

Kapitel 1:
Lean Administration
Bestandteil modernen Managements

Äußere Rahmenbedingungen zwingen die Unternehmen, nach der Produktion nun auch die administrativen Bereiche effizienter auszurichten. Lean Administration ist ein Führungsprinzip, mit dem die Mitarbeiter befähigt werden, ihre Leistung eigenständig zu organisieren und Wichtiges von Unwichtigem zu unterscheiden.

1.1 Lean Administration: Ein MUSS im modernen Management

Die Symptome: Den Handlungsbedarf erkennen

Seit Anfang der '90er Jahre wurden zahlreiche Unternehmen erfolgreich auf ‚Lean‘ umgestellt. Auf Seminaren und Kongressen zum Thema Lean Management berichten gestandene Führungskräfte, wie durch die Anwendung intelligenter Tools aus dem Lean-Baukasten Durchlaufzeiten reduziert, Bestände gesenkt und die Produktivität gesteigert werden konnte. Viele Unternehmen haben dabei bereits die zweite und dritte Welle der Erhöhung der Wertschöpfung hinter sich gebracht und die letzten Prozente der Optimierung herausgeholt. Allerdings haben sich die meisten bisher nur an die Produktion herangetraut.

In den meisten Unternehmen ist der Ansatz, Verschwendung zu vermeiden, jedoch entweder an der Tür zur Verwaltung steckengeblieben, oder die Bemühungen in den administrativen Bereichen sind nicht über das Aufräumen der Büros hinausgekommen. Als Grund dafür benennen die betroffenen Unternehmen, dass es in der Verwaltung viel schwieriger ist als in der Produktion, Prozesse zu verschlanken. Als Grund wird gerne ‚schwieriger‘ genannt, obwohl eigentlich ‚unangenehmer‘ gemeint ist. Was an Lean Administration schwierig bzw. unangenehm ist, werden Sie in diesem Buch lesen. Das ist gut zu wissen, hilft aber nicht viel. Daher werden Sie auch erfahren, wie Sie diese Schwierigkeiten angehen und mit welchen Ansatzpunkten Sie die Effizienz auf den Teppichetagen nachhaltig erhöhen. Die ‚Teppichetagen‘ sind keineswegs despektierlich gemeint, sie beschreiben aber genau das, was viele Mitarbeiter allgemein immer noch unter ‚Administration‘ verstehen.

Dass in administrativen Bereichen viele Potenziale schlummern, werden nur die Wenigsten bezweifeln. Das wirkliche Ausmaß der Verschwendung ist aber selten offensichtlich. Denn hohe Gemeinkosten sind lediglich das Ergebnis ineffizienter Strukturen. Verschwendung ist mehr als unaufgeräumte Schreibtische, unübersichtliche Ablagestrukturen oder ausufernde Besprechungen. Verschwendung sind Fehler, unflexible Abläufe mit langen Liege- und Wartezeiten oder nicht definierte Schnittstellen. Wenn eines dieser Symptome auf Ihr Unternehmen zutrifft, sollten Sie über Lean Administration nachdenken.

Gemeinkosten im Blick

Wurden die Herstellkosten im Unternehmen in der Vergangenheit weitestgehend optimiert, rücken die Gemeinkosten zunehmend in den Fokus. Gemeinkosten sind die monetär bewerteten Aufwände in einem Unternehmen, die nicht unmittelbar einem Kostenträger zuzuordnen sind. Hierzu gehören Kosten für die IT, für den Personalbereich, die Unternehmensleitung, das Finanz- und Rechnungswesen oder der Einkauf. Dass das zunehmende Interesse an den Gemeinkosten nicht unbegründet ist, zeigt die Statistik des VDMA-Kennzahlen-Kompass, nach der 2009 nahezu 39% der Gesamtkosten im Maschinen- und Anlagenbau auf die Gemeinkosten entfielen (Bild 1-1).

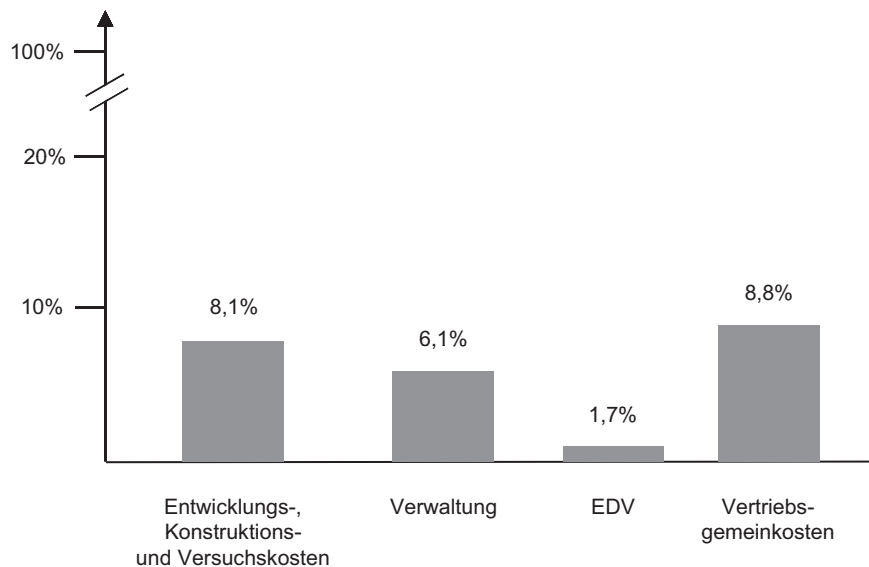


Bild 1-1: Anteile der Gemeinkosten an den Gesamtkosten im deutschen Maschinen- und Anlagenbau im Jahr 2009 (Quelle: VDMA-Kennzahlenkompass 2009)

Der Anteil der Gemeinkosten ist dabei in den letzten Jahrzehnten immer weiter gestiegen, wofür im Wesentlichen die folgenden drei Gründe verantwortlich zeichnen:

- Die Fertigungstiefe und damit der Anteil der direkt beschäftigten Mitarbeiter sind immer weiter zurückgegangen. So ist beispielsweise zwischen 1980 und 2000 im Maschinenbau die Fertigungstiefe um 17 Prozent, in der Automobilindustrie um 21% zurückgegangen (Arnold 2004). Ursächlich hierfür ist, dass sich die Unternehmen zunehmend auf ihre Kernkompetenzen wie Vermarktung und Entwicklung konzentrieren, während Produktionsleistungen extern zugekauft werden – bekanntermaßen auch immer öfter im Ausland.
- Eine marktgetriebene Produktdiversifizierung hat durch einen erheblichen Anstieg der Variantenvielfalt dazu beigetragen, dass die Aufwände in Auftragsabwicklung, Konstruktion, Arbeitsvorbereitung und Fertigungssteuerung nachhaltig gestiegen sind. Die hieraus resultierende Notwendigkeit der Standardisierung hat in vielen Unternehmen noch nicht stattgefunden, so dass mehr Varianten nahezu gleichbedeutend mit mehr Personalressourcen sind.
- Zunehmende behördliche Auflagen und wirtschaftliche Erfordernisse haben dazu geführt, zusätzlich erforderliches Expertenwissen im Unternehmen vorzuhalten. Umwelt- und Compliance Management oder das Claim Management im Projektgeschäft sind nur einige Beispiele für zusätzliche administrative Tätigkeiten, die früher nicht erforderlich waren, aber heute den Gemeinkostenbereich zusätzlich aufblähen.

Die zusätzlichen Aufgaben der Administration begründen alleine aber nicht den signifikanten Anstieg der Gemeinkosten. Tatsache ist vielmehr, dass die Administration mit der Produktivitätsentwicklung der Produktion nicht Schritt gehalten hat. Sie werden in diesem Buch lesen, wie viel offene und versteckte Verschwendung in den ‚verwaltenden Bereichen‘ immer noch alltäglich ist, so dass die Mitarbeiter zwar beschäftigt, aber nicht wertschöpfend tätig sind.

Wertschöpfung muss richtig definiert werden

Apropos Wertschöpfung: Nach derselben Statistik des VDMA beträgt die Pro-Kopf-Wertschöpfung im deutschen Maschinen- und Anlagenbau € 78.800 pro Mitarbeiter. Dieser Wert bedeutet anders formuliert die eingebrachte Arbeit eines Mitarbeiters als Beitrag zum Unternehmensergebnis. Eine Aussage, was davon wirklich wertschöpfend und wie hoch der Anteil der Verschwendung ist, wird damit jedoch nicht getroffen. Und das ist das Problem: Das wahre Ausmaß an Verschwendung und Wertschöpfung lässt sich in der Produktion vielleicht noch über Ausschuss- und Nacharbeitskosten ermitteln, in der Administration ist dies mit einer undifferenzierten Betrachtung betriebswirtschaftlicher Kennzahlen nicht möglich. Die betriebswirtschaftliche Definition der Wertschöpfung als Betriebsertrag abzüglich Vorleistung reicht im Sinne des Lean Management also nicht aus. Bei Lean Administration geht es um den Teil der Arbeit, bei dem wertschöpfend an einem Produkt der Administration gearbeitet wird. Welche Produkte dies konkret sind, beschreibe ich in Kapitel 3 ausführlich.

Die offensichtlichen Potenziale der Administration

Es gibt Potenziale in der Administration, die sofort offensichtlich sind, sobald man durch die Büros und Besprechungsräume europäischer Industrieunternehmen geht: Besprechungen mit viel zu vielen Leuten ohne Ergebnis, fluchende Sachbearbeiter, die dringend benötigte Unterlagen suchen oder überquellende E-Mail-Posteingangsfächer. Fasst man alleine dies in Zahlen, wird einem schnell klar, wie viel Verschwendung auf den Teppichetagen tatsächlich vorhanden ist:

- Bis zu zwei Stunden beschäftigen sich europäische Manager täglich mit der Bearbeitung von E-Mails, 32 Prozent dieser E-Mails bezeichnen sie als irrelevante und reine Zeitfresser (Handelsblatt vom 28.06.2007).
- Mitarbeiter in europäischen Unternehmen verbringen täglich durchschnittlich 67 Minuten ihrer Zeit mit der Suche nach Informationen (Informationbuilders.de vom 12.07.2007).
- Europäische Finanz- und Personalmanager halten 31,5 Prozent aller Meetings wegen ungenügender Vorbereitung, fehlender, aber relevanter Ansprechpartner und ausufernden Diskussionen für überflüssig (Financial Times vom 13.11.2009).
- Durchschnittlich dauert es 15 Minuten, bis ein Sachbearbeiter wieder durch externe Einflüsse (E-Mail, Telefon etc.) von seiner Arbeit abgelenkt wird (Umfrage von uSamp im Auftrag von Harmon.ie)

Hinzugekommen ist die neueste Errungenschaft des Internets: Social Media, Facebook, Twitter & Co. tragen nachhaltig zur Ablenkung der Mitarbeiter bei. Laut der Studie von uSamp resultieren inzwischen 9 Prozent aller Arbeitsunterbrechungen aus Mitteilungen von sozialen Netzwerken, SMS sind hier nicht eingerechnet. Die IT, die eigentlich entwickelt wurde, um Zeit zu sparen, bewirkt also genau das Gegenteil davon.

Noch schlimmer: Die versteckte Verschwendung in der Administration

Wenn sich die offensichtlichen Potenziale schon dramatisch anhören, ist es die Verschwendung, die nicht auf den ersten Blick offenkundig wird, erst recht. Nicht zuletzt deshalb, weil häufig endkundenrelevante Probleme entstehen, die nachhaltige Auswirkungen auf die Wettbewerbsfähigkeit haben. Dies wird anhand folgender Fragestellungen deutlich:

- Wie viel Aufwand stecken Sie in die nachträgliche Ermittlung der Kundenanforderungen, weil diese zuvor nicht ausreichend spezifiziert wurden und wie oft müssen Sie dafür beim Kunden rückfragen?
- Wie viele Komponenten werden von der Konstruktion neu entwickelt und von der Arbeitsvorbereitung neu geplant, weil das Produktspektrum nicht ausreichend standardisiert ist?
- Wie oft beschäftigen sich Mitarbeiter mit Aufgaben, die eigentlich nicht in ihren Verantwortungsbereich gehören, beispielsweise der ‚einkaufende Konstrukteur‘, und welche Probleme ergeben sich daraus im Tagesgeschäft?
- Wie oft bekommen Sie vom Kunden keine vollständigen Zahlungen, weil die Technische Dokumentation nicht frühzeitig fertig war und mit den auszuliefernden Enderzeugnissen ausgeliefert werden konnte?

Die Liste könnte beliebig fortgesetzt werden und resultiert aus Problemen im Prozess, nicht richtig definierten Schnittstellen sowie unklaren Verantwortlichkeiten. Versteckt ist diese Art der Verschwendung deshalb, weil sie je nach Unternehmen und Branche unterschiedlich stark ausgeprägt sein kann, weil sie in der Regel im Unternehmen nicht gemessen wird und weil es im Gegensatz zur offensichtlichen Verschwendung kaum Studien gibt, die das Ausmaß solcher Probleme quantifizieren. Dafür bedarf es schon einer detaillierten Analyse, die die Kernthemen administrativer Prozesse individuell auf den Punkt bringt und die hieraus resultierenden Potenziale in Zahlen bewertet. Hierauf werde ich im Kapitel 2 zu sprechen kommen.

Warum kurzfristige Produktivitätsprogramme keine Lösung sind

Das Resultat offener und versteckter Verschwendung sind hohe Gemeinkosten. Völlig unvorbereitet trifft ein Unternehmen die Erkenntnis, dass diese häufig erhebliche Potenziale beinhalten, nicht – und die Notwendigkeit, gegenzusteuern, ist auch hinlänglich bekannt.

Demzufolge gibt es auch andere Ansätze, um Gemeinkosten zu reduzieren: Die Gemeinkostenwertanalyse, das Target Costing oder das Zero-base-budgeting sind wohl die gebräuchlichsten Methoden, wenn es darum geht nicht direkt zuzuordnende Kosten in den Griff zu bekommen.

Das Problem mit diesen Verfahren ist, dass es sich in den vielen Fällen um einmalig angewandte ‚Hauruck-Ansätze‘ handelt, die zwar kurzfristig signifikante Einsparungen bringen, denen letztendlich aber die Nachhaltigkeit fehlt. Nehmen wir das Beispiel der Gemeinkostenwertanalyse. Hierbei werden, wie der Name schon sagt, die entstehenden Gemeinkosten hinsichtlich ihres erzeugten Wertes hinterfragt. Konkret werden dazu zunächst Inhalt und Aufwand der Tätigkeiten sowie die daraus resultierenden Kosten ermittelt und anschließend mit den Leistungsempfängern abgestimmt, welche dieser Leistungen zukünftig in welchem Umfang benötigt wird. Durch diese Abstimmung werden Tätigkeitsinhalte entweder vollständig gestrichen oder nach bestem Wissen und Gewissen optimiert. So weit so gut, denn ein systematischer Ansatz der Lean Administration, wie ich ihn in Kapitel 2 beschreibe, verfolgt grundsätzlich die gleiche Zielrichtung. Mit den klassischen Ansätzen zur Reduzierung der Gemeinkosten ist jedoch das Problem verbunden, dass sich die Einstellung der involvierten Mitarbeiter nicht grundsätzlich ändert. Die Anwendung einer solchen Maßnahme als reines ‚Kostenmanagement-Hilfsmittel‘ hat wenig damit zu tun, nachhaltig die Prozesse in Vertrieb, Einkauf, Buchhaltung & Co. zu verschlanken und das dringend erforderliche ‚Lean Thinking‘ bei den Mitarbeitern zu verankern. Letzteres und der fehlende Ansatz der kontinuierlichen Verbesserung sind deshalb die Gründe dafür, warum solche Produktivitätsprogramme häufig nur einen kurzfristigen Erfolg bringen und regelmäßig wiederholt werden müssen, um die Gemeinkosten immer wieder auf ein verträgliches Niveau zu heben.

Lean-Prinzipien erfolgreich auf die Gemeinkostenbereiche anwenden

Im Gegensatz zu den klassischen Produktivitätsprogrammen ist Lean Administration hingegen ein auf Nachhaltigkeit ausgerichtetes Führungsprinzip. Hierbei werden die Lean-Prinzipien auf die Gemeinkostenbereiche angewandt, ohne bewährte Methoden aus dem Produktionsumfeld dogmatisch und unreflektiert auf die verwaltenden Bereiche zu übertragen. Es geht darum, die vorhandene Verschwendung eindeutig zu identifizieren und zu eliminieren.

Ergebnisse erzielen statt beschäftigt zu sein

Wir haben die Erfahrung gemacht, dass in den meisten Unternehmen die administrativ eingesetzten Mitarbeiter durchaus sehr gut mit dem Tagesgeschäft ausgelastet sind. Das trifft in der Regel auch auf das Management zu, das sich auch nur selten über zu wenig Arbeit beschwert. ‚Beschäftigt zu sein‘ hat aber nicht unbedingt etwas mit ‚Ergebnis erzielen‘ zu tun. Ein Mitarbeiter kann durchaus den ganzen Tag beschäftigt sein, ohne am Ende des Tages ein brauchbares Ergebnis erzielt zu haben. Man denke nur an interne Besprechungen, die