Lean Administration zeigt Wirkung

Review des Auftragserfüllungsprozesses bei der Pfeifer Seil- und Hebetechnik GmbH

Von Ingo Laqua und Joachim Heinen

Der „Wirkungsgrad" administrativer Bereiche definiert sich durch die Geschwindigkeit und die Effizienz, mit der eine Organisation ihre Aufgaben ausführt. Wie wirkungsvoll ihre administrativen Prozesse tatsächlich sind, wissen jedoch nur die wenigsten Unternehmen. Die Pfeifer Seil- und Hebetechnik ging dieser Frage auf den Grund und unterzog ihren Auftragserfüllungsprozess einem Lean Administration Review.

In Zeiten globalen Wettbewerbs

Welcher Mitarbeiter aus Vertrieb und Auftragsabwicklung verbringt seine Zeit nicht lieber mit der „Pflege" von Bestandskunden oder mit der Neukundengewinnung als mit viel zu komplizierten internen Prozessen und überflüssigem Bürokratismus? Informationen über die Kunden zu bekommen, deren genaue Anforderungen zu erfassen und alles zu dokumentieren, ist in der Regel schon aufwändig genug. Kommen dann noch Probleme mit den Schnittstellen zu anderen Bereichen oder mit einer zu umständlichen IT hinzu, ist es mit effizienter Vertriebsarbeit bald vorbei.

Viele Unternehmen, die Lean Production bereits erfolgreich eingeführt haben, passen nun auch die administrativen Abläufe an. Denn Lean Administration ist in Zeiten des globalen Wettbewerbs „alternativlos". Die Parole lautet, die administrativen Prozesse nachhaltig zu optimieren – und nicht die Gemeinkosten mit einmaligen „Hauruck-Aktionen" kurzfristig auf Vordermann zu bringen.

Review und Potenzialanalyse

So hatte sich auch die *Pfeifer Seil- und Hebetechnik GmbH* in Memmingen zum Ziel gesetzt, den Auftragserfüllungsprozess vom Anfrageeingang über die Auftragsabwicklung bis zum Versand der fertigen Produkte auf den Prüfstand zu stellen. Das Unternehmen, das auf eine 430-jährige Familientradition in der Herstellung von Seilen zurückblickt, ist in den Geschäftsbereichen Seiltechnik, Seilbau, Hebetechnik, Bautechnik sowie Anschlag-/Zurrtechnik tätig (Bild). Ziel war es, das aus einem erhöhten Auftragseingang resultierende zunehmende Mengengerüst abzuwickeln, ohne die notwendigen Personalkapazitäten in gleichem Umfang aufzubauen.

Hebebänder von Pfeifer Seil- und Hebetechnik im Einsatz

In einem systematischen Ansatz wurde deshalb gemeinsam mit dem Beratungsunternehmen *CIM Aachen GmbH* der Auftragserfüllungsprozess analysiert und bewertet. Es stellte sich einerseits heraus, dass einige Funktionen in der vorhandenen ERP-Software nicht genutzt wurden, wodurch ein erhöhter manueller Aufwand entstand. Andererseits bot die Software nicht überall die Prozessunterstützung, die mit modernen IT-Systemen heute möglich ist.

Um deshalb nicht gleich „das Fass" einer neuen ERP-Implementierung aufmachen zu müssen, wurden die tatsächlich vorhandenen und effektiv genutzten Funktionen der Software bewertet und die Tätigkeiten der Mitarbeiter im Prozess darauf angepasst.

Neben weiteren ablauforganisatorischen Themen wie beispielsweise unklaren Priorisierungen in der Auftragsabwicklung oder fehlender Materialreservierungen wurden auch kleinere Verschwendungen auf arbeitsplatzorganisatorischer Ebene identifiziert, die sich beispielsweise in einem häufig notwendigen Scrollen aufgrund zu kleiner Bildschirme widerspiegelten.

Im Projekt ging es auch darum, das bisherige Vertriebscontrolling zu bewerten. Zwar fand ein sehr aussagekräftiges Reporting statt – allerdings war der Aufwand hierfür in Relation zum Nutzen zu hoch (wie übrigens in den meisten Unternehmen). Aus diesem Grund wurde vorgeschlagen, dies zukünftig mit einer Business-Intelligence-Lösung zu unterstützen, um so den Aufwand in die Prozessoptimierung zu investieren anstatt in die Ermittlung der Kennzahlen.

Der Weg zur „schlanken" Auftragserfüllung

Der Aufbau des zukünftigen Soll-Zustands für den Auftragserfüllungsprozess folgte dann dem ebenso einfachen wie effizienten Prinzip des Lean Managements: Verschwendung vermeiden – Wertschöpfung erhöhen.

Maßstab für die Wertschöpfung ist der Kunde. Konkret wurde dafür zunächst auf Basis der ebenfalls durchgeführten Sortimentsanalyse ein Vorschlag erarbeitet, welche Artikel zukünftig generell zu bevorraten sind. Daraufhin wurde der Prozess nach Katalogprodukten und Sonderprodukten unterteilt, so dass ein Auftrag für Standardartikel nach Prüfung der Materialverfügbarkeit automatisch in den Versand weitergeleitet wird, während für Sonderprodukte ein Variantenkonfigurator zum Einsatz kommt. Die so optimierten Prozesse wurden dann im vorhandenen ERP-System umgesetzt.

In Summe war es wie in vielen Projekten nicht eine einzelne entscheidende Maßnahme, die den Prozess „revolutionierte". Es war die Summe der Kleinigkeiten, deren Optimierung unter dem Strich jedoch ein Wachstumspotenzial im Auftragserfüllungsprozess von nahezu 20 % ermöglichte. Durch das Engagement der Führung und die Unterstützung im Veränderungsprozess war das Projekt auch mehr als eine reine Reorganisation. Der Lean-Administration-Gedanke wurde tatsächlich in die Organisation getragen, so dass sich heute weitere Geschäftsbereiche der Pfeifer Seil- und Hebetechnik in der Umsetzung befinden.

Literatur

Laqua, I.: Lean Administration. Das Ergebnis zählt. 1. Auflage, Ludwigsburg: LOG_X, 2012

VERFASSER

Ingo Laqua
Geschäftsführer
CIM Aachen GmbH
Aachen
Kontakt: laqua@cim-aachen.de

Joachim Heinen,
Geschäftsführer
Pfeifer Seil- und
Hebetechnik GmbH
Memmingen

ANZEIGE