

## Konfliktstellen beseitigen, und Rationalisierungspotentiale erkennen.

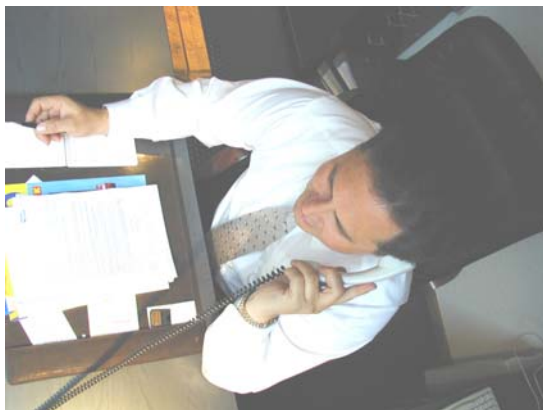
### Wie können Schwachstellen in den komplizierten vielschichtigen Unternehmensprozessen erkannt werden?

Die Unternehmensprozesse sind verflochtener und vielschichtiger geworden. Konfliktstellen und Rationalisierungspotentiale werden in diesem komplizierten Umfeld meist nur auf Abteilungs- oder Sachbearbeiterebene erkannt.

Viele Unternehmen verbessern Ihre häufig anfallenden Prozesse mit immer besseren Softwarelösungen. Dabei werden meist starre Prozesslösungen installiert. Diese werden um so teurer, je besser sie greifen. Oft sind diese Lösungen nur von kurzer Dauer. Das sich ständig wandelnde Geschäft wirft immer neue Problemstellungen und Fragen auf.

Die Industrie hat mittlerweile erkannt, dass sie flexibler reagieren muss. In vielen Betrieben werden automatisierte Fertigungsstrassen und Roboter wieder zu einem Teil durch manuelle Lösungen ersetzt. Der Mensch ist einfach anpassungsfähiger und schneller umzurüsten als eine Maschine oder ein starrer Prozess.

Oft werden enorme Summen für die Verbesserung der oft schon gut unterstützten Standard - Prozesse ausgegeben. Die eigentlichen Verbesserungspotentiale liegen aber oft woanders.



Die Kundenwünsche werden immer komplizierter und ausgefallener, dabei werden die Durchlaufzeiten der abzuwickelnden Prozesse und die Lieferzeiten immer kürzer.

Abweichende Prozesse werden somit immer häufiger zum Normalfall.

Diesen Anforderungen sind starre Unternehmensprozesse nicht mehr gewachsen. Immer öfter werden mit Hilfsmitteln wie MS-Word, MS-Excel und ein-

fachen Softwarelösungen die Aufgaben erledigt. Dabei wird selten auf die Datenintegrität geachtet.

Diese selbst gestrickten Lösungen sind oft nur für den jeweiligen einzelnen Arbeitsplatz brauchbar oder werden von anderen Mitarbeitern nicht akzeptiert. Wildwuchs unnötige Suchaufgaben, Doppelarbeit, Konvertierungs-, Ablageprobleme u.s.w. entstehen.

Über Abteilungs- und Bereichsgrenzen hinaus wirken sich Handlungen jedoch auf das gesamte Unternehmen aus. Ein kleines Missverständnis oder ein Fehler kann viele Mitarbeiter in den verschiedensten Abteilungen beschäftigen und ihre Ressourcen binden.

Dabei kann mit einfachen Mitteln eine vernünftige Abteilungen übergreifende Lösung geschaffen werden.

### Beispiel ( Praxisfall ):

Der Kunde bezahlt seine Rechnung nicht.

Dies scheint erst einmal ein ganz normaler Fall zu sein.

In der Buchhaltung wird dies festgestellt und dem Vertrieb mitgeteilt. Nach erfolgter Mahnung zahlt der Kunde noch immer nicht. Bei einem Anruf des Vertreters beim Kunden wird festgestellt, dass der Kunde einen Teil der Waren reklamiert hat und für den anderen Teil der Waren eine gesonderte Rechnung wünscht.

Für die ursprüngliche Rechnung hatte er bereits von der Abteilung Auftragsabwicklung nach eingehenden Gesprächen eine Gutschrift erhalten. Diese Gutschrift wurde in der Buchhaltung jedoch noch nicht verbucht. Der Kunde erhielt eine neue Rechnung und einen neuen Lieferschein über den nicht beanstandeten Teil der Waren .

Bei einem Vorort - Termin eines Mitarbeiters der Qualitätsstelle wurden die reklamierten Waren besichtigt. Dabei wurde festgestellt, dass die Qualität der Waren in Ordnung ist, es sich jedoch um falsche Teile handelt.

Nach eingehender Prüfung im Stammhaus wurde festgestellt, dass der Kunde drei Lieferungen erhalten hatte. Bei der Rechnungsstellung wurden jedoch die Lieferscheinnummern vertauscht.

Insgesamt hatte der Kunde die Ware wie bestellt erhalten und auch berechnet bekommen, nur dass er statt zwei Lieferungen drei Lieferungen bekam und die Lieferscheinnummern auf den beiden Rechnungen vertauscht waren.

Der Kunde war zufrieden, denn er hatte die Verwechslung als Anlass genommen die Zahlung der Ware um 4 Monate verzögern können. (Der Verkäufer erinnert sich später, dass der Kunde gerne auf Raten gekauft hätte).

Im Stammhaus ist nun folgendes geschehen. Die Rechnungen sind doppelt erstellt und gebucht worden. Die Gutschrift hat die zuerst geschriebene Rechnung storniert. Damit scheint das Problem erst einmal beseitigt zu sein.

Doch ein anderer Verkäufer bekam Lieferprobleme bei einem Kunden angezeigt. Obwohl er sich für einen Kunden die Waren reserviert hatte und diese auch gefertigt wurden, fehlten die Artikel und er bekam Probleme weil er dem Kunden die pünktliche Lieferung fest zugesagt hat. Die Produktion kann diese Teile jedoch erst in einigen Wochen fertigen oder sie müsste den ganzen Produktionsplan umwerfen.

Bei einer Lagerbegehung stellt sich heraus, das diese Teile lt. System im Lager fehlten aber physisch vorhanden waren. Er konnte seinen Kunden nun mit einigen Tagen Verspätung doch noch beliefern.

Weil bei der ersten Lieferung die Lieferscheine zweimal erstellt worden sind, wurden die Teile vom System doppelt vom Lager abgebucht.

Die Gutschrift hatte den Forderungsbetrag ausgeglichen, aber die Waren wurden damit nicht automatisch zurück ins Lager gebucht.

Es musste nun noch eine manuelle Bestandsbuchung ohne Warenbewegung durchgeführt werden, um den Lagerbestand wieder auszugleichen. (Retoure-Buchung)

Bei diesem typischen Fall waren mehrer Abteilungen über Monate beschäftigt. Nur durch erheblichen Aufwand und dem guten Basis-System konnte der Fall überhaupt erst geklärt werden.

Dieser Fall hat ein vielfaches an Kosten verursacht. Die Kosten für diesen Fall verschlingt die Erträge von diesem Kunden über mehrere Jahre.

Hiermit möchten wir schildern, wie kleine Ursachen hohe Kosten an den verschiedensten Stellen im Unternehmen erzeugen können.

**Wo liegt nun die eigentliche Konfliktstelle bei diesem Fall?**

Bei der anschließenden Ursachensuche stellte sich heraus, dass der Versand die Angelegenheit sofort hätte klären können.

Im Grunde war nur folgendes geschehen. Der Spediteur hatte bei der ersten Auslieferung einen zu kleinen LKW geschickt.

Im Versand wurde dann wegen Platzmangel, nach telefonischer Rücksprache mit dem Kunden, die zweite Lieferung zurückgestellt und die dritte Lieferung verzögert.

Die zweite Lieferung wurde dann einige Tage später statt der dritten Lieferung ausgeliefert. Die Auftragsabwicklung wurde mittels Anruf darüber informiert. Diese Informationen sind dort jedoch verloren gegangen.

Die Schwachstelle ist in diesem Fall die Kommunikation zwischen Versand und Auftragsabwicklung.

Der fehlerhafte Bestand ist ein Folgefehler aus der falschen Beurteilung der Abläufe.

**Welche Kosten werden durch Abweichungen und Sonderwünsche der Kunden verursacht?**

Das folgende Rechenbeispiel soll Ihnen einmal verdeutlichen, über welche Auswirkungen bei den Kosten wir reden. Sie erzielen z.B. 95% Ihres Umsatzes mit normalen Fällen ohne Störungen. Für 5 % der ihres Umsatzes haben Sie besonderen Aufwand.

Für diese einfach zu bearbeitenden Prozesse wenden Sie ca. 5 % Ihrer Ressourcen auf. (Lieferrn / Abrechnen) ( 5 % angenommen lt. Statistik ) Für die anderen Fälle und für Sonderwünsche wenden Sie den Rest Ihrer Kapazitäten ca. 95 % auf.

**Es ergibt sich ein Aufwand / Umsatz Verhältnis**

Normalfall : 5 % Aufwand für 95 %  
 Abweichung : 95 % Aufwand für 5 %

**Daraus errechnen wir den Faktor Aufwand je 1 % Umsatz**

Umsatz 5 / 95 \* 1000 = 53  
 Umsatz 95 / 5 \* 1000 = 19.000

**Als Verhältnis der eingesetzten Ressourcen zwischen dem Normalfall und dem Sonderfall ist somit :**

$19.000 / 53 = 361$

**Sie wenden von Ihren Ressourcen in diesem Beispiel 361-mal soviel für Sonderfälle wie für Normalfälle auf.**

In der folgenden Tabelle haben wir einige Fälle durchgerechnet. Schätzen Sie Ihr Unternehmen an Hand der unten aufgeführten Tabelle einmal selber ein.

Umsatz % Anteil Normalfall	Kapazitäts % Anteil ( Zeit )	Normal Umsatz Faktor	Sonderfall Umsatz Faktor	Gesamt Faktor
65	23	354	2.200	6
70	20	286	2.667	9
75	17	227	3.320	15
80	14	175	4.300	25
85	11	129	5.933	46
90	8	89	9.200	104
<b>95</b>	<b>5</b>	<b>53</b>	<b>19.000</b>	<b>361</b>
97	5	52	31.667	614
98	5	51	47.500	931
99	5	51	95.000	1.881

Sie müssen feststellen, dass wir über einen erheblichen Kostenanteil reden.

Aus dieser Tabelle ist ersichtlich, dass je besser die Basisprozesse greifen desto grösser wirken sich Abweichungen im Verhältniss aus. Selbst wenn Sie in Ihrem Unternehmen nur zwei Drittel Normalfälle haben, macht der Aufwand für Abweichungen schon das 6- bis 9-Fache aus.

Mit der Verbesserungen Ihrer Standard - Software optimieren Sie nur den Teil, der schon gut abgewickelt wird.

### Welche Ursachen stecken dahinter?

Im oben genannten Fall hat sich die Kommunikation zwischen den Abteilungen als Schwachstelle und Ursache herausgestellt.

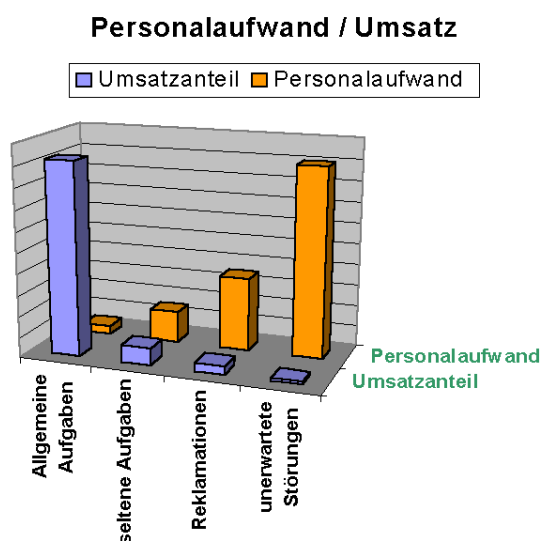
Es gibt jedoch viele Gründe, warum Abweichungen entstehen.

Unsere Untersuchungen in mehreren Betrieben haben folgendes ergeben.

In den meisten Fällen sind

- mangelnde interne und externe Kommunikation zu den Vorgängen,
- mangelnde Dokumentation der Vorgänge,
- fehlende Informationsquellen zu den Vorgängen,
- falsche Informationsstände,
- und ein mangelndes Dokumenten-Ablagesystem, ( Zettelwirtschaft Projekt, Auftrags- oder Kundenakten)
- ausserordentliche Kundenwünsche,
- extreme Marktveränderungen,
- Personalmangel

### die Ursachen für Abweichungen.



Wie könne Sie Abläufe erkennen, in denen Rationalisierungspotentiale stecken und die Potentiale ausschöpfen?

Durch ein gezieltes Abweichungs- Management erhalten Sie Informationen, die Sie Auswerten können.

Hierbei ergeben sich über einen Zeitraum x betrachtet Häufungen gleicher Art.

Aus diesen Häufungen können Sie dann die Konfliktstellen und deren Rationalisierungspotentiale erkennen.

Die Consulting Jeske GmbH in Gelsenkirchen hat ein System „PlusPunkt“ entwickelt, mit dem Abweichungen und Vorgänge optimal bearbeitet, erfasst und ausgewertet werden können.

Dieses System hilft auch, die externe und interne Kommunikation zwischen den Beteiligten zu verbessern und die im Unternehmen erzeugten Dokumente abzulegen und zu verwalten.

Mit diesem System „PlusPunkt“ können Sie die Konfliktstellen schnell erkennen und sofort flexibel reagieren.

Die internen **Hauptursachen** bei

interner und externer Kommunikation,  
mangelnde Dokumentation,  
fehlende Informationsquellen und  
Dokumenten-Ablagesystem

werden sofort beseitigt und die Unternehmensprozesse werden flexibel und ohne starre Form unterstützt.

Dadurch entsteht eine vorsorgende Wirkung und viele Konflikte entstehen erst gar nicht.

Dieses System ist optimal geeignet für Unternehmen die einem stetigen Wandel unterliegen oder deren EDV-System den Anforderungen hinterherläuft.

Als Ergänzung und Anbindung zu vorhandenen ERP-, PPS- oder Warenwirtschafts-Systemen bildet es eine homogene Lösung für alle gängigen Sonderfälle.

Ebenso können fehlende Lösungen oder Lücken in den EDV-Hauptprozessen kompensiert werden.

Führende Wirtschafts-Beratungsunternehmen empfehlen dieses System, um besonders in Krisensituationen Unternehmensprozesse sichtbar und nachvollziehbar zu machen.

### Bewerten Sie selbst.

#### Was lohnt sich mehr ?

Die Verbesserung von gut unterstützten Standard-Prozessen ( ca. 5 % Ressourcenverbrauch )

oder die Unterstützung der Abweichenden Prozesse und Sonderwünsche ( ca. 95 % Ressourcenverbrauch ).

(c) Autor : CJG Dipl. Ing. Hartmut Jeske