

## Optimierungskriterien für Wertströme

Nicht jedes der folgenden Kriterien passt zu jedem Produkt und jeder Tätigkeit: Einmalige Produkte und nicht-wiederholbare Tätigkeiten ermöglichen und erfordern andere Kriterien als Massenprodukte und wiederholbare Tätigkeiten. Deshalb müssen Sie sich über das Produkt und die Art der Tätigkeit zur Erstellung dieses Produktes vor der Auswahl des Kriteriums klar sein!

**Tabelle X** ordnet die Optimierungskriterien zu Einmaligkeit von Tätigkeit und Produkt zu.

		Wiederholbarkeit des Vorgangs	
		Wiederholbarer Vorgang	Einmaliger Vorgang
Wiederholbarkeit des Produktes	ProduktWiederholbares	<ul style="list-style-type: none"> <li>• minimale Durchlaufzeit</li> <li>• maximale Qualität</li> <li>• maximaler Kundenwert</li> <li>• maximale Beschäftigung</li> <li>• maximale Sicherheit</li> <li>• minimale Kosten</li> <li>• maximale Transparenz</li> </ul>	–
	Einmaliges Produkt	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maximale Individualität</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• maximale Innovation</li> <li>• maximale Anpassungsfähigkeit</li> </ul>

**Tabelle X:** Zuordnung der Optimierungskriterien zu Einmaligkeit von Tätigkeit und Produkt

## Optimierungskriterien für wiederholbare Tätigkeiten für ein wiederholbares Produkt

### Minimale Durchlaufzeit

Minimale Durchlaufzeit ist das klassische Optimierungskriterium von Lean Management mit dem Vorbild Toyota und auch das Urkriterium des Wertstrom-Konzeptes. Daher finden Sie reichlich Beschreibungen dazu, z.B. [Kle15, LAI19, Rot18].

Die Idee ist, dass jedes einzelne Element störungsfrei durch den Wertstrom fließt, ohne z.B. zwischengelagert zu werden. Und wenn jedes *einzelne* Element störungsfrei fließt, dann fließen auch *alle* Elemente optimal durch den Wertstrom.

Um eine minimale Durchlaufzeit zu erreichen, ist der gesamte Wertstrom zu optimieren und jegliche Verzögerung – dahinter steht immer eine Verschwendung – zu beseitigen.

### Maximale Qualität

Das Kriterium „Maximale Qualität“ bedeutet, einen objektiven Unterschied in der Qualität des Produktes zu erreichen, z.B. durch aufwendigere Prozesse, mehr Handarbeit als vergleichbare Produkte oder limitierte Stückzahlen. Beispiele sind Produkte von Luxusgüter-Herstellern (Uhren) oder Manufakturen (Möbel).

Der Wertstrom ist dann nicht auf Effizienz optimiert, sondern auf verschwenderische Effektivität.

### **Maximaler Kundenwert**

Das Ziel ist ein möglichst hoher Wert – zumindest als solcher wahrgenommen – durch den Kunden. Der Kunde muss das Produkt als besonders wertvoll bewerten, weil es nützlich, einfach zu bedienen ist und (möglicherweise) Status verleiht. Diese Produkte zeichnen sich nicht unbedingt durch technologische Neuigkeiten aus, sondern durch ein neues Kundenerleben und eine höhere (wahrgenommene) Qualität. Dies können durchaus Massenprodukte sein wie die Produkte von Apple.

Um dies zu erreichen, muss der Wertstrom die Bedürfnisse hinter den Bedürfnissen erfassen und durch das Produkt bedienen sowie einen starken Anteil an Marketing – insbesondere Marken- und Identitätsbildung – beinhalten.

### **Maximale Beschäftigung**

Es kann Situationen geben, in denen Sie die Anzahl der Beschäftigten maximieren wollen, um z.B. eigene Einkommen auf Basis von Arbeitstätigkeiten zu ermöglichen und so Wachstum und breiteren Wohlstand in der Gesellschaft zu erreichen. Dies war z.B. so in Indien und China in den 1970er- und 1980er-Jahren oder kann der Fall sein in Werkstätten für Menschen mit besonderen Begabungen. Es war auch ein Effekt der Taylor-Ford-Organisation, zumindest in der Anfangszeit.

Die Idee ist, den Wertstrom so zu gestalten, dass viele einzelne Arbeitsschritte entstehen, die dann jeweils von einem Beschäftigten ausgeführt werden, also in gewisser Weise „die Arbeit so aufwendig wie möglich zu machen“. Das ist zwar das Gegenteil von Effizienz, darauf kommt es bei diesem Kriterium aber auch nicht an.

### **Maximale Sicherheit**

Maximale Sicherheit ist dann gegeben, wenn jeder Mitarbeiter nur seinen Teil am Produkt kennt. Der Gesamtzusammenhang darf nicht erkennbar sein. Es braucht dann allerdings eine übergeordnete Instanz, die die einzelnen Teile koordiniert und zum Gesamtprodukt zusammensetzt.

Dazu ist der Wertstrom so zu gestalten, dass sich das Gesamtprodukt aus Teilprodukten zusammensetzt, die aus unabhängigen Teilströmen kommen. Der Wert des entstehenden Produktes ergibt sich durch das Zusammensetzen der einzelnen unabhängigen Teilprodukte.

### **Minimale Kosten**

Seit den 1990er-Jahren ist eine vermehrte Spreizung des Produktangebotes zu erkennen; das Angebot am Markt nimmt gleichermaßen im Luxus- wie im Billigsegment zu. Billiganbieter wie Billigfluggesellschaften oder Supermärkte mit eingeschränktem Sortiment und Verkauf (direkt von der Palette, das ursprüngliche Aldi-Modell) lassen gezielt bestimmte Teile des bisher üblichen Wertstromes weg oder vereinfachen diesen so, dass die Kunden sich selbst bedienen können bzw. müssen. Das Verlagern von Arbeitsschritten an den Kunden – z.B. Reservierung von Sitzplätzen im Flugzeug vorab per Internet – spart in der Summe allerdings nur scheinbar Kosten, denn die Kosten – bzw. die Zeit als ihr Äquivalent – werden zum Kunden verlagert, die wiederum die Kosten ihrer eigenen Zeit nicht berechnen! Der Preis ist dann zwar niedriger, die Gesamtkosten für den Kunden nicht unbedingt.

### **Maximale Transparenz**

Maximale Transparenz als Optimierungskriterium erfordert, den Wertstrom so zu gestalten, dass alle Vorgänge und Entscheidungen außerhalb der Organisation sichtbar nachvollziehbar sind. Dies kann für NGOs, politische und staatliche Institutionen relevant sein.

Dazu ist der Wertstrom so zu gestalten, dass parallel zum Prozess der Leistungserstellung ein Transparenz-Strom fließt, der ersteren digital abbildet, dokumentiert und veröffentlicht. Der Transparenz-Strom ist dann der „Schatten“ des Leistungserstellungsprozesses.

## **Optimierungskriterien für wiederholbare Tätigkeiten für ein einmaliges Produkt**

### **Maximale Individualität**

Wertströme können auch auf ein maximal individuelles Produkt ausgerichtet werden. Hierbei werden bekannte und standardisierbare Tätigkeiten zu individuellen Lösungen zusammengesetzt. Produktbeispiele sind Einbaumöbel vom Tischler, Auftragskunst oder individuelles Fitnesstraining.

Die Unterscheidung zum Kriterium „Maximale Flexibilität“ liegt darin, dass bei „Maximaler Individualität“ für die einzelnen Schritte bereits bekannte und fertige Lösungen/Abläufe existieren, es – zumindest auf der Sachebene – sich also um komplizierte Themen handelt.

## **Optimierungskriterien für einmalige Tätigkeiten für ein einmaliges Produkt**

### **Maximale Innovationsfähigkeit**

Mit *Design Sprints* von Google wird die Lerngeschwindigkeit maximiert: Innerhalb von fünf (!) Arbeitstagen generiert ein Team Ideen, wählt eine Idee aus und testet diese in einer minimalen Umsetzung an echten Kunden, um daraus zu lernen und bessere Ideen zu generieren. Mit den gewonnenen Einsichten und Erkenntnissen startet das Team in einen neuen Design Sprint. Dies wird so lange wiederholt, bis das Produkt klar ist. Meist reichen vier bis sechs Sprints, andernfalls muss die Aufgabenstellung nachgeschärft werden. Um noch schneller mehr Erkenntnisse zu gewinnen, können auch mehrere Teams parallel arbeiten. Am Ende jedes Sprints sind die verschiedenen Teams dann zu vernetzen.

Fest steht: Nach diesen (jeweils) fünf Tagen hat ein Team mehr gelernt, als mit aufwendigen Marktstudien je erreicht werden kann. Zudem bringt Google auch Ideen auf den Markt, die noch nicht so ganz perfekt sind, und scheut sich nicht, diese bei Misserfolg wieder einzustellen: Ideen, die nicht die Chance haben, Nr. 1 in ihrem Markt zu werden, werden gnadenlos eingestampft.

Der Wertstrom einer Organisation muss dies entsprechend abbilden. Aus Sicht anderer (Optimierungs)Kriterien mag dabei vieles nach Verschwendung aussehen. Doch Innovation lebt nun einmal von der Vielfalt der Ideen, Vernetzung, Ausprobieren und (auch) von Zufällen – Kreativität lässt sich nicht planen. Man kann nur die Rahmenbedingungen dafür schaffen, dass sie leichter stattfinden kann.

### **Maximale Flexibilität/Anpassungsfähigkeit**

Auch wenn der Hype um Agilität mitunter etwas anderes suggeriert – bei Agilität geht es um maximale Anpassungsfähigkeit [Sch17].

Für maximale Flexibilität ist der Wertstrom so zu gestalten, dass kurze Feedbackschleifen schnelles Lernen ermöglichen, um an den Wünschen des Kunden dranzubleiben.

Scrum ist zwar aktuell das beliebteste agile Framework. Von seinem Ablauf her ist Scrum aber schon sehr linear: Man plant etwas in einem Sprint und setzt das anschließend um. Um dabei erfolgreich zu sein, muss schon recht klar sein, was umzusetzen ist. In der Praxis ist dies oft nicht gegeben – und genau daran scheitert der erfolgreiche Einsatz von Scrum. Man braucht einen Mix aus nicht-linearen und linearen Methoden, um in den verschiedenen Phasen des Umgangs mit komplexen Themenstellungen erfolgreich zu sein!

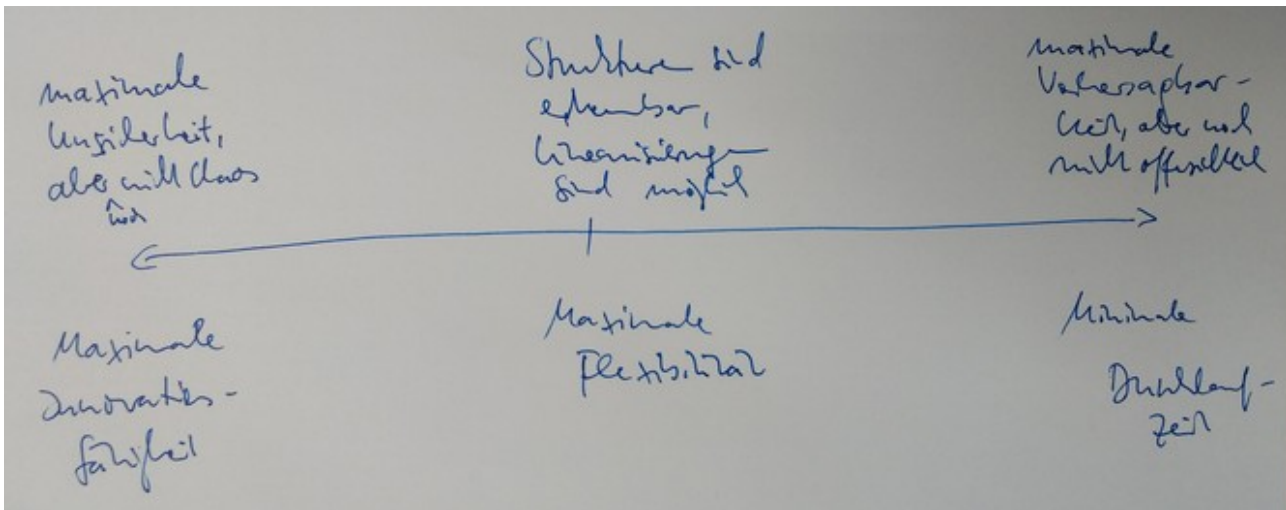


Abbildung 1: Die Optimierungskriterien „Minimale Durchlaufzeit“, „Maximale Flexibilität“ und „Maximale Innovationsfähigkeit“ in der Abgrenzung

Die Abbildung Abbildung 1 zeigt Abgrenzung der Optimierungskriterien „Minimale Durchlaufzeit“, „Maximale Flexibilität“ und „Maximale Innovationsfähigkeit“:

- Das Optimierungskriterium „Maximale Innovationsfähigkeit“ ist bei maximal komplexen – allerdings noch nicht chaotischen – Themen anwendbar und führt zu nicht-linearen Vorgehensweisen.
- Das Optimierungskriterium „Maximale Flexibilität“ ist auf komplexe und damit auf nicht planbare und einmalige, allerdings schon linearisierbare Kontexte anwendbar und führt zu linearen Vorgehensweisen (wie aus der Software-Entwicklung bekannt).
- Das Optimierungskriterium „Minimale Durchlaufzeit“ ist in komplizierten und somit planbaren Kontexten wie der Produktion anwendbar und führt zu einer linearen Vorgehensweise – und damit auch zu einem linearen und abbildbaren Wertstrom.