

AUS DER KUNDENPERSPEKTIVE SEHEN LERNEN

LEAN ADMINISTRATION BEI DER SCHÜRHOLZ GMBH & CO. KG

VON DIPL.-ING. INGO LAQUA

Die Schürholz GmbH & Co. KG erzielte 2009 erste konkrete Ergebnisse, weil man begonnen hatte, indirekte/unterstützende Prozesse aus der Kundenperspektive sehen zu lernen. Die Zauberformel lautet Lean Administration.

Die Schürholz GmbH & Co. KG, Spezialist für Stanzen, Prägen und Tiefziehen, ist Lieferant anspruchsvoller Metallteile und Komponenten für die Automobil- und Zulieferindustrie, die Elektrotechnik sowie für die Bahntechnik mit Standort Plettenberg im Sauerland. Das Unternehmen beschäftigt ca. 100 Mitarbeiter.

Nachdem die Geschäftsführung Anfang 2009 festgestellt hatte, dass ein hoher Aufwand in der Auftragsabwicklung verursacht wurde, gleichzeitig aber das Antwortzeitverhalten gegenüber den Kunden optimierungsbedürftig war, wurde die Geschäftsführung aktiv. Dazu Angelo Castignano, Geschäftsführer bei Schürholz: „Der Wunsch nach mehr Effizienz in der Administration war bei uns stark ausgeprägt. Vieles wurde in der Vergangenheit konzipiert, aber aufgrund von Zeitmangel nicht umgesetzt.“ Aufgabe eines externen Beraters war es, Licht ins Dunkel zu bringen sowie die vorhandenen Potenziale zu quantifizieren und zu realisieren.

Ein erster Basis-Check

In einem ersten Basis-Check analysierte das Kernteam gemeinsam mit einem externen Berater, der CIM Aachen GmbH, die Aufbauorganisation, die Geschäftsprozesse sowie die unterstützende IT. Hierbei konnten konkrete Optimierungsansätze zur Erhöhung der administrativen Effizienz identifiziert werden. Schnell kristallisierte sich heraus, dass die Prozesse selbst durchaus effektiv waren, im Tages-

geschäft jedoch eine Vielzahl von Störgrößen die „Prozesseffizienz“ negativ beeinflussten.

Das Projekt

Nachdem die Produktion schon längere Zeit erfolgreich am Wertstrom ausgerichtet war und Kennzahlen die Wirksamkeit des Produktionssystems eindeutig belegen, kam die Frage auf, wie auch die Effizienz der administrativen Bereiche nachhaltig optimiert werden kann. Die Schürholz GmbH & Co. KG ging dieser Frage im Bereich Stanztechnik nach und initiierte das Projekt „Lean Administration“. Die Geschäftsführung verfolgte damit, kurz gesagt, drei Ziele: Man wollte durch weniger Reibungsverluste die Antwortzeiten gegenüber den Kunden verkürzen, flexibler reagieren können und die Verschwendung in der Verwaltung so weit wie möglich vermeiden.

Um diese Ziele zu erreichen, identifizierte das Kernteam zunächst die Produkte (Auftragsbestätigungen, Bestellungen etc.) und Aufwandstreiber (Besprechungen, E-Mails etc.) in Einkauf, Vertrieb und Verwaltung sowie in den produktionsnahen Stützbereichen. Anschließend reduzierte das Team diese gemeinsam mit den Fachbereichen so weit wie möglich und gestaltete den Aufwand zur Erstellung der verbleibenden Produkte so effizient wie möglich. Die Schnittstellen der einzelnen Unternehmensbereiche untereinander und die jeweiligen Verantwortlichkeiten wurden genauso angepasst wie die



ÜBER DEN AUTOR:

Dipl.-Ing. Ingo Laqua studierte Maschinenbau an der Ruhruniversität Bochum und der RWTH Aachen. 1993 begann er seine Karriere als Unternehmensberater bei einer mittelständischen Unternehmensberatung. 1996 wechselte er zur CIM Aachen GmbH, wo er seit 2005 Geschäftsführer ist und den Geschäftsbereich Managementberatung verantwortet.



Stringenz der administrativen Prozesse und der Einsatz der prozesstragenden IT. Insbesondere der letzte Aspekt wies zum Teil erhebliche Potenziale auf, weil die vorhandene IT-Landschaft historisch gewachsen und sehr heterogen war. Eigentlich effektive Prozesse konnten deshalb nur mit viel Aufwand in der IT abgebildet werden.

Der zentrale Ansatz war, Wertschöpfung von Verschwendung zu unterscheiden. Wertschöpfung ist definiert als Wertschätzung des Kunden! Wird genau dieser Maßstab zugrunde gelegt, rücken plötzlich auch solche Leistungen ins Blickfeld, die vom Kunden wahrgenommen werden, aber nicht auf der Preisliste stehen. Hierzu gehören beispielsweise auch verbindliche Aussagen zu Lieferzeiten.

Das Baby hat krabbeln gelernt: Zwischenbilanz

Es gelang dem Kernteam, Verschwendung durch Wartezeiten, redundante Datenein-

gaben und überflüssigen Informationstransport zu eliminieren, wodurch die Wertschöpfung bei gleichbleibendem Personaleinsatz nachhaltig erhöht wurde. Der größte Hebel zeigte sich bei Schürholz im Einsatz einer optimierten IT-Umgebung, da die heterogene Systemlandschaft wie beschrieben einer der wesentlichen Aufwandstreiber der Administration war.

Das Team weiß, dass noch nicht alle Schwierigkeiten aus dem Weg geräumt sind, aber das Baby hat, bildlich gesprochen, krabbeln gelernt. Jetzt muss es laufen lernen. Vor allem aber muss sich das Konzept in den Köpfen der verantwortlichen Führungskräfte etablieren. Bei der Schürholz GmbH hat man in den vergangenen Monaten begonnen, die Potenziale auszuschöpfen. Dazu Castrignano: „Der Erfolg kann sich sehen lassen. Der systematische Ansatz hat uns überzeugt und wir wissen, dass wir auf dem richtigen Weg sind.“ ■

■ Bei Schürholz sind schlanke Prozesse in administrativen Bereichen Wirklichkeit geworden.

FACHINFORMATIONSTIPP

Ingo Laqua

Lean Administration - Das Ergebnis zählt.

Der Weg zu nachhaltig schlanken Prozessen auf den Teppichetagen

166 Seiten, 35 Abbildungen
ISBN 978-3-932298-45-5
LOG_X Verlag GmbH

EUR 49,00