

DIGITALE TRANSFORMATION IN DER AUFTRAGSABWICKLUNG

Ergebnisse und Schlussfolgerungen
einer Studie mit Industrieunternehmen
in Deutschland 2022/2023



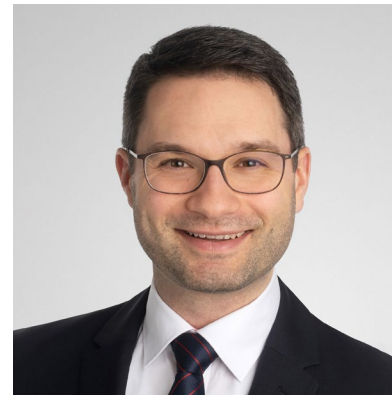
HERAUSGEBER



Uwe Dombrowski

Hamburg
Universitätsprofessor,
TU Braunschweig

Univ.-Prof. Dr.-Ing. Uwe Dombrowski studierte Maschinenbau in Hamburg und Hannover und promovierte 1987 an der Universität Hannover. Nach 12 Jahren in leitenden Positionen der Medizintechnik- und Automobilbranche erfolgte 2000 die Berufung zum Universitätsprofessor an die Technische Universität Braunschweig. Von 2000 bis 2019 war er Geschäftsführender Leiter des Instituts für Fabrikbetriebslehre und Unternehmensforschung (IFU). Von 2002 bis 2021 war er außerdem geschäftsführender Gesellschafter der IAP GmbH in Braunschweig. Von 2007 bis 2023 war er Vorsitzender des VDI-Fachausschusses „Ganzheitliche Produktionssysteme“. Zudem ist er seit 2011 Vizepräsident der European Academy for Industrial Management.



Tim Adams

Braunschweig
Management Consultant,
IAP GmbH

Tim Adams studierte nach einer Ausbildung zum Industriekaufmann Betriebswirtschaft (B.A.), Maschinenbau (B.Eng.) und Wirtschaftsingenieurwesen Maschinenbau an der Technischen Universität Braunschweig (M.Sc.). Seit 2014 berät er bei der IAP GmbH führende Produktions- und MRO-Unternehmen, aktuell als Management Consultant und Teamleiter. Seine Kernkompetenzen sind die Strategie- und Organisationsentwicklung von Instandhaltungsunternehmen sowie die service-gerechte Kostenanalyse und -prognose.





Maximilian Dreyer
Braunschweig
Management Consultant,
IAP GmbH

Maximilian Dreyer, M. Sc., studierte an der TU Braunschweig und der FH Köln Wirtschaftsingenieurwesen mit der Fachrichtung Produktions- und Systemtechnik. Seit 2014 berät er bei der IAP GmbH führende Produktions- und MRO-Unternehmen, aktuell als Management Consultant und Teamleiter. Die Schwerpunkte seiner Arbeit liegen dabei in der Gestaltung, Implementierung und Optimierung von Prozessen und Organisationseinheiten. Seit 2017 ist er zudem berufenes Mitglied des VDI-Fachausschusses „Ganzheitliche Produktionssysteme“.



Christian Ortmeier
Hannover
Projektingenieur
Batteriefertigung,
MAN Truck & Bus SE

Christian Ortmeier, M. Sc., studierte an der TU Braunschweig Wirtschaftsingenieurwesen Maschinenbau mit der Fachrichtung Produktions- und Systemtechnik. Von 2019 bis 2022 war er als wissenschaftlicher Mitarbeiter an der TU Braunschweig und als Doktorand bei der MAN Truck & Bus SE am Standort Salzgitter tätig. In dieser Zeit forschte er schwerpunktmäßig in der Schnittstelle zwischen den Themenfeldern Lean Production und Lean Administration. Seit 2023 ist er als Projektingenieur bei der MAN Truck & Bus SE in der Batteriefertigung am Standort Nürnberg tätig.

INHALTSVERZEICHNIS

5

Einleitung

6

Executive Summary

7

Studiendesign

10

Vergleich zwischen
Administration
& Produktion

12

Lean Administration
& Digitale
Transformation
Teil 1

21

Deep Dive:
Messbarkeit in der
Administration

27

Lean Administration
& Digitale
Transformation
Teil 2

30

Fazit

31

Handlungs-
empfehlungen

33

Kontakt

Klickst du z. B. hier,
kommst du direkt zum Thema.





Klickst du hier,
kommst du zurück
zum Inhalt.



EINLEITUNG

Die Digitalisierung erhält sukzessive Einzug in produzierende Unternehmen. Steigende Datenverfügbarkeit und -nutzung erlauben in Kombination mit digitalen Werkzeugen vielfältige Auswertungen und Analysen, lassen Prozesse digital miteinander interagieren und ermöglichen eine einfachere, intelligenterere Umsetzung der Prozesse in der administrativen Auftragsabwicklung. Die effiziente Gestaltung dieses Kernprozesses kann als strategischer Wettbewerbsvorteil verstanden werden, weshalb die Ausschöpfung möglicher Effizienzsteigerungen unausweichlich ist.

Um dieses Vorhaben umzusetzen, bedienen sich Unternehmen dem Ansatz der Lean Administration, welche vorrangig auf die Vermeidung von Verschwendung in Informationsflüssen abzielt. Der gegenwärtige Umsetzungsstand und die

verbliebenen Potenziale der Lean Administration sind jedoch in der gegenwärtigen Literatur nicht ausreichend untersucht. Zudem lassen sich durch die Digitale Transformation neue Potenziale für Effizienzsteigerungen in administrativen Prozessen prognostizieren, die bisher nicht näher durchleuchtet sind.

Potenziale und Hindernisse der Digitalen Transformation aus Perspektive industrieller Unternehmen.

Dieses White Paper stellt die Ergebnisse einer Studie zur ‚Digitalen Transformation in der Administration‘ vor. Mit der Studie wurden im Jahr 2022/23 der Umsetzungsstand, die verbleibenden Potenziale und mögliche Hindernisse der Digitalen Transformation in der administrativen Auftragsabwicklung aufgenommen und

analysiert. Sie wurde in Kooperation zwischen dem Institut für Werkzeugmaschinen und Fertigungstechnik (IWF), TU Braunschweig und der IAP GmbH durchgeführt. In Summe haben 78 Experten an der Studie partizipiert.

Die Studienergebnisse werden nachfolgend vorgestellt und von den Experten eingeordnet. Die abgeleiteten Handlungsempfehlungen ermöglichen es, die Digitale Transformation im eigenen Unternehmen effektiver zu gestalten und effizienter umzusetzen.



EXECUTIVE SUMMARY

Die vorliegende Studie untersucht die Bereiche der Lean Administration und der Digitalen Transformation sowie deren Auswirkungen auf die Effizienz und Verbesserungspotenziale in Unternehmen. Die Ergebnisse basieren auf einer Expertenumfrage und bestätigen, dass unternehmerische Verbesserungsaktivitäten in der Vergangenheit hauptsächlich auf die Produktion fokussiert waren. Gleichzeitig werden jedoch aktuell und zukünftig höhere Potenziale in administrativen Bereichen gesehen, weshalb hier eine verstärkte Konzentration der Verbesserungsaktivitäten erwogen werden sollte.

Darüber hinaus zeigen die Ergebnisse, dass sowohl in der Lean Administration als auch in der digitalen Transformation noch ungenutzte Potenziale existieren, deren Hebung jedoch durch Hemmnisse erschwert wird.

So zeigt sich, dass die Einführung von Lean Administration Methoden durch eine unzureichende Führungs und Unternehmenskultur erschwert wird. Hieraus lässt sich ableiten, dass

Lean Leadership als Lösungsansatz geeignet ist, um diese Hemmnisse zu überwinden.

Erhöhung der Messbarkeit durch Digitalisierung

Die Digitale Transformation bietet Unternehmen zudem die Möglichkeit, Verschwendungsarten in der Administration zu reduzieren. Allerdings zeigen die Studienergebnisse, dass es Unternehmen an geeigneten Kennzahlen zur Messung administrativer Prozesse fehlt, was die Umsetzung von Verbesserungsaktivitäten erschwert. Auch hier kann die Digitalisierung dazu beitragen, die Datenqualität zu verbessern und ebenfalls die Transparenz sowie die Eindeutigkeit der Kennzahlen zu erhöhen.

Digitalisierung als Teil eines Regelwerks

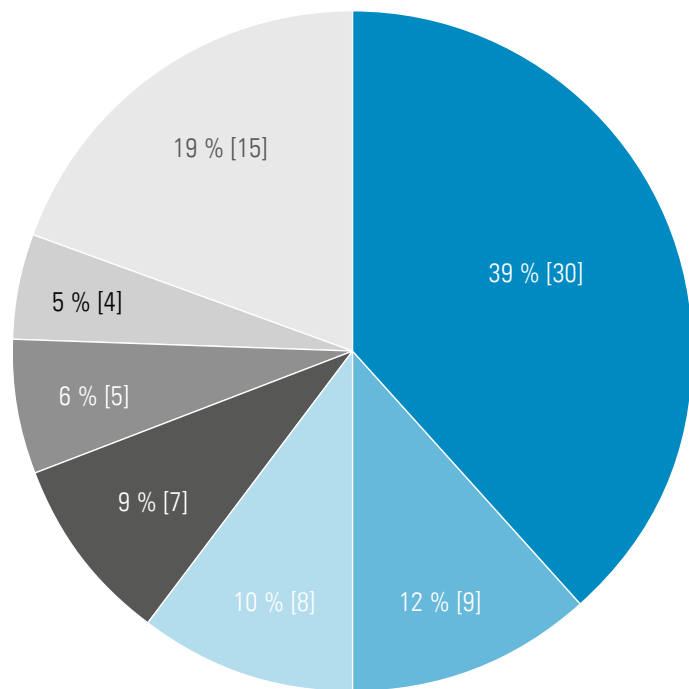
Zusammenfassend lässt sich aus den Studienergebnissen ableiten, dass die Werkzeuge und Methoden der Digitalisierung das übergeordnete Ziel der Lean Administration,

Verschwendungen zu identifizieren und zu eliminieren, unterstützen. Zudem wird ersichtlich, dass Lean Leadership einen Beitrag leisten kann, vorhandene Hemmnisse bei der Einführung und Umsetzung von Lean Administration sowie der digitalen Transformation aufzulösen. Aus wissenschaftlicher Sicht wird empfohlen, das Zusammenwirken beider Bereiche genauer zu untersuchen, um festzustellen, ob eine Integration der Digitalisierungsmethoden und -werkzeuge in ein bestehendes Regelwerk zur Lean Administration sinnvoll ist oder ein neues methodisches Regelwerk erforderlich ist.



STUDIENDESIGN

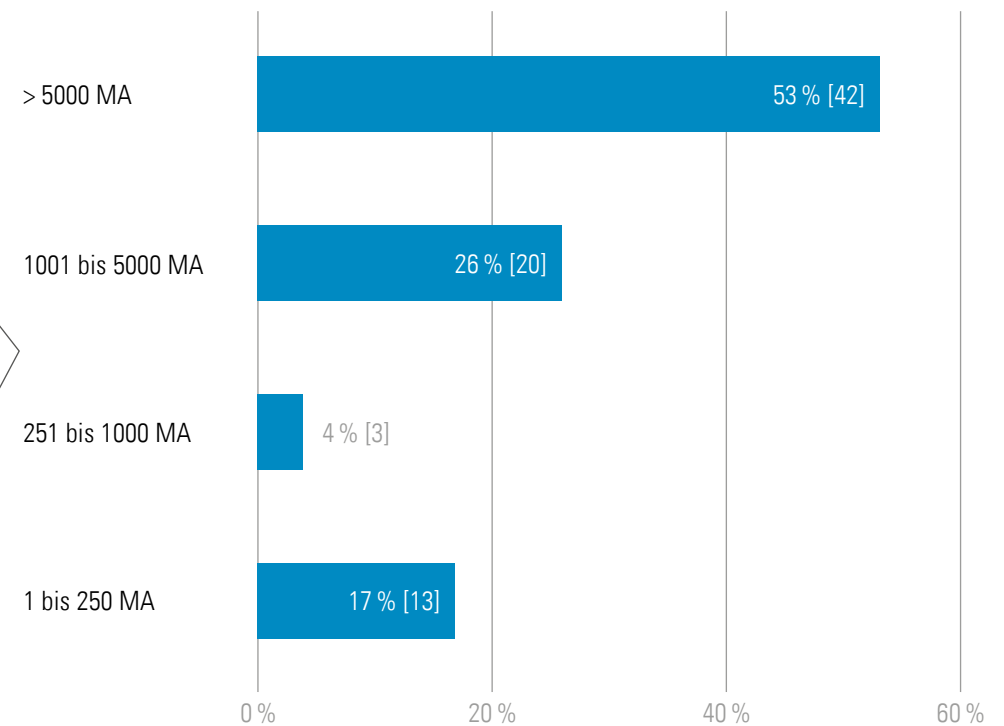
Branche des Unternehmens



■ Automobilbau ■ Maschinen und Anlagenbau ■ Luft und Raumfahrt (Produktion)
■ MRO ■ Beratung und Consulting ■ Metallerzeugung und Bearbeitung ■ Sonstige

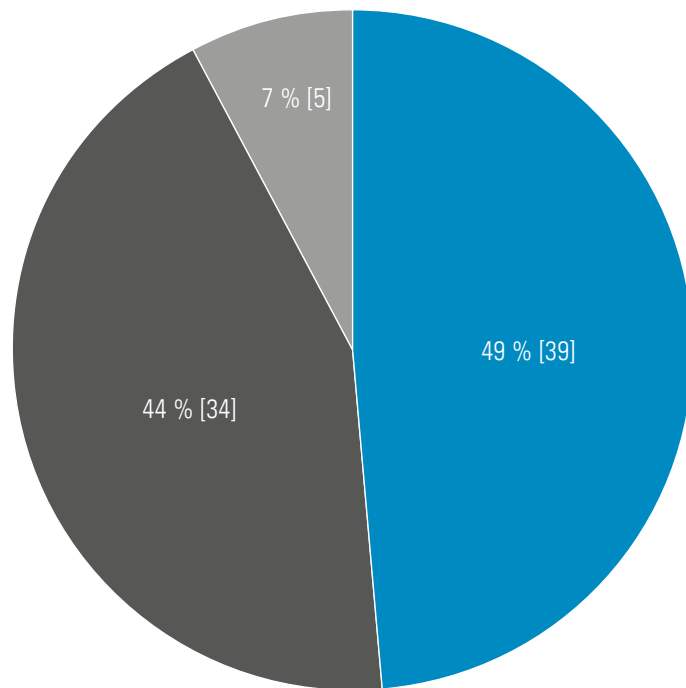
n=78

Unternehmensgröße



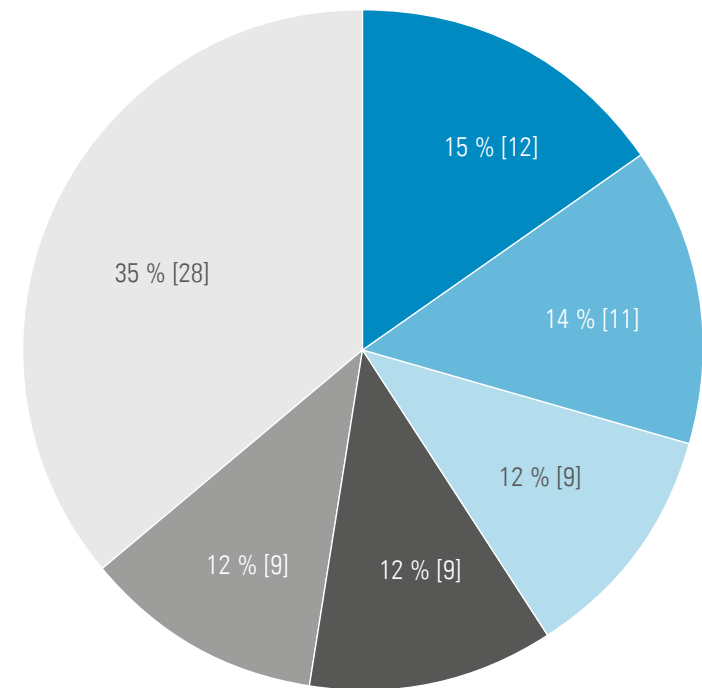


Position der Studienteilnehmenden



■ Mitarbeitende mit leitender Funktion ■ Mitarbeitende im Fachbereich ■ Geschäftsführung

Tätigkeitsbereich der Studienteilnehmenden



■ Logistik ■ Projekt-/Produktmanagement ■ Fertigung
■ Produktionsplanung ■ Managementsysteme und -methoden ■ Sonstige

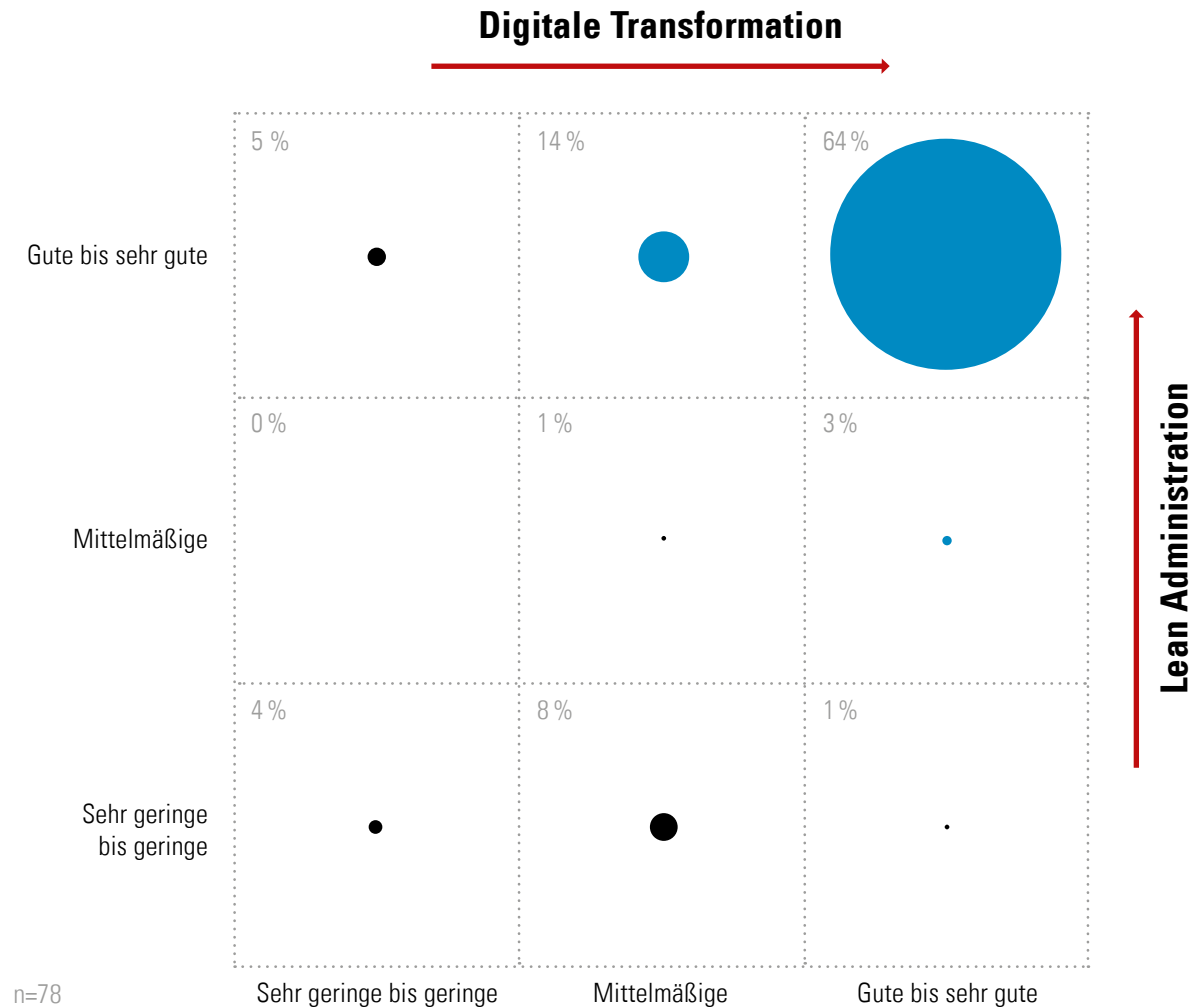
n=78





Kenntnisstand

Wie würden Sie Ihre Kenntnisse bezüglich Lean Administration/Digitale Transformation einordnen?



Selbsteinschätzung der Studienteilnehmenden von 1 = sehr gering bis 5 = sehr gut.

Studienergebnis

→ Etwa 64 Prozent der Studienteilnehmenden geben an, über gute bis sehr gute Kenntnisse in den Themenfeldern Lean Administration und Digitale Transformation zu verfügen.

→ Insgesamt geben mehr als 87 Prozent der Studienteilnehmenden gute bis sehr gute Kenntnisse in mindestens einem der Themenfelder an.

Erkenntnis

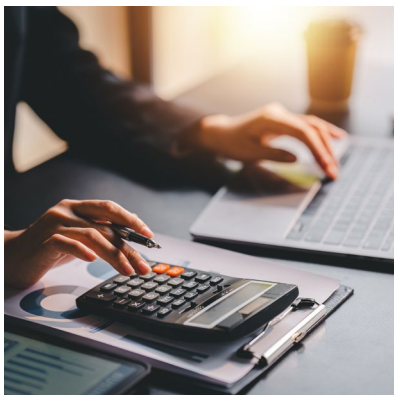
→ Die Befragung richtet sich an **Experten aus den Gebieten Lean Administration und/oder Digitale Transformation**. Die jeweiligen Kenntnisstände der Studienteilnehmenden bestätigen dies und unterstreichen die Aussagekraft ihrer Einschätzungen.

PRODUKTION VS. ADMINISTRATION



Seventyfour – stock.adobe.com

Unter **Produktion** versteht sich die physische Erfüllung eines Kundenauftrags und alle dafür relevanten Aufgabenstellungen wie z. B. Fertigung, Montage, Disposition, Logistik, Instandhaltung und Produktionsplanung/-steuerung.



Daenin – stock.adobe.com

Die **Administration im Auftragsabwicklungsprozess** umfasst den Informationsfluss entlang der organisatorischen Vorgänge zwischen Kundenanfrage und Überprüfung des Zahlungseingangs.

Produktion und Administration grenzen sich hinsichtlich ihrer prozess- und produktspezifischen Merkmale voneinander ab. Die Produktion zeichnet sich durch prozessorientierte und ausgewogene, getaktete Abläufe aus. Eine strukturierte Arbeitsweise mit überwiegend standardisierten Arbeitsinhalten dominiert darin. In der Administration liegen hingegen überwiegend ergebnisorientierte Abläufe vor, die geprägt sind von flexiblem Handeln mit variablen Arbeitsinhalten.

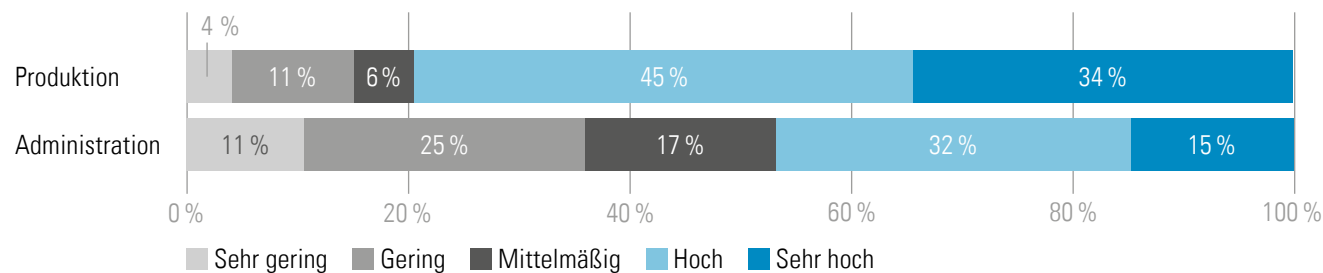
In der Vergangenheit haben viele Unternehmen den Verbesserungsschwerpunkt auf die Produktion gelegt, weshalb dafür Herangehensweisen wie das Ganzheitliche Produktionssystem (GPS) mit Gestaltungsprinzipien, Methoden und Werkzeugen zur Prozessverbesserung entwickelt wurden. Vergleichbar strukturierte Regelwerke liegen spezifisch für die Administration jedoch noch nicht vor. Trotz der charakteristischen Unterschiede lassen sich Gestaltungsprinzipien und Methoden der Produktion aber auf die Administration adaptieren, was im Kontext der Lean Administration geschieht. Diese Studie untersucht, inwieweit Unternehmen bereits Verbesserungsaktivitäten in der Administration fokussieren.





Verbesserungsfokus

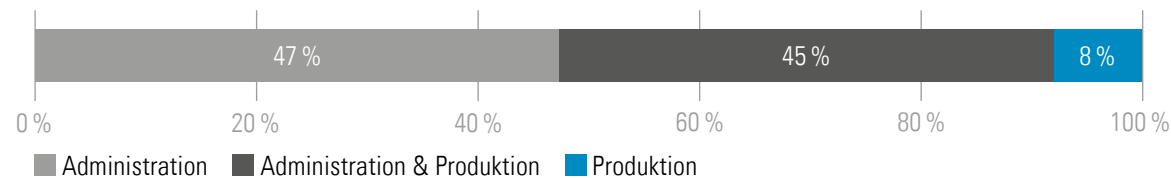
In welchem Ausmaß wurden Verbesserungsaktivitäten (Kosteneffizienz, Prozessdurchlaufzeit, Qualitätssteigerung) in den letzten 5 Jahren durchgeführt?



Auf welchem Bereich liegt derzeit der Schwerpunkt der Verbesserungsaktivitäten?



In welchem Bereich sehen Sie das größte Potenzial für zukünftige Verbesserungsaktivitäten?



Studienergebnis

→ In den vergangenen fünf Jahren lag der Fokus von Verbesserungsaktivitäten auf der Produktion (>79 Prozent hohes und sehr hohes Ausmaß). Weniger als jeder zweite Teilnehmer gibt ein hohes/sehr hohes Ausmaß für die Verbesserungsaktivitäten in der Administration an.

→ Auch aktuell liegen die Schwerpunkte von Verbesserungsaktivitäten eher auf der Produktion (60 Prozent) als der Administration (14 Prozent).

→ Zukünftig wird jedoch durch die Studienteilnehmenden ein höheres Verbesserungspotenzial in der Administration (47 Prozent) als in der Produktion (8 Prozent) erwartet.

Erkenntnis

→ Es zeigt sich, dass Verbesserungsaktivitäten in der Vergangenheit und Gegenwart die Produktion fokussierten bzw. fokussieren. Da jedoch **höhere Potenziale in administrativen Bereichen** gesehen werden, ist zukünftig zumindest zu prüfen, ob der Schwerpunkt von Verbesserungsaktivitäten in administrativen Bereichen liegen sollte.



LEAN ADMINISTRATION & DIGITALE TRANSFORMATION

Durch die Nutzung neuer Technologien, wie der Künstlichen Intelligenz (KI) oder dem Internet of Things, hat die Digitalisierung in der Vergangenheit erheblichen Einfluss auf Methoden und Werkzeuge der GPS genommen. In welchem Umfang Einflüsse auf die Lean Administration zu erwarten sind, wird im Rahmen dieser Studie untersucht. Der administrativen Auftragsabwicklung werden in der Regel Bereiche wie Absatzplanung, Produktionsplanung, Einkauf, Vertrieb oder After Sales zugeordnet.



Tierney – stock.adobe.com

Lean Administration zielt auf die Identifizierung und Eliminierung von ‚Verschwendung‘ in administrativen Prozessen ab. Als Verschwendung werden nicht wertschöpfende Tätigkeiten bezeichnet, z. B. Wartezeiten, Rückfragen oder unnötige Bewegungen.



NicoElNino – stock.adobe.com

Die **Digitale Transformation** bezieht sich im Kontext dieser Studie auf den Einsatz digitaler Technologien, um die Effizienz und Effektivität von Geschäftsprozessen und -modellen zu verbessern.

Digitalisierungsmethoden umfassen bspw. Automatisierung, Cloud Computing, Künstliche Intelligenz oder Blockchain Technologie. Sie sollen Unternehmen helfen, ihre Effizienz, Qualität und Wettbewerbsfähigkeit zu steigern.

Die Studie untersucht die Zusammenhänge zwischen Lean Administration und Digitale Transformation. Dabei soll folgende übergeordnete Forschungsfrage beantwortet werden:

”

Wie wirkt sich die Digitale Transformation auf die Einführung, Umsetzung und Gestaltung der Lean Administration aus?

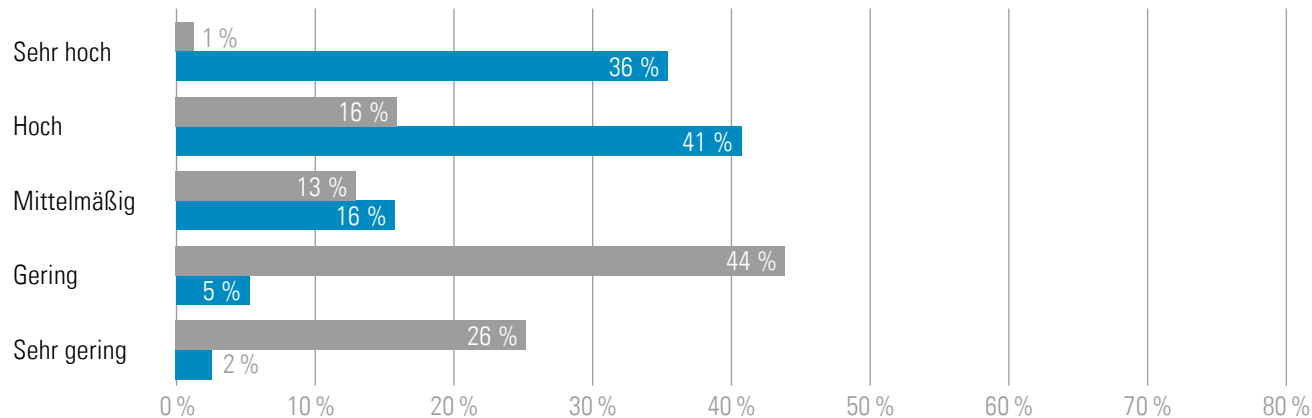
Hierzu werden zunächst der Umsetzungsstand und das verbleibende Potenzial von Lean Administration respektive Digitale Transformation untersucht. Dabei werden menschliche, organisatorische und technologische Aspekte beleuchtet.



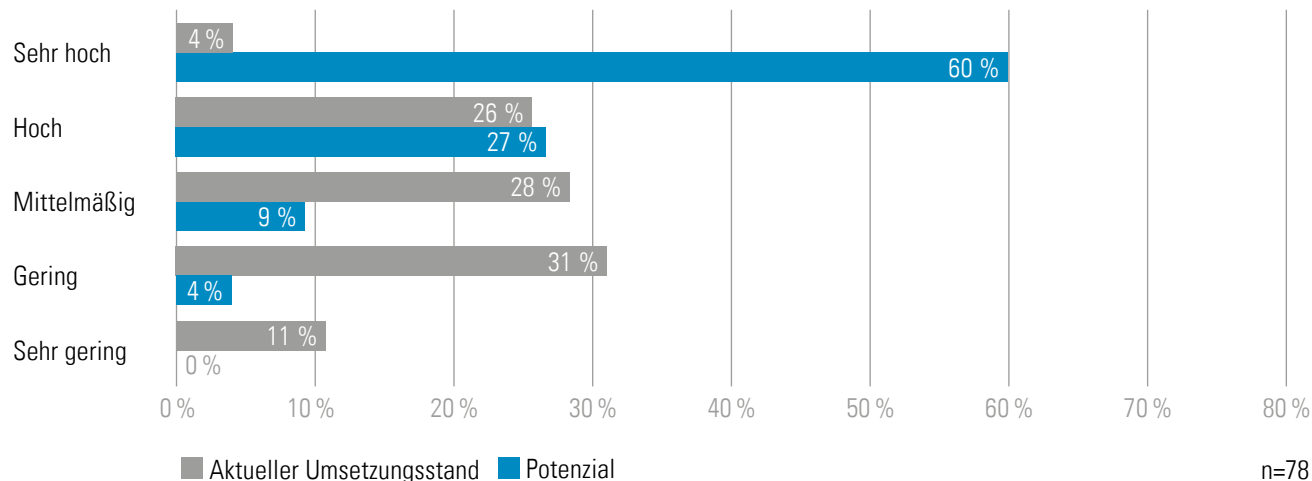


Bewertung des Umsetzungsstands und Potenzials

Wie beurteilen Sie den aktuellen Umsetzungsstand/das verbleibende Potenzial von **Lean Administration**



Wie beurteilen Sie den aktuellen Umsetzungsstand/das verbleibende Potenzial der **Digitalen Transformation**



Selbsteinschätzung der Studienteilnehmenden in Bezug auf ihr Unternehmen von 1 = sehr gering bis 5 = sehr hoch.

Studienergebnis

- Etwa 70 Prozent der Teilnehmenden bewerten den aktuellen Umsetzungsstand von Lean Administration gering oder sehr gering. Mehr als 75 Prozent sehen ein hohes oder sehr hohes Potenzial bei der Einführung von Lean Administration.
- Weniger als 30 Prozent der Studienteilnehmenden bewerten den aktuellen Umsetzungsstand der Digitalen Transformation in Ihrem Unternehmen als hoch oder sehr hoch. Ein hohes oder sehr hohes Potenzial durch die Fortführung der Digitalen Transformation sehen mehr als 85 Prozent der Teilnehmenden.

Erkenntnis

- Bisher wurden sowohl in Lean Administration als auch Digitaler Transformation Potenziale erkannt, die jedoch bislang nicht gehoben wurden. Daraus lässt sich schlussfolgern, dass **Hemmnisse die Umsetzung von Lean Administration und Digitaler Transformation erschweren**. Entsprechend sind mögliche Hemmnisse sowie das Zusammenwirken beider Themenfelder ein weiterer Forschungsgegenstand dieser Studie.





Abgeleitete Forschungsfragen

Die administrative Auftragsabwicklung erstreckt sich von der Absatzplanung, über den Einkauf und die Fertigung, bis hin zum After Sales Service. Die Fertigung kann dabei der Produktion zugeordnet werden, wohingegen alle anderen Bereiche der administrativen Auftragsabwicklung zuzuweisen sind. Innerhalb dieser Prozesse tragen Verschwendungen zu Prozessabweichungen und -schwankungen bei. Daraus resultieren Ineffizienzen, die sich unmittelbar auf die Bearbeitung von Kundenaufträgen auswirken und weiter die Wettbewerbsfähigkeit der Organisation negativ beeinflussen können. Ein wesentliches Ziel bei der Konzeptionierung und Ausführung dieser Prozesse ist daher die Identifizierung und Eliminierung von Verschwendungen.

Zur Reduzierung von Verschwendungen greifen Organisationen auf die Ansätze der Lean Administration zurück. Die Übertragung der Lean Ansätze von der Produktion auf die Administration konnte in der Vergangenheit dazu beigetragen Verschwendungen zu reduzieren. Das verbleibende hohe Potenzial der Lean Administration, welches von den Studienteilnehmern prognostiziert wird, offenbart jedoch, dass weitere Hemmnisse vorliegen. An genau dieser Stelle leitet sich die erste untergeordnete Forschungsfrage ab:

”

Kann die Umsetzung der Digitalen Transformation dabei unterstützen, die Hemmnisse bei der Einführung von Lean Administration zu reduzieren?

Die Studienteilnehmenden vermuten ein hohes Potenzial in der Umsetzung der Digitalen Transformation. Der unmittelbare Einfluss auf das eigentliche Ziel, der Identifizierung und Eliminierung von Verschwendungen, ist derzeit jedoch unklar. Hieraus kann eine weitere untergeordnete Forschungsfrage abgeleitet werden:

”

Trägt die Digitale Transformation dazu bei, die tatsächlich vorliegenden Verschwendungen zu reduzieren?

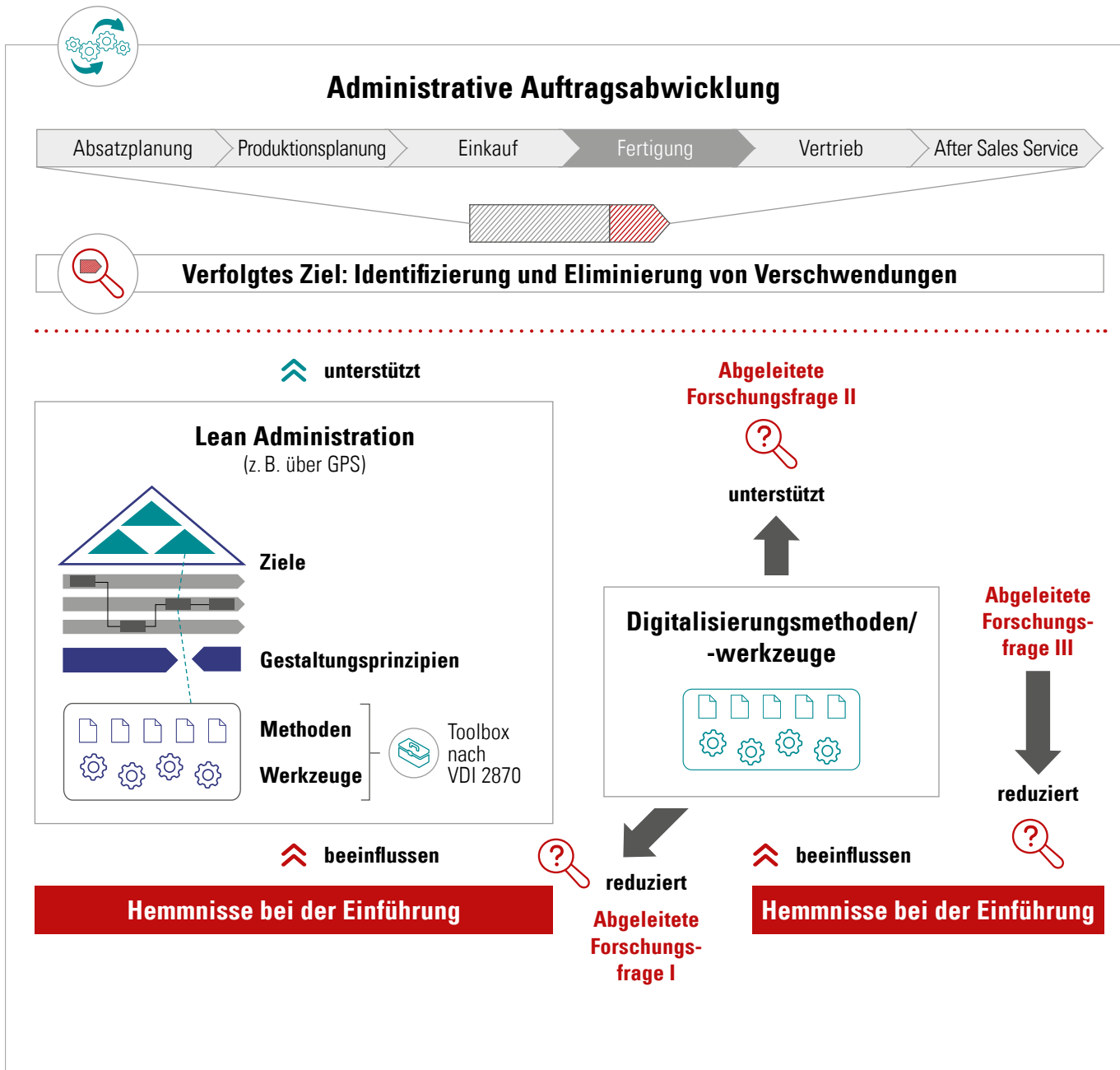
Analog zur ersten Frage ergibt sich aus der hohen Diskrepanz zwischen dem Umsetzungsstand und dem prognostizierten noch offenem Potenzial der Digitalen Transformation die dritte abgeleitete Forschungsfrage:

”

Wie lassen sich die Hemmnisse der Digitalen Transformation reduzieren?

Die abgeleiteten Forschungsfragen werden auf den nachfolgenden Seiten anhand der Studienergebnisse diskutiert.





Frage I

Kann die Umsetzung der Digitalen Transformation dabei unterstützen, die Hemmnisse bei der Einführung von Lean Administration zu reduzieren?

Frage II

Trägt die Digitale Transformation dazu bei, die tatsächlich vorliegenden Verschwendungen zu reduzieren?

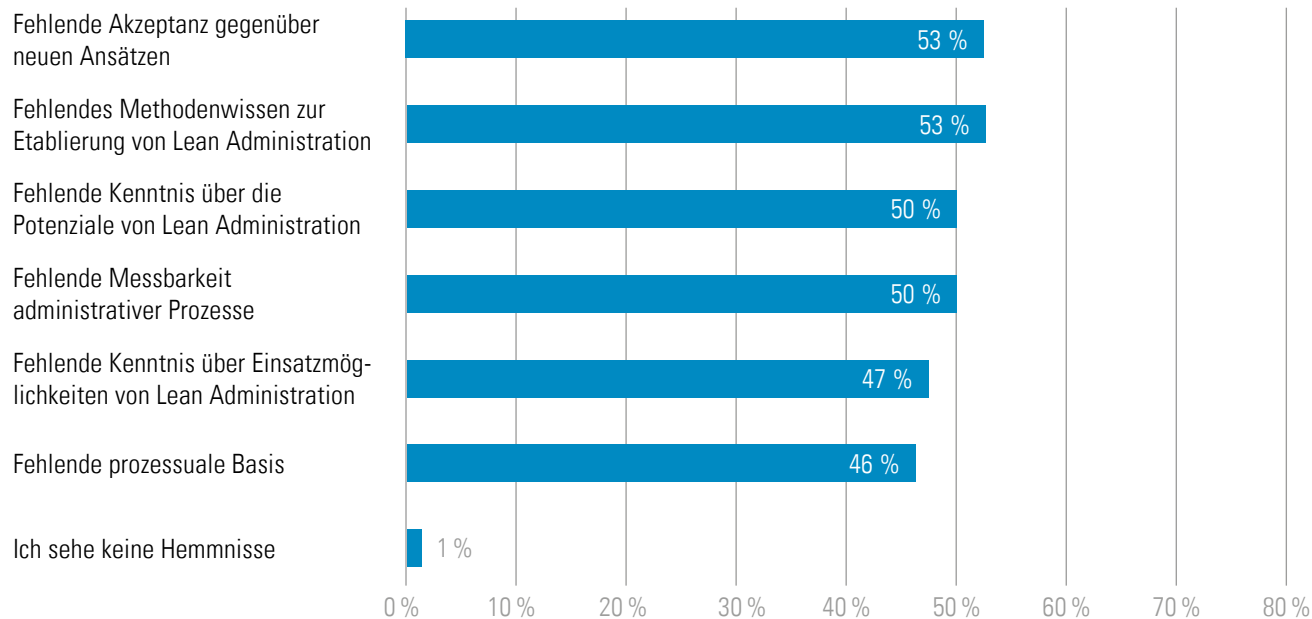
Frage III

Wie lassen sich die Hemmnisse der Digitalen Transformation reduzieren?

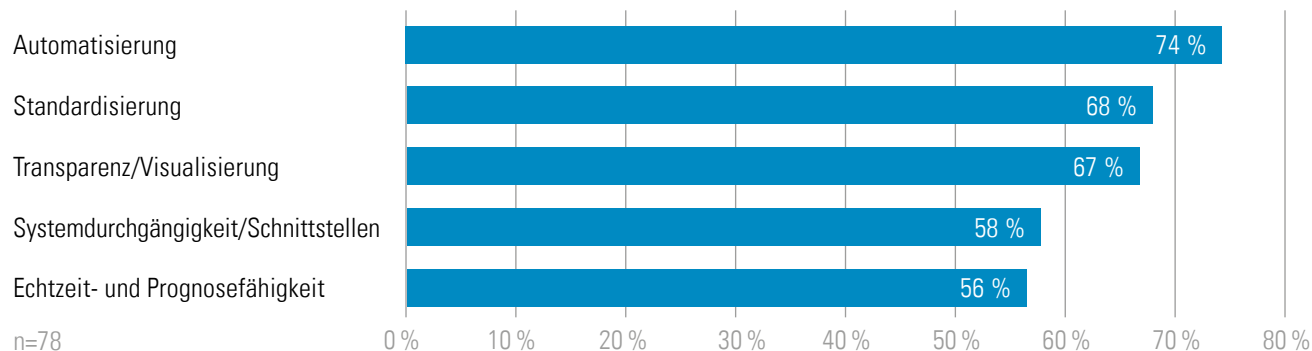




Welche Hemmnisse erkennen Sie bei der Etablierung von **Lean Administration**?



In welchen Feldern sehen Sie die größten Verbesserungspotenziale, die durch die **Digitale Transformation** gehoben werden können?

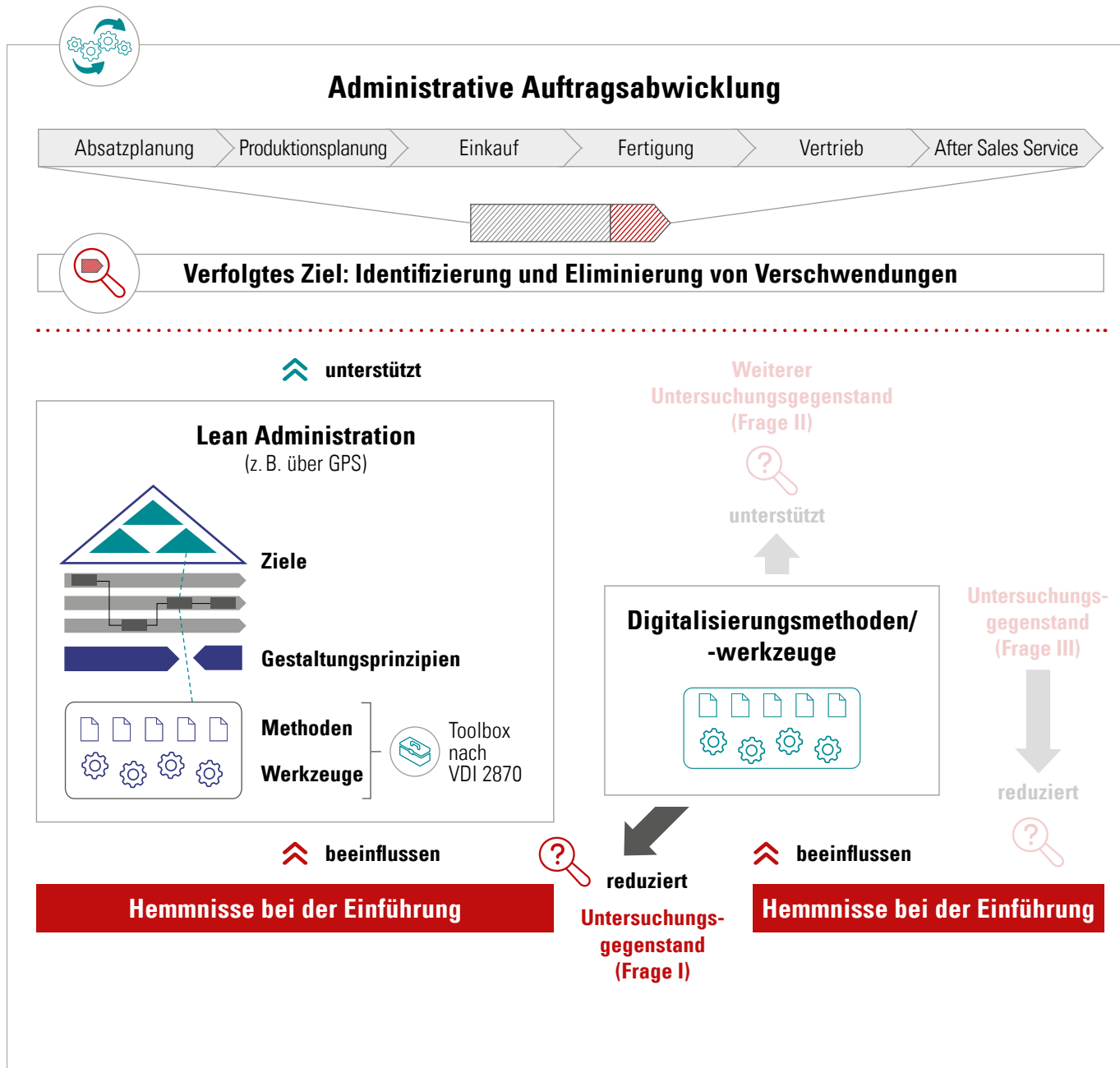


Hemmnisse und Potenziale

Studienergebnis

- Die Studienteilnehmenden sehen breitflächige Hemmnisse bei der Etablierung von Lean Administration.
- Es fällt auf, dass Akzeptanz gegenüber neuen Ansätzen sowie fehlendes Methodenwissen die meistgenannten Hemmnisse bei der Etablierung von Lean Administration darstellen.
- Jede(r) zweite Studienteilnehmende sieht die Lean Administration jedoch auch durch eine fehlende Messbarkeit administrativer Prozesse gehemmt.
- Die Potenziale Digitaler Transformation in der Administration sehen die Studienteilnehmenden vorwiegend in der Automatisierung, Standardisierung und Visualisierung.





Frage I

Kann die Umsetzung der Digitalen Transformation dabei unterstützen, die Hemmnisse bei der Einführung von Lean Administration zu reduzieren?



Erkenntnis

→ Die Ergebnisse legen nahe, dass die Hemmnisse bei der Etablierung von Lean Administration überwiegend auf eine nicht ausreichend ausgeprägte Führung & Kultur zurückzuführen sind.

Die am häufigsten genannten Potenziale der Digitalen Transformation weisen keinen Stellhebel auf, um die fehlende Akzeptanz und Methodenwissen nachhaltig zu steigern.

Zur **Bewältigung der Hemmnisse** erscheint stattdessen **Lean Leadership** geeignet.





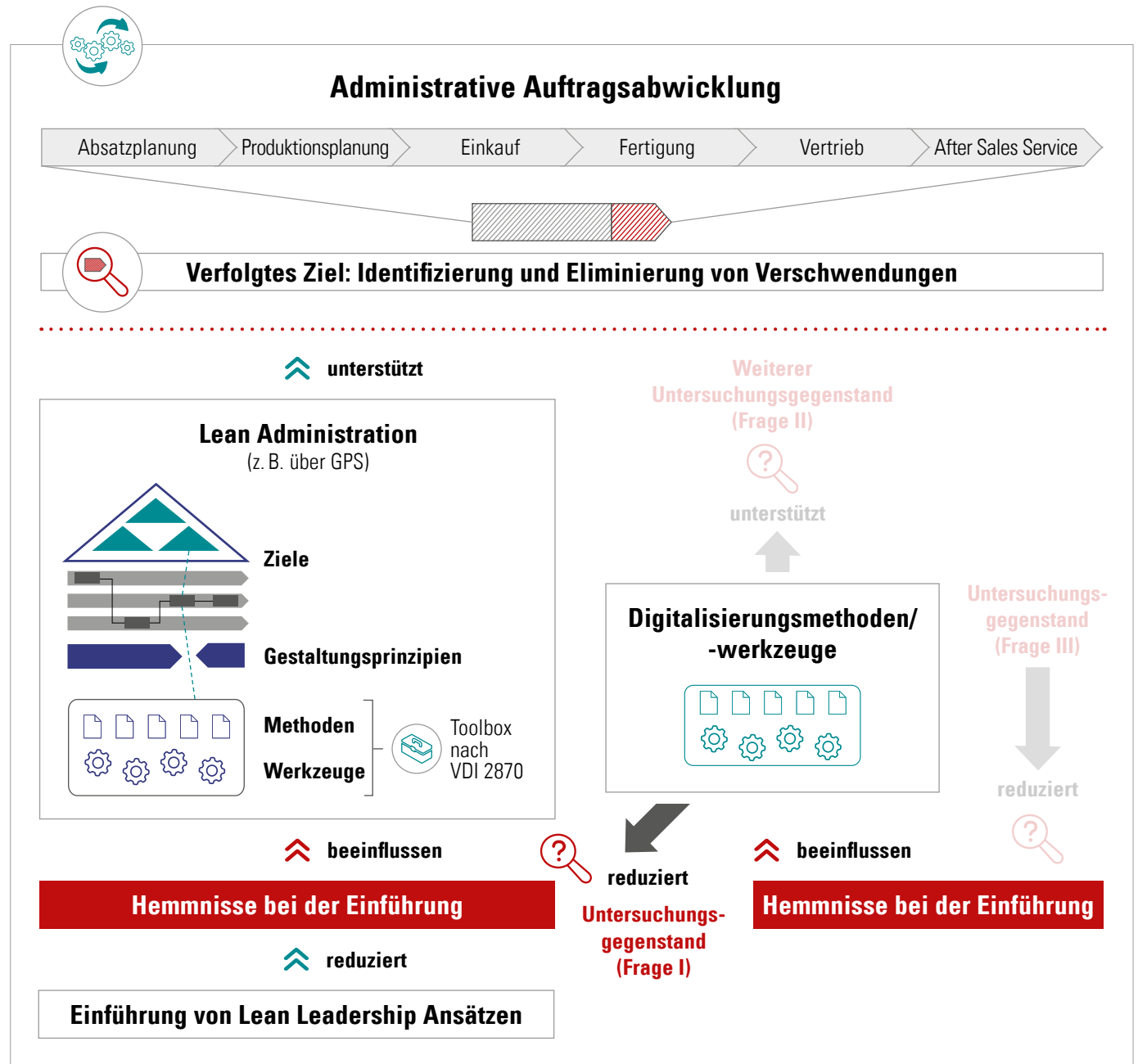
Die **Digitale Transformation** bietet wichtige Potenziale, scheint aber nicht geeignet, die aktuellen Hemmnisse von Lean Administration aufzulösen. Dazu bedarf es weiterer Ansätze und Methoden, z. B. durch das Lean Leadership.



Summit Art Creations – stock.adobe.com

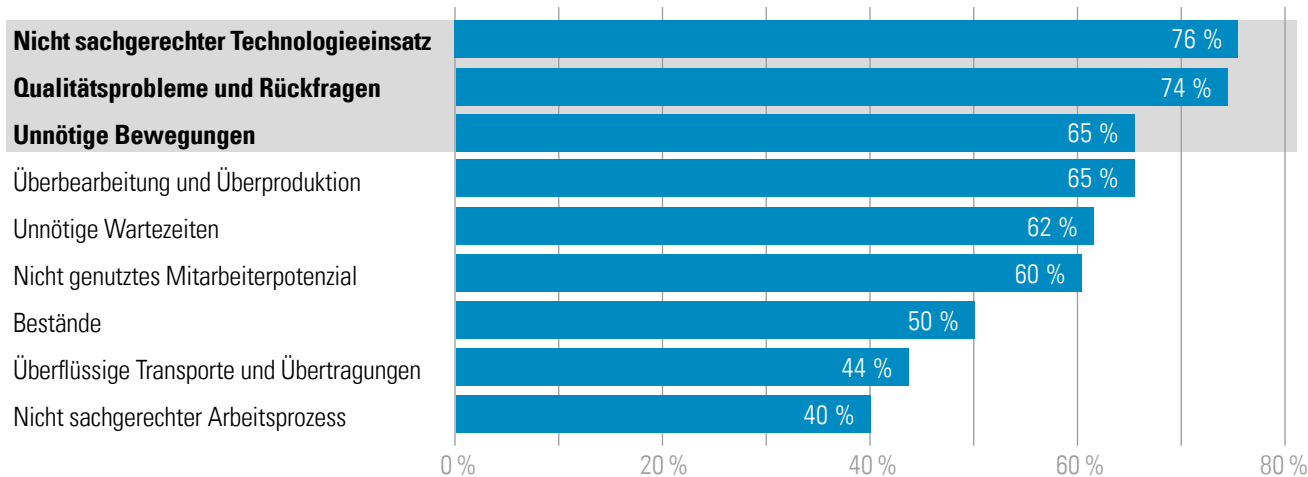
Lean Leadership zielt auf eine langfristige Weiterentwicklung von Mitarbeitenden und Prozessen ab, um durch Führung und Kultur eine lernende, sich kontinuierlich weiterentwickelnde Unternehmensorganisation zu ermöglichen.

Die Lean Leadership Ansätze helfen Unternehmen dabei die Hemmnisse bei der Einführung der Lean Administration zu reduzieren. Demnach kann Lean Leadership als ein übergreifender Ansatz verstanden werden. Offen bleibt inwiefern die Lean Leadership Ansätze dabei unterstützen, die Hemmnisse der Digitalen Transformation zu reduzieren.

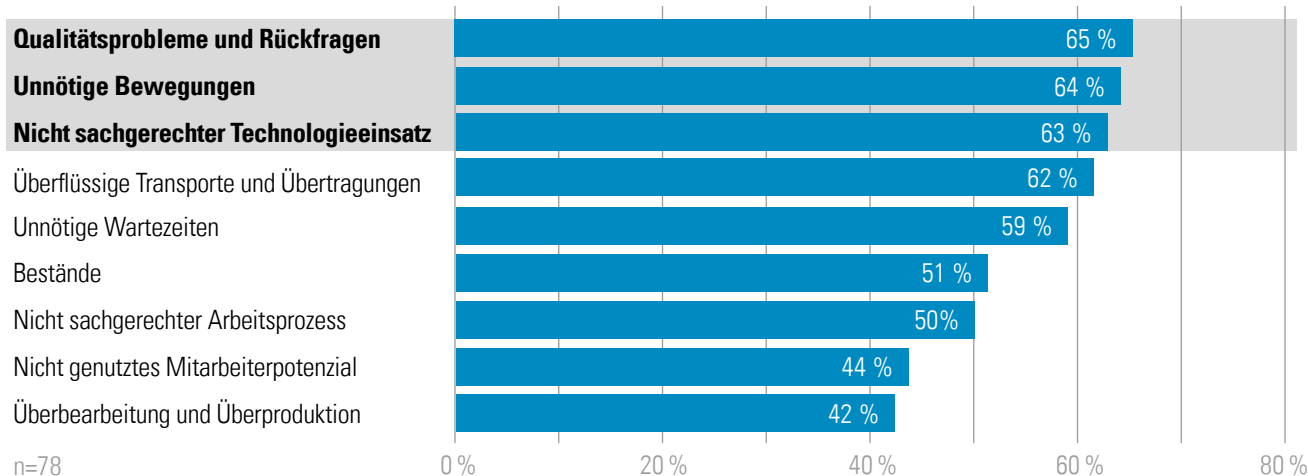




Welche der folgenden Verschwendungsarten können Sie in der Administration innerhalb Ihres Bereichs beobachten?



Zur Vermeidung welcher Verschwendungsarten in der Administration tragen die Lösungen der **Digitalen Transformation** bei?



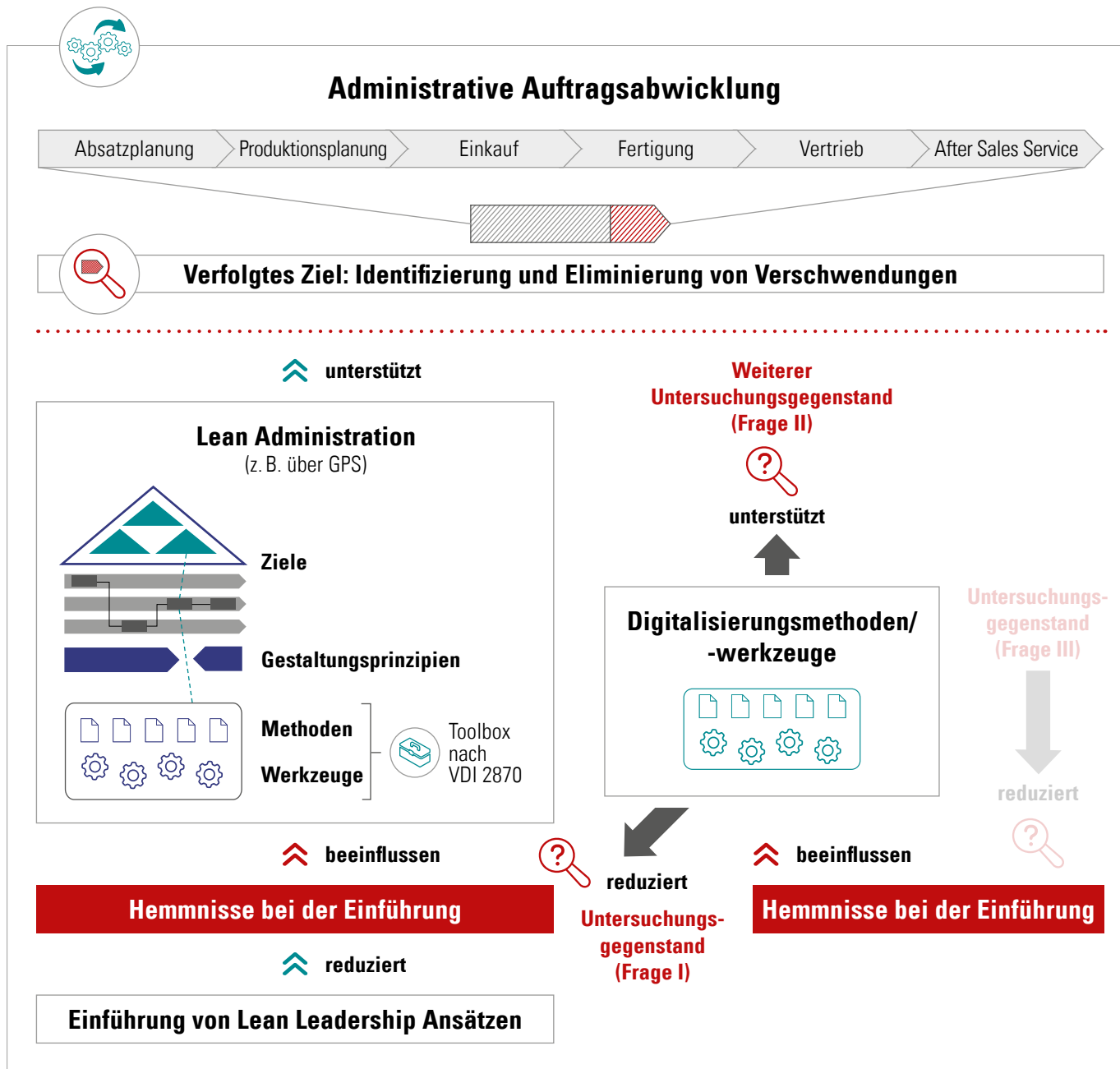
n=78

Einfluss der Digitalen Transformation auf die Verschwendungsarten

Studienergebnis

- Die Studienteilnehmenden bewerten in der Administration nicht sachgerechten Technologieeinsatz, Qualitätsprobleme und Rückfragen sowie unnötige Bewegungen als Top 3 der vorhandenen Verschwendungsarten.
- Der größte positive Einfluss der Digitalen Transformation wird von den Studienteilnehmenden in der Reduzierung dieser drei Verschwendungsarten gesehen.





Frage II

Trägt die Digitale Transformation dazu bei, die tatsächlich vorliegenden Verschwendungen zu reduzieren?



Erkenntnis

- Mit zunehmender Umsetzung der Digitalen Transformation kann es Unternehmen gelingen, die Verschwendungsarten der Administration zu beseitigen.
- Die Digitale Transformation scheint insbesondere eine Möglichkeit zu sein, die häufigsten **Verschwendungsarten der Administration zu reduzieren**.



DEEP DIVE:

MESSBARKEIT IN DER ADMINISTRATION

Zur quantitativen Ermittlung der Verschwendungsreduzierung ist die Messbarkeit von Prozessen und Abläufen notwendig. Damit einhergehend sind auch klar definierte Kennzahlen erforderlich. Unter den Begriffen Messbarkeit und Kennzahlen wird im weiteren Verlauf der Studie folgendes Verständnis angenommen:



fotogestoeber – stock.adobe.com

Kennzahlen sind messbare Größen, die für Überprüfung oder Vergleich betrieblicher Sachverhalte festgelegt werden. Sie geben z. B. den Erreichungsgrad quantifizierter Ziele an. Somit helfen Kennzahlen, Schwachstellen zu identifizieren und Maßnahmen zur Verbesserung der Prozesse abzuleiten.

Anhand der bisherigen Erkenntnisse konnte ein positiver Einfluss der Digitalen Transformation auf die Verschwendungsarten der Administration abgeleitet werden. Um diesen Einfluss auch quantifizieren zu können, bedarf es messbarer Prozesse in der Administration.

In Produktionsabläufen ist die Messbarkeit resultierend aus dem hohen Standardisierungsgrad und physischen Arbeitsfortschritten in Form von Kennzahlen kontinuierlich durchführbar. Hingegen ist die Messbarkeit von Prozessen in der Administration schwieriger, wenn z. B. da dezentrale Informationen, eine hohe Variation im Arbeitsinhalt und ein fehlender Fokus auf effiziente Abläufe vorliegen.

Inwieweit die **Digitale Transformation** dabei unterstützen kann, die Herausforderungen der Messbarkeit in der Administration zu heben, wird nachfolgend untersucht.

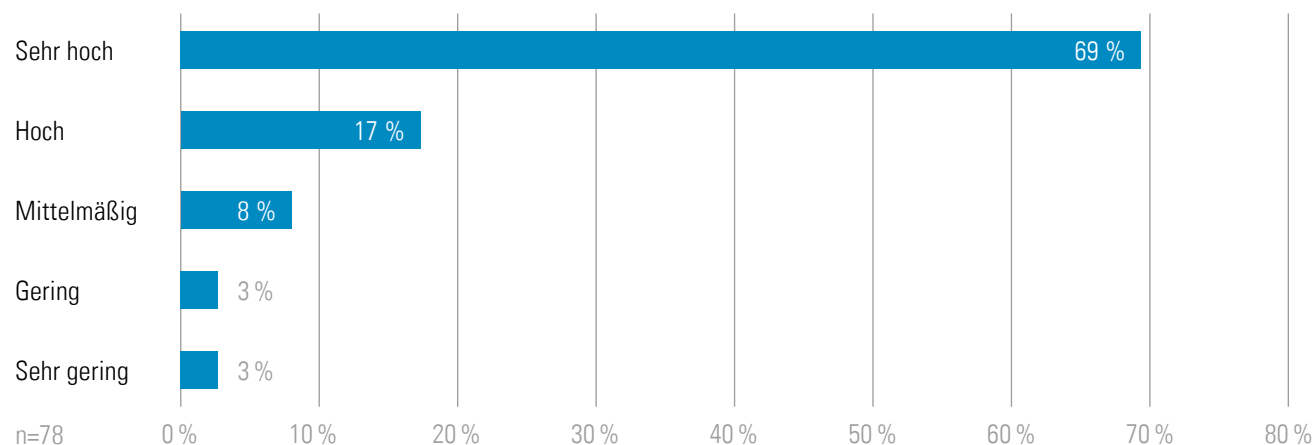


”

If you can't measure it, you can't improve it.

Peter Drucker

Wie wichtig ist Ihnen die Messbarkeit für eine erfolgreiche Umsetzung von Lean Administration (bzw. Verbesserungsmaßnahmen im Sinne der Lean Administration)?



Wichtigkeit der Messbarkeit in der Administration

Studienergebnis

- Mehr als 86 Prozent der Studienteilnehmenden bewerten die Wichtigkeit der Messbarkeit für eine erfolgreiche Umsetzung von Lean Administration mindestens als hoch.
- Nur etwa 5 Prozent schätzen die Wichtigkeit der Messbarkeit als maximal gering ein.

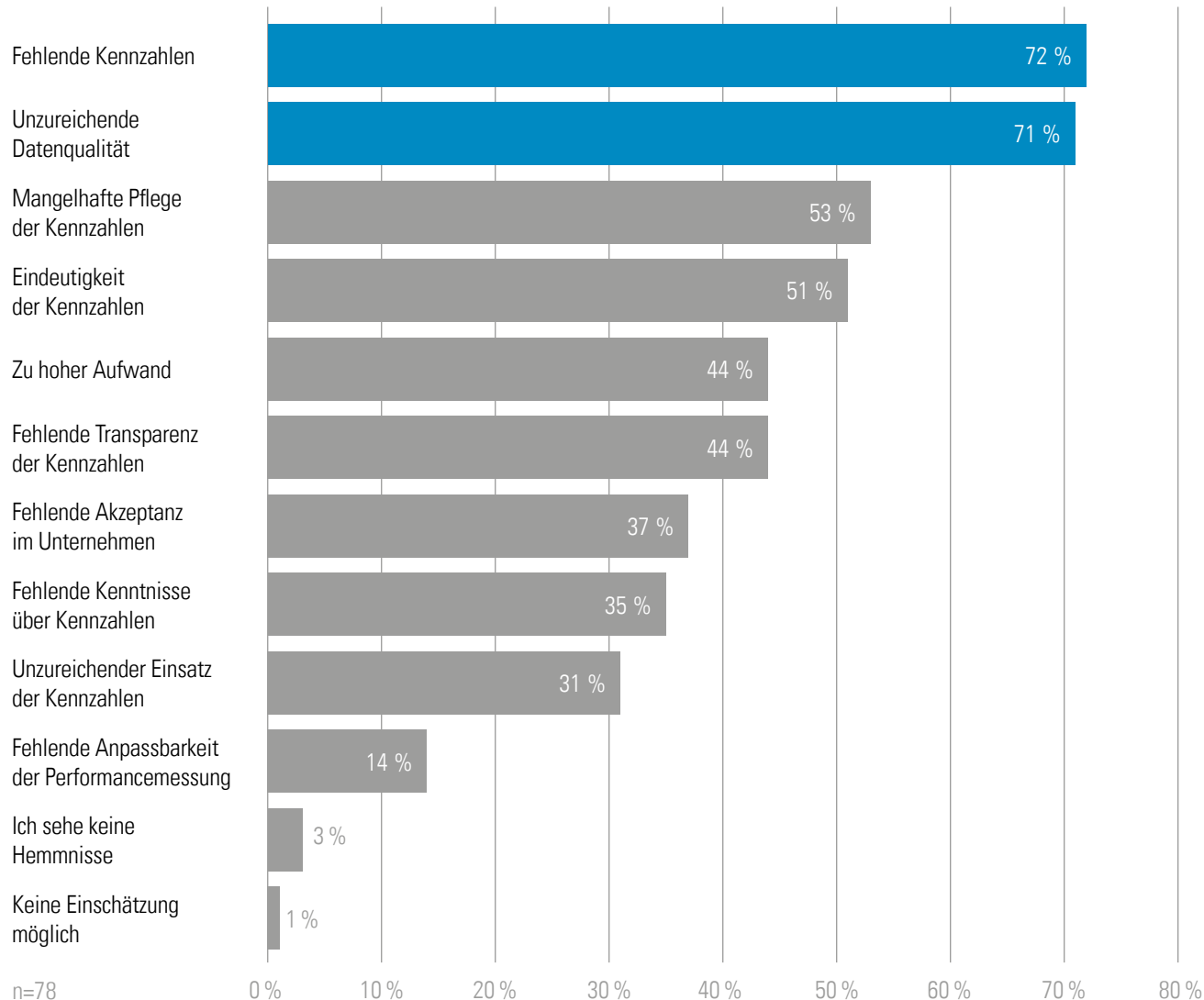


Erkenntnis

- Den Studienteilnehmenden ist die **Wichtigkeit der Messbarkeit** bewusst. Es ist zu prüfen, ob Hemmnisse bei der Messbarkeit vorliegen und ob welchen Einfluss die Digitale Transformation auf eben diese besitzt.



Welche Hemmnisse erkennen Sie bei der Messbarkeit Ihrer administrativen Prozesse?



Hemmnisse der Messbarkeit

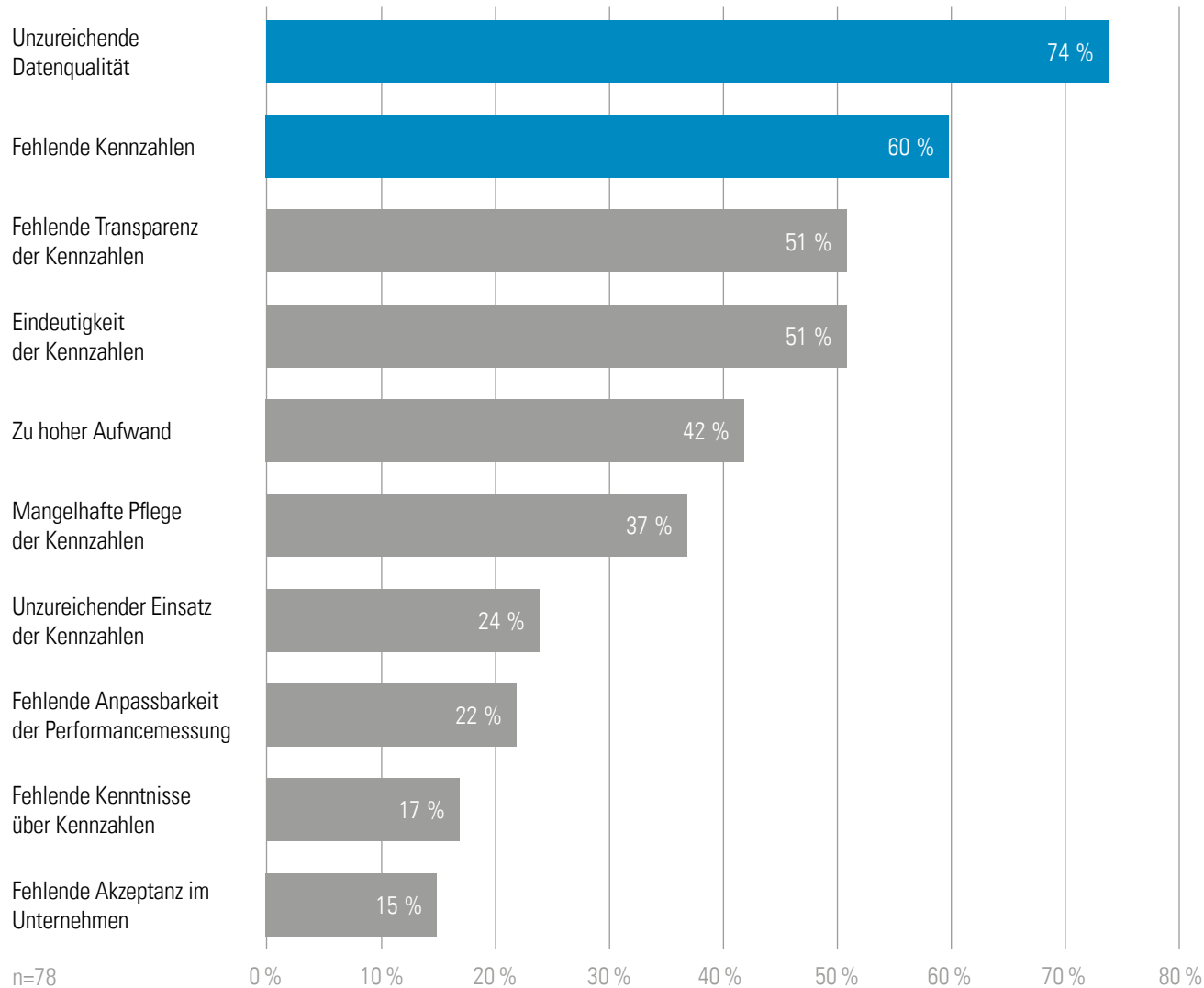
Studienergebnis

→ Mehr als 70 Prozent der Teilnehmenden sehen in fehlenden Kennzahlen und einer unzureichenden Datenqualität Hemmnisse in der Messbarkeit administrativer Prozesse. Weiter sehen etwa die Hälfte der Befragten eine Barriere in der mangelhaften Pflege der sowie der Eindeutigkeit der Kennzahlen. So kann beispielsweise eine unzureichende Datenqualität durch eine durchgängige Datenerfassung und -verarbeitung verbessert werden.





In welchen Bereichen erkennen Sie Potenziale der Digitalisierung, um die Messbarkeit in administrativen Prozessen zu verbessern?



Potenziale der Digitalisierung

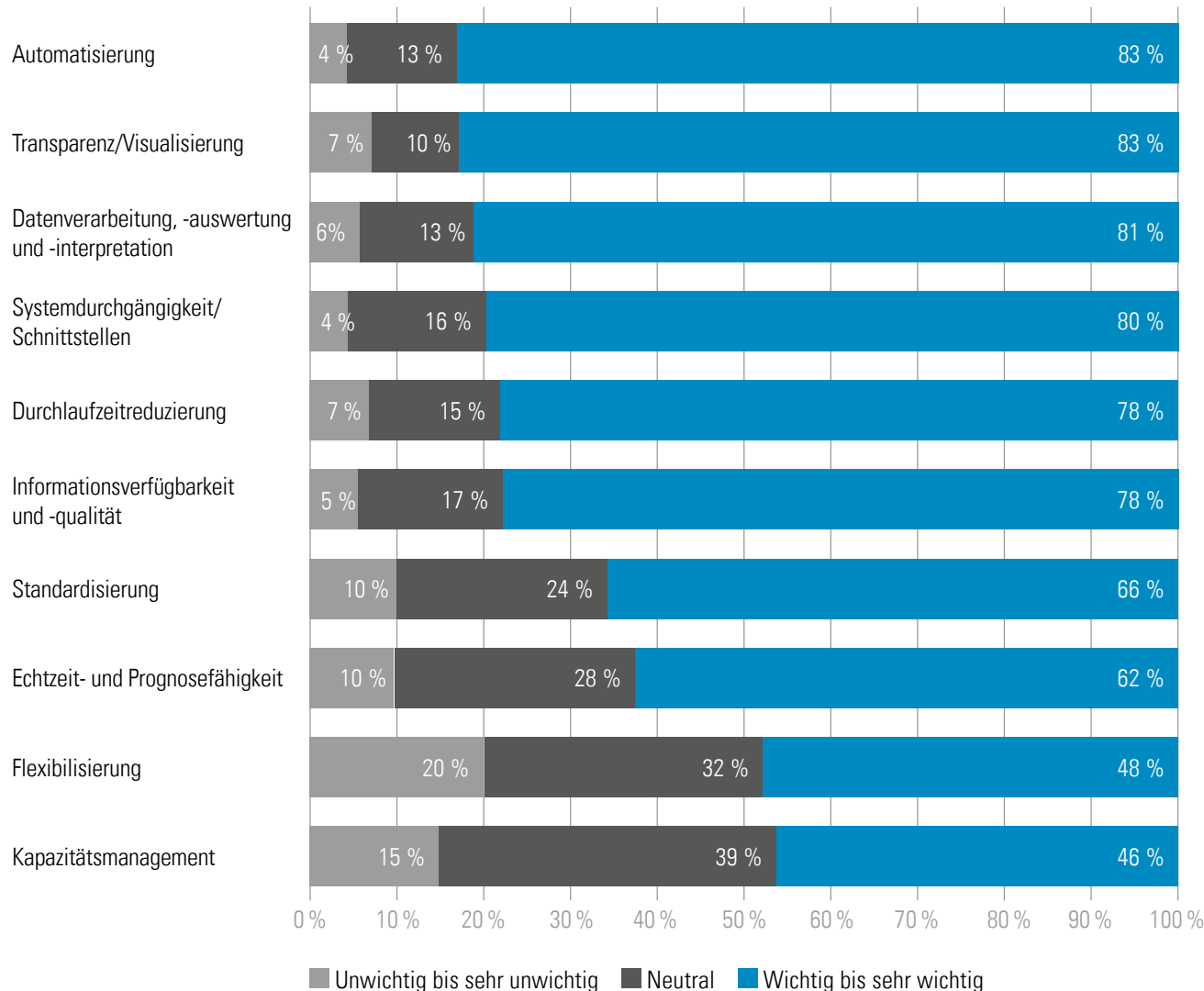
Studienergebnis

- In den Bereichen unzureichende Datenqualität (74 Prozent) sowie fehlende Kennzahlen (60 Prozent) werden die größten Potenziale der Digitalisierung zur Verbesserung der Messbarkeit prognostiziert.
- Die größten Potenziale der Digitalisierung wirken auf die häufigst genannten Hemmnisse in der Auftragsabwicklung.





In welchen Bereichen benötigen Sie aktuell noch weitere Kennzahlen in der Administration?

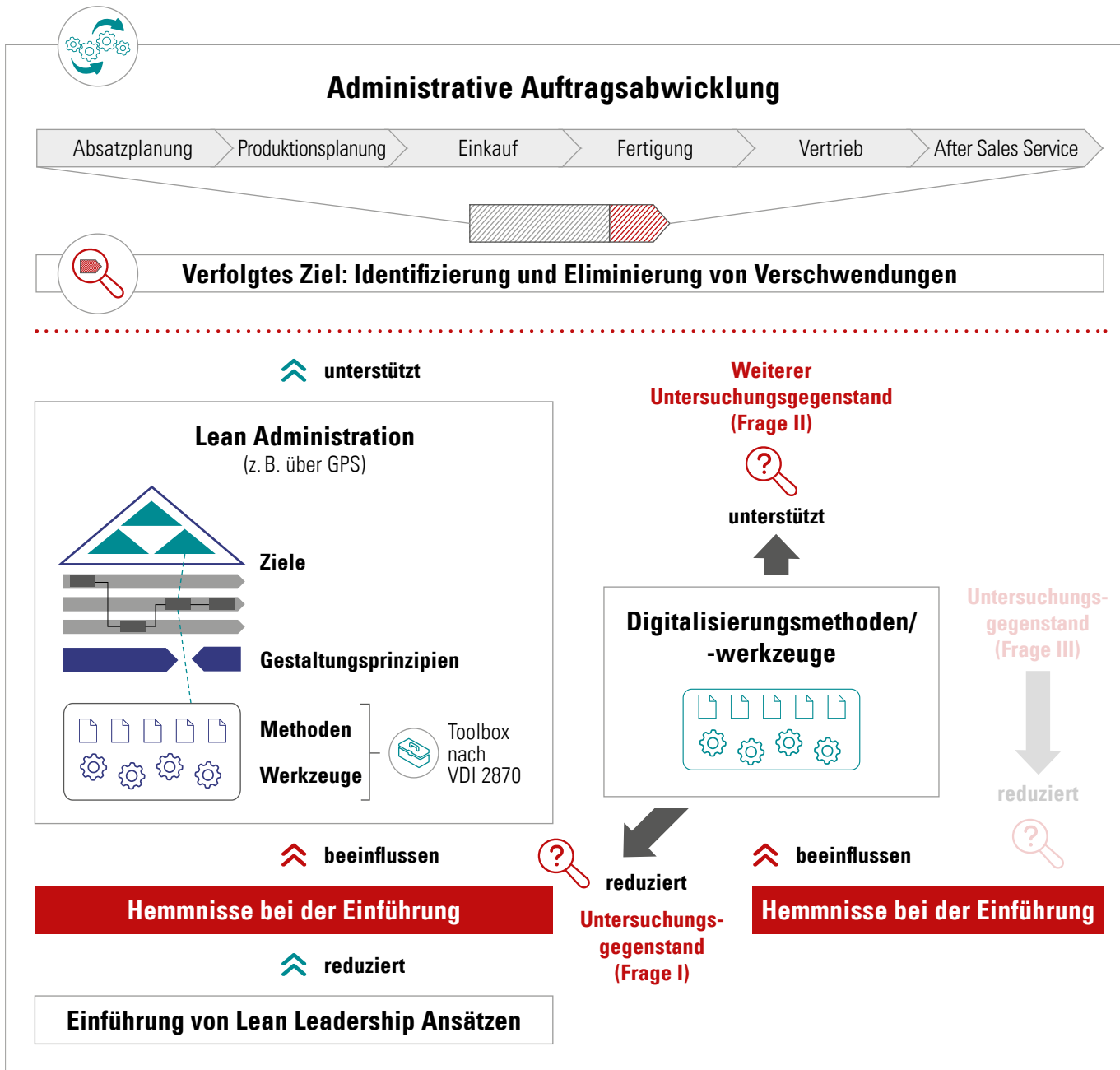


Weiterführende Untersuchung zu Kennzahlen

Studienergebnis

- 80 Prozent der Befragten erachten weitere Kennzahlen im Bereich der Automatisierung als wichtig bis sehr wichtig. Ähnlich hoch ist die Zustimmung bei den Bereichen Transparenz/Visualisierung sowie Datenverarbeitung, -auswertung und -interpretation.
- Dagegen sehen weniger als die Hälfte der Befragten weitere Kennzahlen in den Bereichen Flexibilisierung sowie Kapazitätsmanagement als mindestens wichtig an. Auch im Bereich der Echtzeit und Prognosefähigkeit zeigt sich im Vergleich ein geringerer Handlungsbedarf (ca. 63 Prozent bewerten diesen Bereich als wichtig bis sehr wichtig).





Erkenntnis

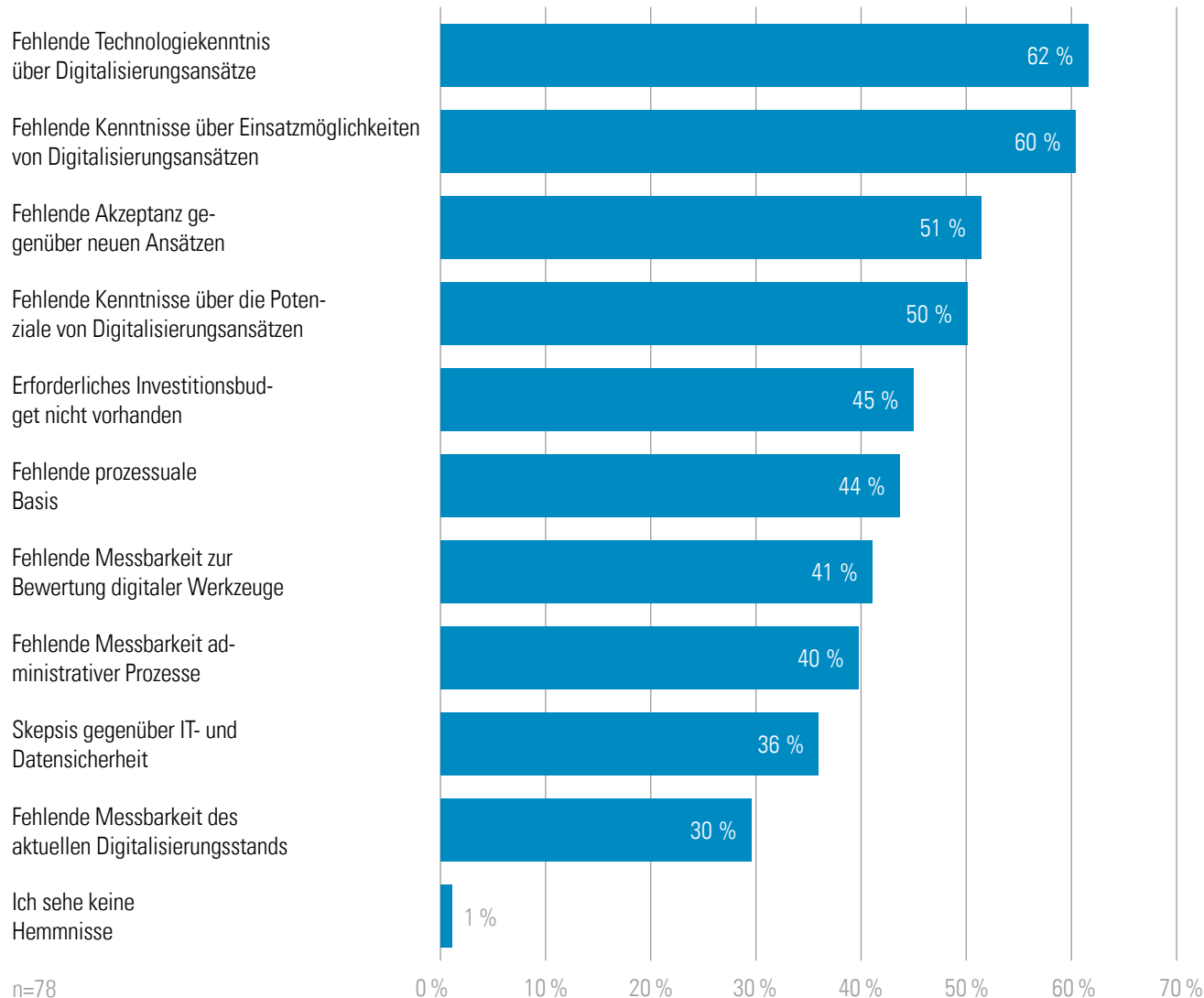
→ Aus den Ergebnissen wird deutlich, dass es Unternehmen gegenwärtig an **geeigneten Kennzahlen zur Messung der administrativen Prozesse fehlt**. Im Gegensatz zu Produktionsprozessen ist das Medium in informationsverarbeitenden Prozessen nicht unmittelbar sichtbar. Hieraus kann sich eine unzureichende Datenqualität begründen. In Folge erschwert es den Unternehmen prozessbezogene Kennzahlen zu erfassen und zu implementieren.

→ Die Digitalisierung von informationsverarbeitenden Aktivitäten kann jedoch **die Datenqualität in der Administration signifikant erhöhen**, diese Vermutung wird durch die Studienteilnehmenden untermauert. Weiter kann die automatisierte Erfassung und Bearbeitung von Daten die Transparenz und die Eindeutigkeit der Kennzahlen positiv verbessern. Eben dieses automatisierte Erfassen von Kennzahlen, kann jedoch auch die Akzeptanz jener Kennzahlen beeinträchtigen, dies zeigt der geringe Wert an Zustimmung.

» Fortsetzung
Lean Administration & Digitale Transformation (Teil 2)

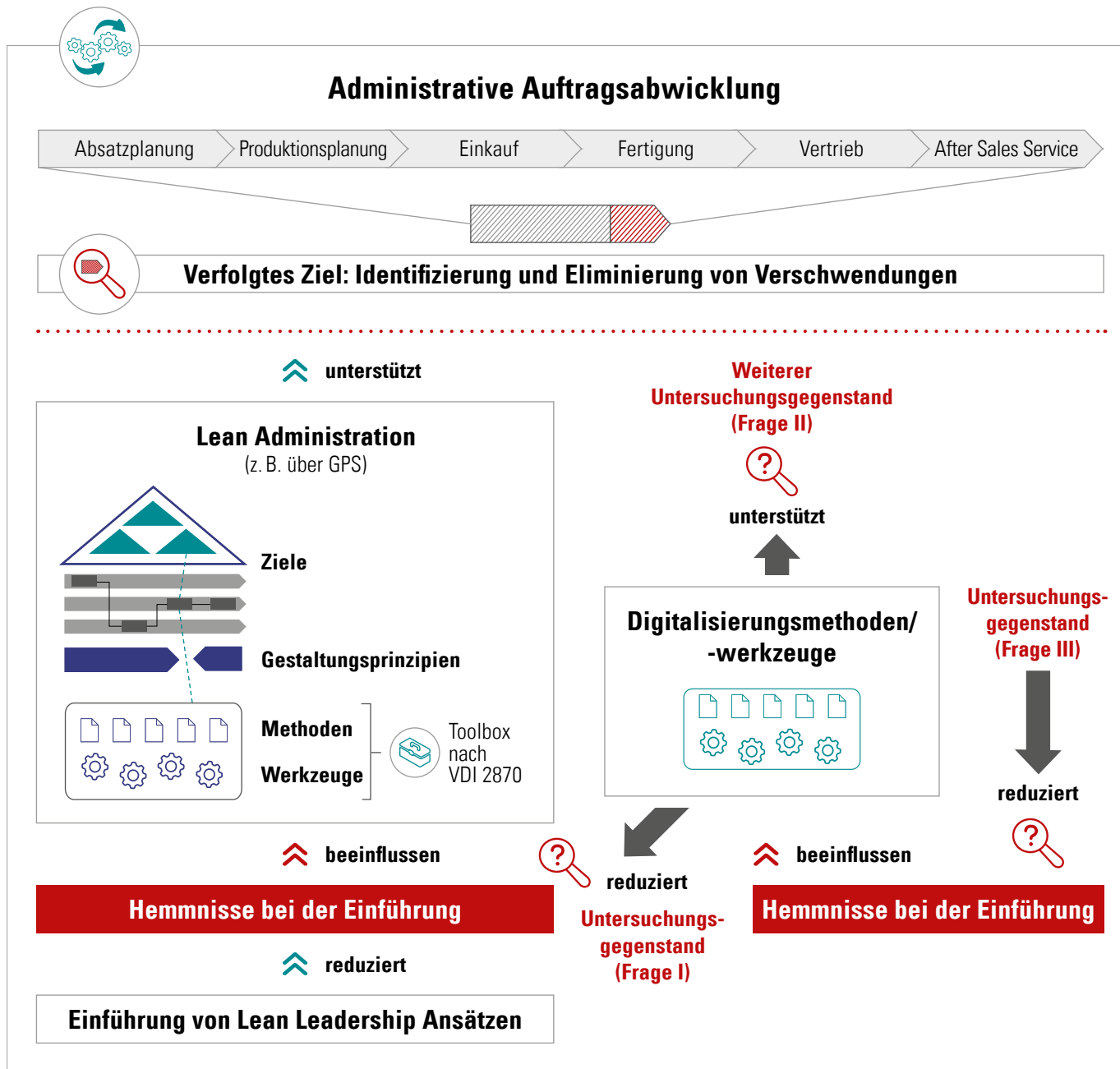


» Fortsetzung Lean Administration & Digitale Transformation (Teil 2)

Welche Hemmnisse erkennen Sie bei der Umsetzung der Digitalen Transformation in der Administration?**Hemmnisse der Digitalen Transformation****Studienergebnis**

- Bei der Umsetzung der Digitalen Transformation sehen die Studienteilnehmenden vorwiegend fehlende Technologiekenntnisse, fehlende Kenntnisse über Einsatzmöglichkeiten sowie fehlende Akzeptanz gegenüber neuen Ansätzen als wesentliche Hemmnisse an (> 50 Prozent).
- Nur rund 45 Prozent der Studienteilnehmenden sehen ein fehlendes Investitionsbudget und rund 40 Prozent der Teilnehmenden eine fehlende Messbarkeit administrativer Prozesse als Hemmnis an.
- Skepsis gegenüber IT- und Datensicherheit ist hingegen nur für rund ein Drittel der Studienteilnehmenden hemmend.





Frage III

Wie lassen sich die Hemmnisse der Digitalen Transformation reduzieren?



Erkenntnis

Die Potenziale der Digitalen Transformation in der Administration scheinen in Unternehmen erkannt und bewertet zu sein. Schließlich sehen **weniger als die Hälfte der Teilnehmenden ein Hemmnis in fehlenden Budgets**. Analog zu den Erkenntnissen der Lean Administration zeigt sich, dass Hemmnisse der Digitalen Transformation vorwiegend dort gesehen werden, wo Lean Leadership Unterstützung bietet. Das bestehende Lean Leadership ist unter diesen Gesichtspunkten um Aspekte der Digitalen Transformation zu erweitern. Ein solches Lean Leadership 2.0 umfasst sowohl Mitarbeitende als auch Führungskräfte.

Die Hemmnisse der Digitalen Transformation beziehen sich auf Themen der Führung und Kultur – analog der Hemmnisse von Lean Administration. **Übergeordnet erscheint Lean Leadership 2.0 damit als ein Befähiger, um diese Hemmnisse aufzulösen.**



FAZIT

Frage I

Kann die Umsetzung der Digitalen Transformation dabei unterstützen, die Hemmnisse bei der Einführung von Lean Administration zu reduzieren?

Frage II

Trägt die Digitale Transformation dazu bei, die tatsächlich vorliegenden Verschwendungen zu reduzieren?

Frage III

Wie lassen sich die Hemmnisse der Digitalen Transformation reduzieren?

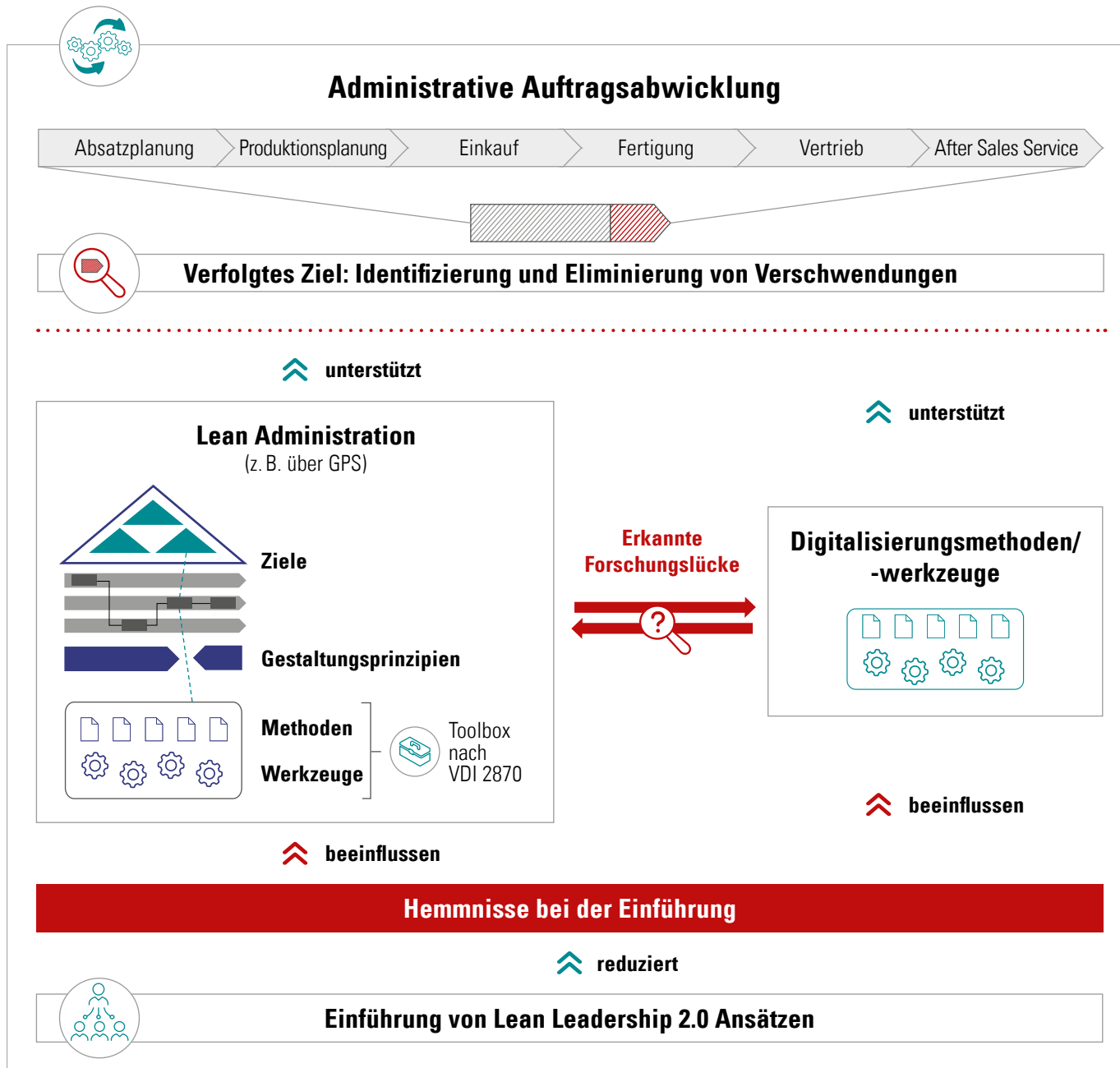
Die Studie zeigt, dass die größten Potenziale der Digitalen Transformation in der Automatisierung, Standardisierung und Visualisierung liegen. Hemmnisse bei der Einführung von Lean Administration sind hingegen primär in fehlender Akzeptanz und fehlendem Methodenwissen der Beteiligten zu verorten. Hierzu ist durch die Digitale Transformation kein Stellhebel zu erwarten.

Die Teilnehmenden sehen in den Lösungen der Digitalen Transformation eine Möglichkeit, Verschwendungen in administrativen Prozessen zu vermeiden. Auffällig ist, dass die Digitale Transformation dort als hilfreich gesehen wird, wo die häufigsten Verschwendungen verortet werden: Bei Qualitätsproblemen und Rückfragen, unnötigen Bewegungen und nicht sachgerechtem Technologieeinsatz.

Abschließend zeigen die Studienergebnisse, dass die Hemmnisse, welche einer effizienten Einführung und Umsetzung von Lean Administration und der Digitalen Transformation gegenüberstehen, überwiegend durch Ansätze des Lean Leadership 2.0 reduziert und vermieden werden können. Damit unterstützt Lean Leadership 2.0 den effizienten und effektiven Einsatz sowohl von Lean Administration als auch von Digitalisierungsmethoden und -werkzeugen. So werden Investitionen in Einführungs- und Umsetzungsprojekten abgesichert, die gerade im Bereich der Digitalisierung erheblich sind.

Bisher nicht tiefergehend beleuchtet ist das Zusammenwirken zwischen den Digitalisierungsmethoden und -werkzeugen mit der Lean Administration. Daraus ergibt sich Potenzial für weitere Untersuchungen.





In der weiteren Forschung gilt es zu untersuchen, ob ein neues methodisches Regelwerk notwendig wird oder ob die Methoden und Werkzeuge der Digitalisierung in das bestehende Regelwerk der Lean Administration integrierbar sind.

Erkannte Forschungslücke

Inwieweit wirken die Methoden und Werkzeuge der Digitalisierung mit dem bestehenden Regelwerk der Lean Administration zusammen?



HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

Verbesserung administrativer Prozesse fokussieren!

Um:

- Effizienzen zu erhöhen
- Basis zur Digitalisierung zu gestalten

Durch:

- Schaffung von transparenten administrativen Prozessen
- Identifikation und Reduzierung von Verschwendungen

Messbare prozessuale Basis für Verbesserungen schaffen!

Um:

- Datenverfügbarkeit zu steigern und Datenqualität zu erhöhen
- Administrative Prozesse zu bewerten und Digitalisierung gezielt einzusetzen

Durch:

- Filterung, Fokussierung und Bewertung vorhandener Daten und deren Strukturen
- Bewertung vorhandener IT-Strukturen
- Durchgängige Vernetzung von IT-Systemen und folglich Datenflüssen

Digitalisierungs-Hemmnisse abbauen, Wissen aufbauen!

Um:

- Stärkere Durchdringung von Digitalisierung im Unternehmen sicherzustellen

Durch:

- Identifikation unternehmens- oder personenspezifischer Hemmnisse der Digitalisierung
- Gezielte Schulungen von Mitarbeitenden
- Gestaltung eines Kulturwandels zur „Offenheit gegenüber Digitalisierung“

Regelwerk zur Verbesserung der Administration etablieren!

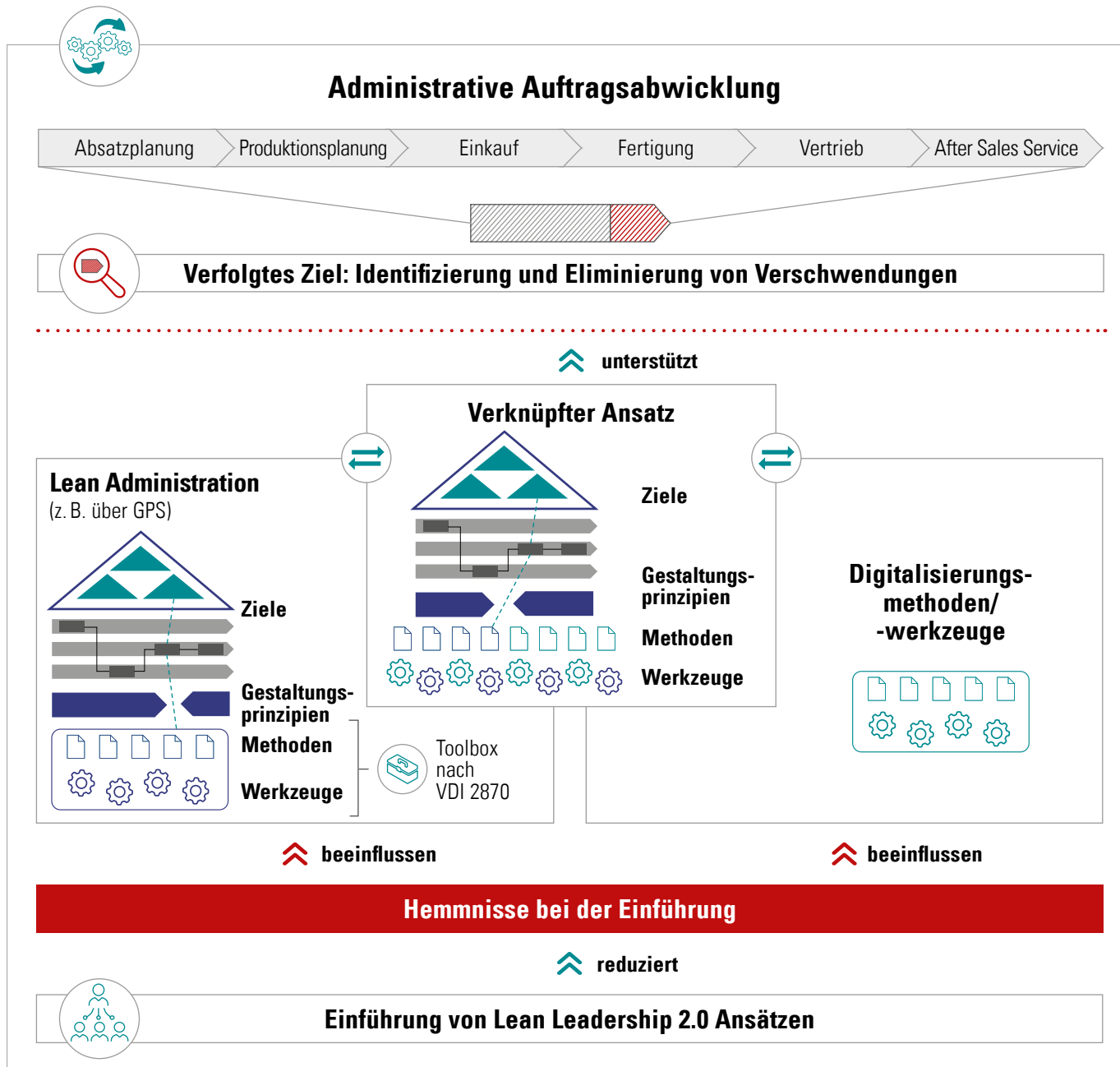
Um:

- Durchgängigen und effizienten Einsatz von Digitalisierungswerkzeugen sicherzustellen
- Systemkomplexität gering und Lösungsraum für Mitarbeitende übersichtlich zu halten

Durch:

- Etablierung strategische Leitplanken
- Schaffung digitaler Standards
- Bündelung von Kompetenzen und Wissen
- Identifikation, Bewertung und Auswahl unternehmensweiter Digitalisierungswerkzeuge





Weiterführendes Regelwerk

Weiterführende Frage

Inwieweit wirken die Methoden und Werkzeuge der Digitalisierung mit dem bestehenden Regelwerk der Lean Administration zusammen?



Lösungsansatz

Basierend auf den vorliegenden Erkenntnissen empfehlen die Autoren, die Digitalisierungsmethoden und -werkzeuge mit dem ganzheitlichen Ansatz der Lean Administration zu verknüpfen. Dies ermöglicht zum einen die strukturierte und zielgerichtete Anwendung digitaler Werkzeuge in der Lean Administration und zum anderen die Weiterentwicklung bestehender Methoden und Werkzeuge durch die digitale Transformation.

Es ist tiefergehend zu evaluieren, inwieweit die bestehenden Gestaltungsprinzipien erweitert werden müssen und die grundlegende Struktur der GPS die Integration der Werkzeuge unterstützt.



KONTAKT

→ **Tim Adams**

Management Consultant
Braunschweig
adams@iap.eu

→ **Maximilian Dreyer**

Management Consultant
Braunschweig
dreyer@iap.eu

HERAUSGEBERKONTAKT

→ **Copyright IAP GmbH 2023**

Alle Rechte, auch das des auszugsweisen Nachdruckes,
der auszugsweisen oder vollständigen Wiedergabe, der Speicherung
in Datenverarbeitungsanlagen und der Übersetzung, vorbehalten.

ISBN 978-3-00-077624-3

IAP GmbH | Rebenring 37 | 38106 Braunschweig
Fon: + 49 531 238 35 0
www.iap.eu | info@iap.eu



IAP GmbH

Rebenring 37

38106 Braunschweig

Fon: +49 531 23835 0

Fax: +49 531 23835 35

E-Mail: info@iap.eu

www.iap.eu

© 2023 IAP GmbH