

# Kampf den Fehlerkosten

Die Rendite vieler Unternehmen unserer Branche liegt im niedrigen einstelligen Prozentbereich. Die nachhaltige Reduzierung von Fehlleistungen kann deshalb eine deutliche Ertragssteigerung bringen. **Von Dr. Jürgen Calmbach**

**F**ehler können an allen Stellen im Auftragsprozess auftreten, erkannt und mit mehr oder weniger Aufwand korrigiert werden. Schlimmstenfalls bleiben sie unerkannt und werden erst vom Kunden bemerkt. In jedem Fall entsteht ein Schaden. Es kann bis zum Kundenverlust kommen oder im günstigeren Fall nachgearbeitet werden. Mit diesem Umstand lebt heute jede Druckerei und er ist auch nie vollständig auszuschalten. Entscheidend ist die Fehler-Quote, d.h. wieviel die Fehlerkosten im Verhältnis zur Gesamtleistung des Unternehmens in Prozent betragen. Unserer Erfahrung nach liegt diese Quote ohne konsequente Abhilfe bei über 3% und damit über der durchschnittlichen Umsatzrendite einer Druckerei. In gut organisierten Druckereien beträgt sie dagegen weniger als 1%.

## Mehrstufiger Prozess

Um Fehler nachhaltig zu vermeiden, reicht es nicht, die Art des Fehlers zu kennen; vielmehr muss die Ursache des Fehlers genauestens recherchiert werden. Das klingt erst einmal simpel und jeder würde auf der Stelle sagen: „Das ist doch vollkommen klar!“ In der Praxis verhält es sich jedoch anders. Im Unternehmensalltag reicht die Energie meist nur für die Behandlung des Symptoms, d.h. der Fehler wird so schnell wie möglich ausgemerzt. Die aufwändige Ursachenforschung (Was ist eigent-

### HÄUFIG VORKOMMENDE FEHLERARTEN

<p><b>Auftragsbearbeitung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Auflage falsch vorgegeben</li> <li>• Papier falsch vorgegeben</li> <li>• Unterlieferung</li> <li>• Überlieferung nicht fakturiert</li> <li>• Überlieferung nicht ausgereizt</li> <li>• Andere Auftragsinformationen falsch/nicht vorhanden</li> </ul> <p><b>Vorstufe</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kundenfehler</li> <li>• Datenfehler (fehlerhafte Elemente)</li> <li>• Standfehler (nicht alles auf der Seite)</li> <li>• Korrektur nicht durchgeführt</li> </ul> <p><b>CTP-Ausgabe</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Platte schief eingelegt</li> <li>• Falsch ausgeschossen</li> <li>• CTP-Streifen auf Platte</li> <li>• Flecken/Schmutz auf Platte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kratzer auf Platte</li> <li>• Plattenschicht defekt</li> <li>• Entwicklung schlecht</li> <li>• Plattenabkantung schlecht</li> <li>• Inventurdifferenzen (Platten)</li> </ul> <p><b>Druck</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bogen kleben zusammen</li> <li>• Kratzer, Flecken, Streifen, Farbspritzer im Druckbild</li> <li>• Farbabweichung/unzureichende Farbqualität</li> <li>• Materialproblem</li> <li>• Inventurdifferenzen (Papier, Farbe)</li> <li>• Auflage nicht erreicht</li> </ul> <p><b>Binderei</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falsch beschnitten</li> <li>• Schmutz</li> <li>• Auflage nicht erreicht</li> </ul>
--	--

lich genau passiert? Was war der Auslöser für diesen Fehler? Was muss ich im Prozess zukünftig verändern, um den Fehler nachhaltig ausschließen zu können?) unterbleibt oftmals. Im obigen Kasten listen wir beispielhaft häufig vorkommende Fehlerarten entlang des Auftrags-Workflows auf.

Die Reduktion von Fehlleistungen ist ein mehrstufiger Prozess und untergliedert sich

nach Auffassung von Dr. Calmbach & Partner in diese fünf Phasen (vgl. Abbildung 1):

- Analyse der Ausgangssituation;
- Systematische Erfassung und Strukturierung von Fehlleistungen;
- Einsatz wirksamer Methoden/Instrumente zur Fehlerreduzierung;
- Aufbau eines effizienten Fehler-Informationssystems und
- Einrichtung eines Regelkreises zur Fehlervermeidung.

Bei der Analyse der Ausgangssituation wird zunächst einmal aufgearbeitet, wie Fehler im Unternehmen heute behandelt werden. Wie lückenlos ist die aktuelle Erfassung der Fehlleistungen? Mit welchem Verständnis gehen die Mitarbeiter an die Beseitigung von Fehlern heran? Gibt es einen offenen und konstruktiven Umgang mit Fehlleistungen im Unternehmen? Oder dominiert eher Angst, wenn Fehler passieren und wird gar versucht, Fehler zu verheimlichen? Diese und weitere Fragen müssen zunächst beantwortet werden, bevor gemein-

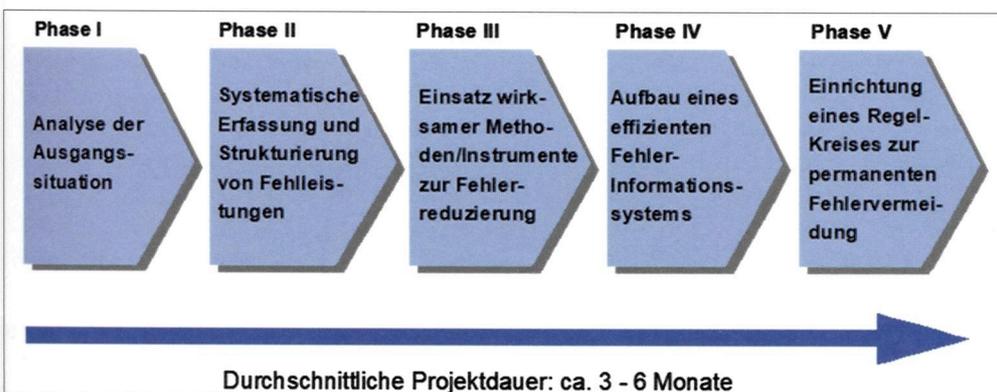


Abbildung 1: Prozess zur systematischen Reduktion von Fehlleistungen

sam mit den Mitarbeitern eine grundlegende Veränderung des Umgangs mit Fehlleistungen entwickelt werden kann. In Summe geht es in dieser Phase um die aktuell herrschende Fehlerkultur im Unternehmen.

## Wirtschaftliche Datenerfassung

Ist die Ausgangssituation klar, wird durch eine systematische Erfassung und Strukturierung von Fehlleistungen die notwendige Transparenz geschaffen. Nur wenn lückenlos und eindeutig geklärt ist, welche Fehlerart und vor allem welche Fehlerursache sich hinter einer Fehlleistung verbergen, kann dieser künftig vermieden werden.

Bei diesem Schritt sind Instrumente einzusetzen, mit denen möglichst einfach und für alle nachvollziehbar grundlegende Daten gesammelt und weiter qualifiziert werden können. Die Wirtschaftlichkeit der Datenerfassung darf dabei nie aus den Augen verloren werden.

Sind die Fehlleistungen vollständig erfasst, werden wirksame Methoden/Instrumente zur Fehlerreduzierung entwickelt und eingesetzt. Zum einen müssen Mitarbeiter kurzfristig sensibilisiert werden, den Fehler nicht zu wiederholen bzw. Kollegen darauf aufmerksam gemacht werden, gleiche Fehler nicht noch einmal zu machen. Zum anderen muss an der nachhaltigen Behebung systematischer Fehler gearbeitet werden. Verfahren und Prozesse müssen eventuell geändert oder modifiziert, eingesetzte Systeme unter Umständen ausgetauscht werden. Damit gute Lösungsansätze in den Köpfen der Mitarbeiter nicht verloren ge-

hen, müssen sie systematisch erfasst und verarbeitet werden.

Zur Unterstützung des Prozesses zur Reduktion von Fehlleistungen muss anschließend ein effizientes Fehler-Informationssystem aufgebaut werden. Nur wer ausreichend informiert ist, kann die zukünftige Entwicklung der Fehlerkosten aktiv mitgestalten. Bei diesem Schritt müssen die relevanten Informationen selektiert und in einfachen Charts dargestellt werden. Es ist des Weiteren sicherzustellen, dass diese Informationen dann auch noch an die richtige Stelle gelangen. Und zwar dorthin, wo diejenigen Mitarbeiter arbeiten, welche die Fehlleistungen auch entsprechend beeinflussen können. Es nützt nichts, wenn für die Geschäftsleitung ein umfangreicher Fehlerreport erstellt wird, die Mitarbeiter an den Maschinen aber nur mit pauschalen Fehlerquoten konfrontiert werden.

## System zur permanenten Fehlervermeidung

Die Einrichtung eines Regelkreis-Systems zur permanenten Fehlervermeidung (vgl. Abbildung 2) sichert den dauerhaften Erfolg aller hier besprochenen Maßnahmen. Wie in der Abbildung dargestellt, handelt es sich dabei um zwei sich überlappende Regelkreise. Die Fehlervermeidung ist ein Dauerthema im Un-



„Ziel ist es, die Fehlleistungen langfristig auf einem niedrigen Niveau zu halten.“

**DR. JÜRGEN CALMBACH**

ternehmen und muss als kontinuierlicher Prozess folglich auch dauerhaft eingerichtet werden. Hierzu ist ein Mindestmaß organisatorischer Zirkel und regelmäßiger Treffen unumgänglich. Es ist ein Erfolg, wenn durch ein Projekt die Fehlerkosten merklich verringert werden können; nachhaltig erfolgreich ist ein derartiges Projekt jedoch nur dann, wenn die Fehlleistungen langfristig auf einem niedrigen Niveau gehalten werden können.

Im ersten Regelkreis geht es um die Menschen und deren Sensibilisierung und Motivation zur Fehlervermeidung. Fehler werden von Menschen ge-

macht. Und jede Lösung muss immer bei den Menschen ansetzen, die heute im Unternehmen beschäftigt sind. Man muss sich somit mit den Mitarbeitern beschäftigen und das setzt zum einen Zeit und zum anderen Face-to-Face-Treffen voraus.

Erreicht wird dies mit Hilfe abteilungsbezogener Qualitätszirkel. Aufgetretene Fehler werden unmittelbar nach der Erfassung und Zuweisung der Ursache anhand gesammelter Fehler-Muster in kleinen Gruppen besprochen. Wiederholungsfehler sollen so vermieden und Erfahrungen einzelner für andere in der Abteilung zugänglich gemacht werden. Die Moderation der Qualitätszirkel erfordert sehr viel Fingerspitzengefühl, da sich die betroffenen Mitarbeiter nicht wie Angeklagte fühlen dürfen, sondern erkennen sollen, dass sie mit ihren Erfahrungen helfen können, Fehler in Zukunft zu vermeiden. Mit diesem Regelkreis ist eine sehr kurzfristige Wirkung zur Senkung der Fehlerkosten zu erzielen. Unabhängig davon ist immer die Frage zu beantworten, ob die richtigen Mitarbeiter im Unternehmen am richtigen Ort beschäftigt sind oder ob nicht doch gewisse personelle Veränderungen unabdingbar sind.

## Fehlleistungen erfassen, bewerten und gewichten

Der zweite Regelkreis betrifft den Werkzeugkasten zur Fehlervermeidung. Alles dreht sich dabei um gründliche und kontinuierliche Daten über die Fehlleistungen und um Systeme zu deren Vermeidung.

Wie bereits erwähnt, kann ohne Recherche der eindeutigen Fehlerursache die Fehler- »

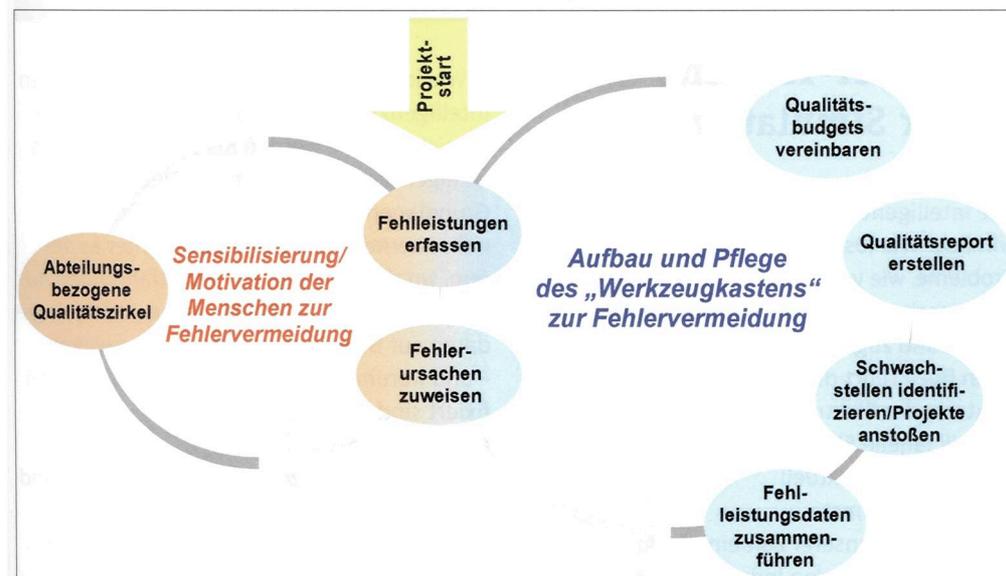


Abbildung 2: Regelkreis-System zur permanenten Fehlervermeidung

quelle nicht ausgeräumt werden. Die nachfolgende Projektarbeit erfordert personelle und finanzielle Ressourcen des Unternehmens und sollte deshalb dort ansetzen, wo der größte Nutzen zu erwarten ist. Aus diesem Grund müssen die Fehlleistungsdaten zunächst einmal erfasst, bewertet und gewichtet werden. Hier darf man nicht zu bürokratisch ans Werk gehen, sondern muss mit einfachen Mitteln schnell erkennen können, wo die größten Schwachstellen zu finden sind. Sind die Schwachpunkte bekannt, kann man mit systematischer Projektarbeit an die Beseitigung derselben gehen. Eine konsequente Verfolgung der angestoßenen Projekte ist hier unumgänglich, da sonst die große Gefahr besteht, dass sich unter dem Druck des Tagesgeschäftes das Projekt schnell wieder verläuft. Damit dies nicht passiert, sollten laufende Projekte und die Entwicklung der Fehlleistungskosten in einem aussagefähigen Qualitätsreport transparent gemacht werden. Je einfacher die Charts hier aufgebaut sind, desto größer ist ihre Aussagekraft und damit auch ihre Wirkung.

Um diesen Regelkreis richtig in Gang zu halten, kann man auch darüber nachdenken, dafür verantwortliche Führungskräfte über finanzielle Anreize am Erfolg oder Misserfolg der getroffenen Maßnahmen zu beteiligen. Gespeist werden diese Prämien aus einem Teil der eingesparten Fehlerkosten.

## Fest verankert

Es muss gelingen, trotz und wegen des immer hektischer werdenden Tages- und Marktgeschehens, trotz unausweichlicher Personalwechsel und trotz kontinuierlicher organisatorischer Veränderungen einen kleinen Teil der Ressourcen für die systematische Reduktion von Fehlleistungen bereitzustellen. Einmal angestoßen, sollten sich diese Regelkreise permanent drehen und fest in der Unternehmensorganisation verankert werden. Nur so ist ein nachhaltiger Erfolg bei der Bekämpfung von Fehlerkosten zu erzielen. Dass sich dies auch finanziell rechnet, steht außer Frage. ●



### DR. JÜRGEN CALMBACH

von Dr. Calmbach & Partner berät  
seit über 30 Jahren Druckereien in  
Strategie, Vertrieb, Produktivität,  
Restrukturierung und Personalsuche.  
[www.calmbach.de](http://www.calmbach.de)