



**Fraunhofer** Institut  
Produktionstechnik und  
Automatisierung



## **Lean Office 2006**

Highlights der Studie

Anna-Katharina Wittenstein  
Michael Wesoly  
Georg Moeller  
Ralph Schneider

# 1 Highlights der Studie Lean Office

Die vorliegenden Highlights sind der Studie »Lean Office 2006« entnommen, die unter der ISBN 3-8167-7146-7 im Buchhandel erhältlich ist.

## 1.1 30 Prozent Produktivitätspotenzial im Büro

In einer gemeinsamen Studie des Fraunhofer IPA und des KAIZEN Institute Deutschland wurde ein erhebliches Verbesserungspotenzial in den administrativen Bereichen von Unternehmen festgestellt. In Übereinstimmung mit einer früheren Studie des KAIZEN Institute gaben die Teilnehmer der Studie einen **Verschwendungsanteil von rund einem Drittel der Arbeitszeit** an.

Die mangelnde Effizienz im administrativen Bereich lässt sich auf drei wesentliche Erkenntnisse zurückführen:

- Die **Kundenorientierung** lässt zu wünschen übrig: Obwohl eine prozessorientierte Organisation seit langer Zeit propagiert wird, herrscht die funktionale Sichtweise in Unternehmen vor. Bei über 80 Prozent der Unternehmen sind noch immer 3 und mehr Organisationseinheiten an der Bearbeitung eines Kundenauftrags beteiligt. Die resultierenden Schnittstellen sind die Ursache für stark schwankende Durchlaufzeiten und damit für eine zeitlich unzuverlässige Leistungserbringung gegenüber dem Kunden.
- Die **Transparenz** über die Prozesse anhand von Kennzahlen fehlt – damit ist an vielen Stellen jede Aussage über die Leistung eines Prozesses reines Bauchgefühl. Das Problem liegt jedoch nicht in der Verfügbarkeit von Daten, sondern in der Nutzung. Ein Großteil der Unternehmen ist nicht in der Lage, Aussagen zu ihrer Bearbeitungs- oder Durchlaufzeit in administrativen Bereichen zu machen.
- Das **Qualitätsverständnis** in administrativen Bereichen ist noch unterentwickelt: Rückfragen, d.h. Nacharbeit im Büro, sind bei 2/3 der teilnehmenden Unternehmen an der Tagesordnung. Diese Unternehmen haben eine Rückfragequote von 5 Prozent und mehr. Das entspricht einem ppm-Wert von 50.000 – in der Produktion ein undenkbarer Zustand.

## 1.2 Vorbeugend optimieren statt reagieren

Nach der Welle der Lean Production ist Lean Office der nächste Ansatz zur **Effizienzsteigerung im Hochlohnland Deutschland**. Viele Unternehmen möchten die Optimierungserfolge der Produktion auf das gesamte Unternehmen ausdehnen. Dies ist notwendig, um dem steten Kostendruck mit

anderen Rezepten als der Verlagerung von administrativen Tätigkeiten ins günstigere Ausland zu begegnen. Die ersten Unternehmen lagern nämlich bereits einfache Tätigkeiten wie Buchhaltung oder Reisekostenabrechnung aber auch anspruchsvolle Tätigkeiten wie Engineering-Dienste aus. Dieser Trend lässt sich nur durch überdurchschnittliche Produktivitätssteigerungen am eigenen Standort aufhalten.

Häufig haben gerade die Verbesserungen in der Produktion die Unzulänglichkeiten der vorgelagerten Bereiche zutage gebracht: Fehlendes Material, wartende Aufträge und verzögerte Freigaben verursachen Turbulenz und Verschwendung in der Fertigung. Dennoch ist ein gewisser **Nachholbedarf bei der Produktivitätsentwicklung in administrativen Bereichen** erkennbar. In den vergangenen drei Jahren ist die Produktivität in der Produktion bei den teilnehmenden Unternehmen um 9 Prozent gesteigert worden, in der Administration hingegen um 13 Prozent. Dieser Trend setzt sich abgeschwächt in der Zukunft fort. Einer erwarteten Produktivitätssteigerung in den nächsten drei Jahren von 17 Prozent in der Produktion stehen 18 Prozent in der Administration gegenüber. Diesem Abflachen der Steigerungsrate im Vergleich zur Produktion gilt es – angesichts der 30 Prozent Potenzial – mit neuen Ansätzen wie »Lean Office« entgegenzuwirken.

Dass die Steigerung der Produktivität in vielen Unternehmen bereits als **neue Herausforderung** angenommen wurde, zeigt der Anteil von 70 Prozent der befragten Unternehmen, die bereits Projekte im administrativen Bereich durchführen bzw. sich in der Entscheidungsphase befinden.

### 1.3 Standardisierung und Steuerung von Büroprozessen als Ansatzpunkt der Verbesserung

In der Studie wird zudem das Argument entzaubert, Prozesse im Büro seien zu einzigartig für eine effiziente Steuerung: Etwa zwei Drittel (66 Prozent) aller Geschäftsprozesse sind heute bereits standardisiert. Es wird erwartet, dass sich dieser Anteil in Zukunft (Zeithorizont 2015) deutlich auf 80 Prozent deutlich erhöhen wird. Der Großteil aller **Geschäftsprozesse** als gilt demnach als **standardisierbar** und damit auch als **steuerbar**.

Mit der Standardisierung ist auch der Einsatz von EDV-Werkzeugen für eine weitere Produktivitätssteigerung möglich. **Großer Handlungsbedarf** im Zusammenhang mit der **EDV-Nutzung** besteht laut Aussagen der Studienteilnehmer bei der Pflege der Stammdaten, der Analyse der Prozesse auf Informationsfehler, der Verbesserung der Zugriffsgeschwindigkeiten, der Ablageorganisation und der Informationsübergabe an Schnittstellen. Zahlreiche dieser Ansatzpunkte liegen auf der Grenze zwischen informationstechnischer und organisatorischer Ebene. Die EDV-Werkzeuge sind offensichtlich vorhanden, aber die konsequente Nutzung im Unternehmen ist mangelhaft.

Eine intensive Analyse und Gestaltung der eigenen Prozesse bringt dabei wesentliche Vorteile. In der Studie zeigte sich, dass Unternehmen mit einer **überdurchschnittlichen Produktivitätssteigerung** insgesamt eine höhere Prozessbeherrschung aufweisen. Diese Unternehmen nehmen detaillierter Kennzahlen auf und nutzen sie für eine konsequente Verbesserung der Prozesse. Zudem gestalten diese Unternehmen ihre Prozesse intensiver und steuern sie aktiv.

Die Gestaltung eines Lean Office nach den Grundprinzipien des Lean Management ist demnach ein sinnvoller Schritt bei der Realisierung von Effizienzgewinnen. **30 Prozent Potenzial für Optimierungen** ist vorhanden, jetzt kommt es auf die Kreativität und Umsetzungsstärke in den Unternehmen an. Die Werkzeuge des Lean Office – wie beispielsweise Wertstromdesign – stehen für den Einsatz im Unternehmen bereit.