

Beseitigung von Fehlerursachen (2)

Ein Strategiefaktor

Von Stefan Menzi und Remo Ley

Wer gezielt die Ursachen von Fehlern beseitigt, hat im Wettbewerb strategische Vorteile. Der Grundstein dafür wird mit einem beherrschten Verbesserungsmanagement gelegt.

Je reifer der Markt ist, in dem sich ein Unternehmen bewegt, desto schwieriger wird die Differenzierung der Produkte zu den Mitbewerbern. Die Produkte und die angebotenen Leistungen der Konkurrenten werden immer ähnlicher. Der Preisdruck auf die Produkte steigt. Gleichzeitig wird von den Unternehmen immer mehr Leistung verlangt, die nicht zusätzlich verrechnet werden kann.

Unter strategischer Planung verstehen immer noch viele Firmen die Entwicklung und Lancierung neuer Produkte, neuer Leistungen, neuer Märkte, andere Preisstrategien usw. Die strategischen Vorteile von Firmen in wettbewerbsintensiven Situationen sind:

- tiefere Kosten,
- hohe Kundenbindung,
- verlässliche Lieferanten,
- optimale und ständig optimierende Prozesse.

Verbesserungsmanagement

Die Quellen für Verbesserungsmassnahmen können höchst unterschiedlich sein. Kundenreklamationen, interne Fehler, Lieferantenfehler,

Stefan Menzi und **Remo Ley**, Synprovis GmbH, Nauenstrasse 67, 4053 Basel, Tel. 061 272 30 30, www.synprovis.ch

Kunden- und Mitarbeitervorschläge kommen meist wie «Ereignisse» auf eine Firma zu. Kleinunternehmen mit begrenzten Ressourcen und Know-how im Verbesserungsmanagement können solche Fehlerquellen bequem nutzen. Die Fehlerbeseitigung muss angegangen werden. Zur direkten Ursachenbeseitigung ist es häufig nur noch ein kleiner Schritt.

Die konsequente Erfassung solcher Fehlerquellen sowie Verbesserungen aus einer aktiven Kunden- und Mitarbeiterbefragung sind erste

Ausgangspunkte des Optimierungsprozesses. Aus der Analyse dieser Fehler und den daraus abgeleiteten Massnahmen zur Beseitigung der Fehlerursachen entsteht der eigentliche Nutzen für die Unternehmung. Die Folge davon sind Effizienzsteigerung, tiefere Kosten, eine höhere Kundenzufriedenheit und damit wettbewerbsfähigere und verbesserte Unternehmungsergebnisse (Grafik 1).

Schwieriger wird es, wenn keine direkte Beziehung zwischen der Ursache und der Wirkung festgestellt werden kann. Hier hilft die Auswer-

Jeder Fehler steht in einem Kontext

Beseitigung von Fehlerursachen

In einer dreiteiligen Artikelfolge befassen sich Stefan Menzi und Remo Ley mit der Frage des Verbesserungsmanagements in kleinen und mittleren Unternehmen. Teil 1 erschien mit Ergebnissen einer Marktbefragung im Februar in der MQ-Spezialausgabe ESPRIX. Teil 3 wird in der Aprilausgabe von MQ über ein Unternehmen berichten, das die Fehlerursachenbeseitigung konsequent realisiert hat.

tung von Häufigkeitsbildungen. Ein Verbesserungsprozess kann nur als solcher bezeichnet werden, wenn die Fehlerursache beseitigt worden ist (Grafiken 2 und 3).

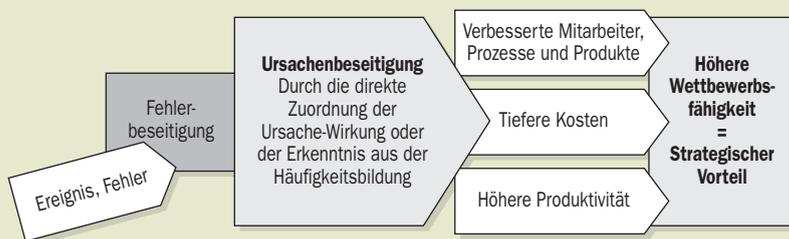
Meldungen müssen erfasst werden!

Fehler werden in vielen Firmen meist rasch und ohne administrativen Aufwand «mündlich» auf dem kurzen Dienstweg erledigt. Von Auswertungen bei Kunden wissen wir, dass das Erkennen der direkten Zuordnung von Ursache und Wirkung nur in 55 Prozent der Fälle lokalisiert werden kann. Für die Fehlerursachenbeseitigung in den restlichen Fällen kann auf die Auswertung von Häufigkeitsbildungen nicht verzichtet werden. Die aber fehlt bei einer nur «mündlichen» Abhandlung.

Dieses Erfassungsmanko ist jedoch der einschneidendste Verlust der mündlichen «Erledigung» eines Fehlers. Fehlerursachen können ohne Daten, wenn überhaupt, nur schwie-

Strategischer Nutzen

Grafik 1



Gründe für Verbesserungen Grafik 2

Ereignis Firma	Ein Ereignis liegt vor	Erfordert kein Ereignis
Passives Verhalten der Firma	Kundenreklamation Interner Fehler Lieferantenfehler	Kundenvorschlag Mitarbeitervorschlag
Aktives Verhalten der Firma	Verbesserungs- projekt (Erkenntnisse aus Häufigkeitsbildung oder akutem Ereignis)	Kundenbefragung Mitarbeiterbefragung Eigenbewertung Audit Projekt

Art der Verbesserungen Grafik 3

Ereignis Firma	Ein Ereignis liegt vor	Erfordert kein Ereignis
Passives Verhalten der Firma	Fehler- ursachen- beseitigung	Vorbeuge- massnahmen
Aktives Verhalten der Firma		

rig beseitigt werden. Klare Fakten, Erfahrung und das Gefühl ergeben immer noch die beste Kombination, um Entscheidungen auf allen Ebenen zu treffen.

Zu berücksichtigen ist ausserdem, dass in vielen Fällen die Fehlerursache nicht ohne weiteres erkennbar ist. Als Konsequenz müssen nach der Fehlerbehebung oft nachträglich Nachforschungen vorgenommen werden, um die Ursache zu finden. Ohne schriftliche Aufzeichnungen ist diese Aufgabe kaum zu lösen. Eine einfache und schnelle Erfassung der Fehler macht deshalb durchaus Sinn.

Die vier Phasen eines Ereignisses

Um den Verbesserungsprozess effizient zu nutzen, sollten folgende vier Phasen beachtet werden:

Phase 1: Erfassen

Firmen, die sich die notwendige Zeit zur Erfassung und Beschreibung der Fehlermeldung nehmen, legen damit

das Fundament für einen ganzheitlichen Verbesserungsprozess. Sie manifestieren zudem nicht nur ihr Interesse an der Schadensmeldung gegenüber dem Kunden oder dem Mitarbeiter, sie machen durch ihr Verhalten auch klar, dass Fehlerbehebung tatsächlich Chefsache ist.

In gleicher Weise fördern diese Firmen das Interesse ihrer Mitarbeiter an der Behebung von internen Fehlern. Denn die Mitarbeiter stehen mitten im Prozess und wissen, was verbessert werden könnte. Und sie fühlen sich ernst genommen, wenn sich jemanden für einen Verbesserungsvorschlag Zeit nimmt und ihn nicht in einem 20 Sekundengespräch einfach «abhandelt».

Phase 2: Der Entscheid

Die Entscheidung sollte so ausfallen, dass für alle Parteien je nach Situation das Beste herauskommt. Die Kommunikation einer Entscheidung kann gegenüber Kunden oder Mitarbeitern differenziert erfolgen. Die meisten Firmen überlassen die Kommunikation bei Kundenreklamationen dem Verkauf.

Phase 3: Erledigung des Ereignisses

In dieser Phase muss das Ereignis zur Zufriedenheit ihres Kunden oder Mitarbeiters in Ordnung gebracht werden. Die Erfassung der Kosten nach Abschluss der Meldung hilft den Fehler zu bewerten. Diese Bewertung ist

bei Häufigkeitsbildungen immer wieder zu berücksichtigen. Nicht nur die direkten Kosten der Erledigung sind zu bewerten, sondern auch die Zeit ihres Mitarbeiters, der den Fehler korrigiert.

Phase 4: Die Fehlerursachenbeseitigung

Bei vielen Unternehmen endet der Verbesserungsprozess am Ende der dritten Phase. Der Kunde oder Mitarbeiter ist zufriedengestellt. Doch der Schein trügt, denn spätestens bei einer weiteren, gleichlautenden Fehlermeldung beginnt die Korrekturarbeit wieder von neuem. Bis zur Phase 3 wurden nur die Folgen des Fehlers bekämpft und nicht die Ursache selbst angepackt.

Um die Ursache effizient bekämpfen zu können, müssen der betroffene Prozess und die Ursache bekannt sein. Die genau zu ermitteln kostet natürlich Zeit, doch sie lohnt sich in jedem Fall. Denn nur durch die Kombination einer exakten Lokalisierung der Ursache und des Prozesses kann gezielt und nachhaltig eine Verbesserungsmassnahme eingeleitet werden.

Wichtig ist: Nach einiger Zeit sollte überprüft werden, ob die beschlossenen Massnahmen umgesetzt wurden und ob sie tatsächlich die erhoffte Wirkung erbringen. Die Massnahmen sind nachhaltig wirksam, wenn die gleiche Meldung, im selben

Mögliche Auswertungen Grafik 4

Betrachtung	Vergleich zum Vorjahr	Trend	% Betrachtung
Blickwinkel			
Produkte	●	●	●
Prozesse	●	●	●
Mitarbeiter	●	●	●
Ursachen	●	●	●
Entscheidungen	●	●	●
Top Ten Kunden	●	●	
Anzahl Fehler	●	●	
Kosten	●	●	
Kostenzuteilung			●
Reaktionszeiten	●	●	
Verbesserungsmassnahmen	●	●	●

Prozess, mit der gleichen Ursache nicht mehr auftritt.

Auswertungen von Häufigkeitsbildungen

Nicht immer ist eine direkte Beseitigung von Fehlerursachen möglich, zum Beispiel bei Konzentrationsfehlern von Mitarbeitern. Kommen beim selben Mitarbeiter öfters solche Fehler (Häufigkeitsbildung) vor, müssen die Ursachen eruiert werden. Wird der Mitarbeiter zu oft in seiner Arbeit unterbrochen? Sind die Arbeitsplatzverhältnisse optimal? usw.

Nur wenn die Fehler genau erfasst sind, lassen sich Häufigkeitsbildungen auswerten. Sie können aus verschiedenen Blickwinkeln betrachtet werden und decken so auch oft verschiedene Fehlerursachen auf

(Grafik 4). Der manuelle Arbeitsaufwand für solche Auswertungen ist aufgrund der verschiedenen Betrachtungsweisen enorm hoch. Schnelle und aktuelle Auswertungen sind ohne Spezialsoftware kaum möglich.

Harte Fakten erleichtern die Verhandlungen. Dies gilt auch bei Gesprächen mit dem Lieferanten. Werden Lieferantenfehler erfasst, können Verbesserungen in der gesamten Prozesskette

erzielt werden. Zusätzlich entstehen für die nächsten Einkaufsverhandlungen klare Grundlagen, mit welchen dem Lieferanten die Fehlerhäufigkeit und die daraus entstandenen Kosten aufgezeigt werden können.

Basis für Verbesserungen

Fazit

Es braucht nicht viel, um ein Fehlermanagement effizient aufbauen und führen zu können. Oft ist die Erfassung mit viel Handarbeit verbunden, sodass der ursprüngliche Sinn, nämlich die schnelle und nachhaltige Beseitigung der Fehlerursachen, in der Administration untergeht. Nur wenn die Erfassung und Auswertung aller relevanten Daten schnell und einfach zu handhaben ist, wird das Verbesserungsmanagement intern akzeptiert und extern wird es als Chefsache verstanden.

Lesen Sie in der nächsten Ausgabe den Praxisbericht über die Erfahrungen eines Unternehmens, welches sich diesen Schwierigkeiten gestellt hat, und nun ein effizientes Verbesserungsmanagement führt. **MQ**

MQ-News

STABILO innovativstes Unternehmen des Jahres

Die internationale Branchenvereinigung OPI verlieh dem Heroldsberger Stiftehersteller diese Auszeichnung der «European Office Products Awards» (EOPA) am 19. Februar in Frankfurt am Main. Damit würdigte die Branche die Innovationen des Unternehmens in der Produktentwicklung und Zielgruppenkommunikation. Nach dem STABILO Luminator (1999) und dem STABILO Bionic (2001) überzeugte in diesem Jahr der STABILO's move easy die internationale Jury aus Fachjournalisten als Produkt des Jahres. Dieser ergonomisch geformte Stift hat laut Umfragen unter Schülern, Lehrern und

Eltern das Potenzial, Füller und Kugelschreiber abzulösen. Der Award wurde in diesem Jahr anlässlich der Fachmesse Paperworld 2004 verliehen.

Info: www.stabilo.com

Mehr Kreativität, weniger Daten

Bei marketingorientierten Unternehmen, insbesondere bei den Werbe-Agenturen, nimmt die Datenflut zu. Die Verwaltung und Bearbeitung von Corporate Identity- und Design-Vorlagen wird damit zu einer zentralen Aufgabe, die nicht zu den eigentlichen Kernkompetenzen gehört. Um die internen und externen Abläufe im Daten-Management zu optimieren, bietet die Straumann AG, Dielsdorf, mit Media Asset Management (MAM) eine Lösung zur Datenverwaltung und -verarbeitung an, die es den Agenturen erlaubt, zeit- und kostenbewusster zu arbeiten. Die Agentur-Mitarbeiter können sich wieder ihrer Kernkompetenz zuwen-

den und die Kreativität als massgeblichen Faktor einsetzen.

Info: **Daniel Straumann AG, 8157 Dielsdorf, www.straumann.net**

Xerox: Neue Technologieplattform

Die neuen DocuTech-Drucker/Kopierer verwenden Technologien, die im Farbbereich für die Xerox DocuColor iGen3 entwickelt wurden. Basis dieser Plattform ist eine modulare Architektur. Verglichen mit sonstigen digitalen Produktionsdruckern arbeiten in den neuen DocuTech-Systemen 40 Prozent weniger bewegliche Teile, was sich vorteilhaft auf die Zuverlässigkeit auswirkt und mögliche Ausfall- oder Reparaturzeiten mini-

miert. Die DocuTech 100 produziert im Kopier- oder Druckmodus bis zu 100 Seiten pro Minute. Noch einmal 20 Seiten pro Minute schneller ist die DocuTech 120. Beide Modelle sind für ein durchschnittliches monatliches Druckvolumen von bis zu 500'000 Seiten ausgelegt, wobei eine kontinuierliche Auslastung von bis zu 700'000 Seiten pro Monat garantiert wird. Darüber hinaus sind die Drucker umweltfreundlich, da sie mit nicht-toxischen Trockentönern arbeiten und keinen Sondermüll produzieren. Auch wurde die Geräuschentwicklung beider Produkte reduziert – sie ist viermal leiser als andere digitale Produktionsmaschinen.

Info: **Marie-Sophie Morel, Marketing & Communication Manager, marie-sophie.morel@che.xerox.com**

