

## Beseitigung von Fehlerursachen (2)

# Ein Strategiefaktor

Von Stefan Menzi

*Wer gezielt die Ursachen von Fehlern beseitigt, hat im Wettbewerb strategische Vorteile. Der Grundstein dafür wird mit einem kontinuierlichen 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 ihrer Konkurrenten werden immer ähnlicher. Der Preisdruck auf die Produkte steigt. Gleichzeitig wird von den Unternehmen 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 aber 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, Kunden- oder Mitarbeitervorschläge kommen meist wie «Ereignisse» auf eine Firma zu. Kleinunternehmen

■ Stefan Menzi, Synprovis GmbH, Bösch 106, CH-6331 Hünenberg, Tel. +41 (0)41 785 20 70, www.synprovis.ch

### Das Interesse an den Ursachen wecken

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.

### Jeder Fehler steht in einem Kontext

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 das Unternehmen.

Die Folge davon sind Effizienzsteigerung, tiefere Kosten, eine höhere Kundenzufriedenheit und damit wettbewerbsfähigere und verbesserte Unternehmensresultate (Grafik 1). Schwieriger wird es, wenn keine direkte Beziehung zwischen der Ursache und der Wirkung festgestellt werden kann. Hier hilft die Auswer-

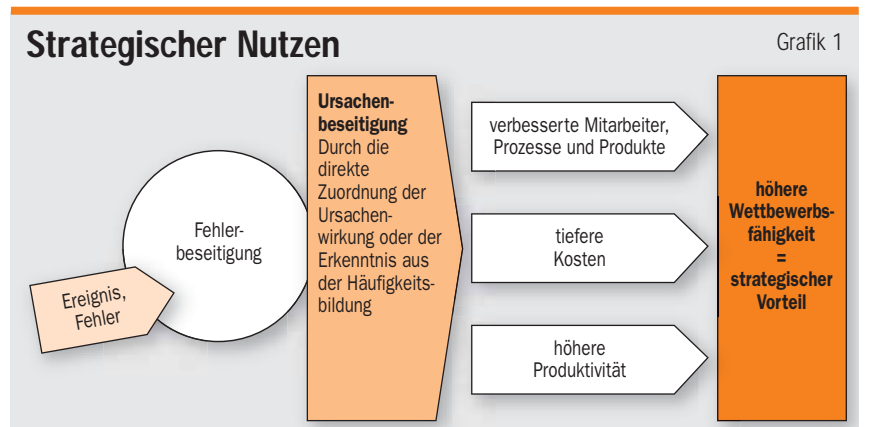
tung von Häufigkeitsbildungen. Ein Verbesserungsprozess kann nur als solcher bezeichnet werden, wenn die Fehlerursache beseitigt worden ist (Grafik 2 und 3).

### Meldungen müssen erfasst werden!

Fehler werden bei vielen Firmen rasch und ohne administrativen Aufwand «mündlich» auf kurzem 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 «mündlichen» Abhandlung.

Dieses Erfassungsmanko ist jedoch der einschneidendste Verlust der mündlichen «Erledigung» eines Fehlers. Fehlerursachen können ohne Daten, wenn überhaupt, nur schwierig beseitigt werden. Klare Fakten, Erfahrung und das Gefühl ergeben immer noch die beste Kombination, um Entscheidungen auf allen Ebenen zu treffen.

Zu berücksichtigen ist, 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



**Gründe der Verbesserung** Grafik 2

Firma \ Ereignis	Ein Ereignis liegt vor	Erfordert kein Ereignis
<b>passives Verhalten der Firma</b>	Kundenreklamation, interner Fehler, Lieferantenfehler	Kundenvorschlag, Mitarbeiter-vorschlag
<b>aktives Verhalten der Firma</b>	Verbesserungsprojekt (Erkenntnisse aus Häufigkeitsbildung oder akutem Ereignis)	Kundenbefragung, Mitarbeiterbefragung, Eigenbewertung, Audit, Projekt

**Art der Verbesserung** Grafik 3

Firma \ Ereignis	Ein Ereignis liegt vor	Erfordert kein Ereignis
<b>passives Verhalten der Firma</b>	Fehlerursachenbeseitigung	Vorbeugemassnahmen
<b>aktives Verhalten der Firma</b>		

**Serie**

**Beseitigung von Fehlerursachen**

In einer dreiteiligen Artikelfolge befasst sich Stefan Menzi mit der Frage des Verbesserungsmanagements in kleinen und mittleren Unternehmen.

Im Teil 1 mit einer Marktbefragung (in MQ 1-2/2006, S.28ff) und in dieser Ausgabe mit Teil 2, den strategischen Vorteilen. Zum Schluss folgt ein Praxisbericht über ein Unternehmen, das die Fehlerursachenbeseitigung konsequent realisiert hat.

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-Sekunden-Gespräch 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 des 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 des Mitarbeiters, der den Fehler korrigiert.

**Phase 4: Die Beseitigung der Fehlerursachen**

Bei vielen Unternehmen endet der Verbesserungsprozess am Ende der dritten Phase. Der Kunde oder Mitarbeiter ist zufrieden gestellt. Doch der Schein trügt, denn spätestens bei einer weiteren, gleichartigen Fehlermeldung beginnt die Korrekturarbeit wieder von vorne. 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. Diese genau zu ermitteln, kostet Zeit, doch es 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 Prozess, mit der gleichen Ursache nicht wieder 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?

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

**Basis für Verbesserungen**

Harte Fakten erleichtern die Verhandlungen. Dies gilt auch bei Gesprächen mit dem Lieferanten. Werden Lieferantenfehler erfasst, können

**Nur mündlich erledigen, reicht nicht**

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.

**Fazit**

Es braucht nicht viel, um ein Fehlermanagement effizient aufbauen und führen zu können. Oft ist die Erfassung mit viel Handarbeit verbunden, so dass der ursprüngliche Sinn, nämlich die schnelle und nachhaltige Beseitigung der Fehlerursachen, in der Administration untergeht. Nur wenn die Erfassung und Auswertung aller

**Schnell  
und  
einfach**

**Mögliche Auswertung**

Grafik 4

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

relevanten Daten schnell und einfach zu handhaben ist, wird das Verbesserungsmanagement intern ak-

zeptiert und extern als Chefsache verstanden. ■

Anzeige