

Lean Administration und/oder Digitalisierung?

Ingo Laqua, Aachen

Die Steigerung der Effizienz in administrativen Prozessen basiert auf zwei wesentlichen Prinzipien: Erst vereinfachen, dann automatisieren. Die Digitalisierung bietet hierzu weitreichende Möglichkeiten, um auch oder gerade in der Administration die Prozesseffizienz deutlich zu erhöhen. Wer aber glaubt, sich deshalb den Aufwand einer umfassenden Analyse ersparen zu können, liegt falsch.

Eins haben die Lean-Administration-Projekte in der Vergangenheit gezeigt: Es geht in der Regel um Reaktionsgeschwindigkeit und um die Vermeidung von Verschwendung, eher seltener um Fehlervermeidung. Damit hier die vorhandenen Potentiale identifiziert werden können, ist eine vollumfängliche Analyse der administrativen Prozesse unumgänglich, und zwar in einem Detaillierungsgrad, der die vorhandenen Probleme auch tatsächlich aufdeckt. Die Praxis zeigt immer wieder: die Verschwendung liegt im Detail.

Verschwendung, wie sie nicht im QM-Handbuch steht

An einem Beispiel aus der Praxis lässt sich dies gut belegen. Ein Unternehmen der Automatisierungstechnik schickte seinen Kunden nach Erhalt des Auftrags eine Auftragsbestätigung, so wie es auch im Qualitätsmanagement-Handbuch. Was dort aber nicht steht, zeigt ein Blick hinter die Kulissen (mithilfe der Swimlane-Analyse):

- Es waren diverse Iterationsschleifen zwischen Auftragsabwicklung und Produktionsplanung erforderlich, um einen mehr oder weniger verlässlichen Liefertermin zu finden.
- Da die Unterschriften des (nicht anwesenden) Vertriebsleiters und des Außendienst-Mitarbeiters erforderlich waren, wurde das Dokument zweimal ausgedruckt, unterschrieben, wieder eingescannt und per E-Mail versandt.
- Schließlich wurde die Auftragsbestätigung ausgedruckt, postalisch versandt und als physische Kopie im Kundenordner abgelegt.

Mit drei einfachen Maßnahmen konnte die Anzahl der bisherigen Prozessschritte nahezu halbiert werden: Es wurden zunächst Lieferserviceklassen definiert, die im ERP-System am Materialstamm hinterlegt wurden und somit die Lieferterminfindung obsolet machten („vereinfachen“). Dann wurden eine digitale Signatur der Unterschriftenberechtigten sowie ein Workflow eingeführt („automatisieren“), der mit einer Vertreterregelung auch im Urlaubsfall sicherstellt, dass alle Auftragsbestätigungen innerhalb von zwei Tagen das Haus verlassen.

Analoges Arbeiten im digitalen Zeitalter!?

Nun ist ein Workflow sicher kein modernes Mittel, das erst im Zeitalter der Digitalisierung aufgekommen ist. Das Beispiel zeigt aber, dass auch längst verfügbare Technologien in vielen Unternehmen immer noch nicht konsequent eingesetzt werden. Ein anderes Beispiel dafür ist das EDI-Verfahren (Electronic Data Interchange), mit dem Daten zwischen Kunden und Lieferanten auf elektronischem Wege ausgetauscht werden. Was in der Automobilindustrie heute gang und gäbe ist, ist in vielen anderen Bereichen des produzierenden Gewerbes immer noch ein Mysterium. Stattdessen werden Mails oder Faxe verschickt, die dann von Sachbearbeitern in das ERP-System eingegeben werden.

Wenn also selbst solche, längst verfügbaren digitalen Hilfsmittel nicht eingesetzt werden, stellt sich die Frage, warum die Digitalisierung das prognostizierte Allheilmittel für den Mittelstand werden soll.

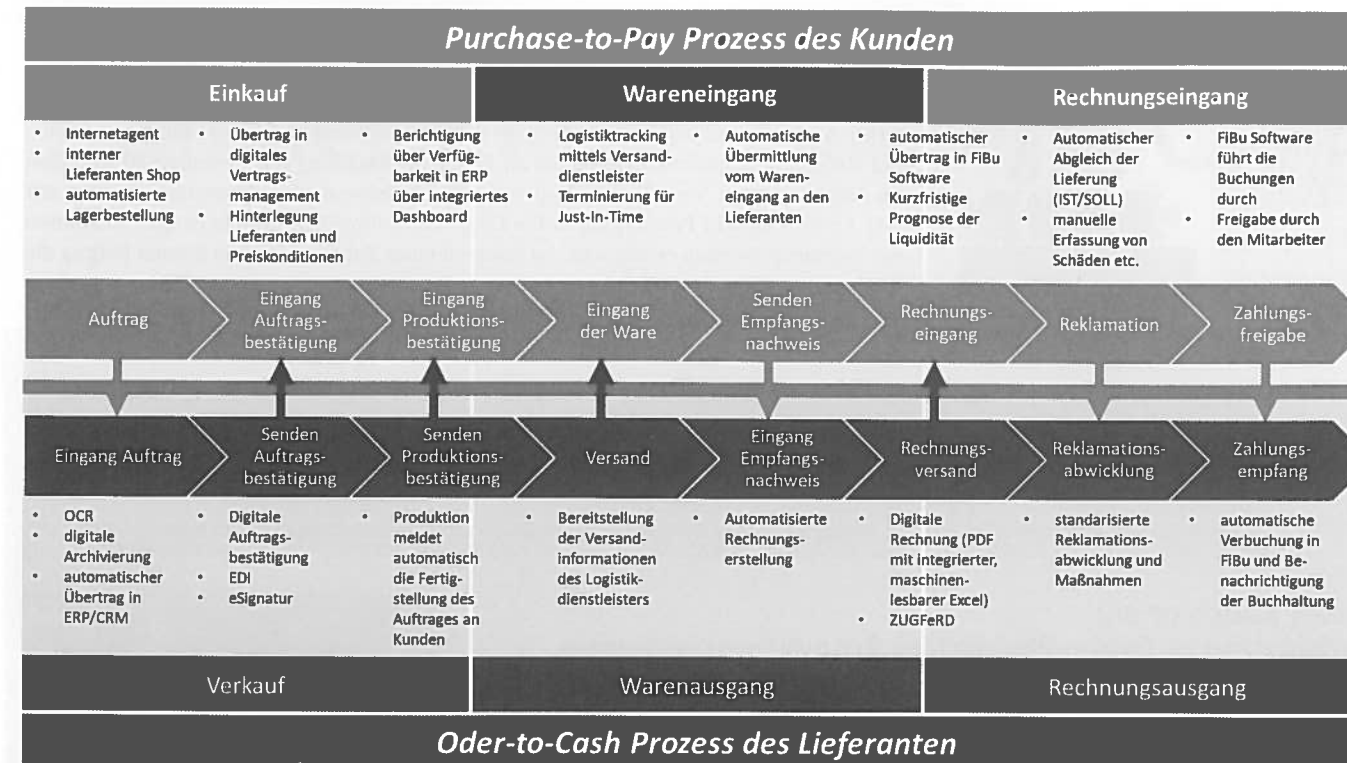


Bild 1. Möglichkeiten der Digitalisierung zwischen Kunde und Lieferant im Abwicklungsprozess

Wie viel Digitalisierung braucht ein Unternehmen?

Es ist sicher nicht sehr sinnvoll, alle Möglichkeiten der Digitalisierung von heute auf morgen im Unternehmen umzusetzen. Zumal offensichtlich viele Unternehmen kein klares Bild davon haben, welche Möglichkeiten es überhaupt gibt. Bild 1 zeigt am Beispiel des Einkaufs – ohne Anspruch auf Vollständigkeit –, welche Möglichkeiten der Digitalisierung heute im Abwicklungsprozess existieren.

Wichtig ist hierbei aber, das richtige Maß zu finden. Denn kurz zurück zum Thema EDI: Ein Unternehmen wird es nicht schaffen, einen C-Lieferanten, bei dem es zehnmal im Jahr fünf Artikel bestellt, auf EDI umzustellen. Aber ist es nicht einen Versuch wert, mit den Top-Ten-Kunden darüber zu sprechen? Und ihnen ggf. sogar finanzielle Anreize in Aussicht zu stellen?

Auch gibt es eine ganze Reihe von sehr effizienten „Low Budget“-Lösungen. So zeigte beispielsweise eine Prozessanalyse bei einem Hersteller von Kunststoffrohren, dass der Aufwand für das Nachbestellen von Verpackungen unverhältnismäßig hoch war. Denn diese wurden intern bestandsgeführt, und im Falle einer Unter-

schreitung des Mindestbestandes wurde eine offizielle Bestellung an den Lieferanten mit Wunschlieferdatum ausgelöst – auch hier: zunächst gedruckt, unterschrieben, eingescannt und per Mail versandt. Die Lösung: Einrichten eines Konsignationslagers für das Verpackungsmaterial („vereinfachen“) und Installation einer Webcam, mit dem der Lieferant online die jeweiligen Füllhöhen des Materials verfolgen kann („automatisieren“).

Erlaubt ist, was wirkt!

Muss es also gleich die große Digitalisierungsstrategie sein? Sicher, als Ziel ist es bestimmt hilfreich, sich ein konkreteres Bild davon zu machen, wie die Prozesslandschaft eines Unternehmens in fünf Jahren aussehen soll. Das darf aber kein Hinderungsgrund sein, mit den kleinen Helferlein anzufangen, die das Leben der Mitarbeiter so sehr vereinfachen. Insbesondere, wenn die Idee dazu von Ihnen selber kommt. Denn nach wie vor gilt das Credo: Lean Administration heißt, die Mitarbeiter zu befähigen, Wertschöpfung von Verschwendung zu unterscheiden. Und wenn mit einfachen Mitteln eine große Wirkung erzielt werden kann, ist das nur umso besser.

Der Autor dieses Beitrags

Dipl.-Ing. Ingo Laqua, geb. 1966, studierte Maschinenbau in Bochum und Aachen. Nach Tätigkeiten in anderen Unternehmensberatungen ist er seit 2005 Geschäftsführer der CIM Aachen GmbH, die auf die Steigerung der Fabrikleistung im Industriebetrieb spezialisiert ist. Seine langjährigen Erfahrungen in der Gestaltung schlanker Prozesse hat Laqua u. a. im Buch „Lean Administration – Mehr Effizienz auf den Teppichetagen“ zusammengefasst.

Summary

Lean Administration and/or Digitalization?
The increase of efficiency in administrative processes is based on two principles: First simplify, then automate the process. For this, digitalization is offering far-reaching opportunities to optimize process effectiveness and efficiency in administration. But who believes in saving the effort for a comprehensive analysis, is wrong.

Bibliography
DOI 10.3139/104.111870
ZWF 113 (2018) 1-2; page 96-97
© Carl Hanser Verlag GmbH & Co. KG
ISSN 0032-678X