

Lean Administration

Strategien zum nachhaltigen Unternehmenserfolg

von Irina Keller, Sebastian Disterer und Thilo Böhm

Die Optimierung von administrativen Leistungen gewinnt für Unternehmen zunehmend an Bedeutung. Die Entscheidung für eine richtige Strategie und eine systematische Vorgehensweise zur Analyse sowie Verbesserung der Leistungen ist entscheidend für eine Effizienzsteigerung. Aber auch der Wandel, hin zu einer serviceorientierten Kultur, ist ein essenzieller Erfolgsfaktor für die nachhaltige Umsetzung der Optimierung.

Wettbewerbsintensive Märkte, steigender Kostendruck und steigende Kundenanforderungen stellen Unternehmen zunehmend vor Herausforderungen. Produktorientierte Unternehmen begegnen diesen mit kontinuierlichen Optimierungsschleifen in Entwicklungs- und Produktionsbereichen. Die Begriffe Lean Management und effiziente Prozesse sind hier bereits seit mehr als 50 Jahren etabliert. Stetige Optimierungen und Automatisierungen in den vergangenen Jahrzehnten erzielten messbare Erfolge in Entwicklungs- und Produktionsbereichen. In einer produktorientierten Kultur haben administrative Prozesse in der Vergangenheit allerdings nur selten ausreichende Aufmerksamkeit bekommen. Qualität und Effizienz in administrativen Leistungen entwickeln sich zunehmend zu entscheidenden wirtschaftlichen Erfolgsfaktoren. Das ist ein Grund dafür, dass Methoden unter dem Namen Lean Administration und Operational Excellence verstärkt auf den Markt dringen.

Bleibt also die Frage: Welche Strategien können verfolgt werden, um Qualität und Effizienz in administrativen Bereichen zu optimieren, und was ist entscheidend bei der Umsetzung der Maßnahmen, um die Effizienz und damit den Unternehmenserfolg nachhaltig zu steigern?

Drei grundsätzliche Strategien sind in Abb. 1 veranschaulicht. Dabei können Leistungen innerhalb der eigenen Organisation im Zuge einer Leistungsoptimierung verbessert werden oder alternativ durch eine Verlagerung im Rahmen von Shared Services oder Business Process Outsourcing effizienter gestaltet werden. Die Zentralisierung von administrativen Prozessen hin zu Shared Services und das Auslagern der Prozesse an externe Business Process Dienstleister bieten insbesondere Optimierungspotenziale durch Skaleneffekte und erlaubt es Unternehmen, sich zunehmend auf Kernprozesse zu konzentrieren.

Basis für die Verfolgung jeder der drei Strategien ist die Analyse der Leistungen und der dahinterstehenden Ist-Prozesse wie in Abb. 2 dargestellt. Da administrative Prozesse häufig als immateriell, wenig transparent und nicht messbar empfunden werden, ist die transparente Darstellung und frühe Integration aller Prozessbeteiligten ein wichtiger erster Schritt. Bei der Erfassung der Prozessschritte werden anhand der OMEGA-Methodik Prozessschwachstellen, mögliche Verbesserungspotenziale sowie Prozessrollen und Kennzahlen aufgenommen und als Basis für mögliche Berechnungen der Leistungskosten sowie für die Konzipierung verwendet. Neben der Prozessdokumentation sollten Fragestellungen wie

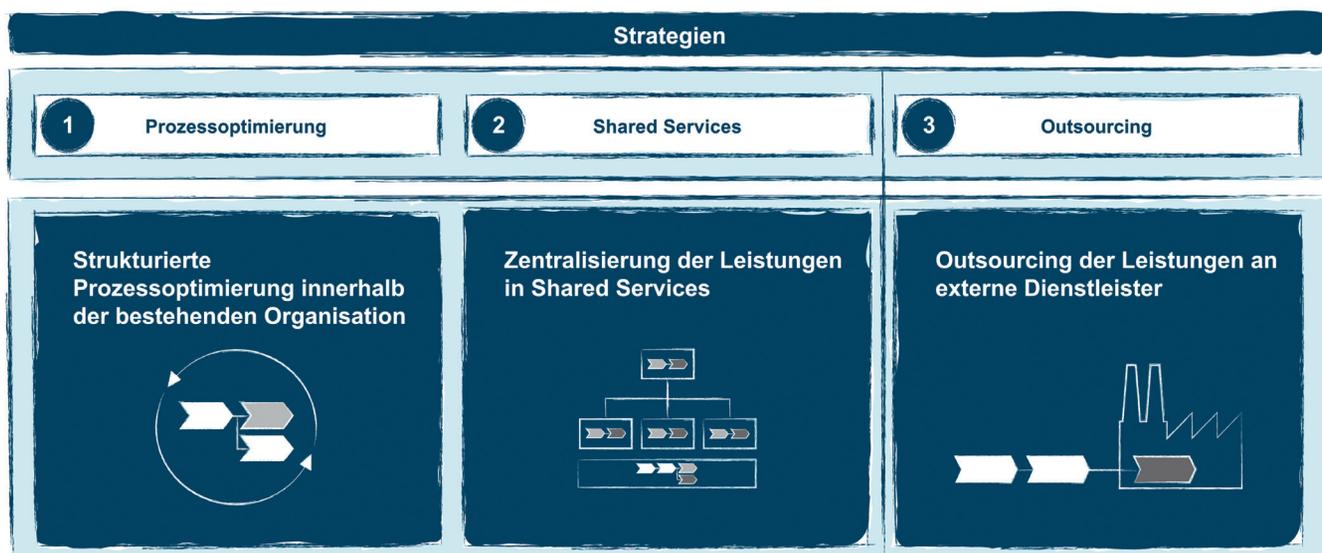


Abbildung 1: Strategien zur Verbesserung der Qualität und Effizienz in administrativen Bereichen

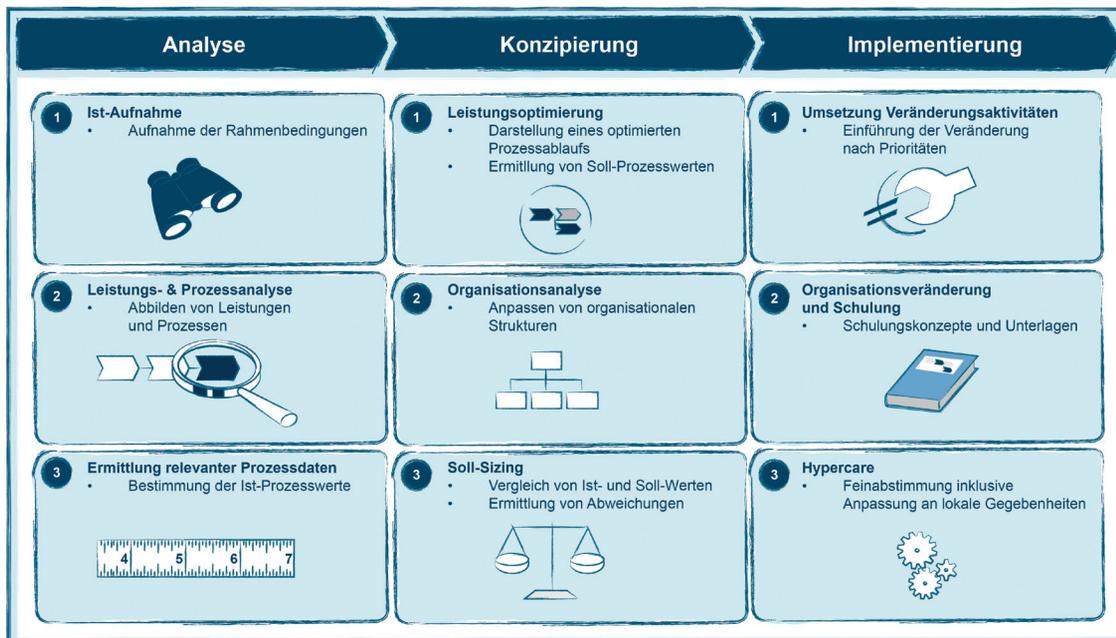


Abbildung 2: Vorgang bei der Optimierung der Serviceerstellung

beispielsweise „Wer sind die (internen) Kunden und welche Anforderungen haben sie?“ für eine ganzheitliche und kundenorientierte Betrachtung der Leistungen einbezogen werden. Resultat der Leistungsanalyse ist eine visuelle Leistungsdarstellung mit definierten Prozessen, Begriffen, Kennzahlen, Rollen und Schnittstellen.

Weiterhin kann auf Basis der gewonnenen Informationen die Entscheidung für eine der beschriebenen strategischen Optionen getroffen und in der Soll-Konzeption berücksichtigt werden.

Praxistipp: Eine transparente Darstellung und Analyse der Leistungen ist die Basis für strategische Entscheidungen wie die Zentralisierung administrativer Leistungen und die erfolgreiche Umsetzung der folgenden Schritte.

Die strategische Entscheidung sowie identifizierte Schwachstellen und Verbesserungspotenziale aus der Leistungsanalyse fließen im nächsten Schritt in die Konzipierung des Soll-Prozessablaufes ein. Die aufgenommenen Verbesserungsaktivitäten führen nun zu einer Optimierung der Prozesswerte und haben eine direkte Auswirkung auf die Soll-Gesamtleistungskosten. Die Einsparpotenziale können am Ende der Prozesskonzipierung anhand eines Soll-Ist-Vergleiches transparent dargestellt werden. Bei einer Verlagerung von Leistungen und Prozessen schafft die Soll-Konzeption Transparenz und erhält das Prozesswissen im Unternehmen.

Praxistipp: Die Konzeption der Soll-Leistungen mit definierten Prozesskosten schafft Transparenz über

die anstehende Veränderung und ist die Basis für eine erfolgreiche Umsetzung des Vorhabens.

Im letzten Schritt gilt es, die definierten Soll-Leistungen in der Organisation zu implementieren, um identifizierte Einsparpotenziale zu realisieren. Entscheidend für eine erfolgreiche Implementierung ist die konsequente Verfolgung eines Change Managements und die Einbeziehung aller betroffenen Mitarbeitenden, um eine serviceorientierte Kultur in der Organisation zu etablieren.

Praxistipp: Die konsequente Verfolgung eines Change Managements sowie die Etablierung einer serviceorientierten Kultur sind entscheidende Erfolgsfaktoren für die Implementierung von Prozessoptimierungen in administrativen Bereichen.

Die Autoren



Irina Keller ist seit 2010 Beraterin bei der UNITY AG. Sie befasst sich mit den Themenschwerpunkten Prozessmanagement, Reorganisation und Prozesstransformation.



Sebastian Disterer ist seit 2012 bei der UNITY AG tätig. Er befasst sich mit den Themenschwerpunkten Produkt- und Servicemanagement, Projektmanagement sowie Innovationsmanagement.



Thilo Böhm ist seit 2001 Berater bei der UNITY AG. Seit 2010 ist er als Geschäftsfeldleiter verantwortlich für die Themen Prozess- und Transformationsmanagement, Lean Administration und Operational Excellence.