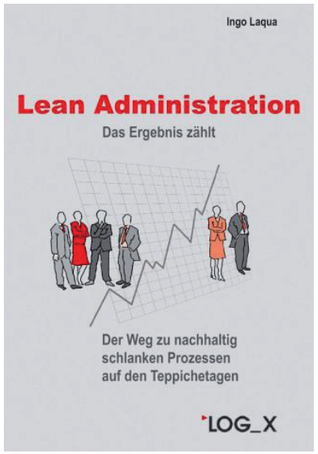
LEAN ADMINISTRATION

LEAN ADMINISTRATION UND / ODER DIGITALISIERUNG

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. Wer aber glaubt, sich deshalb den Aufwand einer 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. Um hier die vorhandenen Potentiale zu identifizieren, 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 steckt im Detail.



*Buchtipp: Neuauflage **des** Fachbuchs zur Lean Administration von Ingo Laqua*

VERSCHWENDUNG, WIE SIE *NICHT* IM QM-HANDBUCH STEHT

Dazu ein Beispiel aus der Praxis. 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, zeigt ein Blick hinter die Kulissen mit Hilfe der Swimlane-Analyse:

- Es waren diverse Iterationsschleifen zwischen Auftragsabwicklung und Produktions planung 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 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 um über 80% reduziert werden: Es wurden zunächst Lieferserviceklassen definiert, die im ERP-System am Materialstamm hinterlegt wurden und somit die Liefertermin findung obsolet machten („vereinfachen“). Dann wurden 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. Das Versenden erfolgt heute auf Knopfdruck aus dem ERP mit automatischer Archivierung.

ANALOGES ARBEITEN IM DIGITALEN ZEITALTER!?

Nun ist ein Workflow sicher nicht erst im Zeitalter der Industrie 4.0 aufgekommen.

Abbildung 1

		Einkauf Gestern	Einkauf Heute	Einkauf Morgen
Bedarfsanforderer	*Bedarfserfassung*	Sichtkontrolle	Software (MRP, ERP)	Smart Bin/Scale, Sensorik, Videoüberwachung, RFID
Beschaffer	*Übermittlung der Bestellung*	Brief, Fax, Telefon	Brief, Fax, Telefon + Mail, EDI	EDI, Lieferantenportale, Warenkorbsysteme
Beschaffer	*Lieferantenauswahl*	Besuch, Telefonanfrage	Internetrecherche, Telefonanfrage	Internetagenten, Ausschreibeplattformen
Beschaffer	*Verzögerung*	Postweg/Schriftverkehr: mehrere Tage	Postweg/Schriftverkehr: mehrere Tage Mail/EDI: wenige Minuten	elektronisch: Echtzeit
Lieferant	*Lieferverfolgung*	geschätzter Liefertermin	Lieferavise	Livetracking mittels GPS, vollständige Vernetzung der Supply Chain

Das Beispiel zeigt aber, dass auch längst verfügbare Technologien in vielen Unternehmen immer noch nicht konsequent eingesetzt werden. Ein anderes Beispiel dafür ist EDI (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 eingetippt werden. Wenn also selbst solche, längst verfügbaren digitalen Hilfsmittel nicht eingesetzt werden, stellt sich die Frage, warum die Digitalisierung als Industrie 4.0 das prognostizierte Allheilmittel für den Mittelstand werden soll.

WIE VIEL DIGITALISIERUNG BRAUCHT EIN UNTERNEHMEN?

Es ist sicher nicht 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 purchase-to-pay Prozesses eines Kunden die Nahtstellen zum order-to-cash-Prozess des Lieferanten. Alleine an diesem Prozess der Supply Chain zeigt sich welche Vielzahl von Möglichkeiten eine Vernetzung der Partner mit sich bringt.

Wichtig ist hierbei, das richtige Maß zu finden. Bleiben wir kurz beim Thema EDI: Sie werden es nicht schaffen, einen C-Lieferanten, bei dem Sie zehnmal im Jahr fünf Artikel bestellen, auf EDI umzustellen. Aber haben Sie schon mal mit Ihren TopTen-Kunden darüber gesprochen? Und ihnen ggf. sogar finanzielle Anreize in Aussicht gestellt?

Auch gibt es eine ganze Reihe von sehr effizienten „low budget“-Lösungen. So zeigte bspw. die 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 Unterschreitung 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 Konsignationslager 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 (digitale) 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, umso besser.

Kennziffer: 6030