

LEAN ORDER FULFILLMENT - PRODUKTIVITÄT UM 25% GESTEIGERT

Mario Lodomez

Ein stabiler administrativer Prozess muss nicht zwangsläufig auch schlank und frei von Verschwendung sein. Diesen Ansatz verfolgt auch die Diehl Aerospace GmbH, die mit einer systematischen Vorgehensweise die Produktivität im Auftragsabwicklungsprozess um 25% steigern konnte.

Nach diversen Lean-Initiativen in der Produktion und daraus resultierenden Erfolgen hatte sich die Diehl Aerospace GmbH in 2018 dazu entschlossen, im Rahmen der Teilkonzerninitiative „Excellence by LEAN“ ein Pilotprojekt aufzusetzen, das den Kulturwandel fördert und alle Unternehmensprozesse mit einheitlichen Lean Standards optimiert. Im Rahmen des Teilprojektes Lean Administration wählte der Hersteller von Flugzeugkomponenten dann mit „Order2cash“ einen Prozess aus, der umfassend dokumentiert war und augenscheinlich auch gut funktionierte.

Digitalisierung als Motivation zur Prozessoptimierung

„Unsere Motivation lag in erster Linie darin, nach Verschwendung im Prozess zu suchen, um die teilweise sehr hohe Arbeitsbelastung im Team zu reduzieren. Darüber hinaus wollten wir aber auch die Grundlage schaffen, um den Prozess zukünftig weitestgehend zu digitalisieren“, so Christoph Ubach, Vice President Integration & Improvement bei Diehl Aerospace und verantwortlich für den Programmteil Lean Administration.

Mit diesem Ziel wurden die Kernmitglieder zunächst in einem zweitägigen Workshop geschult, in dem an einem Tag die wesentlichen Methoden der Lean Administration mit einem Lean Game spielerisch vermittelt wurden.

Die Schulung diente dazu die Mitarbeiter für das Thema Lean in der Administration zu sensibilisieren und mit den rele-

vanten Methoden vertraut zu machen.

Anschließend wurden der Ist-Prozess mittels Swimlane-Methode aufgenommen und 80 Themen in 268 Prozessschritten identifiziert, die es zu optimieren galt. „Wir waren zugegebenermaßen erschlagen von der Komplexität des Prozesses und der Vielzahl an Potentialen, die die Berater von CIM Aachen durch intelligente Moderation herausarbeiteten“, so Ubach.

Soll-Prozess an den Zielen ausrichten

Als konkrete Ziele für die Definition des Soll-Prozesses wurden dann im Folgeworkshop u.a. genannt: Reduzierung der Durchlaufzeit,

Workflows für diverse Teilprozesse zu installieren oder Routinetätigkeiten zukünftig durch SAP-Jobs abzubilden.

Fazit

„Auch vermeintlich stabile Prozesse sind optimierbar. Wenn man das erste Mal einen Prozess in solcher Granularität aufnimmt, liegt das Einsparpotential tatsächlich bei mehr als 25%.

Wichtig ist aber eine gute Moderation, die einerseits in der Ist-Analyse alle Probleme herausarbeitet und andererseits bei der Definition

„Simuliert sehr gut die Abläufe im Büro“
„Fördert das Bewusstsein für interne Kunden“
„Zum Glück kein Lego-Spiel“



Feedback der Teilnehmer zur Lean-Schulung

„Hat Spaß gemacht“
„Fördert das Prozessdenken“
„Ich hatte „Angst vor einer trockenen“ Schulung. Die ist Gott sei Dank nicht bestätigt worden.“

Vermeidung von Systembrüchen, Reduzierung von Schnittstellen sowie Automatisierung von Routinetätigkeiten. Unter der Maßgabe wurde der Prozess optimiert. Als organisatorische Maßnahmen wurden bspw. eine Ausweitung der Lieferantenbewertung um Softfacts wie Qualität der Lieferdokumente und ein standardisierter Umgang mit Q-Meldungen in SAP definiert. IT-seitig wurde u.a. festgelegt

des Soll-Prozesses entscheidende Impulse durch den Blick über den Tellerrand gibt. Wir werden das Thema nun konsequent weiterverfolgen und unsere Erkenntnisse mit den Unternehmen des Teilkonzerns teilen.“

Kennziffer: 6030

	Bei der Ist-Analyse	Nach der Sollprozessdefinition	Verbesserungspotenzial
Anzahl Prozessschritte	268	192	76 => 28%
Anzahl beteiligter Abteilungen	15	15	-
Anzahl eingesetzter Medien / IT-Tools	9	9	-
Anzahl Dokumente	57	37	20 => 35%
Anzahl Kaizen /Maßnahmen (davon quick wins)	114	76	ca. 66%

Das Ergebnis der Prozessanalyse in Zahlen