

WIE KMU STÄRKER IM KAMPF GEGEN FEHLERURSACHEN WERDEN

Fehler oder Fehlerursachen?

Größere Unternehmen verfolgen die Ursachenbeseitigung von Fehlern häufig systematisch. KMU dagegen haben hier noch Defizite. Das Schweizer Softwarehaus Synprovis führte eine Befragung durch und kam zu dem Schluss, dass diese mit entsprechender Software wie Improve ausgeglichen werden könnten.

50 Unternehmen mit einer Mitarbeitergröße zwischen 30 und 100 Mitarbeitern wurden in sieben Schweizer Kantonen von dem Softwarehaus Synprovis GmbH zu ihrem Umgang mit Fehlern und Reklamationen befragt. Die Unternehmen wurden zufällig aus den Branchen Industrie, Handel und Informatik ausgewählt, unabhängig davon, ob ein Qualitätsmanagementsystem im Einsatz ist oder nicht. Schon während der Umfrage wurde deutlich, dass einige Unternehmen die Behandlung der Reklamation und die Behandlung der Ursachenbeseitigung nicht zu unterscheiden vermögen. Dies ist jedoch wichtig, da mit einer reinen Fehlerbehandlung der Fehler korrigiert wird, die Ursache jedoch unangetastet bleibt und mit einer Wiederholung des Fehlers ge-

Beseitigen Sie gezielt Fehlerursachen?

Mit der ersten Frage wurden Kundenreklamationen und Fehler angesprochen, die innerhalb des eigenen Betriebs entstehen. Firmen ohne Managementsystem konnten nicht zwischen Fehlerbeseitigung und Fehlerursachenbeseitigung unterscheiden. In Betrieben mit einem Managementsystem hingegen war das Know-how vorhanden. Im ersten Fall wird bloß die Reklamation bzw. der Fehler behandelt. Die Ursache selbst wird nicht eruiert und behoben. Im zweiten Fall, bei der Fehlerursachenbeseitigung, wird der Ursprung des Fehlers aufgespürt, um weitere oder ähnliche Fehler zu verhindern.

Kennen Sie Ihre Fehlerkosten?

Fehlerkosten dienen als Maßstab zur Messung der Effizienz von Verbesserungsmaßnahmen. Treten weniger Fehler auf, so sinken folglich die Fehlerkosten und die Qualität verbessert sich. Die Mehrheit der befragten Unternehmen misst ihre Fehlerkosten nicht. Sie können somit keine Aussage über Einsparpotenziale und Effizienz der Ursachenbeseitigung machen. Die Hälfte der befragten Unternehmen misst die Effizienz der Fehlerursachenbeseitigung nicht. 85 % der Unternehmen haben ein Fehlermanagementsystem, kennen jedoch dessen Wirksamkeit nicht. Offen blieb die Berechnungsart, nach welcher die Fehlerkosten berechnet werden. Hierzu existieren verschiedene Ansätze. Einige Firmen rechnen nur die Fehlerkosten für die Ersatzlieferung oder den Rabatt. Andere Firmen summieren den zusätzlichen Zeitaufwand dazu, und eine Firma berücksichtigt zusätzlich die verlorene Zeit durch Ausfall für Gewinnbringende Arbeit.

Welches ist die größte Schwierigkeit bei der Umsetzung von Ursachenbeseitigung?

Die Zeit, die der administrative Aufwand zur Fehlerursachenbeseitigung verschlingt, stellt – zusammen mit der Akzeptanz – das größte Problem dar. Daraus wurde zum Teil abgeleitet, dass es sich nicht lohne, eine Verbesserungsmaßnahme anzustreben, da deren Umsetzung zu lange dauere und die Zeit besser in neue Aufträge investiert werden solle.

Akzeptanz und Kommunikation unter den Mitarbeitern wurde als weitere große Schwierigkeit bei der Umsetzung von Verbesserungen angegeben. Kernpunkt ist das mangelnde Know-how des Mitarbeiters. Er hat oft keine zusammenhängenden Informationen darüber, weshalb er von gewohnten Abläufen abweichen sollte. Zum Teil wurde erwähnt, dass den Mitarbeitern schlicht das Interesse an einer Prozessverbesserung fehle.

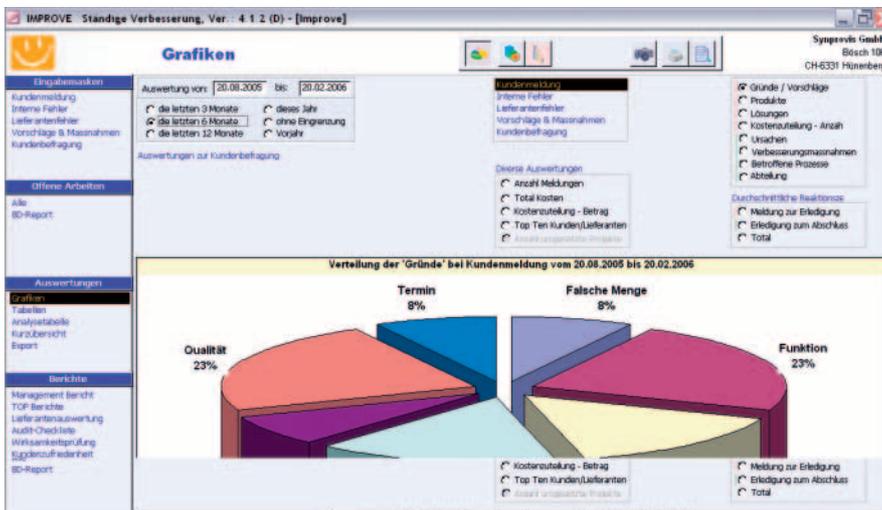


Bild 1. Die Ergebnisse der Befragung deuten auf ein Potenzial von Softwareeinsatz hin, um Fehlerursachen zu bekämpfen

rechnet werden muss. Weiterhin fiel auf, dass viele Befragte nicht wussten, wer im Unternehmen für die Fehlerursachenbeseitigung zuständig ist. Nur einzelne Firmen erkennen Fehlerkosten als Gewinnreduzierung. Die meisten Unternehmen bekämpfen Ursachen, kennen jedoch nicht die Kosten, die sie damit einsparen. Mit anderen Worten: Es fehlen Kennzahlen und ein Erfassungssystem. Doch für viele Unternehmen ist der administrative Aufwand zu groß, um Fehlerkosten zu erforschen. Nur einzelne Firmen betrachten Fehlerkosten als Gewinnreduzierung. Diese Sicht kann folgenschwere Auswirkungen haben.

Setzen Sie für die Ursachenbeseitigung eine Software ein?

In den meisten Kleinunternehmen wird der Optimierungsprozess von Hand oder nur im Kopf durchgeführt. Folglich nimmt der administrative Aufwand oft überhand, und die nötige Zeit für eine gezielte Ursachenbeseitigung fehlt. Und wenn ein Tool eingesetzt wird, dann ist Excel immer noch die meistbenutzte „Verbesserungssoftware“. Diejenigen, die eine Software benutzen, greifen meistens auf Microsoft-Programme wie Excel oder eine selbst erstellte Accessdatenbank zurück. Es erstaunt aus diesem Grunde nicht, dass die eingesetzte Softwarelösung eine hohe Hürde bei der Umsetzung von Fehlerursachenbeseitigung darstellt. Spezialprogramme, die den Optimierungsprozess gezielt führen und unterstützen, kommen selten zum Einsatz. Ein Spezialtool würde sich hier in jedem Fall lohnen.

Softwareeinsatz für weniger Fehler

Anhand eines typischen Mittelständlers, es handelt sich um einen Schweizer Metallverarbeiter mit eigener Produktion und Handelsabteilung sowie 35 Mitarbeitern, mag der Vorteil eines Softwareeinsatzes deutlich werden. Vor etwa einem Jahr wurden etliche Probleme festgestellt. Der administrative Aufwand bei der Erfassung von Fehlern war zu hoch. Fehler oder Meldungen blieben liegen oder wurden vergessen. Bei den Mitarbeitern fehlte das Know-how für die Ursachenbeseitigung. Die Auswertung von Häufigkeitsbildungen benötigte zu viel Zeit, und Fehlerkosten waren nicht bekannt; es fehlten die Fakten für fundierte Entscheidungen.

Daraufhin hat die Firma in Zusammenarbeit mit uns eine Ist-Aufnahme durchgeführt. Neben der Stärken- und Schwächenanalyse wurde der Zeitaufwand für die Erfassung der Fehler gemessen. Zusätzlich wurden die Mitarbeiter über ihre Zufriedenheit mit dem damaligen Verbesserungsprozess befragt. Die Hauptaussagen waren: Formulare ausfüllen bräuchte viel Zeit, ein Feedback zu Vorschlägen bliebe meist aus, und ein Fehlermeldesystem diene ja nur dazu, einen Schuldigen zu finden.

Die Erkenntnis aus der Ersterhebung war, dass viele der Schwierigkeiten mit Softwareunterstützung gelöst werden könnten. Es musste also eine Softwarelösung gefunden werden, die selbsterklärend ist, um lange Schulungen zu vermeiden. Sie sollte eine einfache Erfassung der Meldungen erlauben, so dass schlussendlich daraus nicht ein größerer Aufwand resultiert, als mit dem administrativen System. Und schließlich sollten die Fehlerquellen übersichtlich und rasch dargestellt werden können. Nach verschiedenen Präsentationen von Softwarelösungen fiel die Entscheidung zu Gunsten der Software Improve der Synprovis GmbH.

In einem ersten Schritt wurde eine Testversion, zugeschnitten auf die Bedürfnisse des Unternehmens, eingerichtet. Dann wurde diese Testversion auf drei Arbeitsplätzen installiert. Nachdem die Prozesse des Unternehmens erfasst waren, wurden die Produkte, Ursachen, Verbesserungsmaßnahmen und Kostenstellen definiert und eingepflegt. Die Anwendung der Software wurde den Mitarbeitern anhand von Fehlermeldungen aus dem Alltag erklärt. Da die Software einfach aufgebaut ist, war keine Schulung nötig.

Nach der Präsentation der ersten Testversion war sich die Firmenleitung bald einig, dass Improve mit seinen flexiblen Einstellungen perfekt an die Firmenkultur angepasst werden könne und deshalb eine ideale Lösung darstelle. Bereits nach einem

Monat zeichnete sich die Effizienz bei der systematischen Fehlererfassung und der Einleitung der Ursachenbeseitigung ab. Synprovis kontrollierte die erfassten Meldungen auf ihre Richtigkeit. Es wurde festgestellt, dass die Mitarbeiter die Software gut nutzen. Wie nun bei der Beseitigung der Fehlerursachen vorzugehen sei, das bereitete noch Schwierigkeiten. Als Folge wurden die erfassten Fälle besprochen und die Konfiguration noch einmal verfeinert. Nach einer weiteren Testphase von zwei Monaten entschied sich die Geschäftsführung, Improve in ihrer Firma einzusetzen (Bild 2).

Fehlerkosten verringert, Nutzen erhöht

Ein Jahr später führte Synprovis ein KVP-Audit durch, das die Wirkung aller Aktivitäten für den kontinuierlichen Verbesserungsprozess überprüfen sollte. Gefragt wurde, ob der Zweck – nämlich die Qualität der erfassten Meldungen – erfüllt würde und ob Verbesserungsmaßnahmen nachhaltig griffen. Zusätzlich wurde eine erneute Zeitmessung aufgenommen, um einen wahrheitsgetreuen Vergleich zur Zeitmessung vor einem Jahr herstellen zu können. Nach der anfänglichen Skepsis („Schon wieder eine neue Software“) wissen heute die Mitarbeiter, dass es nicht nur um Fehler geht, sondern vor allem um die ständige Arbeit an der Verbesserung aller Prozesse. Zum Beispiel wurden bessere Kennzeichnungen eingeführt. Aufträge werden je nach Fall in Rot, Blau oder Grün markiert. Oder es wurde bei heiklen Aufträgen eine Gegenprüfung eingeführt.

Durch die Ist-Aufnahme ist ein direkter Vergleich mit der Ausgangslage vor einem Jahr möglich. Die Firma hat heute Fakten, auf deren Grundlage sie ihre Entscheidungen besser abstützen kann. Trotz der häufiger erfassten Meldungen sind die Fehlerkosten nach einem Jahr deutlich rückläufig. Die Investition hat sich in einem Jahr bereits nachweislich um 70 % amortisiert. Durch die verbesserten Prozesse können langfristige Wettbewerbsvorteile aufgebaut und sogar die Arbeitsplatzqualität der Mitarbeiter verbessert werden. □

Hubert Geissler, Hünenberg (CH)

► **Synprovis GmbH**
T 00 41/4 17 85 20 70
kontakt@synprovis.ch
www.synprovis.ch

QM-Infocenter.de ► QZ102273