

# LEAN ADMINISTRATION UND / ODER DIGITALISIERUNG ?

von Ingo Laqua

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.

Eins haben die Lean Administration-Projekte in der Vergangenheit gezeigt: Es geht in der Regel um Reaktionsgeschwindigkeit und um die Vermeidung von Verschwendung. Um hier die vorhandenen Potentiale zu identifizieren, ist eine 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 steht. Was dort aber nicht steht, ist der interne Abstimmungsbedarf für die Findung des Liefertermins oder das

Drucken, Versenden, Unterschreiben, Scannen und Mailen des unterschreibenden Mitarbeiters.

Mit drei einfachen Maßnahmen konnte die Anzahl der bisherigen Prozessschritte nahezu halbiert werden: Es wurden zunächst Lieferserviceklassen definiert („vereinfachen“). Dann wurde eine digitale Signatur der Unterschriftsberechtigten 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, 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.

## 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 TopTen-Kunden darüber zu sprechen? Und ihnen ggf. sogar finanzielle Anreize in Aussicht zu stellen?

## 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. 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.

		Einkauf Gestern	Einkauf Heute	Einkauf Morgen
Bedarfs-unforderer	Bedarfs-erfassung	Sichtkontrolle	Software (MRP, ERP)	Smart Bin/Scale, Sensorik, Videoüberwachung, RFID
	Übermittlung der Bestellung	Brief, Fax, Telefon	Brief, Fax, Telefon + Mail, EDI	EDI, Lieferantenportale, Warenkorbsysteme
Beschaffer	Lieferanten-auswahl	Besuch, Telefonanfrage	Internetrecherche, Telefonanfrage	Internetagenten, Ausschreibplattformen
	Verzögerung	Postweg/Schriftverkehr: mehrere Tage	Postweg/Schriftverkehr: mehrere Tage Mail/EDI: wenige Minuten	elektronisch: Echtzeit
Lieferant	Liefer-verfolgung	geschätzter Liefertermin	Lieferavise	Livetracking mittels GPS, vollständige Vernetzung der Supply Chain

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