



## Die Verwaltung verschlanken

Lenord+Bauer erhöht die Schlagkraft des Unternehmens mit ‚Lean Administration‘

INGO LAQUA  
PRODUKTION NR. 49-50, 2014

**AACHEN (TBÖ).** Lenord + Bauer ist international tätiger Spezialist in der Automatisierungstechnik. Zum Sortiment gehören Systeme für die Drehzahl-, Positions-, Beschleunigungs-, Temperatur- und Laufleistungserfassung. In Sachen ‚Lean‘ verfügte das Unternehmen bereits über positive Erfahrungen: Im Jahr 2007 wurde Lean Production flächendeckend in Fertigung und Montage eingeführt, eine neue Produktionshalle vollständig nach den Prinzipien des Lean Managements errichtet.

Da jedoch die Verwaltung mit der Produktivitätsentwicklung der Produktion nicht Schritt hielt, ergriff Jens Reimann, der kaufmännische Leiter, die Initiative und wählte die Auftragsabwick-

lung als Pilotprozess für die Optimierung nach der Lehre des Lean Management. Wenn in diesem kundenrelevanten Prozess Probleme auftauchen – etwa eine zu späte Lieferung oder Fehler in der Auftragsbestätigung – haben diese immer sofort Auswirkungen auf den Kunden.

Diesen auch ‚order to cash‘ genannten Prozess nahm das Team, bestehend aus dem kaufmännischen Leiter, dem Leiter des Auftragszentrums und dessen Team sowie einem externen Berater, der CIM Aachen, in zwei Schritten genauer unter die Lupe.

Zunächst nahm das Team den otc-Prozess in einer sehr hohen Granularität in Form einer ‚Swimlane‘ auf. Dann führte es eine Tätigkeitsstrukturanalyse durch, um herauszufinden, wie hoch der Anteil an Wertschöpfung und wie

hoch jener an Verschwendung im Prozess ist – und diesen für jede Tätigkeit zu quantifizieren.

Die Analyse nahm knapp drei Wochen ein, die anschließende Konzeption ebenfalls. In der Umsetzung konnten bereits erste Vorteile erzielt werden, indem etwa das Dokumentenhandling für Kundenaufträge per Fax (ausdrucken, manuell weiterleiten an zuständigen Sachbearbeiter und wiedereinscannen) deutlich vereinfacht wurde oder Versandhinweise automatisch auf dem Kommissionierschein angedruckt wurden. Die Maßnahmen zur Verschlankeung des Prozesses leiteten sich somit ebenso aus ablauforganisatorischen Themen ab wie aus einer Anpassung der IT (‚IT follows process‘ und nicht umgekehrt). Auch die administrativen Produkte des Prozesses

wurden definiert (Angebote, Auftragsbestätigungen oder Rechnungen) und die Anforderungen an diese von den Kunden definiert, so dass nun etwa Anfragen immer eindeutig spezifiziert sind und Klärungsaufwand vermieden wird.

Das Team weiß, dass noch nicht alle Hindernisse beseitigt sind. Jedoch: Das Konzept ‚Lean Administration‘ sorgte für eine deutliche Reduzierung des Papieraufwandes durch elektronische Unterstützung. Und es ergab sich eine deutliche Zeitersparnis, weil jetzt schneller auf Kundenanfragen reagiert werden kann. Jens Reimann: „Der Erfolg kann sich sehen lassen. Vieles hat gegriffen. Jetzt geht es vor allem darum, das ‚Lean Administration‘-Konzept in den Köpfen der verantwortlichen Führungskräfte zu etablieren.“

[www.cim-aachen.de](http://www.cim-aachen.de)

Den ‚order to cash‘ genannten Prozess nahm das Team in zwei Schritten genauer unter die Lupe.  
Bild: CIM/Lenord + Bauer