

## 2 Lean-Reporting als Philosophie

*Es ist nichts beständiger  
als die Unbeständigkeit  
Kant*

### 2.1 Einblick

Das Vorhandensein einer Business-Intelligence-Vision und Business-Intelligence-Strategie ist wichtig. Für die Schaffung eines Umfelds zur nachhaltigen Steigerung der Effizienz im Berichtswesen selbst ist dies alleine nicht ausreichend. Für diesen Zweck wird eine Philosophie benötigt, die die Herangehensweise an die vielfältigen und unterschiedlichen Aufgaben und Fragestellungen charakterisiert. Die Lean-Reporting-Philosophie ist dafür die ideale Voraussetzung und wird in den nachfolgenden Kapiteln präsentiert:

- Grenzen der Business-Intelligence-Strategie
- Vorstellung Lean-Management
- Verschwendung und Verschwendungsarten
- Lean-Thinking
  - ✓ Der Wert
  - ✓ Der Wertstrom
  - ✓ Das Fluss-Prinzip
  - ✓ Das Pull-Prinzip
  - ✓ Die Perfektion
- Lean-Reporting-Philosophie

### 2.2 Grenzen der puren Strategie

Die Erstellung einer Business-Intelligence-Strategie mit entsprechend abgeleiteten strategischen und operativen Zielen ist notwendig und wichtig. Die Bedeutung ist völlig unabhängig von der Unternehmensgröße; denn nur durch eine adäquate und stimmige Strategie kann das Thema Business-Intelligence im Unternehmen erfolgreich vorangetrieben werden. Eine pure Strategie wird aber nicht ausreichend sein. Das traditionelle Verfahren bestehend aus Strategie und zugehörigen Zielen gilt es aufzubrechen und zu erweitern. Dies soll anhand der nachfolgenden Schlagwörter veranschaulicht werden:

- **Flexibilität:** Anforderungen und Bedingungen sind heute nicht auf Dauer fixiert. Das erfordert Aufgeschlossenheit und Bereitschaft, sich Veränderungen zu stellen.

- **Zeit:** Reaktionszeiten haben sich erheblich reduziert. Was gestern gültig war, kann morgen bereits zur Korrektur anstehen.
- **Mitarbeiter:** Der Einbezug von Mitarbeiter und deren fundiertes Know-How nimmt eine stetig wachsende Bedeutung ein. Ein hierarchisches Denken tritt hierbei immer mehr in den Hintergrund.
- **Technologie:** Der technologische Wandel schreitet immer weiter voran. Themen wie „soziale Netzwerke“ und „Cloud“ sind nur zwei der Beispiele, welche Einfluss auf das Thema Strategie und Ziele haben.
- **Kontinuität:** Der Zielfindungsprozess stellt sich in der Regel als eine einmal jährlich stattfindende Vorgehensweise dar. Aber ist genau dieser jährliche Unterbruch der Strategieumsetzung bzw. deren Revidierung bis hin zur Neudefinition überhaupt förderlich? Ein weiterer Grund ist daher der Aspekt der Schaffung einer grundlegenden Basiskontinuität.

## 2.3 Lean-Management

1990 prägten James P. Womack, Daniel T. Jones und Daniel Roos das Thema „Lean“ mit ihrem Buch „The machine that changed the world“.<sup>10</sup> Hierbei wurden im Wesentlichen die Unterschiede im Produktionsprozess und Entwicklungsprozess in der Automobilindustrie analysiert und beschrieben. Der Umgang mit dem Kunden stand ebenfalls im Blickpunkt. Das Ergebnis war der Begriff „Lean-Production“.

Des Weiteren formulierten Werner Pfeiffer und Enno Weiß den Begriff „Lean Management“ in dem gleichnamigen Buch „Lean Management“.<sup>11</sup> Wichtig hierbei ist die Erkenntnis von Pfeiffer und Weiß, dass Lean-Management kein spezifisch japanisches Modell ist und somit auch auf andere Gegebenheiten angewendet werden kann. Lean-Management findet folglich in verschiedensten Abteilungen seine Anwendung.

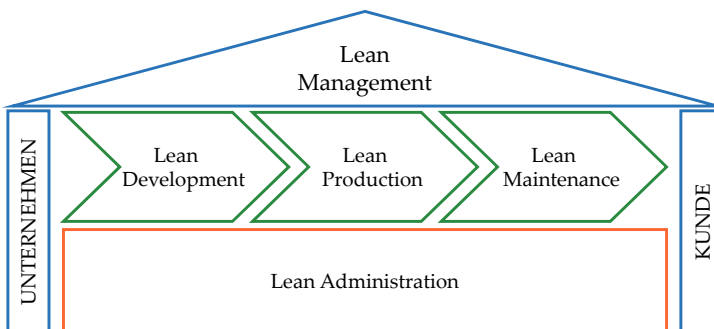


Abbildung 2-1: Lean-Management

10 Siehe Womack, James & Jones, Daniel & Roos, Daniel: The machine that changed the world

11 Siehe Pfeiffer, Werner & Weiß, Enno: Lean Management

Der Begriff „Lean“ ist heutzutage in vielen verschiedenen Facetten und Ausprägungen vertreten:

- **Lean-Production:** Ursprünglichste Form des Themas „Lean“. Insbesondere mit Fokussierung auf den Produktionsprozess.
- **Lean-Maintenance:** Schlanke Instandhaltung mit den zu behandelnden Aspekten wie Minimierung von Stillstandszeiten und Steigerung der Anlagenverfügbarkeit.
- **Lean-Development:** Erweiterung der Materie „Lean“ in Richtung Produktentwicklungsprozess.
- **Lean-Administration:** Optimierung der Prozesse im Bereich der Verwaltung.

Der allgemeine Kernansatz aller Lean-Modelle ist das Bestreben, Verschwendung zu vermeiden, so dass die Wertschöpfung entsprechend gesteigert werden kann. Unter Berücksichtigung der beiden Blickwinkel Kunde und Unternehmen werden die Geschäftsprozesse analysiert und auf Schwachstellen geprüft. Verschwendung kann somit in den einzelnen Phasen des Prozesses identifiziert werden. Im Lean-Management wurde hierfür der Begriff „Muda“ geprägt, der im nachfolgenden Kapitel näher betrachtet wird.

## 2.4 Verschwendung

Eine wesentliche Rolle im „Lean“-Umfeld spielt das Thema „Verschwendung“. Verschiedenste Studien zu dieser Materie „Verschwendung“ insbesondere auch im administrativen Bereich lieferten erschreckende Zahlen.

Die Studie „Lean Office 2006“, durchgeführt vom Fraunhofer Institut Produktionstechnik und Automatisierung zusammen mit dem Kaizen Institute Deutschland, beziffert den Verschwendungsanteil mit durchschnittlich 32 Prozent!<sup>12</sup>

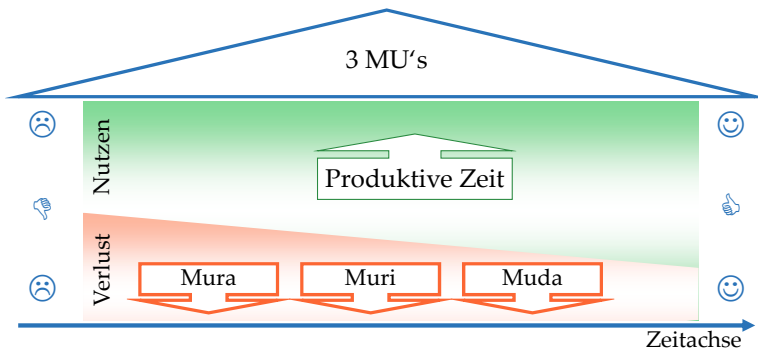


Abbildung 2-2: Muda Mura Muri

<sup>12</sup> Siehe Wittenstein, Anna-Katharina & Wesoly, Michael & Moeller, Georg & Schneider, Ralph: Lean Office 2006 Zusammenfassung, S. 5

Eine weitere Studie der Fraunhofer Austria und des Fraunhofer-Instituts für Produktionstechnik und Automatisierung (Stuttgart) im Jahr 2010 kam auf einen Prozentsatz von 27% bei rund 350 befragten Unternehmen.<sup>13</sup>

Im Japanischen wird für Verschwendung der Begriff „Muda“ verwendet. Muda ist einer der sogenannten „Drei-Mu’s“:

- Mura = Ungleichgewicht
- Muri = Überlastung
- Muda = Verschwendung

Im Toyota Modell wird die Reduzierung von Verlusten basierend auf diesen 3 Mu’s als wichtigster Schritt zur Schaffung einer schlanken Produktion gesehen.<sup>14</sup>

### 2.4.1 Mura

Mura, Ungleichgewicht oder Unausgeglichenheit, ist eine Form des Produktivitätsverlusts. Prozesse, die nicht optimal aufeinander abgestimmt sind, stellen ein Beispiel dar. Fatal wird dieses Ungleichgewicht insbesondere dann, wenn es letztendlich zwischen den einzelnen Teilschritten zu Warteschlangen oder Wartepausen führt. Ausfallzeiten von Komponenten oder fehlende Teile bzw. Informationen sind weitere Gefahrenquellen für Mura. Der Aspekt Prozessoptimierung und insbesondere das Thema Geschäftsprozessmanagement sind Punkte, die bei den Unternehmen weit oben auf der Agenda stehen. In der Studie „Zukunftsthema Geschäftsprozessmanagement“ von PWC äußern 87% der Unternehmensvertreter, dass das Thema Geschäftsprozessmanagement in Zukunft an Bedeutung gewinnen wird und 71% sind der Auffassung, dass der zukünftige Unternehmenserfolg davon entscheidend abhängt.<sup>15</sup>

### 2.4.2 Muri

Muri, Überbelastung, stellt eine weitere Verlustform dar. Das Augenmerk richtet sich bei Muri auf zwei Ausprägungen:

- Überbelastung der Maschinen
- Überbelastung der Mitarbeiter

Das Betreiben einer Maschine ohne Abnutzung ist nicht möglich. Maschinenausfälle oder Störungen können somit jederzeit auftreten. Dennoch steigt die Gefahr erheblich bei Überbelastung von Produktionsmaschinen. Neben eventuellen Ausfällen der Maschine besteht im schlimmsten Fall ein Brandrisiko. Des Weiteren kann dies bei fortwährender Überbelastung und nicht sachgemäßer Handhabung der Maschinen zum Verlust der Herstellergarantie führen.

---

13 Siehe Fraunhofer-Studie Lean Office Presse-Information

14 Siehe Liker, Jeffrey K.: Der Toyota Weg, S. 170

15 Siehe Müller, Thomas: Zukunftsthema Geschäftsprozessmanagement, S. 15

Die Überbelastung der Mitarbeiter birgt ebenfalls erhebliche Risiken. In Stresssituationen kann die Anfälligkeit hinsichtlich Fehler steigen. Zusätzlich ist zu beobachten, dass es eine erhebliche Zunahme von psychologisch bedingten Krankheiten gibt. Als Beispiel kann das Thema Burnout angeführt werden. In der Pressemitteilung vom April 2011 informiert das Wissenschaftliche Institut der AOK<sup>16</sup> über Ausfalltage im Zusammenhang mit Burnout und psychologischen Problemen.<sup>17</sup> Erkenntnis ist, dass die Anzahl der Krankheitstage im Zeitraum von 2004 bis 2010 um das 9-fache angestiegen ist. Außerdem ist festzustellen, dass psychische Erkrankungen wesentlich längere Ausfallzeiten verursachen.

### 2.4.3 Muda

Jegliche Art von Aktivität und jeglicher Verbrauch von Ressourcen, der nicht zur Steigerung des Wertes führt, ist Verschwendung und steht somit für Muda. Im Toyota Produktionsprozess wird Verschwendung durch sieben Grundformen beschrieben:

- Wertlose Verarbeitungsschritte
- Überflüssige Bewegungen
- Unnötige Warentransporte
- Wartezeiten und Leerläufe
- Überproduktion
- Ungeeignete Bestände
- Fehler und Nacharbeiten

Manche Quellen führen eine weitere zusätzliche achte Form an. Beispielsweise ergänzt Liker:

- Ungenutzte Kreativitätspotenziale<sup>18</sup>

Um Verluste in der Produktivität zu reduzieren, ist es erforderlich, die Prozesse hinsichtlich Mura, Muri und Muda, zu analysieren. Im Kampf gegen Muda ist James P. Womack und Daniel T. Jones zu zitieren:

„Glücklicherweise gibt es ein starkes Mittel gegen Muda:

Lean-Thinking “<sup>19</sup>

---

16 AOK: Allgemeine Ortskrankenkasse

17 Siehe Wissenschaftliches Institut der AOK: Burnout auf dem Vormarsch; [www.stress-im-griff.de](http://www.stress-im-griff.de)

18 Siehe Liker, Jeffrey K.: Der Toyota Weg, S. 60

19 Siehe Womack, James & Jones, Daniel: Lean Thinking , S. 23

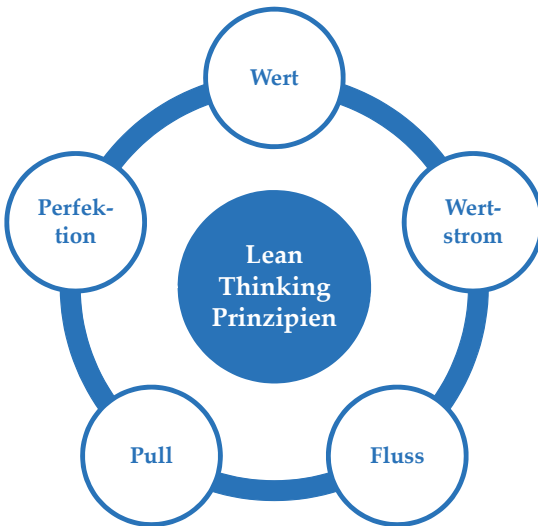
## 2.5 Lean-Thinking

Die im Unternehmen verfügbaren Ressourcen sind letztendlich begrenzt. Mitarbeiter, finanzielle Mittel und natürlich auch die Faktoren Raum und Zeit sind nicht unendlich abrufbar. Dies führt zur Grundidee der Lean-Thinking-Philosophie:

Die Maximierung des Kundenwertes durch Reduzierung der Produktivitätsverluste insbesondere durch Vermeidung von Verschwendung.

Das Augenmerk wird bei den einzelnen Maßnahmen zur Optimierung auf die Steigerung des Kundennutzens gerichtet. Jeglicher Einsatz an Ressourcen, der keinen zusätzlichen Kundennutzen generiert wird hierbei als Verschwendung betrachtet.

Des Weiteren ist zu beachten, dass das Konzept Lean-Thinking nicht als einmaliges Projekt mit einmaliger Anstrengung zu sehen ist. Es ist zu betonen, dass Lean-Thinking eine Philosophie darstellt und ein fortwährender Prozess widerspiegelt. Ziel ist es, den optimalen Kundennutzen bei optimalen Ressourceneinsatz immer näher zu kommen.



**Abbildung 2-3:** Fünf Lean-Thinking-Prinzipien

Zur Zielerreichung wurden von Womack und Jones fünf wesentliche Prinzipien, die in den nachfolgenden Abschnitten näher dargestellt werden, herausgearbeitet:

- Spezifikation des Wertes
- Identifikation des Wertstroms
- Gestaltung des kontinuierlichen Flusses
- Umsetzung des Pull-Prinzips
- Weiterführung zur Perfektion

## 2.5.1 Der Wert

### 2.5.1.1 Ausgangspunkt

Ausgangspunkt beim Thema Lean-Thinking ist die Bestimmung des Wertes. Die Ermittlung des Wertes erfolgt aus Sicht des Kunden. Die Konkretisierung des Wertes kann in diesem Zusammenhang nur für ein definiertes Produkt oder für eine definierte Dienstleistung erfolgen. Für die folgenden Schritte ist dieser Wert die notwendige Basis.

### 2.5.1.2 Gefahr



Abbildung 2-4: Was in Projekten zum Misserfolg führt<sup>20</sup>

Der Kundenwunsch scheint in der Regel recht einfach greifbar und sehr offensichtlich. Aber genau darin liegt oftmals die Gefahr. Die Verliebtheit in zusätzliche technologische Features und Sonderfunktionen führt dazu, dass über das eigentliche Ziel, den spezifischen Kundenwert zu erreichen, hinausgeschossen wird. Dass die Spezifikation des Kundenwertes gerade im IT-Umfeld nicht so einfach sein kann, kann anhand verschiedenster Studie zum Thema „Probleme in IT-Projekten“ aufgezeigt werden.

Exemplarisch ist in Abbildung 2-4 eine Studie der Deutschen Gesellschaft für Projektmanagement e.V. (GPM) und PA Consulting Group dargestellt. Am eklatantesten stellt sich die fehlende Bestimmung des Kundenwertes zum Beispiel am Punkt 2, „Unklare Anforderungen und Ziele“ dar.

<sup>20</sup> Siehe Engel, Claus & Tamdjidi, Alexander & Quadejacob, Nils: Ergebnisse der Projektmanagement Studie 2008

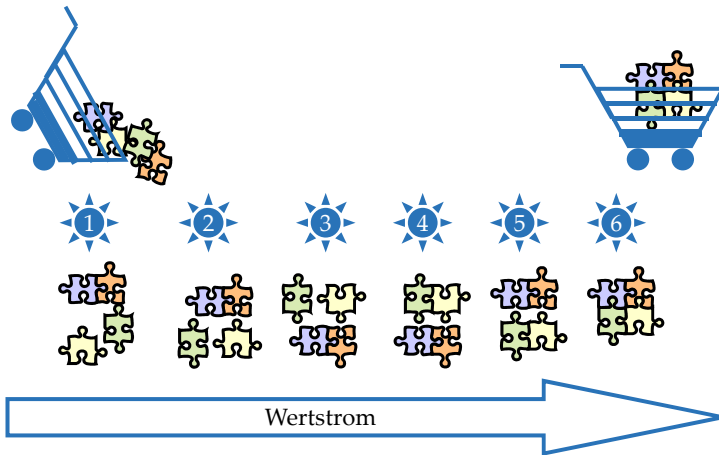
### 2.5.1.3 Herausforderung

Die Herausforderung besteht also in der Beantwortung dieser einfachen und grundlegenden Frage:

*Was will mein Kunde wirklich?*

Und die Antwort in den anschließenden Prozessen nicht aus dem Auge zu verlieren.

### 2.5.2 Der Wertstrom



**Abbildung 2-5:** Wertstrom

Nachdem der spezifische Wert für ein konkretes Produkt oder eine konkrete Dienstleistung ermittelt wurde, ist als nächste Maßnahme der Wertstrom zu identifizieren. Die einzelnen Prozessschritte beginnend von der Rohware bis hin zum finalen Endprodukt sind im Detail zu untersuchen.

Jeder Prozessschritt kann anhand der Untersuchung einer von drei möglichen Kategorien zugeordnet werden. In die erste Kategorie fallen Prozessschritte, die einen Wert aus Sicht des Kunden generieren. In die zweite Kategorie sind Prozessschritte einzuordnen, die keinen Wert generieren aber aufgrund der Rahmenbedingungen benötigt werden. Womack & Jones sprechen in diesem Fall von „Muda Typ I“<sup>21</sup>. Und Muda vom Typ II ist die dritte Kategorie mit Prozessschritten, die keinen zusätzlichen Wert darstellen und sofort eliminiert werden können.

### 2.5.3 Das Fluss-Prinzip

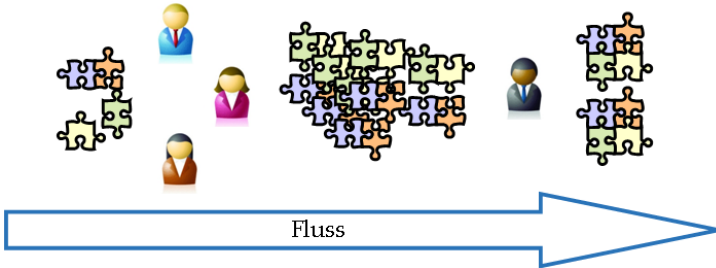
Der nächste Schritt stellt die Umsetzung des Fluss-Prinzips dar. In diesem Zusammenhang gilt es die einzelnen Teilprozesse so aufeinander abzustimmen, dass ein gleichmäßiger und kontinuierlicher Prozessablauf entsteht. Die Realität ist

<sup>21</sup> Siehe Womack, James & Jones, Daniel: Lean Thinking, S. 51



geprägt durch verschiedenste Arten von Puffer oder gar Engpässen, Warteschlangen oder Wartezeiten. Eine Optimierung dieser Prozessschritte erfolgt üblicherweise innerhalb einzelner Bereiche und Abteilungen.

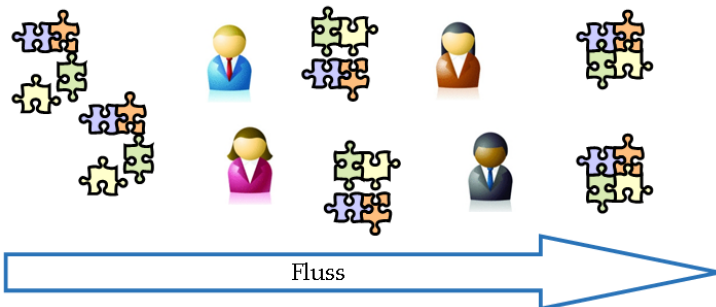
Vorher



**Abbildung 2-6:** Fluss-Prinzip: Prozess mit Engpässen<sup>22</sup>

Basierend auf den ersten beiden Prinzipien wurde anhand des Kundenwertes der gesamte Wertstrom analysiert. In der Umsetzung des Fluss-Prinzips ist eine Harmonisierung des gesamten Prozesses über interne Grenzen hinweg anzustreben. Des Weiteren kann durch die Reduktion der Verschwendung aufgrund der eingangs beschriebenen Probleme die Effizienz des Gesamtablaufs erhöht werden. Zusätzlich schafft dies die Voraussetzung, den Prozess letztendlich auch mit kleineren Losgrößen fahren zu können.

Nachher



**Abbildung 2-7:** Fluss-Prinzip: Prozess nach Optimierung<sup>23</sup>

Im Lean-Management wird diese grundlegende Umstellung auf das Fluss-Prinzip auch als Kaikaku bezeichnet. Kaikaku ist ein japanischer Begriff, der für „Reform“ steht. Die wesentlichen Bestandteile des Kaikaku sind:

- Sukzessive Umstellung auf das Fluss-Prinzip
- Einbezug der Mitarbeiter in die Lean-Thematik
- Etablierung der Lean-Kultur

<sup>22</sup> Figuren: © istockfoto

<sup>23</sup> Figuren: © istockfoto

### 2.5.4 Das Pull-Prinzip

Ziel des Lean-Gedankens ist die Fokussierung auf den Kunden. Durch eine Kundenbestellung oder alternativ durch die Erreichung einer Minimumgrenze im Bestand wird der Produktionsprozess ausgelöst. Dieser Ablauf wird als Pull-Prinzip bezeichnet und steht im Gegensatz zur Variante der maximalen Auslastung des Maschinenparks (Push-Prinzip). Dabei werden häufig Fertigungsaufträge im Vorfeld geplant und im Anschluss durch die Produktion durchgeschleust.

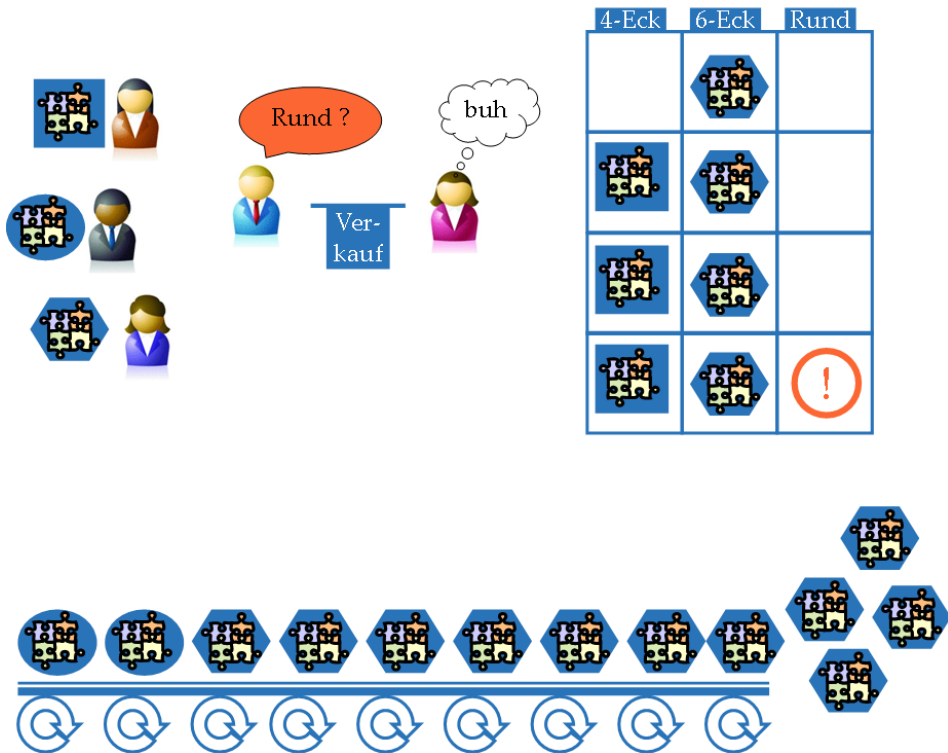


Abbildung 2-8: Nachteile Push-Prinzip<sup>24</sup>

Nachteile des Push-Prinzips und Kritikpunkte an diesem in der Regel zentral gesteuerten Produktionsprozess sind:

- **Hohe Vorratshaltung:** Hohe Lagerbestände an Rohware und Halbfabrikate aber auch die Bevorratung ungewollter Fertigprodukte, führen zu erheblichen Lagerhaltungskosten.
- **Schlechter Lieferservicegrad:** Aufgrund mangelhafter Planungen führen in der Folge nicht rechtzeitig vorhandene Produkte zu schlechten Lieferservicegraden.

<sup>24</sup> Figuren: © istockfoto

- **Eingeschränkte Flexibilität:** Üblicherweise wird der Produktionsprozess von A bis Z detailliert durchgeplant. Kurzfristige Änderungen sind in diesem Verfahren nur schwer zu berücksichtigen.
- **Fehlende Transparenz:** Letztendlich führen Herstellungsprozesse mit mehreren einzelnen teilweise auch identischen Teilschritten zu einem komplexen Gebilde. Zusammenhänge der Einzelschritte sind vor Ort wiederum schwer nachvollziehbar.

Das Pull-Prinzip zeichnet sich somit dahingehend aus, dass jeweils erst ein Bedarf vorhanden sein muss, damit der Produktionsprozess ausgelöst wird.

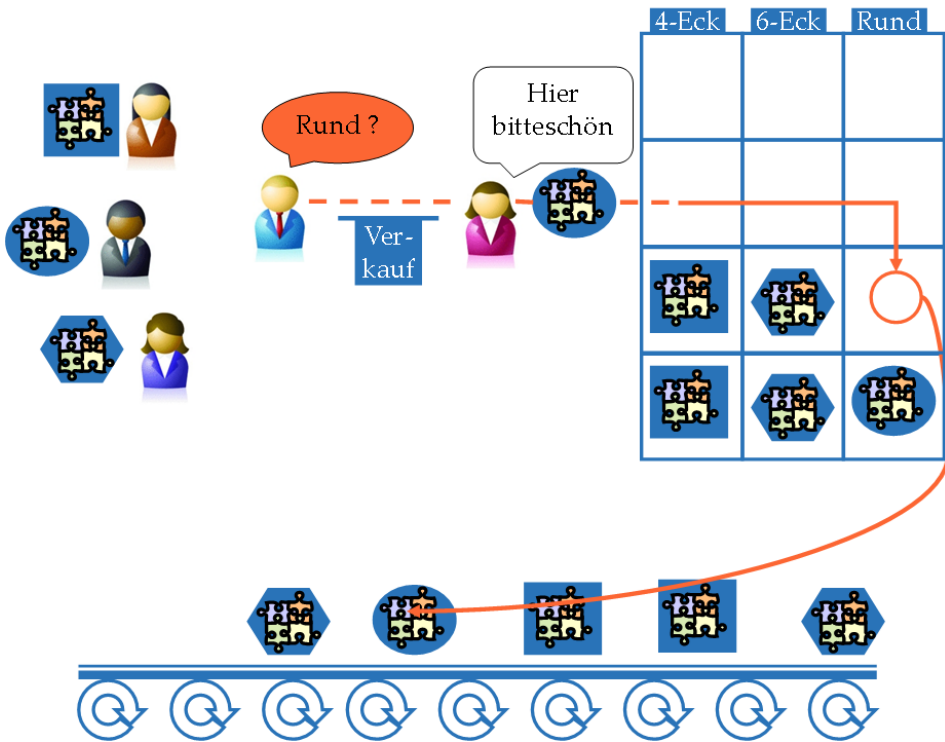


Abbildung 2-9: Pull-Prinzip<sup>25</sup>

Als Beispiel zur Steuerung im Produktionsablauf kann als Pull-Prinzip die Methode „Kanban“ angeführt werden. Kanban basiert auf dem Verfahren, dass der Produktionsvorgang automatisch ausgelöst wird, sobald durch einen tatsächlichen Verbrauch oder einer entsprechenden Kundenbestellung ein Bedarf entsteht. Dieses Verfahren ähnelt auch einem Supermarkt. Der Begriff Supermarkt taucht in diesem Zusammenhang auch als Synonym für Kanban auf. Kanban durchzieht den kompletten Produktionsprozess. Komponenten oder Halbfabrikate werden

durch den verbrauchenden Prozess angefordert und durch den liefernden Prozess in der erforderlichen Menge zum idealen Zeitpunkt zur Verfügung gestellt. In der ursprünglichsten Form wurde dies mittels spezieller Karten bewerkstelligt – Kanban steht im japanischen auch für das Wort Karte.

Neben den angeführten positiven Aspekten des Pull-Prinzips existiert ebenfalls eine Kehrseite. Punkte, die bei fehlender Beachtung zu erheblichen Nachteilen führen können, sind:

- **Auslastungsschwankungen:** Starke Schwankungen der Produktionsauslastung können die Folge eines fehlenden konstanten Auftragseingangs sein.
- **Ressourcenengpässe:** Erst durch den auftretenden Kundenbedarf werden die benötigten Ressourcen planbar. Folglich kann es bei einem unvorhergesehenen hohen Bedarf zu Problemen bei den vorhandenen Ressourcen kommen.
- **Überkapazitäten:** Um für alle Fälle gewappnet zu sein, werden Überkapazitäten vorgehalten, so dass ein eventueller Spitzenbedarf gehandhabt werden kann.
- **Höhere Kosten**<sup>26</sup>: Durch eine zunehmende direkte und zeitnahe Belieferung des Kunden können regionale und zeitliche Bündelungen nicht umgesetzt werden. Die Folge sind erhöhte Transportkosten. Zusätzliche höhere Materialkosten entstehen durch beispielsweise die fehlende Möglichkeit Mengenrabatte und günstige Preissituationen nutzen zu können.

Produkte basierend auf dem Pull-Prinzip können gemäß den individuellen Anforderungen des Kunden angepasst oder in entsprechender Variantenvielfalt angeboten werden. Bei Produkten wie elektronische Geräte mit kurzen Lebenszyklen oder verderblichen Waren wie Pharmazeutika kann durch das Pull-Prinzip insbesondere das Bestandsrisiko minimiert werden.<sup>27</sup>

### 2.5.5 Die Perfektion

Der letzte Punkt beinhaltet das Thema hinsichtlich der Weiterführung zur Perfektion. An dieser Stelle wird nochmals deutlich, dass das Thema „Lean“ kein einmaliges Projekt darstellt. Basierend auf einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess wird das Optimum angestrebt.

In diesem kontinuierlichen Prozess, der in der Regel aus einer Vielzahl kleiner einzelner Schritte besteht, werden entsprechende Maßnahmen umgesetzt und Aktivitäten eingeleitet. Dies jeweils im Hinblick auf den identifizierten Wertstrom einerseits und dem daraus abgeleiteten Fluss- und Pull-Prinzip andererseits.

Eine wichtige Rolle nimmt hier wiederum der einzelne Mitarbeiter ein. Beispielsweise kann durch ein betriebliches Vorschlagswesen wertvolles Potenzial in den kontinuierlichen Verbesserungsprozess einbezogen werden.

---

<sup>26</sup> Siehe Melzer-Ridinger, Ruth: Supply Chain Management, S. 33

<sup>27</sup> ebenda, S. 32

Im Japanischen steht für diesen Verbesserungsprozess das Wort „Kaizen“.

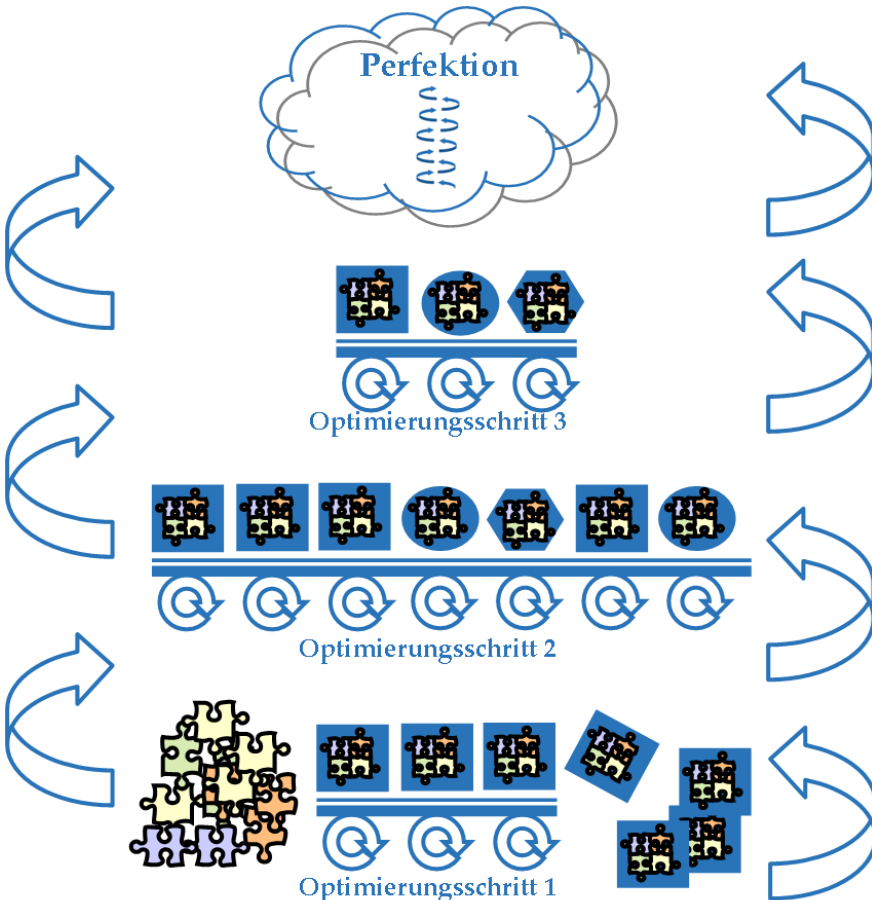


Abbildung 2-10: Streben nach Perfektion

## 2.6 Lean-Reporting

Lean-Reporting ist die Konkretisierung der Lean-Philosophie hinsichtlich Aspekte wie Business-Intelligence und betriebliches Berichtswesen. Entsprechende Prozesse zur Gestaltung der jeweiligen Business-Intelligence-Applikationen und dem zugehörigen betrieblichen Berichtswesen werden im Sinne der Lean-Gedanken analysiert. Analog zum Lean-Management steht beim Thema Lean-Reporting ebenfalls der Aspekt der Reduktion jeglicher Art von Verschwendung im Vordergrund.

### 2.6.1 Lean-Reporting-Philosophie

Die Lean-Reporting-Philosophie orientiert sich analog zum Lean-Thinking an den fünf wichtigen Grundprinzipien:

- Wert
- Wertstrom
- Fluss-Prinzip
- Pull-Prinzip
- Perfektion

### 2.6.1.1 Der Wert

Ausgangspunkt für die Ermittlung des Wertes ist der Kunde. Einer der ersten Knackpunkte, den es zu lösen gilt, ist die Konkretisierung des Begriffs „Kunde“. Allgemein wird „Kunde“ als eine Person oder Organisation definiert, die ein Produkt oder eine Dienstleistung erhält. Diese allgemeine Definition des Begriffs „Kunde“ ist im Fall des Lean-Reportings unvollständig und unzureichend. Anhand folgender beispielhafter Punkte soll die Ausdehnung des Begriffs „Kunde“ auf weitere Personengruppen verdeutlicht werden:

- **Fokussierung:** Im Sinne der Lean-Thinking-Philosophie ist eine Fokussierung auf den jeweiligen Kunden und dessen Anforderungen vorzunehmen. Dies führt jedoch zu dem Risiko, dass eine Vielzahl sehr spezieller und individueller Lösungen entsteht.
- **Kostentransparenz:** Ein weiteres Beispiel betrifft die Finanzierung der unternehmensinternen Reportingwelt als Gesamtes. Dem einzelnen Kunden kann durch ein adäquates Verrechnungssystem eine entsprechende Transparenz hinsichtlich der entstehenden Kosten verschafft werden. Dennoch ist zu beachten, dass insbesondere entsprechende Investitionsmaßnahmen, beispielsweise Investitionen in die In-Memory-Technologie oder zusätzliche Softwarelösungen und zugehörige Lizenzen, im Einklang zur gesamten Unternehmensstrategie stehen müssen.

Als Kunde im Sinne des Lean-Reportings sind vielmehr die einzelnen Interessengruppen zu sehen:

- **Anwender:** Als „Kunde“ im klassischen Sinn, der die Dienstleistung „Reporting“ in Anspruch nimmt. Anwender sind beispielsweise Mitarbeiter in den Controlling-Abteilungen.
- **Betreuer:** Als „Kunde“ mit Anforderungen einerseits zur Unterstützung der Betreuungsaufgabe von Endanwendern und andererseits mit Anforderungen zur Optimierung der Wartung der Business-Intelligence-Plattform. Betreuer können Mitarbeiter im Helpdesk bzw. First-Level-Support sein.
- **Management:** Als „Kunde“ im Hinblick auf die Formulierung und Priorisierung von fachlichen Reporting-Anforderungen. Geschäftsführer oder Leiter von Stabsstellen sind Kunden dieser Interessensgruppe.
- **Entwickler:** Als „Kunde“ zur Schaffung und Erweiterung von entsprechenden Business-Intelligence-Applikationen. Entwickler sind interne Informatik-Mitarbeiter oder Experten externe Dienstleister.

- **Sponsor:** Als Kunde mit Fokussierung auf monetären Fragestellungen und deren Controlling. Als Sponsor von Reportingsystemen sind CFOs oder Mitglieder der Unternehmensleitung anzuführen.

Ein einzelner Mitarbeiter kann selbstverständlich mehreren Interessensgruppen dauerhaft oder zeitweise angehören. Die einzelnen Interessensgruppen sind in Kapitel 1.3 dargestellt.

Als Grundlage für die Ermittlung des Wertes kann das Business-Intelligence-Verständnis herangezogen werden (Abbildung 2-11). Auf dieser Basis lassen sich aus der Sicht der Kunden die folgenden Beispiel-Werte ableiten:

- **Schnell:** Angemessene Berichtslaufzeiten, insbesondere kurze Laufzeiten im Standardberichtswesen.
- **Zuverlässig:** Verfügbarkeit der Informationen in einem regelmäßigen Zyklus.
- **Bedienbar:** Zeitgemäße Möglichkeit des Informationsabrufs.
- **Bedarfsgerecht:** Inhalt der Informationen entspricht den Erwartungen.
- **Wirtschaftlich:** Bereitstellung der Business-Intelligence-Plattform in einem ökonomisch sinnvollen Rahmen.

#### *Unser Business-Intelligence-Verständnis*

Unser Verständnis ist ...

... die schnelle und bedarfsgerechte Informationsversorgung

... die korrekte und zuverlässige Datenaufbereitung

in einem Umfeld, das ...

... die erforderlichen Hilfsmittel und geeignete Architektur

... die notwendigen Ressourcen und passende Organisationsform

bietet

... unter Beachtung des optimalen Kosten-Nutzen-Verhältnisses.

**Abbildung 2-11:** Business-Intelligence-Verständnis

Die abgeleiteten Beispiel-Werte können durch eine Kundenbefragung validiert werden; denn ein exakter Wert lässt sich letztendlich nur durch eine direkte Erhebung ermitteln.

#### 2.6.1.2 Der Wertstrom

Um die Produktivität des Reportings zu steigern, spielt die Analyse der einzelnen Prozesse eine bedeutende Rolle. Mit der Lean-Reporting-Philosophie können an dieser Stelle die verschiedenen Arten von Verschwendung aufgedeckt werden. Für die Bereitstellung eines unternehmensinternen Reportings bedarf es verschiedenster Prozesse:

- **Entwicklungsprozess:** Prozesse in Bezug auf Programmierung und Customizing von Business-Intelligence-Applikationen
- **Datenbeschaffungsprozess:** ETL-Prozesse (Extraktion, Transformation, Laden) zur Bereitstellung der relevanten Informationen.
- **Datenkonsolidierungsprozess:** Prozesse zur Aufbereitung aussagekräftiger und valider Informationen.
- **Planungsprozess:** Prozesse zur Behandlung von Budgetdaten oder Vorschau-daten.
- **Recherche- bzw. Analyseprozess:** Prozesse zur Handhabung des unternehmensinternen Berichtswesens. Hierzu gehören beispielsweise Prozesse zur Datenanalyse oder zur Kommentierung.
- **Service-Prozesse:** Prozesse mit zusätzlichen Eigenschaften wie beispielsweise die Überwachung der einzelnen Teilprozesse im Sinne eines Monitorings oder die automatische Verteilung von Berichten durch Broadcasting-Funktionen.

Um das Lean-Thinking innerhalb der Prozesswelt optimal zu verankern, ist die Zuordnung der einzelnen detaillierten Teilprozesse zu entsprechenden Verantwortlichen vorzunehmen.

Die Analyse des Wertstroms wird im Kapitel 3.4.1 detaillierter betrachtet und des Weiteren in den Optimierungskapiteln anhand von konkreten Beispielen verdeutlicht.

### 2.6.1.3 Das Fluss-Prinzip

Im Reporting-Umfeld taucht an verschiedenen Stellen das Problem betreffend Wartezeiten und Engpässen auf. Die Ursachen für diese Probleme können verschiedener Natur sein. Das latent stets vorhandene Problem der unzureichenden Systemressourcen gilt es einerseits zu beachten. Andererseits können nicht optimal aufeinander abgestimmte Teilprozesse oder, im Hinblick auf Lean, suboptimale Wertströme der Ursprung für Wartezeiten und Engpässe sein.

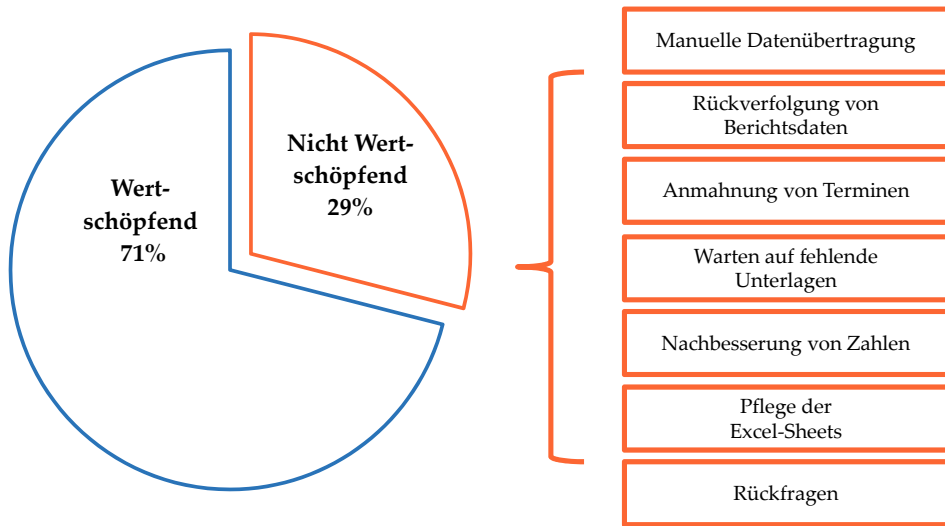
Im Finanzbereich kann zu diesem Aspekt der suboptimalen Wertströme ein treffendes Beispiel angeführt werden (Abbildung 2-12):

- **Fast-Close:** Zweck des Fast-Close ist die beschleunigte Aufstellung von Konzernabschlüssen. Der Zeitraum vom Ende des Geschäftsjahrs oder der Berichtsperiode bis hin zur Veröffentlichung eines geprüften Abschlusses soll so kurz wie möglich ausfallen.

In der Regel werden zur Optimierung entsprechende Projekte durchgeführt. Dies führt im Normalfall zu einer Verbesserung der Situation. Dass genau dieses Thema sich besonders für die Lean-Reporting-Philosophie eignet, wird nochmals anhand der Abbildung 2-12 deutlich:

- Nicht wertschöpfende Tätigkeiten beanspruchen knapp 30 Prozent der Zeit!





**Abbildung 2-12:** Fast-Close-Hürden, Deshalb lahmt der Fast-Close<sup>28</sup>

Das im Produktionsprozess gängige Thema der Reduktion von Losgrößen ist ebenfalls auf das Lean-Reporting adaptierbar. Insbesondere in den Datenbeschaffungsprozessen sind Potenziale auffindbar. Als Beispiel kann der folgende Punkt angeführt werden:

- **Delta Load:** In einer ersten Phase können beispielsweise die relevanten Daten für einen Intercompany-Abstimmung übertragen werden. In den folgenden Phasen kann das Volumen auf die durchgeführten ergänzenden Buchungen reduziert werden. Der komplette Datenbestand ist nicht mehrfach komplett zu übertragen. Durch die Übertragung von kleineren Datenpaketen kann die Verarbeitungsdauer reduziert werden. Die Themen Delta-, Full- und Relatime-Verfahren werden in Kapitel 5.5.3 detailliert dargestellt.
- **Bedarfsorientierung:** Das Laden der Daten kann durch den Anwender selbst gesteuert werden. Die Datenaufbereitung erfolgt entsprechend dem auftretenden Bedarf (siehe Kapitel 5.4.3).

Durch die Optimierung des Datenbeschaffungsprozesses kann ein zeitnaheres Reporting ermöglicht werden.

#### 2.6.1.4 Das Pull-Prinzip

Bei der weiteren Umsetzung der Lean-Philosophie spielt das Pull-Prinzip eine wichtige Rolle. Die Fokussierung insbesondere im Business-Intelligence-Umfeld erfolgt oftmals auf die systemtechnischen Gegebenheiten. Der in der Lean-

<sup>28</sup> Siehe Schmitz, Andreas (CIO.de): Fast Close – Abschluss per Knopfdruck; Bearingpoint 2005

Philosophie wichtige Aspekt der Ausrichtung auf den Kundennutzen wird oftmals auf einen der hinteren Ränge verbannt.

Die extremsten Beispiele aus den Ursprüngen der Datenverarbeitung sind sicher überwunden. Die Praxis aus der Welt der Großrechner, bei der die Kunden ihre Endlospapierlisten direkt in der EDV abzuholen hatten, existiert in der Form nicht mehr. Dennoch spielt die periodische Verteilung von Listen wahlweise in Form von Papier oder Excel eine wichtige Rolle.

Wie in der Produktion kommen auch beim Reporting die gleichen Nachteile und Risiken des Push-Prinzips zum Tragen. Zum Monatsbeginn werden zahlreiche Informationen aufbereitet und entsprechend verteilt. Ob ein Außendienstmitarbeiter gegen Ende des Monats mit diesen bereits überholten Daten zufrieden ist, ist ein Beispiel anhand dessen der Wert aus Sicht des Reporting-Kunden hinterfragt werden kann. Im Reporting-Umfeld kann ebenfalls die Lean-Philosophie zum Tragen kommen. Der Reporting-Kunde selbst fordert die entsprechende Dienstleistung an:

*Wann immer und wo immer er dies möchte.*

Ein weiteres Beispiel kann im Zusammenhang mit dem Datenbeschaffungsprozess angeführt werden. Exakt definierte Zeitpläne stellen in diesem Bezug oftmals ein Diktat gegenüber dem Kunden als Datenlieferant dar. Daten sind bis zu einem bestimmten Zeitpunkt in dem zugrundeliegenden System zu erfassen. Im Anschluss läuft die Maschinerie der Datenbeschaffungsprozesse an. Nicht rechtzeitig erfasste Informationen sind in der Folge entweder überhaupt nicht berücksichtigt oder erfordern oftmals einen wesentlich erhöhten manuellen Zusatzaufwand. Im positiven Fall werden die Daten frühzeitig eingepflegt und stehen längst zur Abholung bereit. Wertvolle Zeit wird durch Leerlauf schlicht verschwendet. Wiederrum ein Klassiker im Hinblick auf Muda und Lean-Thinking.

### 2.6.1.5 Die Perfektion

In den ersten Schritten ist die Verankerung der Lean-Reporting-Philosophie im Alltag ein wichtiger Punkt. Die Philosophie soll gelebt werden. Insbesondere der stete technologische Wandel aber auch organisatorische Änderungen haben unmittelbaren Einfluss auf das Thema Reporting. Es ist daher erforderlich, Prozesse und Abläufe fortlaufend zu analysieren und im Anschluss durch Elimination von Verschwendung weiter zu optimieren. Nachfolgend einige Beispiele, die in den Kapiteln 5 bis 8 näher vorgestellt werden:

- **Standardisierung und Ordnung:** Vereinheitlichung von Verfahrensweisen und Inhalten beispielsweise mittels Methoden wie 5S zur Optimierung von Arbeitsplätzen und Abläufen.
- **LifeCycle-Management:** Aktive Bewirtschaftung des Produktlebenszyklus von Business-Intelligence-Applikationen

Auf dem unendlichen Weg der Perfektion nimmt der einzelne Mitarbeiter und Kunde eine wichtige Rolle ein. Jeder einzelne Mitarbeiter kann bzw. soll Beiträge zur Perfektionierung liefern, unabhängig seiner hierarchischen oder organisatorischen Einordnung. Mitarbeiter beispielsweise aus dem Controlling oder der Informatik haben ein fundiertes Fachwissen in Bezug auf konkrete Abläufe im Reportingumfeld. Für das Streben nach Perfektion ist dieses Wissen zu nutzen, beispielsweise durch:

- **Kaizen im Reporting:** Etablierung eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses.
- **Ideendatenbank und Vorschlagswesen:** Partizipierung der Mitarbeiter zur Nutzung des Ideenpotenzials.

Die zugehörigen Lean-Methoden wie beispielsweise Poka Yoke, 5S oder allgemein Kaizen werden in dem Kapitel 3. detaillierter vorgestellt.

## 2.6.2 Lean-Reporting-Ziele

### 2.6.2.1 Phasenmodelle des Change-Managements

Drei Phasen Modell (Lewin)	Acht Phasen Modell (Kotter)
Erste Phase = <b>Auftauen</b> =	(1) Gefühl der Dringlichkeit erzeugen
	(2) Führungskolalition aufbauen
	(3) Vision und Strategien entwickeln
	(4) Vision des Wandels kommunizieren
Zweite Phase = <b>Bewegen</b> =	(5) Empowerment aller Mitarbeiter
	(6) Kurzfristige Ziele und Erfolge planen
Dritte Phase = <b>Einfrieren</b> =	(7) Erfolge konsolidieren, weitere Veränderungen ableiten
	(8) Neue Ansätze in der Kultur verankern

Abbildung 2-13: Phasen-Modelle Lewin und Kotter<sup>29 30</sup>

<sup>29</sup> Siehe Sandt, Joachim & Weber, Jürgen: Controlling und Change Management, S. 19

<sup>30</sup> Siehe Schott, Eric & Campana, Christophe: Strategisches Projektmanagement, S. 203

Analog zur allgemeinen Business-Intelligence-Strategie ist es auch im Zusammenhang mit der Lean-Reporting-Philosophie notwendig, entsprechende Ziele zu formulieren.

Abhängig davon, wie stark die Lean-Philosophie bereits im Unternehmen verankert ist, sind unterschiedliche Ziele nötig. Die Phasenmodelle des Change-Managements von Lewin bzw. Kotter, dargestellt in Abbildung 2-13, sind als Grundlage anwendbar.

### 2.6.2.2 Phase Auftauen

Die erste Phase „Auftauen“ schafft die notwendige Stimmung des Aufbruchs. Bestehende Regeln und Gewohnheiten werden entsprechend analysiert und hinterfragt. Alternativen und Lösungen zu bestehenden Chancen werden erarbeitet und aufgezeigt. Konkret kann hierbei im Sinn von Kotter's Phase „Vision des Wandels kommunizieren“ das folgende Ziel formuliert werden.

#### *Beispielziel Phase „Auftauen“*

Durchführung der Roadshow mit dem Thema Lean-Management in administrativen Bereichen im Rahmen von innerbetrieblichen Tagungen und Veranstaltungen innerhalb des ersten Halbjahres.

### 2.6.2.3 Phase Bewegen

„Empowerment aller Mitarbeiter“ ist ein Kerngedanke der Phase 2 „Bewegen“. Die Mitarbeiter selbst, als wichtigster Faktor der Lean-Philosophie, sind durch entsprechende Weiterbildungsmaßnahmen so zu fördern, dass sie selbstverantwortlich und eigenständig handeln können.

#### *Beispielziel Phase „Bewegen“*

Teilnahme des Kernteams an speziellen Seminaren zum Thema Lean-Management im ersten Quartal und Durchführung von unternehmensinternen Schulungsmaßnahmen durch das Kernteam selbst im Folgequartal.

### 2.6.2.4 Phase Einfrieren

Für die dritte Phase nach Lewin, das „Einfrieren“, kann beispielsweise ein Ziel definiert werden, das die Einführung eines speziellen Rollenträgers innerhalb des Lean-Reporting-Teams beinhaltet. Womack und Jones bezeichnen diesen Rollenträger als Lean-Enterprise-Manager, kurz LEM.<sup>31</sup> Die wesentliche Bestimmung dieser Rolle besteht darin, die einfache und lebenswichtige Aufgabe zu verfolgen, die Optimierungsprozesse kontinuierlich zu begleiten und zu verbessern.

---

31 Siehe Womack, James & Jones, Daniel: Lean Solutions: Wie Unternehmen und Kunden gemeinsam Probleme lösen, S. 202

***Beispielziel Phase „Einfrieren“***

Verankerung der Lean-Philosophie durch Definition spezifischer Lean-Rollen innerhalb des Business-Intelligence-Competence-Teams bis zum Ende des Jahres.

## 2.7 Fazit

Ausgehend von dem Business-Intelligence-Verständnis ...

***Unser Business-Intelligence-Verständnis***

Unser Verständnis ist ...

... die schnelle und bedarfsgerechte Informationsversorgung

... die korrekte und zuverlässige Datenaufbereitung

in einem Umfeld, das ...

... die erforderlichen Hilfsmittel und geeignete Architektur

... die notwendigen Ressourcen und passende Organisationsform

bietet

... unter Beachtung des optimalen Kosten-Nutzen-Verhältnisses.

... lässt sich Lean-Reporting wie folgt definieren:

***Lean-Reporting***

Lean-Reporting symbolisiert die Gesamtheit aller Aktivitäten und Maßnahmen, deren Hauptzweck die Ausschöpfung sämtlicher Optimierungspotenziale zur Steigerung der Wertschöpfung von Business-Intelligence-Applikationen ist.

Die ausgearbeitete Business-Intelligence-Strategie als fundamentaler Bestandteil kann durch die beiden Bausteine Lean-Management und Lean-Thinking entsprechend zur Lean-Reporting-Philosophie erweitert werden (siehe Abbildung 2-14).

Der Fokus wird folglich auf den Wert des Reportings für die einzelnen Interessengruppen gerichtet. Prozesse und Funktionen sind im Hinblick auf den erreichbaren Kundennutzen zu untersuchen. Jegliche Form des Ressourceneinsatzes, die keinen zusätzlichen Kundennutzen generiert, ist als Verschwendung, Muda, zu betrachten.

Potenziale in der Wertschöpfung im Business-Intelligence-Umfeld können durch die greifbare Lean-Reporting-Philosophie ausgearbeitet werden. Die Werkzeuge zur Hebung dieser Potenziale werden im nachfolgenden Kapitel vorgestellt.

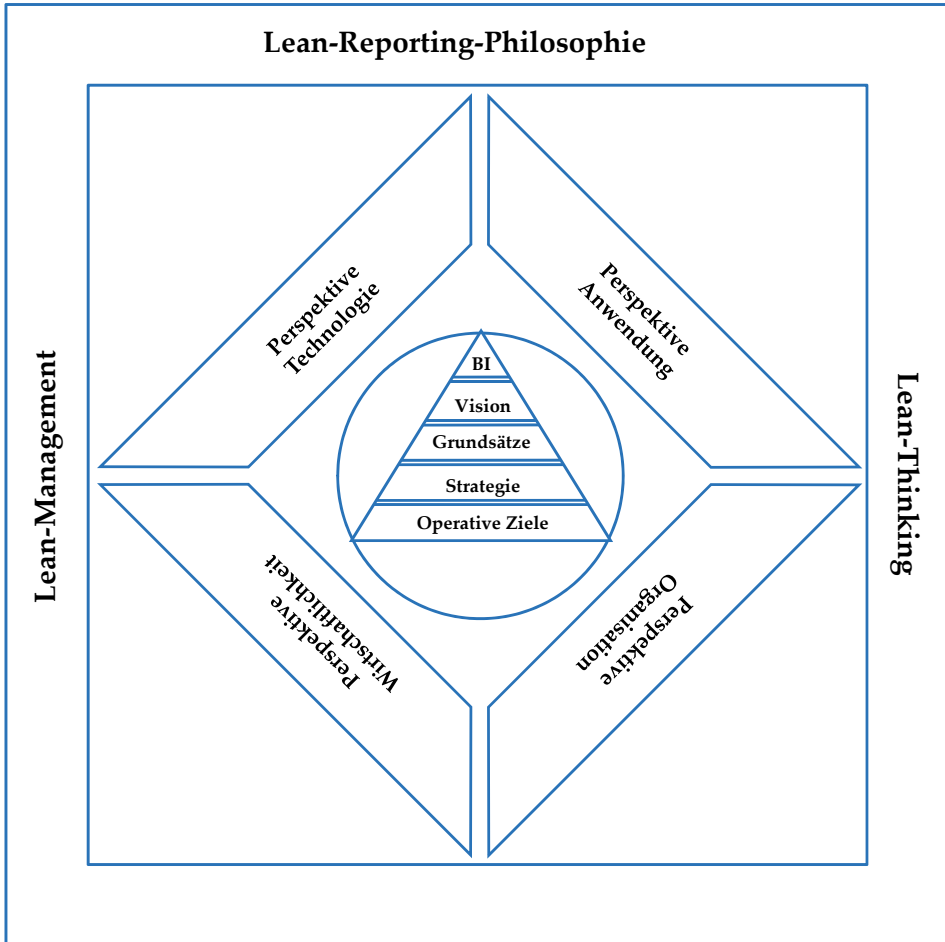


Abbildung 2-14: BI-Strategie und Lean-Philosophie

Lean-Reporting

Optimierung der Effizienz im Berichtswesen

Bär, R.; Purtschert, P.

2014, XIV, 282 S. 185 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-8348-1884-3