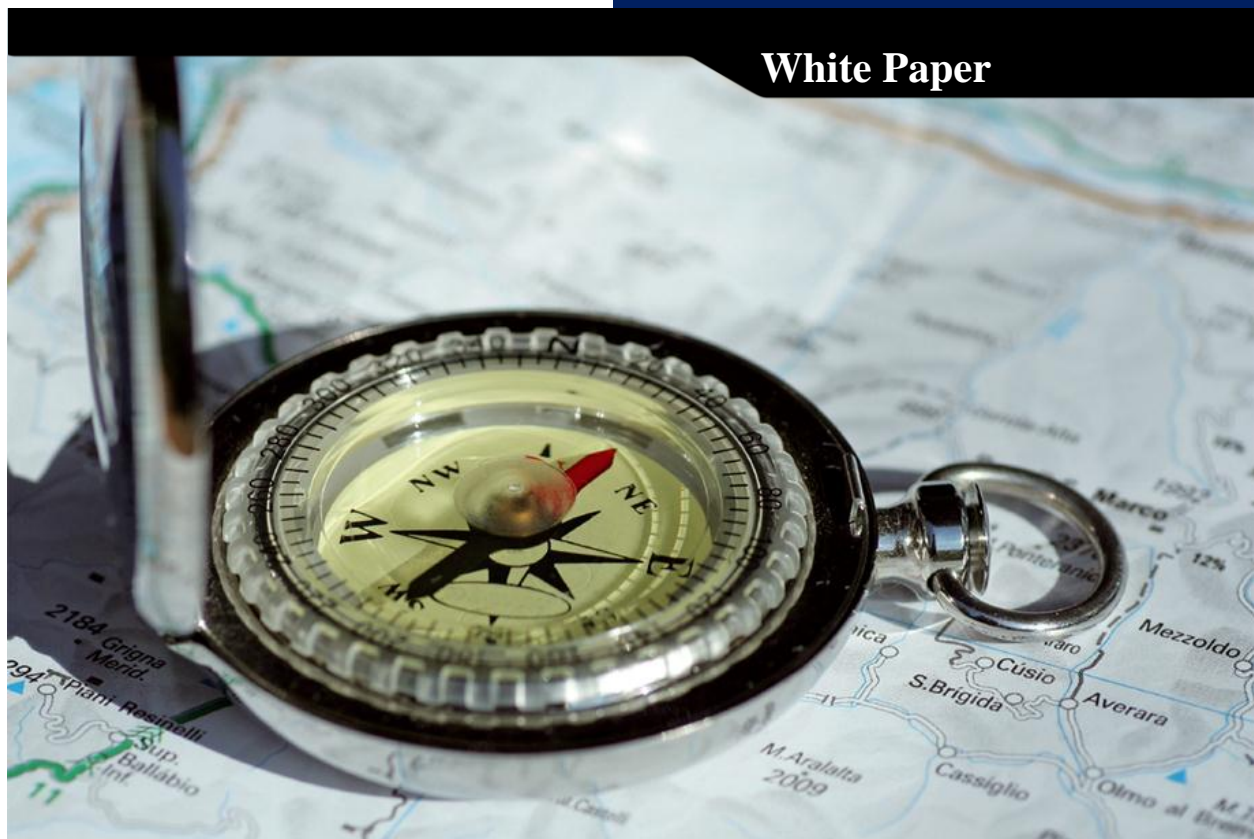


## **Lean Administration –**

**Kampf gegen Verschwendung  
in der Administration**

**White Paper**



Autor: Nadine Straubinger

Dezember 2011

Wassermann AG

Westendstraße 195

80686 München

[www.wassermann.de](http://www.wassermann.de)

## **Kampf gegen Verschwendung in der Administration**

Neben der klassischen Prozessoptimierung haben sich in den letzten Jahren verschiedene Ansätze von Lean Management und Lean Administration entwickelt, um neben den Produktionsprozessen auch die administrativen Prozesse in Unternehmen und Betrieben wertschöpfungsorientiert zu analysieren und zu optimieren.

Mit zunehmender Ausnutzung der Produktionspotenziale rückt zusätzlich die Optimierung der Geschäftsprozesse in einem Hochlohnland wie Deutschland immer weiter in den Vordergrund. Dies betrifft produzierende Unternehmen ebenso wie reine Dienstleistungsunternehmen oder öffentlichen Verwaltungen.

Das durch Lean Administration zu erzielende Verbesserungspotenzial wird dabei weitestgehend unterschätzt. Zu optimierende administrative Prozesse sind in allen Bereichen eines Unternehmens und entlang der gesamten Supply Chain, inklusive der Zulieferer- und Kundenprozesse, auffindbar. Ein besonderes Augenmerk sollte bei der Optimierung – wie so oft – auf die Schnittstellen zwischen den einzelnen Abteilungen und Bereichen gelegt werden, da dort besonders häufig versteckte Potenziale liegen. Grundsätzlich kann davon ausgegangen werden, dass etwa ein Drittel aller administrativen Tätigkeiten „unproduktiv“ – sprich eine Verschwendung – sind.

Die im „**Kampf gegen Verschwendung**“ verwendeten Ansätze basieren dabei alle, in verschiedenen Ausprägungen und Vertiefungen, auf den fünf Prinzipien des *Lean Thinking*:

- (1) *Kundenorientierung - Wert aus Sicht des Kunden*
- (2) *Identifikation des Wertschöpfungsstroms - Perspektive des gesamten Wertstroms*
- (3) *Fluss-Prinzip*
- (4) *Pull-Prinzip*
- (5) *Streben nach Perfektion*

Diese fünf aus der Produktion bekannten Ansätze lassen sich im Detail sehr gut auf die administrativen Bereiche anwenden. Dies wird an den folgenden Erläuterungen ersichtlich:

### *(1) – Kundenorientierung*

Im Zentrum von Lean Administration steht der Wert eines Produktes oder einer Dienstleistung aus Sicht des Kunden, sowohl des internen als auch eines externen Kunden. Der Kunde zahlt nur für ein Produkt oder eine Servicedienstleistung, die für ihn einen erkennbaren Mehrwert bietet. Daher ist es wichtig, dass jegliche Anforderungen des Kunden bekannt sind oder detailliert hinterfragt werden.

### *(2) – Identifikation des Wertschöpfungsstroms*

Tätigkeiten, die nicht wertschöpfend sind, also den Wert aus Kundensicht nicht erhöhen, sind Verschwendung und sollten weitestgehend eliminiert werden. Hierfür muss detailliert analysiert werden, welche Tätigkeiten tatsächlich notwendig sind und auf welche verzichtet werden kann.

### *(3) – Das Fluss-Prinzip*

Unter dem Fluss-Prinzip versteht man, wie in der Produktion, dass die verschiedenen Arbeitsschritte bis zum fertigen Produkt oder der durchgeführten Dienstleistung nahtlos und ohne Verzögerung ineinandergreifen. Wartezeiten oder Doppelarbeiten sind Verschwendung und müssen daher ebenfalls eliminiert werden. Unterbrechungsfreie Abläufe ohne Schnittstellen beschleunigen einen Prozess nachhaltig.

### *(4) – Das Pull-Prinzip*

Dieses grundlegende Prinzip besagt, dass nur die tatsächlich geforderten Produkte oder Dienstleistungen erstellt werden dürfen. Eine Leistung soll erst dann erbracht werden, wenn der Kunde sie tatsächlich benötigt. Dadurch kann jede Form von Über- oder Fehlproduktion vermieden werden.

### *(5) - Streben nach Perfektion*

Nur durch permanentes Hinterfragen, ob die in der Vergangenheit als effizient definierten Prozesse bei eventuellen Veränderungen der Rahmenbedingungen sowie bei Anpassungen der Kundenanforderungen, neuen Technologien oder gesetzlichen Vorgaben immer noch effizient sind, gelingt es eine kontinuierliche Optimierung und Sicherung der Effizienz zu gewährleisten.

Basierend auf diesen grundlegenden Ansätzen, kann man mit der im Folgenden vorgestellten *Lean Administration Methodik* die vorhandenen Potenziale in den Verwaltungs- und Dienstleistungsprozessen heben und die betrachteten Abläufe nachhaltig optimieren. Das Ziel ist evident: möglichst jede Tätigkeit muss tatsächlich zur Wertschöpfung beitragen und unnötige Abläufe, die keine Werte schaffen und Verschwendung darstellen, abgestellt werden. Auf diese Weise wird nicht nur die Produktivität und Effizienz in den administrativen Bereichen gesteigert, sondern auch Durchlaufzeiten verringert und Verfügbarkeiten erhöht. Das Unternehmen gewinnt durch die konsequente Umsetzung von *Lean Administration* Transparenz in den betrachteten Abläufen und kann, mit Hilfe einer Prozesskostenanalyse, auch Kosten genauer und verursachungsgerecht zuordnen, kontrollieren und reduzieren.

Eine klare Unterscheidung zwischen den Haupttätigkeiten, notwendigen Tätigkeiten und organisatorischen Tätigkeiten vorzunehmen, ist eine zentrale Voraussetzung und ermöglicht für jede Tätigkeitsform das passende Herangehen zur Optimierung wählen zu können.

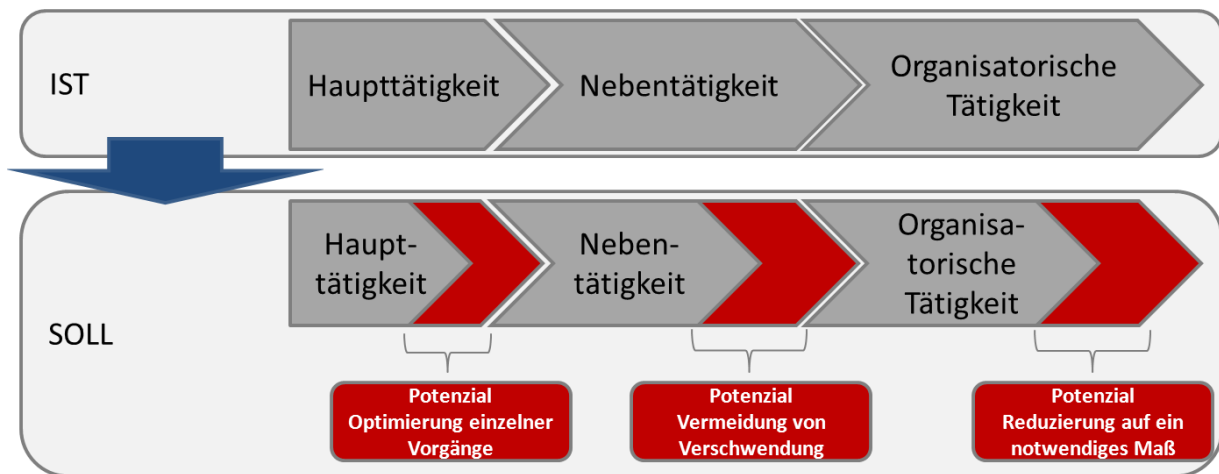


Abbildung 1: Drei Arten von Tätigkeiten: Haupt-, Neben- und organisatorische Tätigkeiten und deren Potenziale

Unter den Haupttätigkeiten werden die wertsteigernden Tätigkeiten eines Prozesses zusammengefasst; die Nebentätigkeiten sind notwendig, aber nicht wertschöpfend und müssen daher kritisch betrachtet werden. Organisatorische Tätigkeiten kompensieren oft nicht optimal abgestimmte Abläufe und sind daher auf ein absolut notwendiges Maß zu reduzieren.

Verschwendung kann neben nicht ausreichend abgestimmten Prozessen auch durch nicht funktionell gestaltete Arbeitsplätze verursacht werden. Vor allem an Schnittstellen kommt es oft zu vielzähligen und aufwendigen Rückfragen. Rückfragen sind Tätigkeiten ohne jeglichen Mehrwert für den Kunden und verursachen darüber hinaus einen „Bumerang-Bedarf“, da die angefragte Stelle ebenfalls wieder Ressourcen zur Bearbeitung binden muss.

Die positiven Auswirkungen von Lean Administration auf die indirekten Bereiche sind vergleichbar mit den Ergebnissen einer Einführung von „Lean Production“ in der fertigen Industrie. Das resultiert daraus, dass alle bekannten Verschwendungsarten in den administrativen bzw. indirekten Bereichen gefunden werden können, die es auch in der Produktion gibt. Die sieben bekanntesten Verschwendungsarten sind „Überproduktion“, „unnötige Bewegungen“, „unnötige Transporte“, „Warten“, „Lagerbestände“, „Überarbeitung“, „Korrekturen und Rückfragen“. Diese lassen sich alle problemlos auf die Administration transferieren. Beispiele für Verschwendung in den administrativen Bereichen sind Doppelarbeiten, hohe Arbeitsvorräte, lange Durchlaufzeiten, Engpässe, hohe Rückfragequoten oder Qualitätsmängel.

## **Projektablauf zur Verbesserung der administrativen Prozesse**

Die Wassermann AG – Spezialist im Bereich Prozessoptimierung – hat dem Themenbereich „*Lean Management & Administration*“ in den letzten Jahren besondere Aufmerksamkeit gewidmet und bei mehreren Firmen erfolgreiche Lean Administration Projekte durchgeführt.

Die Vorgehensweise und Methodik der **Wassermann AG** ist dabei in vier Hauptphasen aufgeteilt.

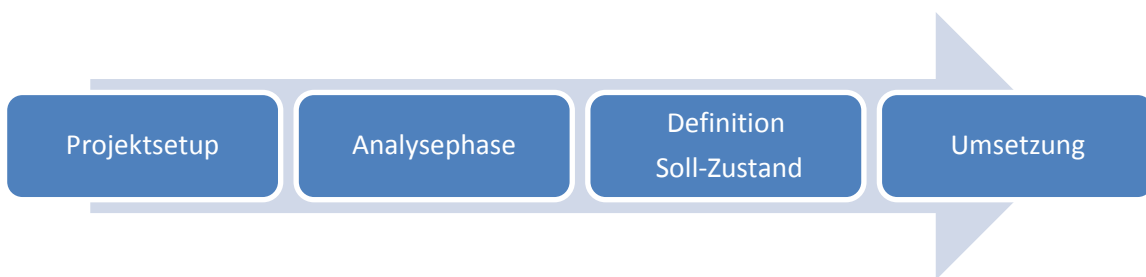


Abbildung 2: Projektablauf

Beim Projekt-Setup ist es wichtig die Zielstellung sowie das Projektteam und die Projektorganisation festzulegen und einen realistischen aber anspruchsvollen Zeitplan aufzusetzen, der von allen Beteiligten getragen wird.

Die Analysephase – im Weiteren ausgiebig beschrieben – soll die IST-Situation analysieren, Schwachstellen identifizieren und Sofortmaßnahmen einleiten, um möglichst schnell messbare Erfolge zu erzielen.

Bei der Definition des Soll-Zustandes wird neben der klassischen Optimierung auch ein Soll-Wertstrom für die „administrativen Produkte“ definiert und diese Messgrößen und Kennzahlen für die Qualität der neuen Prozesse festgelegt. Der Begriff „administratives Produkt“ ist mitentscheidend für den Erfolg des Projektes, denn erst wenn bereits ein Urlaubsantrag oder ein Auftragseingang als „Produkt“ von den Mitarbeitern erkannt werden, ist eine durchgängige und vollständige Optimierung möglich. Darüber hinaus wird in diesem Schritt ein konkreter Umsetzungsmaßnahmenkatalog mit Aufgaben, Terminen und Verantwortlichkeiten erstellt, der als Basis für das weitere Vorgehen dient.

Neue Prozesse und Abläufe zu implementieren und die Nachhaltigkeit sicherzustellen ist das Ziel der Umsetzungsphase, an deren Erfolg sich auch die Wassermann AG messen lässt. Dabei werden ferner Coaching-Aufgaben und Mitarbeiterschulungen zum Thema Lean-Administration-Methoden durchgeführt.

## Die Analyse als Voraussetzung für eine nachhaltige Optimierung

Eine intensive Analysephase ist die Voraussetzung für eine erfolgreiche Einführung von *Lean Administration*. Beispielsweise sind ausgehend vom Auftragseingang über die Bearbeitung des Vorganges bis zur Rechnungsstellung oftmals viele komplexe administrative Prozesse eng miteinander verbunden und müssen detailliert untersucht werden. Für die Konzeption eines sinnvollen, transparenten und effizienten Soll-Prozesses muss zunächst die IST-Situation aus verschiedenen Blickwinkeln durchleuchtet und die kritischen Handlungsfelder erkannt werden.

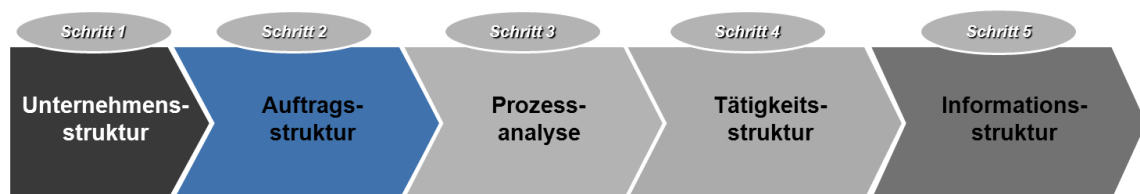


Abbildung 3: Analyseübersicht

Das systematische Vorgehen erlaubt es, jeden Bereich des Unternehmens detailliert zu überprüfen. Die Analyse beginnt mit einer Unternehmensstrukturanalyse bei der sowohl die Organisation, das Personal, die Kunden und auch der Wettbewerb überprüft werden und eine klassische Stärken- und Schwächenanalyse durchgeführt werden kann.

Als zweiter Schritt wird dann die Auftragsstrukturanalyse durchgeführt, die einen Überblick über die Produkte des jeweiligen Bereiches und über das Mengengerüst der verschiedenen Leistungen verschafft, um später die benötigten Kapazitäten zu ermitteln und die Aufgabenverteilung adäquat vorzunehmen. Gleichzeitig wird in diesem Schritt auch das mögliche Potenzial der einzelnen administrativen Tätigkeiten identifiziert und Prioritäten zugeteilt.

In der Prozessanalyse werden die IST-Prozesse mit der Methodik der Wertstromanalyse mit Hilfe standardisierter Symbole detailliert analysiert und dargestellt. Zusätzlich zur visuellen Abbildung findet auch eine Zeitaufnahme und -auswertung statt, die die Dauer eines Prozesses aufschlüsselt und mögliche Zeitfresser aufdeckt. Die Analyse identifiziert also die typischen Verschwendungsmerkmale innerhalb von Geschäftsprozessen.

Mit Hilfe der Tätigkeitsstrukturanalyse werden die Ergebnisse der Wertstromanalyse detailliert und gleichzeitig ermittelt. Beispielsweise wie die Aufgabenverteilung und -belastung in den einzelnen Funktionen aussieht, welche Tätigkeiten die Mitarbeiter einer Funktion ausüben und welche Zeitanteile diese belegen. Zudem werden die einzelnen Tätigkeiten nach ihrem Beitrag zur Wertschöpfung bewertet.

Abschließend untersucht die Informationsstrukturanalyse die verschiedenen Informationsflüsse sowie den Gebrauch von Kommunikationsmitteln und EDV in der Organisation und ermittelt so den notwendigen Informationsbedarf und das bestehende Informationsangebot. Dabei werden sowohl Informationslücken als auch die Überproduktion an Informationen, z. B. durch unnötiges Reporting, herausgearbeitet.

### **Die Optimierung der Geschäftsprozesse**

Auf Basis der Analyseergebnisse erfolgt die Optimierung der Abläufe. *Lean Administration* geht dabei über die punktuelle Verbesserung von Geschäftsprozessen hinaus und verfolgt kontinuierlich einen ganzheitlichen Ansatz, der das Gesamtsystem der Wertschöpfung berücksichtigt. Ziel der Optimierung bleibt die Gestaltung eines effizienten Wertschöpfungssystems, in dem die Prozesse mit möglichst kurzer Durchlaufzeit stabil funktionieren, so dass der Kunde die Leistungen möglichst schnell und in hoher Qualität erhält und zugleich der Aufwand im Unternehmen auf das notwendige Maß beschränkt wird. Damit Termintreue und andere Qualitätsmerkmale nicht nur Zufallstreffer bleiben, ist ein grundlegendes Verständnis über die aktuelle Leistung nötig. Zu etablierende prozesslenkende Kennzahlen können dabei neben Liefertreue, -fähigkeit, Abarbeitungsgrad und Durchlaufzeit, auch Kosten und Qualität eines Auftrags und die interne sowie externe Kundenzufriedenheit sein.

Als Beispiel für eine effektive Maßnahme zur Verbesserung der administrativen Prozesse an Schnittstellen ist die Einführung von gemeinsamen *Service Level Agreements (SLA)*, die zwischen den beteiligten Bereichen für einen geregelten und effektiven Ablauf sorgen. Hierbei können sowohl Antwortzeiten, als auch Datenqualität bzw. jegliche Schnittstellentätigkeit definiert und von beiden Seiten einvernehmlich umgesetzt werden.

Entscheidend für die erfolgreiche Einführung von *Lean Administration* sind allerdings die Mitarbeiter. Es ist unerlässlich, dass die Zieldefinition durch das Management eindeutig kommuniziert wird und dass auf die neue Richtung „Kundenorientierung“ sämtliche Mitarbeiter – auf jeder organisatorischen Ebene – eingeschworen werden. Gelingen kann das allerdings nur wenn jeder Mitarbeiter eines Unternehmens anfängt ganzheitlich zu denken und die Barrieren bedingt durch die Funktionen und Abteilungen durchbricht. Das hierfür erforderliche Change-Management ist fester Bestandteil jedes erfolgreichen Wassermann-Projekts.

### **Fazit**

*Lean Administration* ist – losgelöst von den Prozessinhalten in allen Branchen - und organisationsübergreifend anwendbar. Es kann als getrennte Optimierung oder ergänzend zu anderen Lean-Programmen in der Produktion durchgeführt werden. Ziel ist es, jegliche Verschwendung, sprich Kostenverursacher und Zeittreiber, die den Wert einer Leistung aus Kundensicht nicht steigern, zu eliminieren und eine durchgängige Kundenorientierung zu erreichen. Das dadurch entstehende Potenzial ist immens. Es können nicht nur Aufwände

reduziert werden, sondern die so gewonnenen Ressourcen können wiederum auch wertschöpfend und produktiv eingesetzt werden.

Zur nachhaltigen Optimierung der administrativen Bereiche ist sowohl die Realisierung des Flussgedankens in den indirekten Bereichen als auch die Transparenz über den Gesamtprozess erforderlich.

Auf diese Weise werden Produktivität und Effizienz gesteigert, die Durchlaufzeiten verringert, die Verfügbarkeiten erhöht und die Kundenzufriedenheit entscheidend verbessert. Zusätzlich entsteht durch die Anwendung der Lean-Methoden eine hohe Transparenz der Prozesse und Abläufe um ihre Komplexität zu reduzieren und dadurch besser beherrschbar zu machen.

Die Unternehmen, die bereits früh ihre administrativen Prozesse durch den Lean-Gedanken beeinflussen lassen bzw. gestalten, haben einen erheblichen Kostenvorteil. Zudem können sie sich durch den Wettbewerbsvorteil des höheren Servicelevels besser am Markt positionieren.