

Lean Administration oder ***Glückliche Kunden in der Teppichetage***

November 2014

TQU Group
Markus Schwär
Neumühlestraße 42
8406 Winterthur, Schweiz
Tel.: +41 (0) 52/20275-52
markus.schwaer@tqu-group.com
www.tqu-group.com



Akzente setzen

Agenda

Die Erfolgsfaktoren für Lean Administration:

- Lean Administration ist eine Managementaufgabe
- Aller Anfang ist schwer: Die ersten Schritte
- Die Anwendungsfelder: Produkte – Sortiment – Organisation
- Es ist Lean, wenn es wirkt
- Die Mitarbeiter gewinnen

Anschließend:

- Bewertung und Diskussion

LEAN ADMINISTRATION – EIN MUSS IM MODERNEN MANAGEMENT

Verluste in der Administration

Die offensichtlichen Verluste in den Teppichetagen

- Unaufgeräumte Schreibtische und unübersichtliche Ablagestrukturen
- Ausufernde Besprechungen, nicht vorbereitet, ohne konkretes Ergebnis
- Mailing
- Unflexible Abläufe mit langen Liegezeiten und nicht definierte Schnittstellen
- Störungen durch Anrufe und Rückfragen

Die verdeckten Verluste...

- Nicht eindeutig definierte Prozesse und Prozessergebnisse
- Fehler, dadurch z.B. nachträgliche Ermittlung der Kundenbedürfnisse
- Nicht standardisiertes Produkt- und Teilespektrum
- Wahrnehmung von tätigkeitsfernen Aufgaben
- Kontrolle erzeugt Wartezeiten
- Unvollständige Lieferungen erzeugen unvollständige Zahlungen

Lean in der Administration

Was unterscheidet Lean Administration von Lean Production?

- Die Wertschöpfung ist nicht wirklich definiert
- Die Verschwendung ist nicht wirklich offensichtlich
- Puffer und Bestände sind in der Administration immer schädlich
- Prozesse und Prozessergebnisse werden nicht gemessen
- Die Abläufe in der Administration sind deutlich weniger standardisiert
- Lean im Büro ist unangenehmer als in der Fertigung

Warum macht Lean in der Administration Sinn?

- Neben den offensichtlichen Potenzialen ist die verdeckte Verschwendung immens, erkennbar ist dies an den Gemeinkosten
- Die Tätigkeiten in den Gemeinkostenbereichen nehmen zu
- Die Gemeinkostenbereiche werden in rezessiven Phasen nicht in gleicher Wirksamkeit angepasst wie die Fertigung
- Für die Positionierung im Wettbewerb zählen immer mehr die Leistungen, die nicht aus der Fertigung kommen

Lean Methoden in der Administration

Lean-Methoden sind hilfreich, ...

- PokaYoke ... in automatisierten Formularen
- FIFO ... in der Auftragsbearbeitung
- One-Piece-Flow ... in der Weitergabe (elektronisch oder Hardcopy)
- Zellendesign ... in KeyAccounts oder in Marktbereichen
- 5S ... am Arbeitsplatz incl. Dateimanagement

... aber sie alleine genügen nicht. Es fehlen:

- Produktstruktur, intern und external
- Organisationsstruktur nach dem Wertstrom
- Definition des administrativen Produkts aus Kundensicht
- Messbare Ziele und Überprüfung der Ergebnisse

ALLER ANFANG IST SCHWER – DIE ERSTEN SCHRITTE

Verschwendung in der Administration

Die Acht Verschwendungen in der Administration:

- Informationsüberfluss
- Unnötiger Informationstransport
- Warte- und Liegezeiten
- Fehler
- Bestände
- Unnütze Wege
- Aufwändige Prozesse
- Nicht dokumentiertes Wissen



(Quelle: Kunde TQU)

Das Vorgehen bei Lean Administration

Standardisieren und Implementieren

- Ziele kommunizieren
- Mitarbeiter sensibilisieren und qualifizieren
- Pilotbereich auswählen und anfangen

SOLL-Zustand definieren

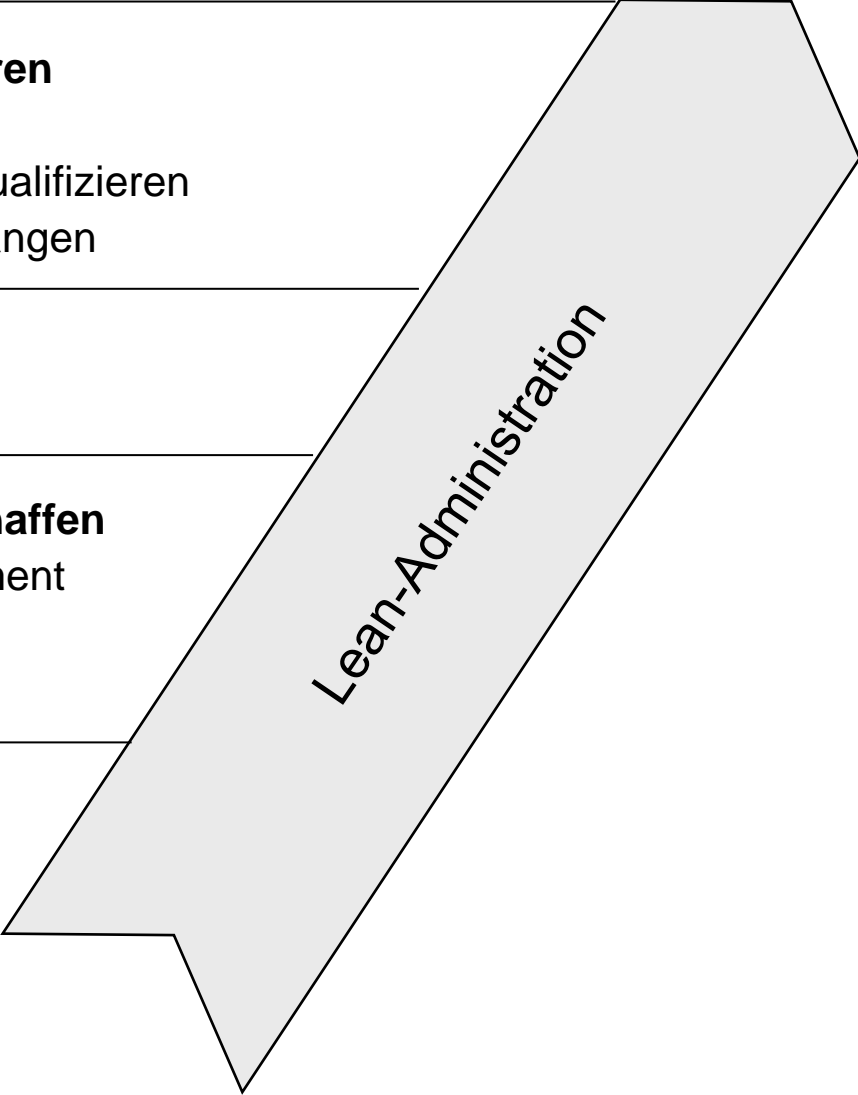
- Klare Ziele für jeden Prozess

Strukturelle Voraussetzungen schaffen

- Produktstruktur und Artikelsortiment
- Organisationsstruktur
- Notwendige Investitionen

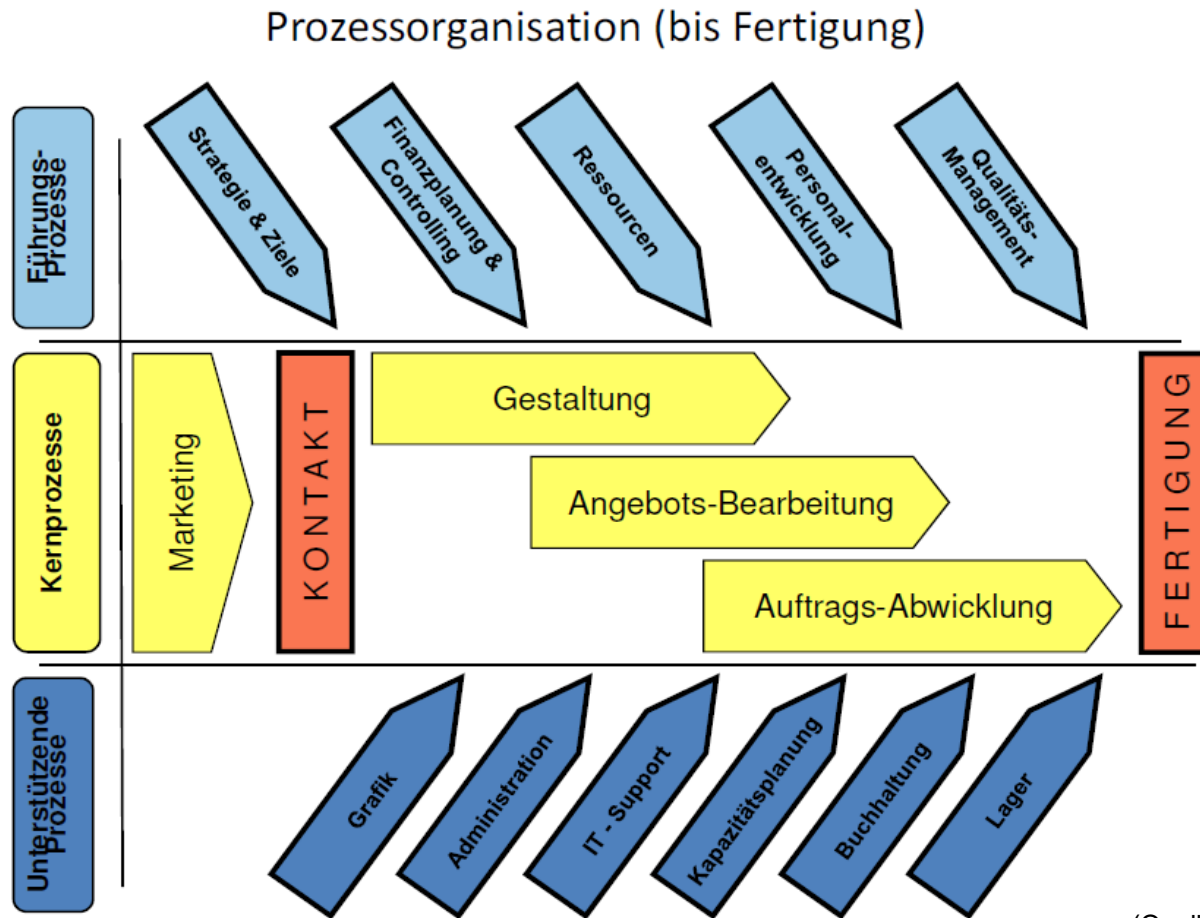
Erfassung der IST-Situation

- Prozessanalyse (Wertstrom)
- Tätigkeitsstrukturanalyse
incl. Aufwandstreiber



Lean-Administration

Prozesslandkarte



(Quelle: Kunde TQU)

Das administrative Produkt

„Produkte der Administration sind alle im Unternehmen erzeugten Informationen, die unmittelbar für die Herstellung und den Verkauf des Enderzeugnisses erforderlich sind.“ (Ingo Laqua, Lean Administration 2012)

... solche, die das Unternehmen verlassen

... solche, die das Unternehmen nicht verlassen

... administrative Produkte für die Unternehmensführung

Festlegung des administrativen Produkts:

- Was sind die Produkte, wer ist jeweils der Kunde?
- Wie sind Anforderungen (Form / Inhalt / Transfer / ...)?
- Wie hoch sind der Zeitbedarf und der Aufwand für die Erstellung?

DIE ANWENDUNGSFELDER: PRODUKTSTRUKTUR, SORTIMENT UND ORGANISATION

Die Bedeutung der Produktstruktur

„Unter einer Produktstruktur versteht man die strukturierte Zusammensetzung des Produktes aus seinen Komponenten. Baugruppen und Einzelteile führen zu Strukturstufen, indem sie Komponenten auf tieferer Ebene in der Produktstruktur zusammenfassen.“ (Institut für Wirtschaftsinformatik, Universität Siegen)

Die Produktstruktur folgt den Marktanforderungen und ist Grundlage für die internen Prozesse:

- Angebotserstellung / Auftragserfassung
- Produktdesign / -konstruktion
- Teilverwaltung / Stammdaten
- Arbeitsvorbereitung / -Unterlagen
- Teilebeschaffung / Disposition
- Fertigungsplanung
- Qualitätssicherung

=> Die Optimierung der Produktstruktur ist Voraussetzung für effiziente Prozesse

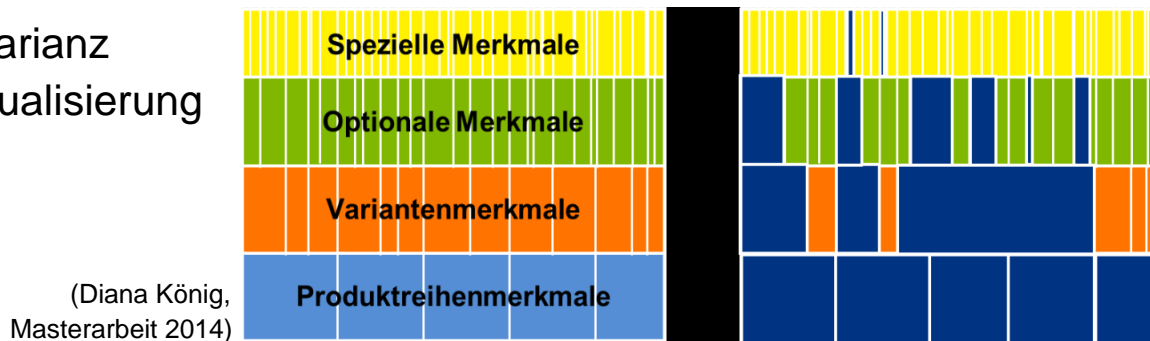
Variantenvielfalt und Standardisierung

Variantenvielfalt entsteht durch Individualisierung und Globalisierung. Dadurch sinkt die Stückzahl je Variante. Durch die Standardisierung von Komponenten und Baugruppen werden Skaleneffekten erreicht. Darüber hinaus werden die Aufwandstreiber reduziert.

Standardisierung durch ...

- Plattformstrategie
- Standardisierte Werkstoffe
- Höchster Level für alle Qualitätsstufen
- ...

Im Prozess die Varianz erst in der Individualisierung darstellen:





Das Sortiment

Spezialist oder Vollsortimenter? Aus der Lean-Perspektive interessiert weniger der Erfolg eines Produkts als vielmehr der Prozess für die Herstellung und den Vertrieb sowie dessen Reproduzierbarkeit.

Die Vorgehensweise

1. Zahlen-Daten-Fakten:
 - ABC-Analyse der Kunden
 - plus ABC-Analyse der Produkte
2. Sortiments-Bereinigung
 - AA: ausbauen
 - CC: legitimieren oder eliminieren
3. Monitoring
 - Laufend, z.B. quartalsweise

		Kunden		
		A	B	C
Produkte	A			
	B			
	C			

Die Organisation

Siehe Folie 5:

- Produktstruktur, intern und external
- Organisationsstruktur nach dem Wertstrom
- Definition des administrativen Produkts aus Kundensicht
- Messbare Ziele und Überprüfung der Ergebnisse

Trennung von strategischen und operativen Aufgaben, weil andere Leistungen andere Prozesse / Qualifikationen / Ziele erfordern.

z.B.

Einkauf:

- Sourcing
- Kostensenkung

Disposition:

- Beschaffung und Versorgung
- Bestandmanagement

z.B.

Entwicklung:

- Strategische Projekte
- Grundlagenforschung
- Studien und Prototypen

Konstruktion:

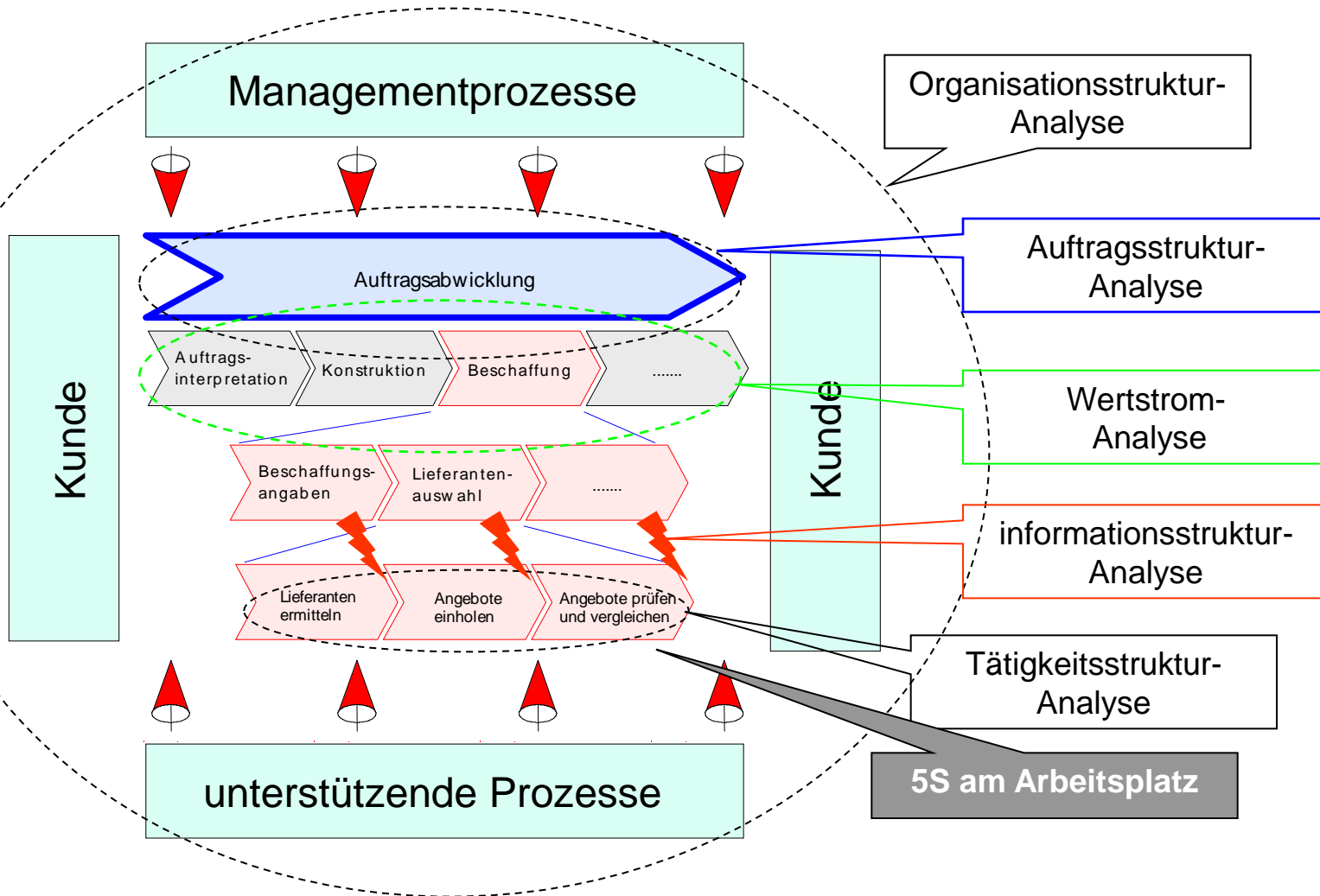
- Auftragsbezogene Konstruktion
- Standardisierung
- Änderungsmanagement

Zusammenlegen von Funktionsbereichen in einem Prozess

z.B. Auftragsabwicklungszentrum mit Vertriebsinnendienst, Anwendungstechnik und Arbeitsvorbereitung, Support durch den Einkauf

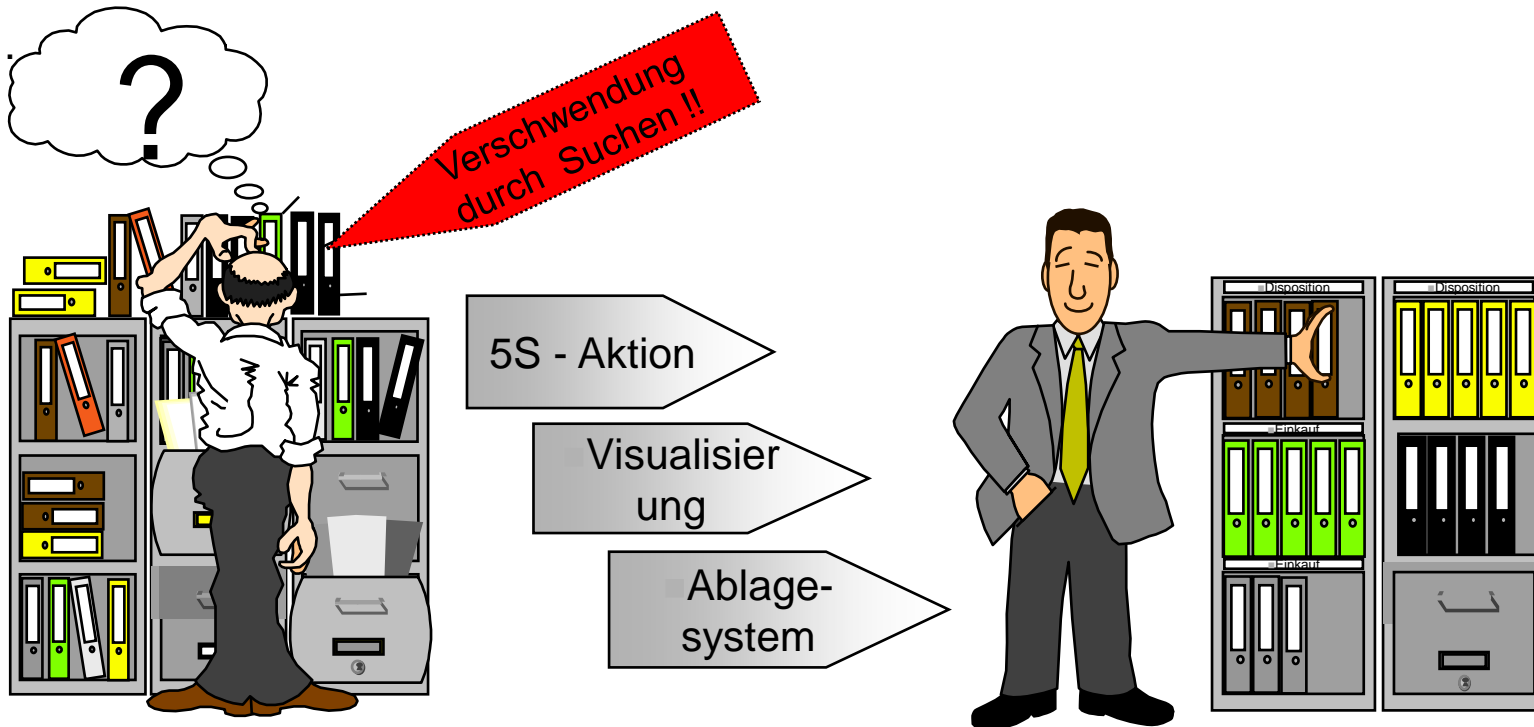
ES IST LEAN, WENN ES WIRKT

Die Werkzeuge von Lean Administration

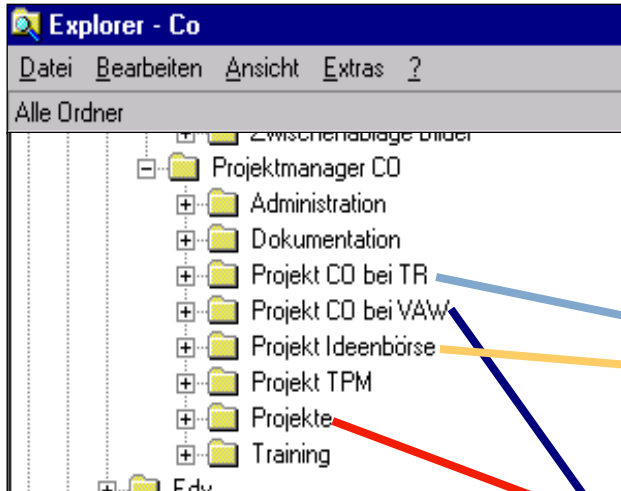


Die Administration ist jederzeit und sofort lieferfähig

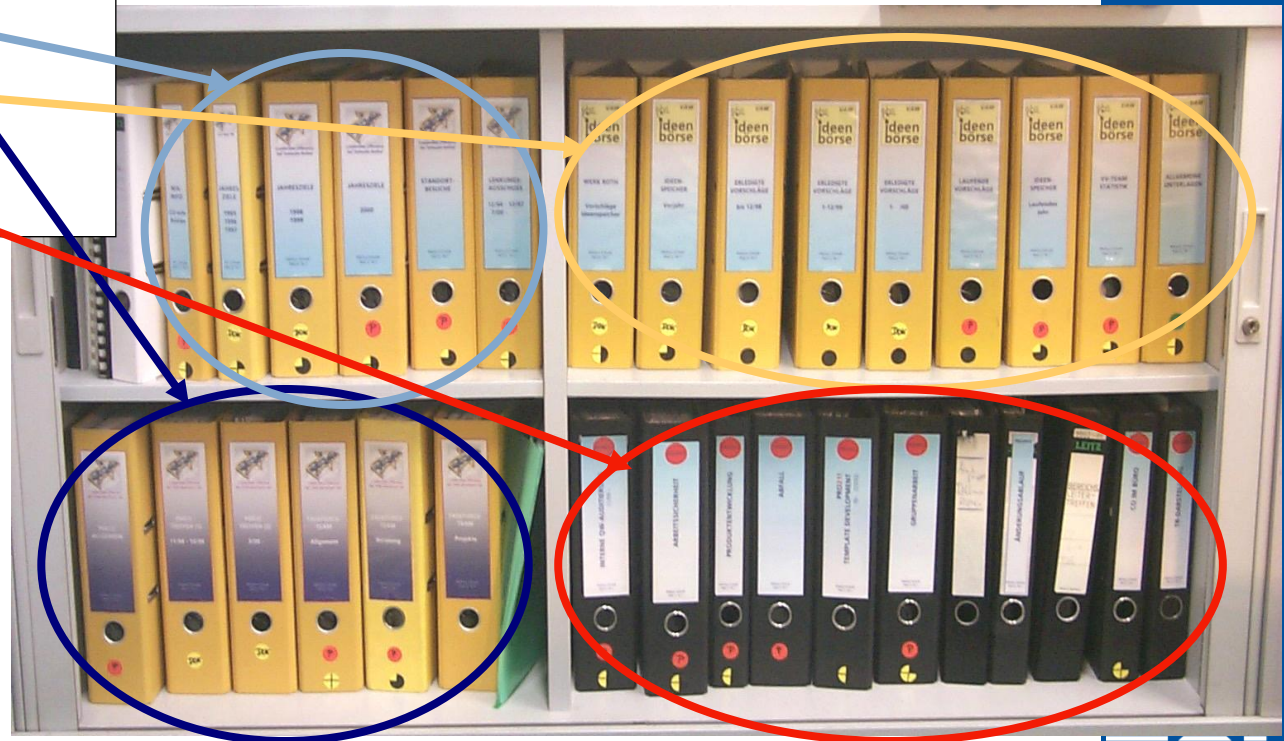
Ziel: Zugriff auf jede gespeicherte Information innert 2 Minuten



Dateimanager und HardCopy stimmen überein



*Weiss das Unternehmen,
was das Unternehmen weiss?*



Lean ist, was wirkt

Entscheidend ist, dass ein methodisches Vorgehen zu reproduzierbaren Verbesserungen führt. „Alter Wein in neuen Schläuchen“ ist demnach erlaubt: Business Reengineering, Produktionssysteme, Workflows, ...

Was immer gilt:

- Zeitfresser bekämpfen: Email, Besprechungen, Suchen nach Information
- Prozessbeschreibungen, Standards entwickeln und einsetzen
- IT nutzen („Lean IT“)

Messen und Ziele setzen:

- Durchlaufzeiten
- Qualität
- Produktivität

Gesunder Menschenverstand nutzt jedes Hilfsmittel als ‚Methode‘



DIE MITARBEITER GEWINNEN

Herausforderungen

- Verschwendung hat meist mit Personalressourcen zu tun
- Eine Veränderung braucht Perspektiven für die Beschäftigten
- Veränderungen in der Struktur bewirken Veränderungen im Status
- Kreativität braucht Freiräume
- Toleranz nach innen, null Fehler nach aussen
- Verbesserungen haben meist mit Verhalten zu tun, dieses ist nicht wie technische Abläufe zu optimieren und zu verankern
- Es ist leichter neue Prozesse gleich richtig zu gestalten als bestehende Prozesse zu verändern

Die Lean-Erfolgsformel: $E = I \times A$

E = Erfolg

I = Idee / Innovation

A = Akzeptanz



Akzente setzen