



UB

416 054 982 600 15



L 12-33790(62)

Zeitschrift Führung + Organisation

1993

Electronic Data Interchange (EDI) und Lean Management¹

Arnold Picot / Rahild Neuburger / Johann Niggel

Lean Management oder Lean Production sind gegenwärtig viel benutzte Schlagwörter. Hinter Lean Management steht jedoch mehr als Teamarbeit, Unternehmenskultur oder japanische Konzepte wie „Kaizen“ (ständige Problemlösung oder Verbesserung) oder „Keiretsu-Netzwerke“. Lean Management impliziert vor allem konsequente Reorganisationsmaßnahmen, hohe Managementanforderungen sowie zwischenbetrieblich integrierte Informations- und Kommunikationssysteme. Ein Kommunikationskonzept, das die zwischenbetriebliche Integration verschiedener Anwendungssysteme erlaubt, stellt EDI (Electronic Data Interchange) dar. EDI unterstützt Lean Management nicht nur durch die Informations- und Kommunikationsbasis. Durch EDI lassen sich aufbau- und ablauforganisatorische Maßnahmen verwirklichen, die die Prinzipien des Lean Managements stark unterstützen. Im folgenden werden kurz EDI sowie die Kerngedanken des Lean Management dargestellt. Die Möglichkeiten zur Unterstützung durch EDI werden im Anschluß untersucht.

46.

EDI – Begriffsfassung

EDI steht für eine bestimmte Form der zwischenbetrieblichen Kommunikation, bei der kommerzielle und technische Daten sowie allgemeine Geschäftsdokumente wie Texte, Abbildungen und Grafiken nach standardisierten Formaten strukturiert und zwischen Computern verschiedener Unternehmen unter Anwendung offener elektronischer Kommunikationsverfahren mit der Möglichkeit der bruchlosen Weiterverarbeitung ausgetauscht werden. Diskussionen über EDI beziehen sich meistens auf den Austausch standardisierter kommerzieller Daten.

Da der Einsatz von EDI an sämtlichen zwischenbetrieblichen Schnittstellen möglich ist (Bild 1) und die zugrundeliegende Problematik bei allen Kommunikationsinhalten prinzipiell dieselbe ist, ist es sinnvoll, auch den Austausch technischer Daten sowie freier Texte und Abbildungen unter EDI zu subsumieren.

Entscheidendes Kriterium ist die soft- und hardwareneutrale Weiterverarbeitbarkeit der elektronisch übermittelten Daten und Informationen in unternehmensinternen Anwendungssystemen ohne erneute Dateneingabe.

Prinzipien des Lean Management

Im folgenden werden die hinter dem Schlagwort Lean Management stehenden Prinzipien kurz dargestellt (Bild 2).² Extern impliziert Lean Management konsequentes Outsourcing, das heißt Auslagerung von Funktionsbereichen an externe Unternehmen, sowie intensive Vernetzung mit Dritten wie zum Beispiel Zulieferer oder Kunden. Intern geht es um Teamarbeit, Delegation von Verantwortung auf die unterste Ebene, Dezentralisierung aller für die Aufgabenerfüllung erforderlichen Funktionen vor allem im Gemeinkostenbereich, Automatisierung



Prof. Dr. Dr. habil. Arnold Picot ist Vorstand des Instituts für Organisation der Ludwig-Maximilians-Universität München.

Dipl.-Kfm. Rahild Neuburger ist Mitarbeiterin am Forschungsprojekt ELTRADO (Elektronische Transaktion von Dokumenten), Institut für Organisation, Ludwig-Maximilians-Universität München.



Dipl.-Kfm. Johann Niggel ist Mitarbeiter am Forschungsprojekt ELTRADO (Elektronische Transaktion von Dokumenten), Institut für Organisation, Ludwig-Maximilians-Universität München.

und Rationalisierung sämtlicher Abläufe sowie konsequente Kostensenkung. An das Management stellen sich erhöhte Anforderungen. Die verstärkte Einbeziehung der Mitarbeiter in Problemlösungs-, Instandhaltungs- und Qualitätssicherungsprozesse wie auch Teamarbeit erfordern intensive fachliche und sozialkommunikative Qualifizierungsmaßnahmen. Die intensive Vernetzung mit Geschäftspartnern verlangt verstärkte Anstrengungen im Aufbau und insbe-

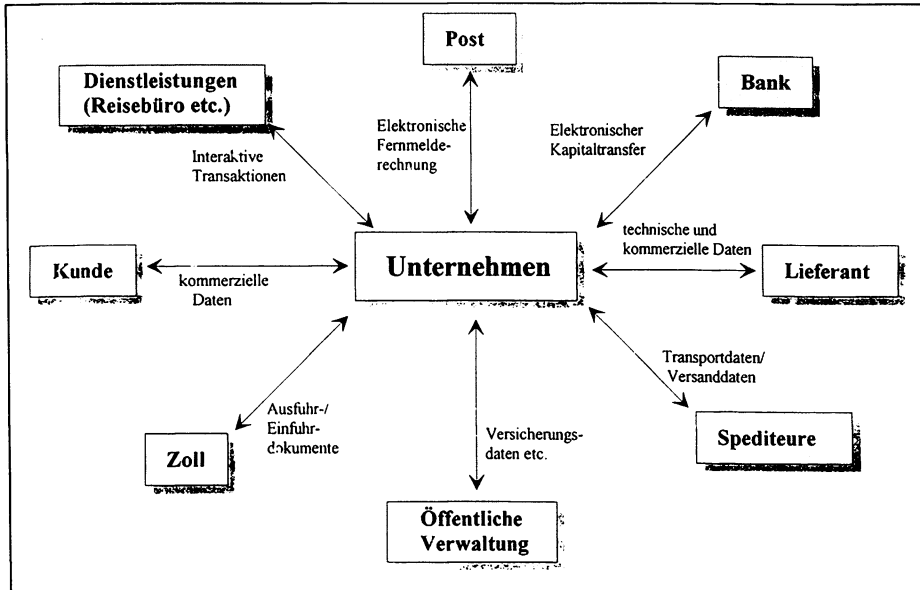


Bild 1: Zwischenbetriebliche Kommunikationsbeziehungen

sondere in der Pflege dieser langfristigen Beziehungen.

Im folgenden Abschnitt werden die Möglichkeiten der Unterstützung dieser Prinzipien des Lean Management durch EDI untersucht.³

Lean Management impliziert extern konsequentes Outsourcing und intensive Vernetzung, intern Delegation, Dezentralisation, Teamarbeit, Kostensenkung, Automatisierung der Abläufe und entsprechende Managementanforderungen. Notwendig sind zwischenbetrieblich integrierte Informations- und Kommunikationskonzepte wie beispielsweise EDI. EDI stellt ein zwischenbetriebliches Kommunikationskonzept dar, das die software- und hardware-neutrale Weiterverarbeitbarkeit elektronisch übermittelter Daten und Informationen erlaubt.

Unterstützung des Lean Management durch EDI

Die Umsetzung der genannten Prinzipien stellt organisatorische, personelle und technische Anforderungen. Organisatorische Umstrukturierungen sind notwendig. An die betroffenen Mitarbeiter stellen sich unabhängig von der Hierarchieebene erhöhte fachliche und personelle Anforderungen. Als technische Basis ist ein ungestörter inner- und zwischenbetrieblicher Kommunikationsfluß erforderlich. Durch die standardisierte elektronische Kommunikation sowie die Möglichkeit der internen Weiterverarbeitung stellt EDI wesentliche Komponenten dieser Kommunika-

tionsbasis zur Verfügung. EDI bedeutet nicht nur die isolierte Einführung einer neuen Technik. Bei entsprechender Einsatzweise führt EDI zu organisatorischen Veränderungen und erhöhten Anforderungen an die Mitarbeiter. Vor dem Hintergrund der gezeigten Prinzipien ist im folgenden zu prüfen, ob und inwieweit EDI personelle und organisatorische Anforderungen des Lean Management unterstützen kann.

Konsequentes Outsourcing

Die Möglichkeit der schnellen elektronischen Übertragung und Weiterverarbeitung von Daten und Dokumenten durch EDI unterstützt die vielfach effizientere

Ausgliederung bestimmter Aufgaben und ganzer Funktionsbereiche.⁴ Konkrete Ansatzpunkte für Outsourcing ergeben sich durch EDI vor allem in den Bereichen Fertigung, Lagerhaltung, Forschung und Entwicklung, Verwaltung und Transport. EDI unterstützt vermehrte Zulieferungen bei geringer eigener Fertigung im Sinne einer Leistungstiefenoptimierung⁵ sowie den Aufbau externer Lager oder die Übernahme der Lagerhaltung durch Lieferanten oder externe Dienstleistungszentren. Beispiele sind Rationalisierungsgemeinschaften zwischen Speditionen und Versandhäusern oder Speditionen und Automobilfirmen. Strategisch unwichtige Entwicklungsprojekte lassen sich durch Lieferanten oder spezialisierte externe Designbüros (wie zum Beispiel bei der Firma Bennetton) effizienter bewerkstelligen. Im Verwaltungsbereich unterstützt EDI zum Beispiel die Auslagerung von Teilen der finanziellen Aufgabenabwicklung an Banken. Durch die elektronische Weiterleitung kommerzieller Daten läßt sich die Buchhaltung auf DATEV übertragen. Durch die elektronische Verbindung mit Transport- oder Leerfahrtenbörsen wie zum Beispiel ICARUS für die Luftfracht oder Telerout für den Transport lassen sich Transportfunktionen ganz oder teilweise auslagern.

Insgesamt unterstützt EDI die Auslagerung verschiedenartiger Aufgaben und Funktionen an externe Unternehmen und Dienstleister. Unterschiedlich intensive Geschäftsbeziehungen können zugrundeliegen. Inwieweit EDI sehr intensive Beziehungen unterstützen kann, soll im folgenden abgeschätzt werden.

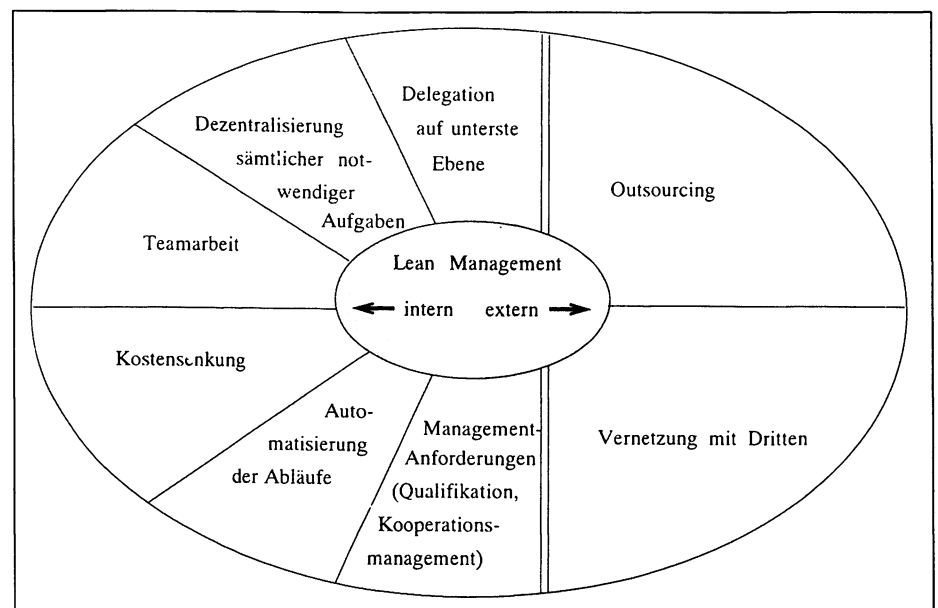


Bild 2: Kernprinzipien des Lean Management

Intensive Vernetzung mit Dritten

Lean Management erfordert eine sehr enge und kooperative Zusammenarbeit mit Zulieferern. Diese sind als Zulieferhierarchie oder Zulieferpyramide in Zulieferer der ersten, zweiten, dritten, ... Stufe strukturiert. Gemeinsame Entwicklungsprojekte, Just-in-time-Lieferungen, der genaue Einblick in den Wertschöpfungsprozess des Zulieferers sowie Transparenz über die gesamte Zulieferhierarchie sind entscheidende Merkmale.

Die Übermittlung und automatische Weiterverarbeitung von kommerziellen Daten, Text- und Produktdaten über EDI sowie die oben angesprochenen vermehrten Zulieferungen können prinzipiell zu einer sehr engen Anbindung der Zulieferer an das Herstellerunternehmen führen. Durch den schnellen Austausch von Liefer- und Feinabrufen, die Übermittlung relevanter Lieferdaten vor Ankunft der Ware sowie den elektronischen engen Kontakt mit Transporteuren sind vermehrte Just-in-time-Lieferungen möglich.

Der direkte Austausch von Produktdaten und Konstruktionszeichnungen unterstützt die frühzeitige Einbindung der Zulieferer in gemeinsame Entwicklungsprojekte etwa im Rahmen von simultaneous engineering oder in Form strategischer Allianzen im F&E-Bereich. Konferenz-Engineering mit Entwicklern an verschiedenen Standorten läßt sich verwirklichen. Vorstellbar ist eine Arbeitsteilung rund um die Uhr und rund um den Globus: Der Entwickler in Europa schickt seinen Arbeitsstatus abends per EDI nach Kalifornien. Die dortigen Entwicklungsingenieure erhalten – jetzt morgens – den aktuellen Stand und schicken am Ende ihres Arbeitstags ihre Ergebnisse wieder zurück. Die enge elektronische Anbindung, JIT-Lieferungen sowie gemeinsame Entwicklungsprojekte führen zu einer intensiven vernetzten Zusammenarbeit zwischen Herstellern und Zulieferern sowie deren Zulieferern. Elektronische Hierarchien zwischen Herstellern, Zulieferern und Subzulieferern bilden sich heraus. Durch den intensiven Informations- und Datenaustausch wird Transparenz über diese Zulieferhierarchien erzielt.

Auf Kundenseite fordert Lean Management ein „schlankes Vertriebssystem“ mit einer direkten und sehr engen Verbindung zwischen Kunden und eigenem Produktionssystem sowie damit verbunden eine konsequente Orientierung am Markt.

Der schnelle Informations- und Datenaustausch über EDI erlaubt ein ständiges

Feedback über aktuelle Verkaufszahlen, Verkaufsmengen sowie verkaufte Produktarten und -qualitäten. Benetton läßt sich beispielsweise täglich von jeder Boutique Angaben über Verkaufszahlen sowie verkaufte Produktarten übermitteln. Für eine stärkere Marktorientierung sowie aktive Marktstrategien unterstützt EDI die Entwicklung von Warenwirtschaftssystemen wie zum Beispiel das System MADAKOM. Bei diesem Kooperationsprojekt zwischen Handel und Industrie hat die Industrie direkten Zugang zu aktuellen Scannerdaten des Handels, die sich für eine Strategiekontrolle oder -entwicklung schnell aufbereiten lassen. Im Zuge von EDI entstehende elektronische Märkte wie zum Beispiel die deutsche Terminbörse oder AMADEUS/START gewähren neben dem vereinfachten Koordinationsmechanismus Zugang zu schnellen Informationen über Angebots- und Nachfrageverhalten in diesem Markt.

Über die Kunden- und Zulieferseite hinaus sind schlanke Unternehmen im Sinne des sogenannten *Keiretsu-Systems*⁶ sehr eng mit Banken, Versicherungen und anderen Unternehmen vernetzt. EDI bietet keine Unterstützung speziell der Keiretsu-Idee der gegenseitigen Kapitalverflechtung. *Generell fördert EDI jedoch die Bildung strategischer, durch Informations- und Kommunikationssysteme verflochtener Netzwerke.* Netzunternehmen können dabei Banken, Versicherungen, Dienstleistungsunternehmen und andere Geschäftspartner sein.

EDI erleichtert die formatierte oder dokumentierte Kommunikation prinzipiell mit allen Geschäftspartnern. Dadurch lassen sich je nach zugrundeliegenden Zielvorstellungen bestimmte Funktionen auslagern oder in verstärkter Zusammenarbeit und Vernetzung mit den Geschäftspartnern durchführen. Somit unterstützt EDI die externen Prinzipien des Lean Management Outsourcing und intensive Vernetzung mit Dritten. Inwieweit dies auch auf die internen Prinzipien zutrifft, wird im folgenden abgeschätzt.

EDI unterstützt die externen Prinzipien des Lean Management Outsourcing und intensive Vernetzung mit Dritten: Durch die erleichterte zwischenbetriebliche Kommunikation lassen sich verschiedene Aufgaben und Funktionen an externe Unternehmen und Dienstleistungen auslagern. Andere Aufgaben lassen sich in verstärkter Zusammenarbeit und Vernetzung mit Geschäftspartnern wie zum Beispiel Kunden und Lieferanten durchführen.

Teamarbeit

Eine wesentliche Komponente des Lean Management ist der Einsatz eng verflochtener Teams oder Gruppen insbesondere in der Produktion, im Vertrieb sowie in der Entwicklung. Die schnelle zwischenbetriebliche Übertragung und automatisierte interne Weiterleitung von Informationen und Daten per EDI ermöglicht den direkten Zugang zu relevanten Daten und Informationen prinzipiell von jedem Arbeitsplatz aus. Die vormals aus wirtschaftlichen Gründen sinnvolle verrichtungsorientierte Arbeitsteilung wird zunehmend ineffizient. Einige administrative Tätigkeiten werden durch EDI substituiert. Hierzu gehören beispielsweise Posteingang, Postweiterleitung und Neuerfassung.

Durch den direkten Zugang zu relevanten Daten und Informationen lassen sich andere Tätigkeiten zusammenfassen. Horizontale und vertikale Aufgabenintegration werden erleichtert. Bei horizontaler Aufgabenintegration lassen sich beispielsweise Aufgaben wie Bestellabwicklung, Bestands- und Lagerprüfung oder Lieferantenauswahl zusammenfassen. Bei vertikaler Aufgabenintegration liegt die Durchführung eines Auftrags vom Empfang bis zur Fertigstellung bei einer Abteilung. Ganzheitliche Aufgaben lassen sich zudem auf Teams oder Gruppen übertragen. Für die Bildung von Projektteams läßt sich zum Beispiel die Fertigung nach Produktgruppen und der Vertrieb nach Kundengruppen segmentieren. *Bei entsprechendem Einsatz reduziert EDI die Arbeitsteilung und unterstützt somit verschiedene Formen der Aufgabenintegration und Teamarbeit.*

Delegation

Lean Management verlagert die Verantwortung für die Ausführung der Aufgaben auf die unterste Ebene. Die ausführende Stelle ist somit gleichzeitig für ihr Handeln und ihr Ergebnis verantwortlich. EDI ermöglicht eine elektronische, direkte Kommunikation mit externen Geschäftspartnern. Unzweckmäßig und ineffizient ist die interne Weiterleitung der empfangenen Daten und Informationen über mehrere verantwortliche Stellen bis zu den Ausführungsstellen. Erforderlich sind direkte zwischenbetriebliche EDI-Schnittstellen und EDI-Kommunikationsbeziehungen zwischen den jeweils betroffenen ausführenden Stellen. Zur Vermeidung von Ineffizienzen durch interne Rücksprachen oder Nachfragen bei verantwortlichen Stellen ist die Übertragung von Verantwortung auf diese ausführenden

Stellen erforderlich. Die Möglichkeit einer direkten Kommunikation zwischen den ausführenden Stellen verschiedener Unternehmen durch EDI fordert somit eine verstärkte Delegation, um interne abwicklungs- und stellenbedingte Ineffizienzen zu vermindern. Darüber hinaus verlangen die gezeigten Integrationseffekte und Möglichkeiten der Projektbildung sowie die noch anzusprechenden Dezentralisierungseffekte autonom handlungsfähige, ganzheitlich denkende Mitarbeiter. Dies ist nur über eine Delegation von Kompetenzen zu verwirklichen. Über veränderte Abwicklungsformen und Arbeitsprozesse unterstützt EDI hier indirekt Delegation.

Dezentralisierung

Lean Management fordert die Dezentralisierung sämtlicher für die Aufgabenerfüllung erforderlicher Funktionen einschließlich sogenannter Gemeinkostenfunktionen. Der Mensch als entscheidender Produktionsfaktor wird auf unterster Ebene mit Planungs-, Dispositions- und Problemlösungsaufgaben konfrontiert. Verantwortliche Ergebnisplanung ersetzt starre Tätigkeitsplanung. Qualitätsprüfung, Instandhaltung und Fehlererkennung wird zur Aufgabe aller dezentral am Wertschöpfungsprozeß Beteiligten unter der Voraussetzung entsprechender Qualifikationen.

EDI impliziert die bruchlose interne Weiterverarbeitung extern übermittelter Daten und Informationen. Von Geschäftspartnern erhaltene Daten und Informationen lassen sich schnell und unproblematisch an jeden Arbeitsplatz weiterleiten. Die dezentrale Versorgung prinzipiell jeder Stelle mit den gewünschten administrativen, finanzwirtschaftlichen, produktbezogenen wie auch sonstigen Daten wird möglich. Als Folge hiervon lassen sich notwendige Aufgaben bei den entsprechenden Stellen dezentral abwickeln, sofern keine internen Einschränkungen wie zum Beispiel erforderliche Rücksprachen oder Einholen benötigter Entscheidungen entgegenstehen. Um derartige Ineffizienzen zu vermeiden, empfiehlt sich die Umverteilung der entsprechenden Entscheidungs-, Mitsprache- und Informationsrechte auf diese Stellen und Abteilungen. Die dezentrale Informationsversorgung durch EDI bedingt somit eine Dezentralisierung der notwendigen Entscheidungskompetenzen. Durch eine starke Automatisierung und Rationalisierung administrativer Verwaltungstätigkeiten sowie durch die gezeigten Outsourcing-Tendenzen unterstützt EDI zudem die Konzentration auf strategisch wichti-

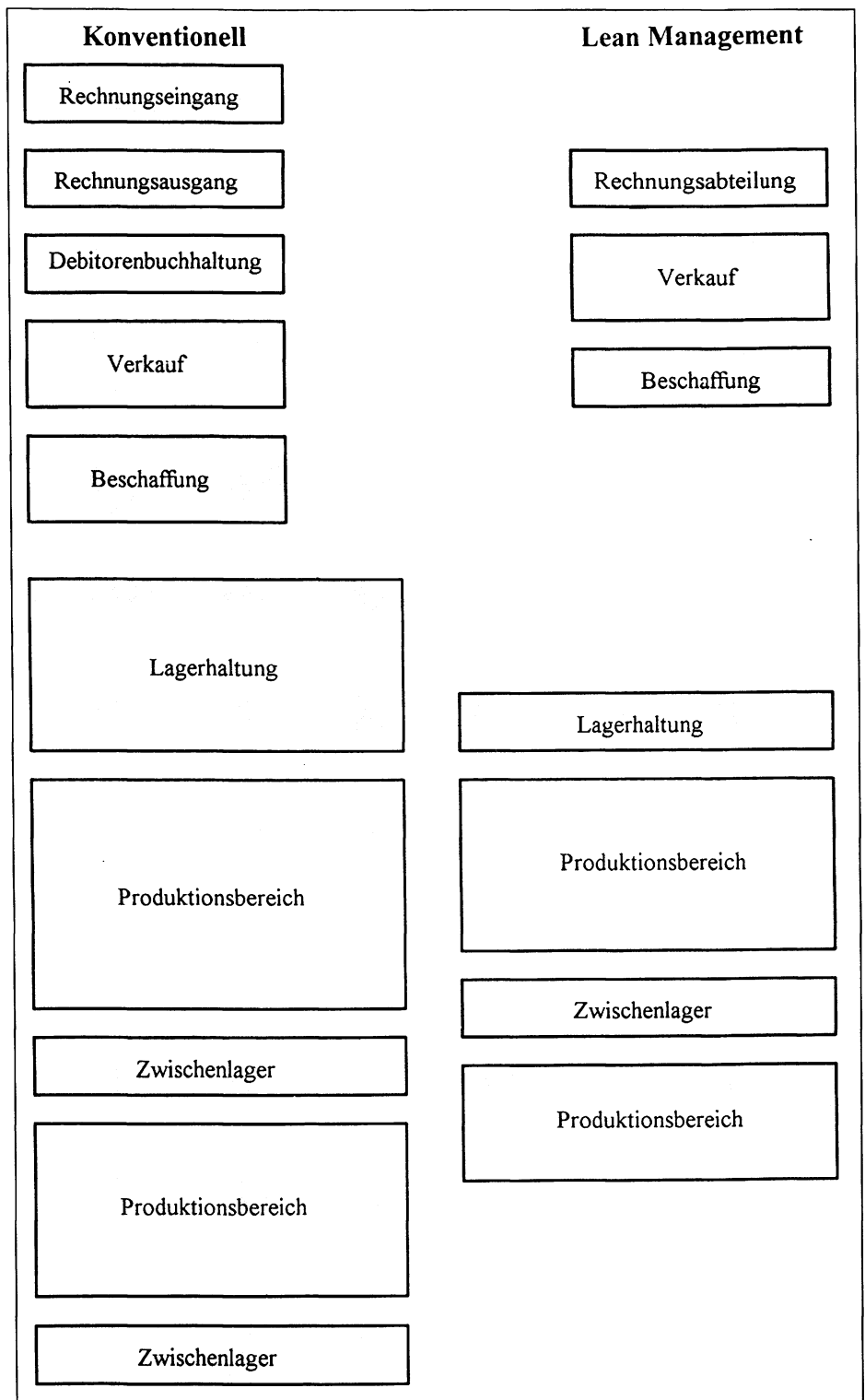


Bild 3: Konventionelles Management versus Lean Management

(Quelle: in Anlehnung an Hartley, J., Mortimer, J., EDI - The Route to lean production, Dunstable, 1991, S. 115.)

ge Wertschöpfungsprozesse. Dies betrifft die strategische Führungsebene wie die Ausführungsebene. Im Sinn des Konzentrationsgedankens ist die Übertragung strategisch wichtiger Aufgaben wie Qualitätssicherung, Instandhaltung, Controlling und Problemlösung auf diese davon direkt betroffenen Ebenen sinnvoll. EDI unterstützt somit prinzipiell die De-

zentralisierung notwendiger Aufgaben auf die untersten davon betroffenen Ebenen. Voraussetzung ist von Managementseite aus die oben angesprochene Delegation von Entscheidungskompetenzen sowie von den betroffenen Mitarbeitern aus entsprechende Qualifikationen wie auch die Fähigkeit zur Übernahme von Entscheidungskompetenzen.

Automatisierung bestehender Abläufe

Ein Kernprinzip des Lean Management ist die Durchführung nur der nötigsten Arbeitsschritte. Die konsequente Automatisierung sämtlicher Abläufe ist die Folge. Angestrebt werden vor allem kurze Wege, minimale Leerkapazitäten, wenig Bestände, Produktionsglättung durch Just-in-time und KANBAN sowie der Wegfall beziehungsweise eine sehr starke Automatisierung von Routine- und Verwaltungsaufgaben.

EDI verbindet Anwendungssysteme. Durch die Übertragung und unmittelbare Weiterverarbeitung relevanter Daten in dem Anwendungssystem des Empfängers ist EDI unmittelbarer Auslöser für interne Automatisierungseffekte. Die direkte Integration verschiedener betrieblicher Anwendungssysteme substituiert Funktionen, die bei herkömmlicher Geschäftsabwicklung über Papierdokumente ausschließlich mit der manuellen Weiterleitung und -verarbeitung dieser Daten im Unternehmen beschäftigt waren. Hierzu zählen in erster Linie administrative Funktionen wie Postausgang und -eingang, Rechnungsausgang und -eingang, Rechnungsprüfung, Dokumentation, Datenerfassung, Botengänge, Hauspost und so weiter. **Bild 3** zeigt den Unterschied zur konventionellen Methode: EDI reduziert Verwaltungsaufwand in Buchhaltung, Verkauf und Beschaffung. Im administrativen Bereich sind somit deutlich weniger Abteilungen erforderlich. Im Produktionsbereich ist im Vergleich zur herkömmlichen Vorgehensweise die Reduktion der Lagerhaltung sowie eine Verkleinerung des Produktionsbereichs erkennbar.

Vermehrte Zulieferungen sowie frühzeitige Qualitätssicherung bei den Lieferanten führen zu einer Straffung des Produktionsablaufs. JIT-Lieferungen sowie Möglichkeiten der externen Lagerhaltung bei Lieferanten oder externen Dienstleistern führen zu geringen Lagerkapazitäten sowie dem Wegfall von Zwischenlagern. Bestehende Abläufe insbesondere im administrativen Bereich wie auch im Produktionsbereich werden somit durch EDI automatisiert.

Kostensenkung

Lean Management fördert eine konsequente Kostensenkung. Die Potentiale von EDI liegen auf der Hand: Direkte Einsparungen ergeben sich durch den Wegfall von Papier, Druck und Porto. Ein Schweizer Konzern spricht beispielsweise von Kosteneinsparungen in Höhe von circa 1 Mio. SFr. im Jahr. Im administrativen Bereich führt die Reduzierung von Mehrfacheingaben, die Verkürzung der Übermittlungszeiten wie auch das Entfallen von Dispositionsfunktionen zu Arbeits- und Personaleinsparungen. Anwender aus der Elektronikindustrie sprechen von Einsparungen zwischen 19,00 DM und 23,00 DM pro Geschäftsvorfall. BMW konnte acht Mitarbeiter in der Rechnungsprüfung sowie 30 Mitarbeiter im Einkauf einsparen. Insbesondere Personal- und Abwicklungseinsparungen ergeben sich durch die gezeigten Outsourcing- und Vernetzungstendenzen. Durch Aufgabenintegration läßt sich der Gemeinkostenblock, der im Zug der verrichtungsorientierten Spezialisierung mitunter stark anwuchs,

wieder reduzieren. Koordinations- und Abwicklungskosten lassen sich durch Dezentralisation und Delegation senken.

Insgesamt zeigen sich verschiedene Ansätze zur Kostensenkung durch EDI. Art und Ausmaß sind letztlich von Einsatz und organisatorischen Implikationen von EDI abhängig.

Managementanforderungen

„Schlankes“ Management besteht in der Konzentration auf das Kerngeschäft, in gezielten Personalqualifikationsmaßnahmen sowie in einem verstärkten Kooperationsmanagement. Intern betrifft letzteres vor allem die Führung der Teams und extern den Aufbau und die Pflege der zwischenbetrieblichen Beziehungen. Zusätzliche Anforderungen an das Management ergeben sich durch die mit Lean Management verbundenen Tendenzen zur Enthierarchisierung des Unternehmens. Notwendig wird eine intensive fachliche und persönliche Auseinandersetzung mit diesem Wandel, der sich insbesondere in der Reduktion des mittleren Managements sowie in der Veränderung des Stellenwerts einzelner Arbeitsplätze ausdrückt.

EDI unterstützt Outsourcing sowie eine verstärkte Zusammenarbeit mit Geschäftspartnern. Zudem verbessert EDI den Zugang zu relevanten Datenbankinformationen oder zu aktuellen Handels- und Verkaufsdaten. Die Konzentration auf strategische Kernaktivitäten wird hierdurch möglich. Schnellere das Kerngeschäft betreffende Entscheidungen können gefällt werden. Der Ersatz bilateraler Absprachen durch Standards erleichtert die Kommunikation mit nationalen und internationalen Geschäftspartnern und erlaubt die Konzentration auf die Pflege langfristiger, relationaler, insbesondere auf Vertrauen basierender Beziehungen.

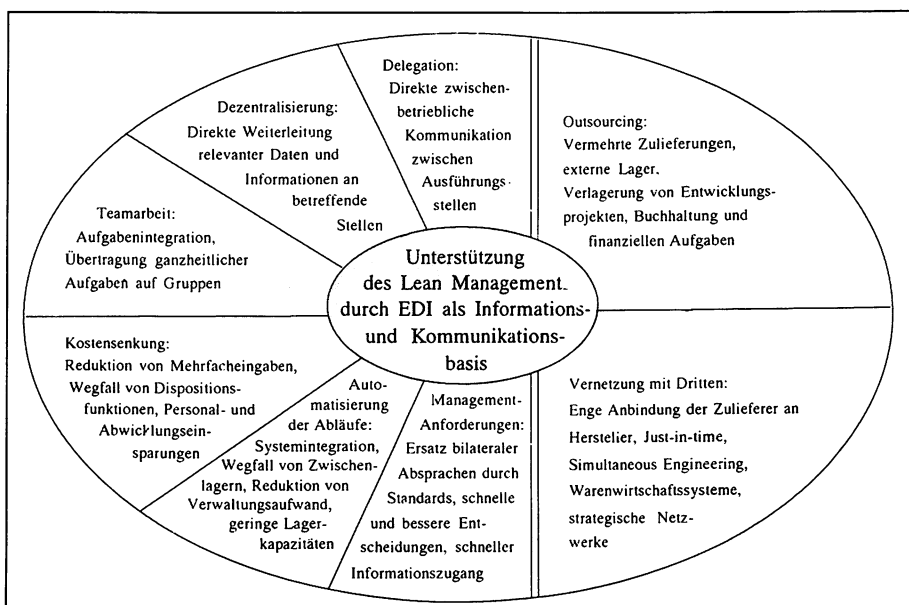


Bild 4: Unterstützung des Lean Management durch EDI

EDI unterstützt auch die internen Prinzipien des Lean Management: Die zwischenbetriebliche Integration verschiedener Anwendungssysteme durch EDI führt unmittelbar zu internen Automatisierungs- und Kostensenkungseffekten. Bei entsprechendem Einsatz führt EDI zudem zu organisatorischen Veränderungen, die sich in verstärkter Teamarbeit, Delegation und Dezentralisierung ausdrücken. Für das Management stellt EDI vor allem einen schnellen Informationszugang als Basis für schnellere und bessere Entscheidungen zur Verfügung.

Fazit

Das Kernparadigma des Lean Management besteht in der Auslagerung sämtlicher nicht unbedingt notwendiger Aktivitäten, in der Vernetzung mit externen Partnern sowie in einer konsequenten Delegation, Dezentralisation und Teamarbeit bei den im Unternehmen verbleibenden Tätigkeiten. Erforderlich ist ein inner- und zwischenbetrieblich unge störter Kommunikationsfluß. Erhöhte Anforderungen bestehen vor allem an Organisation, Personal, Technik, Unternehmenskultur, Kooperationsbereitschaft und an das Management.

Durch die Rationalisierung und Ökonomisierung der internen und externen Kommunikationswege ist EDI eine wichtige Basis für den erforderlichen Informations- und Kommunikationsfluß. EDI befreit von Routineaktivitäten in internen und externen geschäftlichen Transaktionen. Für Dezentralisation, Delegation sowie qualifizierte Kooperationen intern im Sinn von Teamarbeit und extern im Sinn enger Kooperationsprojekte mit Dritten bestehen erhöhte Freiräume. Mehr Möglichkeiten zur Einbeziehung Dritter wie zum Beispiel Banken, Versicherungen, DATEV, externe Lager und so weiter in die Aufgabenabwicklung eröffnen sich.

So zeigt sich insgesamt eine sehr starke Unterstützung der technischen Voraussetzungen durch EDI sowie der organisatorischen Prinzipien des Lean Management durch EDI. Grenzen der Unterstützung bestehen bei personellen und unternehmenskulturellen Anforderungen. EDI bedingt als technische Kommunikationsbasis weder die erforderliche personelle und fachliche Qualifikation noch unternehmenskulturelle Werte wie zum Beispiel ein verstärktes Kooperationsdenken.

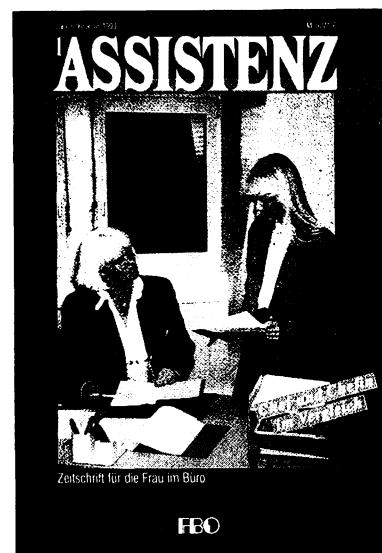
Lean Management ist somit nicht nur durch EDI, sondern auch durch andere Faktoren zu realisieren. Hierzu zählen intern ein ganzheitliches unternehmensübergreifendes Denken sowie Qualifizierungsmaßnahmen, die die fachliche Seite aufgreifen und personelle Faktoren (Teamfähigkeit, Verantwortungsübernahme, sozial-kommunikative Fähigkeiten und so weiter) berücksichtigen. Extern gehören hierzu verstärkte Kooperationsfähigkeit und -bereitschaft sowie nicht zuletzt eine veränderte Lieferanten- und Kundenpolitik. EDI führt also keineswegs automatisch zu Lean Management, sondern unterstützt dieses nachhaltig. Man kann sogar sagen, daß EDI nur dann seinen Nutzen voll entfaltet, wenn es mit den diversen Gestaltungskonzepten des Lean Management verknüpft ist.

Anmerkungen

- ¹ Der Artikel entstand im Rahmen des von der Volkswagen-Stiftung geförderten Forschungsprojektes „Elektronische Transaktionen von Dokumenten zwischen Organisationen (ELTRADO)“, das in Kooperation mit dem Institut für Rechtsinformatik der Universität Hannover (Prof. Dr. Wolfgang Kilian) seit Herbst 1990 durchgeführt wird.
- ² Vgl. zu Lean Management oder Lean Production ausführlich Womack, J. P., Jones, D. T., Roos, D., Die zweite Revolution in der Autoindustrie, Frankfurt 1991; Reese, J., Is Lean Production Really Lean? The Design of a Lean Production System, Working Paper No. 109, Universität Lüneburg, 1992 sowie Bullinger, H.-J., Wasserloos, G., Innovative Unternehmensstrukturen – Paradigmen des schlanken Unternehmens, in: Office Management, 1-2/1992, S. 6-14.
- ³ Vgl. auch Hartley, J., Mortimer, J., EDI – The route to lean production, Dunstable, 1991.
- ⁴ Vgl. auch Picot, A., Neuburger, R., Niggel, J., Ökonomische Perspektiven eines „Electronic Data Interchange“, in: Information Management, 2/1991, S. 22-29.
- ⁵ Vgl. hierzu Picot, A., Ein neuer Ansatz zur Gestaltung der Leistungstiefe, in: zfbf, 43. Jahrgang, 4, 1991, S. 33-57.
- ⁶ Ein Keiretsu-System ist ein Netzwerk aus etwa 20 rechtlich selbständigen Unternehmen aus verschiedenen Industriezweigen, einer Bank, einer Versicherungsgesellschaft und einem Handelsunternehmen. Sie sind verbunden durch gegenseitige Kapitalverflechtungen – jedes Unternehmen besitzt Anteile des Eigenkapitals jedes anderen Unternehmens – sowie durch den Geist gegenseitiger Verpflichtungen. Vgl. Womack, J.P., Jones, D.T., Roos, D., Die zweite Revolution in der Autoindustrie, Frankfurt 1991, S. 204 sowie Schneidewind, D., Zur Struktur, Organisation und globalen Politik japanischer Keiretsu, in: zfbf, 43, 3/1991, S. 255-274.
- ⁷ Vgl. hierzu vor allem die verschiedenen Berichte auf EDI-Kongressen sowie auch Picot, A., Neuburger, R., Niggel, J., Wirtschaftlichkeit von EDI, in: Office Management, 6/1992, S. 38-41.

Summary

Lean management and lean production are catchwords being (miss)used quite often nowadays. It is important to understand that lean management is more than team-work, corporate culture and new Japanese management concepts like "Kaizen" or "Keiretsu-Networks". Above all lean management implies a consequent reorganisation process, high standards of management qualifications and inter-organisational information- and communication-systems. Through EDI many measures in organisational structure and structure organisation can be supported. In this article the central ideas of lean management and its connections to EDI are presented.



ASSISTENZ wendet sich an berufserfahrene Sekretärinnen und engagierte Nachwuchskräfte und bietet wertvolle Anregungen und Hilfen für die Arbeit im Sekretariat.

ASSISTENZ informiert aktuell über technische und organisatorische Veränderungen im Management- und Sekretariatsbereich und sichert die permanente Weiterbildung und berufliche Qualifikation.

ASSISTENZ ist das Verbandsorgan des Deutschen Sekretärinnen-Verbandes (DSV) e.V., der sich in besonderer Weise für die Belange von Sekretärinnen einsetzt.

Probehefte schicken wir Ihnen auf Wunsch gern zu. Fordern Sie auch unser Verlagsprogramm an.

Fachverlag
für Büro- und
Organisationstechnik GmbH

Postfach 3 16 · D-7570 Baden-Baden
Telefon (0 72 21) 27 10 66
Fax (0 72 21) 3 32 28

OFFICE **FBO** MEDIA