eigener Sache: Die Japan-Seminare, die wir von 2004 bis 2012 im Rahmen von JEB interlogue GmbH angeboten und durchgeführt haben, werden seit 2013 unter RD interlogue angeboten und durchgeführt.

² Anmerkung: Mit „indirektem Bereich“ sind die Unternehmensbereiche gemeint, deren Leistung keine direkte Wertschöpfung im Sinne des Kunden darstellt. Diese Abgrenzung ist in der Verarbeitenden Industrie üblich. Die „indirekten Bereiche“ umfassen produktionsnahe Bereiche wie auch Büro-Bereiche. In der Verarbeitenden Industrie lässt sich ein Büro-Bereich mit einem „indirekten Bereich“ gleichsetzen (keine Wertschöpfung). In Dienstleistungsunternehmen findet die Wertschöpfung unter Umständen jedoch ausschließlich in Büro-Bereichen statt. Insofern lassen sich Büro-Bereiche nicht mehr automatisch gleichsetzen mit „indirekten Bereich“. Ansonsten kann man aber auch in Dienstleistungsunternehmen zwischen „direkten“ und „indirekten Bereichen“ unterscheiden.

Mit der Anwendung des HIT-Systems soll nun genau diese Informationsgrundlage entstehen: Zur Schaffung von Transparenz werden die Geschäftsabläufe in Einzeltätigkeiten untergliedert, die Zeiten werden detailliert erfasst und abgebildet. Ergebnis von Optimierungen und Standardisierung ist ein verbesserter Ablauf. Dank der Daten im HIT-System ist der Einsatz der Mitarbeiter-Ressourcen in diesem Ablauf nunmehr besser planbar und kontrollierbar.

Das Schlagwort dafür ist "visuelles Management" - aber eben für Büroabläufe. Hiroshi Ishibashi hat mehrere Bücher hierzu geschrieben. Eines davon heißt übersetzt: "Das TPS für die White Collar-Bereiche".

Methodisch ist das HIT-System den hierzulande verbreiteten Ansätzen (wie zum Beispiel die Wertstromanalyse mit ihren Schwimmbahnen und *Kaizen*-Blitzen sowie Prozess- und Tätigkeitsstrukturanalysen) überlegen; und auch die Prozess-Abbildungen der HIT-Software gehen über die Möglichkeiten in Visio oder Viflow weit hinaus:

- Das HIT-System ist eine „ERP“ (Enterprise-Resource-Planning)-Lösung für Büro-Bereiche: Daten zu Prozesszeiten, Mitarbeiterauslastung u.a.m. ermöglichen besseres operatives Management (Kapazitätsplanung und -steuerung)
- Der Ansatz richtet sich nicht auf singuläre Prozesse und deren Verbesserung sondern hat eine flächendeckende Ausrichtung.
- Abläufe werden visualisiert und gleichzeitig mit Prozessdaten hinterlegt – dies können Prozess-Abbildungen in Visio oder Viflow nicht.
- Standardisierte Arbeitsinhalte werden dokumentiert – detailliert bis zu dem Punkt, dass die Dokumentation gleichzeitig Anleitung für die Durchführung ist (Standardarbeitsblatt).
- Die Software ist so gestaltet, dass sie als *Kaizen*-Tool selbständig Hinweise auf Verbesserungspotenziale gibt, die Standardisierung von Abläufen unterstützt und Verbesserungseffekte ausweist.

Für einzelne dieser Funktionen gibt es zwar auch andere Lösungen, aber keine vereint alle Funktionen in einem ganzheitlichen Software-Tool. Darin liegen Synergieeffekte, die anderen Lösungen verschlossen bleiben. Darüber hinaus wird mittels einer in der Praxis bewährten Vorgehensweise bei der Einführung sichergestellt, dass die potenziellen Effekte auch erreicht werden.

Vor allem in Bezug auf den umfassenden Ansatz hat das HIT-System ein Alleinstellungsmerkmal und hebt sich von anderen Methoden der Lean Administration ab. Wir sehen darin das Instrument, mit dem eine „Industrialisierung“ von administrativen Abläufen erfolgen kann - mit ähnlichen Folgen in Bezug auf Produktivität, Qualität und Lieferzeit, wie sie mit der Lean Production-Revolution in der Fertigung erzielt wurden.

Im Folgenden wird die Anwendung und Einführung des HIT-Systems anhand eines Fallbeispiels beschrieben. Dabei handelt es sich um die Firma Yachiyo Industry.

Einführung und Anwendung des HIT-Systems - Fallbeispiel Yachiyo Industry

Unternehmen: Yachiyo Kogyo (Yachiyo Industry Co., Ltd.)
Kategorie: Teile- und Automobil-Hersteller
Größe: 4 Werke, 2353 Mitarbeiter in Japan (2011), 14 Werke weltweit
Internet: <http://www.yachiyo-ind.co.jp/index.html>

Yachiyo Industry gehört zur Honda-Gruppe und ist sowohl Teile-Hersteller als auch Automobil-Endmonteur. Hauptprodukte sind Tanks (Plastic Fuel Tanks), Sonnendächer, Rahmenteile, Katalysatoren sowie Honda-Klein-Pkws und -Lkws (K-cars).

Wir haben bei einem Besuch im Dezember 2011 bei Yachiyo Industry in Japan die Lean-Administration-Aktivitäten vorgestellt bekommen und anschließend dokumentiert. Diese Dokumentation ist durch weiterführende Erläuterungen seitens System Science im Frühjahr 2012 ergänzt worden.

Erläuterung der „Geschäftsablauf-Reform“ im indirekten Bereich bei Yachiyo Industry

Yachiyo Industry führt im Zuge seiner der *Kaizen*-(Verbesserungs)Aktivitäten im indirekten Bereich das HIT-System der Beratungsfirma System Science unternehmensweit, derzeit an fünf Standorten in Japan und an fünf Standorten in den USA / Kanada, ein. Bei Yachiyo Industry arbeiten 1200 bis 1300 Mitarbeiter in den indirekten Bereichen. Die im Folgenden beschriebenen *Kaizen*-Aktivitäten betrafen 744 dieser Mitarbeiter in Japan und werden seit dem Jahr 2010 betrieben. Die Verbesserungsaktivitäten werden als **Geschäftsablauf-Reform** bezeichnet und vom Business Restructuring Department betrieben.

Ein Grundproblem bei indirekten Tätigkeiten ist oft, dass sie nicht sichtbar sind. Das HIT-System soll hier ein „visuelles Management“ oder „visualisiertes Management“ ermöglichen. Darüber hinaus soll erreicht werden, dass „die Tätigkeiten nicht mehr Mitarbeitern zugeordnet werden, sondern Mitarbeiter den Tätigkeiten“ (H. Ishibashi). Dies sind die Prinzipien, die in der Lean-Production gelten.

Durch die HIT-Verbesserungsaktivitäten können laut Hiroshi Ishibashi in den ersten vier bis sechs Monaten **Effizienzgewinne** in Höhe von 20 - 30 Prozent realisiert werden. Für die Aktivitäten im Zusammenhang mit der HIT-Einführung fallen etwa 10 Prozent der Arbeitszeit an. Dass bedeutet, dass die Mitarbeiter 10 - 20 Prozent Zeit für andere Tätigkeiten gewinnen. Das Fallbeispiel Yachiyo Industry bestätigt diese Erfahrungswerte.

Über die Effizienzgewinne hinaus besteht der Effekt des HIT-Systems darin, dass es ein **genaues Zeit-Management** ermöglicht und damit die benötigte personelle Kapazität präzise veranschlagt werden kann.

Einführung des HIT-Systems

Bei der Einführung des HIT-Systems setzt man aufgrund einer A,B,C-Analyse bei Tätigkeiten an, die sich gut verbessern lassen oder die teuer sind (großer Aufwand oder Überstunden). Beispiele sind etwa die Anfertigung von Berichten und Präsentationen („Tätigkeiten, bei denen Papier produziert wird“).

Bei Yachiyo Industry begann man mit einer Umfrage. Mit dieser sollte das **Bewusstsein für Verschwendung** bei den Mitarbeitern geschärft werden.

Darauf folgten **zwei Arbeitsphasen**:

6 Monate „Basis-Aktivitäten“

6 Monate „Fach-Aktivitäten“

Zu Beginn der **Basis-Aktivitäten** wurden die wiederkehrenden „Routine-Tätigkeiten“ von den Mitarbeitern mittels Selbstaufschreibung erfasst. Dies geschah zunächst unter dem Namen des jeweiligen Mitarbeiters und nicht als Prozesserschaffung. Diese individuellen Tätigkeiten wurden dann zusammengeführt und gleichartige mit einer „Funktionsbezeichnung“ (Prozess) versehen. Ergebnis waren sogenannte „S-Charts“, zunächst auf der Ebene von Individuen.

Dann wurden zwei Wochen lang die jeweils dafür anfallenden Zeiten in 30 Minuten-Einheiten erfasst. Diese Daten wurden in Form einer Pareto-Analyse ausgewertet. Parallel dazu fand ein Interview („Hearing“) durch den Vorgesetzten statt. Ziel dabei war es, Verbesserungspotenziale zu identifizieren und die Abläufe zu verbessern. Optimierte Abläufe wurden anschließend erarbeitet; für die verbesserten Abläufe wurden wiederum „Manuals“ angefertigt. Bis zu diesem Punkt wurden zwei Dinge erreicht: „**Visualisierung**“ (im Sinne der Prozessdarstellung mit der Funktionalität des HIT-Systems) und „**Standardisierung**“.

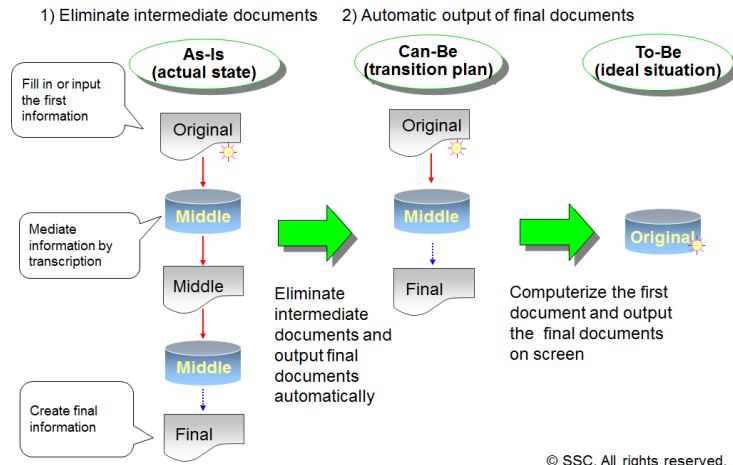
Auf der Grundlage der erfassten Daten konnten hierbei die Abläufe nicht nur in der Reihenfolge der Tätigkeiten dargestellt werden, gleichzeitig wurden auch die jeweils erforderlichen Zeiten und individuelle Anmerkungen zu einzelnen Schritten aufgenommen. Dadurch entstand eine Prozess-Darstellung, die als visuelles Tool für das Management dient und - nach den jeweiligen Optimierungs- und Verbesserungsschritten - gleichzeitig Standard-Arbeitsanweisung (SAB) ist.

Bei Yachiyo Industry führte die Visualisierung und die Datenauswertung im Rahmen der Einführung des HIT-Systems zu mehr als 30 Verbesserungsvorschlägen pro Mitarbeiter innerhalb eines halben Jahres.

Im Rahmen der anschließenden Phase der „**Fach-Aktivitäten**“ wurden die S-Charts mehrerer aufeinanderfolgender Tätigkeiten miteinander verbunden. Dadurch erhielt man „Abteilungs-S-Charts“. Ab dieser Stelle wurde dann **Business Process Re-Engineering** (BPR) betrieben, also ein verbesserter Gesamtprozess entworfen.

Beim Gesamtprozess werden drei (Evolutions-)Stufen unterschieden:
 „AsIs“ (IST-Zustand)
 „CanBe“ (durch Verbesserungen zu erreichender Zustand)
 „ToBe“ (mittels IT anzustrebender Zielzustand, Idealzustand)

Reject transcription = Just in time processing



(Quelle Grafik: System Science)

Mit Hilfe der Software werden bestimmte Tätigkeiten (wie zum Beispiel „Daten übertragen“, „Daten abgleichen“, „Ausdrucken“) automatisch als Verschwendung kategorisiert und in der Prozessdarstellung gekennzeichnet. Verbesserungsvorschläge führen zu einer Eliminierung dieser Tätigkeiten. Der Prozess wird in der ursprünglich erfassten Form sowie in der verbesserten Form gegenübergestellt und Effekte im Vorher-Nachher-Vergleich ausgewiesen.

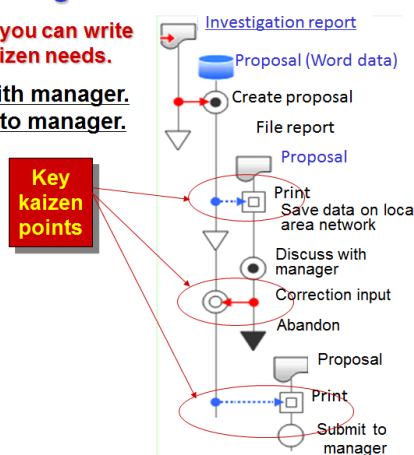
Exhaustive investigation → Kaizen

You don't need to use an S-Chart if you can write down the all the information that kaizen needs.

Create proposal and discuss with manager. Submit the corrected proposal to manager.

Missing information:

- Are there references used to create the proposal?
- Which software is used to create the proposal? Word? PowerPoint?
- Paper-based discussion or screen-based discussion?
- Do you submit the proposal to your manager on paper or by e-mail?



© SSC. All rights reserved.

(Quelle Grafik: System Science)

Resultate

Bei Yachiyo Industry wurden die „effektiven Arbeitsmannstunden“, also die tatsächlich benötigte Prozesszeit für Tätigkeiten erheblich gesenkt - der akkumulierte Effekt lag bei 25%. Dies reichte nach Auskunft der Mitarbeiter aus dem Business Restructuring Department aus, um die Investitionen (Software und dazugehörige Beratung durch System Science sowie die gebundene Arbeitszeit bei den Mitarbeitern) bereits im ersten Jahr zu amortisieren. Weiteres Potenzial sieht man darüber hinaus in den Business Process Re-Engineering-Aktivitäten - für die Geschäftsjahre 2011 und 2012 wurden / werden in diesem Zusammenhang weitere jährliche Einsparungen von ca. 10% erwartet.

Nach dem Erfolg in Japan wird das HIT-System derzeit nun auch in Yachiyo Industry-Werken in den USA und in Kanada eingeführt. Die ersten Rückmeldungen sind auch hier positiv: Die Manager haben großes Interesse an den Möglichkeiten der Tätigkeits-Visualisierung und des Zeit-Managements und setzen das HIT-System bereits effektiv ein.

Fazit

Yachiyo Industry ist ein Vorzeigebispiel für die Verbesserung von Geschäftsabläufen in indirekten Unternehmensbereichen – gleichzeitig ist es ein Fallbeispiel für die Anwendung eines innovativen Ansatzes im Bereich der Lean Administration, wie es ihn in dieser Form derzeit unseres Wissens kein zweites Mal gibt.

Laut Auskunft von H. Ishibashi ist Yachiyo Industry das Unternehmen, das die Einführung des HIT-Systems bisher am umfassendsten betrieben hat und betreibt. Voraussetzung dafür war eine Entscheidung auf Top Management-Ebene, der entsprechende Wille und die konsequente Verfolgung der Aktivitäten in der Implementierung.

Wenn diese Voraussetzungen gegeben sind, werden im Zuge der HIT-System-Einführung zum einen Prozesse verbessert und es entsteht gleichzeitig die Datenbasis, um den Einsatz der personellen Ressourcen steuern zu können (Zeit- und Kapazitäts-Management).

Methodisch ist das HIT-System den bei uns verbreiteten Ansätzen (wie zum Beispiel die Wertstromanalyse mit ihren Schwimmbahnen und *Kaizen*-Blitzen sowie Prozess- und Tätigkeitsstrukturanalysen) überlegen. Mit der Einführung des HIT-Systems werden die Tätigkeiten der Mitarbeiter und der indirekten Abläufe flächendeckend erfasst. Dies ist ein großer und qualitativer Unterschied zu Verbesserungsaktivitäten, die einzelne Probleme oder Prozesse singulär herausgreifen. Als umfassenden und IT-Tool-gestützten Ansatz halten wir das HIT-System für die Methode mit dem derzeit höchsten Potenzial für die Verbesserung von Abläufen in Büro-Bereichen. Dabei ist Prozessverbesserung nicht das ausschließliche Ziel; es ist darüber hinaus ein System für den effizienten Ressourceneinsatz in den Büro-Bereichen eines Unternehmens.

Wir sehen im HIT System das Instrument, mit dem eine „Industrialisierung“ von administrativen Abläufen erfolgen kann - mit ähnlichen Folgen in Bezug auf Produktivität, Qualität und Lieferzeit, wie sie mit der Lean Production-Revolution in der Fertigung erzielt wurden.

Autor: Dr. Roman Ditzer, RD interlogue, Hamburg, 2012