

Mit Lean Administration eliminiert Zulieferer Schürholz Verschwendung in der Verwaltung

Mit den Augen des Kunden sehen

Wie in vielen Unternehmen verursachten auch beim Zulieferer Schürholz unterstützende Prozesse oft einen viel zu hohen Aufwand. Erste beachtliche Ergebnisse erzielten die Sauerländer, indem sie lernten, diese Prozesse aus der Kundenperspektive zu sehen. Die Zauberformel lautet Lean Administration.



Schlanke Prozesse in administrativen Bereichen sind bei Schürholz Wirklichkeit geworden Bild: Schürholz

Den Zwang zum Handeln verspürte die Geschäftsführung der Schürholz GmbH & Co. KG, ein Spezialist fürs Stanzen, Prägen und Tiefziehen, zum Jahresanfang 2009. Die Chefs des sauerländischen Zulieferers anspruchsvoller Metallteile und Komponenten wollten sich nicht mehr mit dem in der Auftragsabwicklung verursachten hohen Aufwand abfinden. Auch das Antwortzeit-

verhalten gegenüber den Kunden empfanden die Plettenberger als optimierungsbedürftig.

„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“, erläutert Angelo Castrignano, Geschäftsführer bei Schürholz. Ein externer

Berater wurde beauftragt, Licht ins Dunkel zu bringen sowie die vorhandenen Potenziale zu quantifizieren und zu realisieren.

In einem ersten Basis-Check analysierte das dafür aufgestellte Kernteam gemeinsam mit der CIM Aachen GmbH die Aufbauorganisation, die Geschäftsprozesse sowie die unterstützende IT. Hierbei konnten konkrete Optimierungsansätze identifiziert

werden, um die administrative Effizienz zu erhöhen. Schnell kristallisierte sich heraus, dass die Prozesse selbst durchaus effektiv waren, im Tagesgeschäft jedoch eine Vielzahl von Störgrößen die ‚Prozesseffizienz‘ negativ beeinflussten.

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 des 100-Mitarbeiter-Unternehmens nachhaltig optimiert werden kann. Der Zulieferer 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 (etwa Auftragsbestätigungen und Bestellungen) und Aufwandstreiber (beispielsweise Besprechungen und E-Mails) in Einkauf, Vertrieb und Verwaltung sowie in den produk-

tionsnahen Stützbereichen. Anschließend reduzierte das Team diese gemeinsam mit den Fachbereichen soweit 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 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.

Ziele definieren, Aufwandstreiber identifizieren

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 ge-

hören beispielsweise auch verbindliche Aussagen zu Lieferzeiten.

Eine Zwischenbilanz lässt sich bereits ziehen. So gelang es dem Kernteam, Verschwendung durch Wartezeiten, redundante Dateneingaben 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. Denn das Konzept muss sich vor allem in den Köpfen der verantwortlichen Führungskräfte etablieren. Bei der Schürholz Stanztechnik GmbH hat man in den vergangenen Monaten begonnen, die Potenziale auszuschöpfen. Dazu Angelo Castrignano: „Der Erfolg kann sich sehen lassen. Der systematische Ansatz hat uns überzeugt und wir wissen, dass wir auf dem richtigen Weg sind.“

■ Ingo Laqua

CIM Aachen GmbH, Aachen

Buchtip



Lean Administration – Das Ergebnis zählt. Der Weg zu nachhaltig schlanken Prozessen auf den Teppichetagen, Ingo Laqua, LOG_X Verlag, Ludwigsburg, ISBN 978-3-932298-45-5, 49,00 Euro