

Umfrage in Schweizer Kleinunternehmen:

Beseitigung von Fehlerursachen

Von Stefan Menzi und Remo Ley

Man kann Fehler beheben und trotzdem ihre Ursachen unangetastet lassen. Viele Grossfirmen verfolgen die Ursachenbeseitigung von Fehlern systematisch. Wie steht es jedoch bei kleineren Unternehmungen? Eine Umfrage in der Deutschschweiz kommt zu ernüchternden Antworten.

50 Unternehmen mit einer Mitarbeitergrösse zwischen 30 und 100 Mitarbeitern in sieben verschiedenen Kantonen (GR, UR, ZH, SG, BS, BL und AG) wurden befragt. Die Unternehmen wurden zufällig aus den Branchen Industrie, Handel und Informatik ausgewählt, unabhängig davon, ob ein Qualitätsmanagementsystem im Einsatz ist oder nicht. Drei von vier Fragen konnte mit einem einfachen «ja» oder einem «nein» beantwortet werden. Die vierte Frage wurde offen gestellt, um eine Diskussion herbeiführen zu können.

Frage 1

Beseitigen Sie gezielt Fehlerursachen?

Mit der ersten Frage wurden Kundenreklamationen und Fehler angesprochen, die innerhalb des eigenen Betriebs entstehen. Die überaus positive Antwort, dass 85 Prozent der Befragten gezielt Fehlerursachen beseitigen, muss relativiert werden, da die befragten Personen oft nur sehr zögerlich Auskunft gaben. Offenbar gesteht man nicht gerne ein, dass bei

Ihnen keine Ursachenbeseitigung stattfindet.

■ **Firmen ohne Managementsystem konnten nicht zwischen Fehlerbeseitigung und Fehlerursachenbeseitigung unterscheiden.** ■

Bei Betrieben ohne Managementsystem wurde der Unterschied zwischen der Zufriedenstellung der Reklamation und der Beseitigung der Fehlerursachen nicht erkannt. 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.

Frage 2

Setzen Sie für die Ursachenbeseitigung eine Software ein?

Die zweite Frage zeigt das Vorgehen bei der Ursachenbeseitigung auf. In den meisten Unternehmen wird der Optimierungsprozess von Hand oder nur im Kopf durchgeführt. Soweit ist leicht nachvollziehbar, dass der administrative Aufwand oft überhand nimmt und die Zeit für eine gezielte

Ursachenbeseitigung fehlt. Daraus stellt sich automatisch die Frage, ob ein hochstehender kontinuierlicher Verbesserungsprozess realisiert werden kann. Die Kontinuität kann in der Mehrheit der Fälle nicht überprüft werden, da die Verbesserungs-massnahmen nicht erfasst wurden.

■ **Excel ist immer noch die meistbenutzte «Verbesserungssoftware».** ■

Diejenigen, die eine Software benutzen, greifen meistens auf Microsoftprogramme wie Excel oder eine selbsterstellte 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 Falle lohnen.

Frage 3

Kennen Sie Ihre Fehlerkosten?

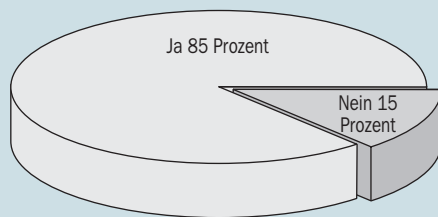
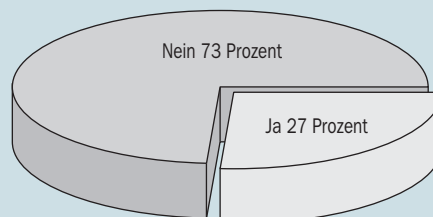
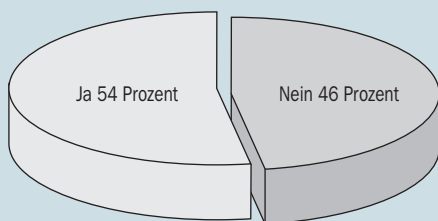
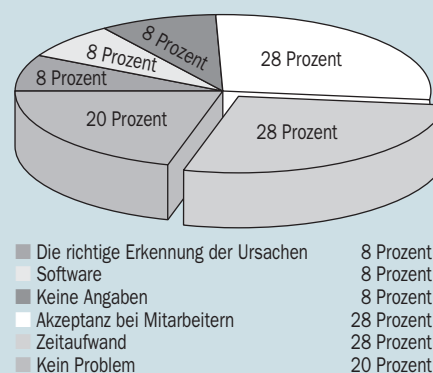
Fehlerkosten dienen als Massstab zur Messung der Effizienz von Verbesserungs-massnahmen. Treten Fehler weniger auf, so sinken folglich die Fehlerkosten und die Qualität verbessert sich.

■ **Die Mehrheit der befragten Unternehmen messen ihre Fehlerkosten nicht. Diese können somit keine Aussage über Einsparpotentiale und der Effizienz der Ursachenbeseitigung machen.** ■

Die Umfrage hat ergeben, dass die Hälfte der befragten Unternehmungen die Effizienz der Fehlerursachenbeseitigung nicht messen. Es ist erschreckend, dass immerhin 85 Prozent der Unternehmen ein Fehlermanagementsystem haben, jedoch dessen Wirksamkeit nicht kennen!

Offen blieb die Berechnungsart, nach welcher die Fehlerkosten berechnet werden. Hierzu existieren verschiedene Ansätze. Einige Firmen rechnen nur die Fehlerkosten für die

Stefan Menzi und Remo Ley, Synprovis GmbH, Basel, www.synprovis.ch, in zwei weiteren Folgen (MQ 3 und 4) befassen sich die Autoren mit der Praxis des Verbesserungsmanagement in Kleinfirmen.

Frage 1
Beseitigen Sie gezielt Fehlerursachen?

Frage 2
Setzen Sie für die Ursachenbeseitigung eine Software ein?

Frage 3
Kennen Sie Ihre Fehlerkosten?

Frage 4
Welches ist die grösste Schwierigkeit bei der Umsetzung von Ursachenbeseitigung?


Ersatzlieferung oder den Rabatt. Andere Firmen summieren den zusätzlichen Zeitaufwand dazu und eine Firma berücksichtigt zusätzlich die verlorene Zeit als Ausfall für gewinnbringende Arbeit.

Erstaunlicherweise sind Unternehmen in den ländlichen Gegenden besser über ihre Fehlerkosten informiert als ihre städtischen Konkurrenten. Die Hälfte der Unternehmen, die ihre Fehlerkosten kennen, gehören zur «Industrie». Mit rund 30 Prozent belegt der «Handel» den zweiten Platz und schliesslich kennen im Bereich «Informatik» nur ungefähr 20 Prozent der Unternehmen ihre Fehlerkosten.

Frage 4
Welches ist die grösste Schwierigkeit bei der Umsetzung von Ursachenbeseitigung?

Damit bei dieser Frage ein Gespräch geführt werden konnte, wurde eine offene Frageform gewählt. Zusammenfassendes Fazit der geführten Gespräche:

Der administrative Zeitaufwand ist zu gross (28 Prozent)

Die Zeit, die der administrative Aufwand zur Fehlerursachenbeseitigung verschlingt, stellt – mit der Akzeptanz zusammen – das grösste Problem dar. Daraus wurde zum Teil von Unternehmen sogar gefolgert, dass es sich nicht lohnt, eine Verbesserungs-massnahme anzustreben, da deren Umsetzung zu lange dauert und die Zeit besser in neue Aufträge investiert werden sollte. Ein Befragter verzichtete explizit auf eine gezielte Ursachenbeseitigung, da der Aufwand zur Eruiierung der Fehlerursache grösser sei als die eingesparten Fehlerkosten. Diese Einstellung mag kurzfristig, aber nicht auf längere Zeit aufgehen. Das Unternehmen läuft Gefahr, dass es in der Entwicklung stehen bleibt.

Der Mitarbeiter als «Knacknuss» (28 Prozent)

Akzeptanz und Kommunikation unter den Mitarbeitern wurde als weitere grosse Schwierigkeit bei der

Umsetzung von Verbesserungs-massnahmen angegeben. Der Kern der Problematik liegt im Know-how des Mitarbeiters. Er hat oft nicht die zusammenhängenden Informationen, weshalb etwas Gewohntes abgeändert werden soll. Zum Teil wurde erwähnt, dass den Mitarbeitern das Interesse an einer Verbesserung des Prozesses fehlt. In diesen Fällen stossen die befragten Firmen richtiggehend auf «Beton» bei der Umsetzung von Fehlerursachenbeseitigungen.

■ Sehr oft wird der Sinn der Ursachenbeseitigung nicht erkannt. ■

Aus Erfahrung wissen wir, dass Mitarbeiter zuwenig für einen Verbesserungsprozess sensibilisiert und miteinbezogen werden. Diese Einbeziehung ist jedoch elementar, denn der Mitarbeiter lebt sprichwörtlich in seinem Prozessablauf. Eine Änderung kann er nur verstehen, wenn er den Nutzen versteht und ein subjektives Interesse dazu aufbauen kann.

Wo ansetzen?

In Zusammenhang mit Punkt zwei wurde erwähnt, dass die Ursachen meistens erkannt wurden, die Umsetzungen in der Praxis dagegen oft nur schleichend vorangingen. Die Befragten gaben an, dass sie oft nicht wüssten, wo sie den «Hebel» anzusetzen hätten. In den Diskussionen trat in diesem Punkt wiederkehrend das gleiche Schema auf.

■ Durch fehlendes Know-how wird die Ursache meistens den Mitarbeitern zugeschoben. ■

Die meisten der Unternehmen setzen direkt beim Mitarbeiter an, und versuchen bei ihm als erstes etwas zu bewirken. Dabei treten dann die oben beschriebenen Schwierigkeiten auf. Es wird vergessen, dass es noch andere Ansätze gibt wie Prozessanpassungen, Kennzeichnungen, Maschinenanpassungen, Ordnung, Einrichtungen, Lärmreduzierungen usw.

Erkenntnisse der Umfrage

Während der Umfrage stellten wir fest, dass einige Unternehmen die Behandlung der Reklamation und die Behandlung der Ursachenbeseitigung nicht zu unterscheiden vermochten. Dies ist jedoch wichtig, da mit einer reinen Fehlerbehandlung der Fehler korrigiert wird, die Ursache jedoch unangetastet bleibt und mit einer Wiederholung des Fehlers gerechnet werden muss.

Firmen und deren Mitarbeiter sind sensibilisiert auf die Behandlung von Kundenreklamationen. Wenn der Kunde zufriedengestellt ist, gilt für die befragten Unternehmen das Ziel als erreicht. An diesem Punkt wird der Prozess abgebrochen. Das weitere Potenzial eines Fehlers wird nicht ausgenutzt.

Weiter fiel auf, dass die Person, mit der wir den ersten Kontakt hat-

ten, oft lange überlegen musste, wer im Unternehmen für die Fehlerursachenbeseitigung zuständig ist. Eine klare Aufgabenzuteilung in diesem Bereich fehlte.

■ Nur einzelne Firmen erkennen Fehlerkosten als Gewinnreduzierung. ■

Beim Vergleich der ersten Frage mit der Zweiten fällt auf, dass die meisten Unternehmen Ursachen bekämpfen, jedoch die Kosten, die sie damit einsparen, nicht kennen. Mit anderen Worten: Es fehlen Kennzahlen und ein Erfassungssystem. Für viele Unternehmen ist der administrative Aufwand zu gross, um Fehlerkosten zu eruieren. Nur einzelne Firmen betrachten Fehlerkosten als Gewinnreduzierung. Leider wissen wir alle, dass diese Sicht folgenschwere Auswirkungen haben kann.

Begriffe wie «Optimierungs- und Verbesserungsprozess» haben Einzug in kleinere Unternehmen gefunden. Die Umsetzung ist jedoch schwierig. Die Beseitigung von Fehlerursachen soll dazu beitragen, dass ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess erreicht wird und weniger Zeit für Fehlleistungen aufgewendet werden muss, was die Firmen effizienter und wettbewerbsfähiger werden lässt. MQ