

Fa. KSG (Küchengeräte Service GmbH)

Sie sind MitarbeiterInnen eines von einem führenden Küchengeräte-Hersteller ausgegründeten Servicedienstleistungsunternehmens. Das Unternehmen ist bundesweit für die Bearbeitung von Reparaturen und Garantieleistungen an den vom Hersteller vertriebenen Geräten zuständig. Auch der Ersatzteilversand bzw. deren Verkauf in den Gebietsvertretungen gehört mit zu Ihrem Portfolio.

Neben dem Call-Center, das Anfragen und Bestellungen entgegen nimmt, besteht die Firma aus den üblichen internen Diensten (Finanzabteilung inkl. Buchhaltung und Controlling, Personalabteilung, innere Organisation, Lager, Versand). Die Fa. ist „lean“ organisiert. Die drei Geschäftsbereichsleiter Finance, Personal und Organisation, sowie Beschaffung und Vertrieb bilden gemeinsam die dreiköpfige Geschäftsleitung. Die übrigen Abteilungen und Gebietsniederlassungen haben jeweils einen Abteilungs- bzw. Niederlassungsleiter, ansonsten gibt es keine weiteren Hierarchien. Die Servicemitarbeiter kommen selbst nur höchst unregelmäßig und zu unterschiedlichen Zeiten in ihre Niederlassungen, weil ihre Servicegebiete wesentlich kleinräumiger aufgebaut sind. Die notwendigen Ersatzteile schickt das Zentrallager direkt an die Basis der Servicetechniker, in ländlichen Gebieten ist das meist ein personell nicht besetzter Raum in oder in unmittelbarer Nähe der Privatwohnung der Techniker.

Vieles klappt gut: Im Allgemeinen herrscht ein freundliches Betriebsklima, die Beschäftigten sind gut ausgebildet und werden in regelmäßigen Schulungen technisch und in Fragen der Kundenorientierung trainiert. Die Zufriedenheit der Kunden ist überdurchschnittlich, die Gehälter ebenfalls, die Kooperation zwischen Betriebsrat und Geschäftsleitung sehr zufriedenstellend für beide Seiten.

In Ihrer Branche ist die Kundenzufriedenheit im Servicebereich das zentrale Moment der Kundenbindung. Auch verdient der Konzern das meiste Geld mit Ersatzteilen und Service, während die eigentliche Geräteproduktion und der Vertrieb infolge der Konkurrenzsituation nur geringe Gewinnmargen erbringen. Das ist auch dem Mutterkonzern klar, und deshalb lässt er Ihnen bisher entsprechende Freiheiten in der Gestaltung der Aufbau- und Ablauforganisation. In letzter Zeit gab es allerdings vermehrt Hinweise der Konzernleitung, dass die Geschäftsergebnisse des laufenden Jahres nicht den Erwartungen entsprechen.

Personalabbau scheidet als Kostendämpfungsmaßnahme aus, deshalb bleibt nur die Effektivitäts- und Effizienzsteigerung als Lösung. Die Geschäftsleitung geht davon aus, dass eine Rentabilitätssteigerung um 20% möglich ist, ohne die Kosten für die Kunden dabei wesentlich zu erhöhen. Diese Zahl wurde durch eine Unternehmensberatung ermittelt und ist auch dem Betriebsrat bekannt. Dieser sieht den Kostendruck ebenfalls, begegnet aber der Vorgabe dennoch mit Skepsis.

Das Gutachten führt die Effizienzverluste hauptsächlich auf die Schnittstellenproblematik zurück. Die Struktur des Unternehmens (eine Zentrale, Zentrallager, 5 Gebietsniederlassungen) lässt Betriebs- oder Gebietsversammlungen o.ä. nicht zu, um das dahinter liegende Kommunikationsproblem zu lösen. Im Übrigen wäre das ausgesprochen aufwändig und kostenmäßig nicht zu rechtfertigen.

Sie haben sich daher darauf geeinigt, in einem ersten Schritt die Suche nach von allen getragenen Lösungen in Form einer virtuellen Besprechung im Format einer Online-Konferenz zu erproben und dies im Bereich der Abstimmung zwischen den Geschäftsbereichen Lager, Disposition, Call-Center und Gebietsniederlassung zu

erproben. In jeder dieser Gruppen nehmen neben der Leitung auch MitarbeiterInnen des Geschäftsbereichs teil, welche dies genau sind, bleibt den Bereichen überlassen. Der Betriebsrat hat darum gebeten, an der Konferenz ebenfalls teilnehmen zu können, und die Geschäftsleitung hat dem zugestimmt. Die Leitung der Konferenz wird durch zwei Mitarbeiter aus dem Personalbereich wahrgenommen, die zuvor entsprechend geschult wurden.

Der Leiter Personal hat keinen Hehl daraus gemacht, dass er für die Durchführung der Online-Konferenz in der Geschäftsleitung gerungen hat und auf den Erfolg dieses Vorgehens angewiesen ist. Er hält es für erforderlich, zu einer veränderten Kommunikations- bzw. Abstimmungs- und Besprechungsstruktur zu finden, die nicht wie bisher allein auf die Abstimmung der Führungskräfte setzt, weil hier zu viel „verloren“ geht. Die Mitarbeiter sollen direkt von einander erfahren, wo Probleme auftreten, weil er aufgrund des guten Betriebsklimas damit rechnet, dass alle an der Lösung der Probleme interessiert sind, und die Bereitschaft, selbst etwas zu ändern wächst, wenn die Bedarfe und Bedürfnisse der Kollegen direkt von diesen artikuliert werden.

Ihnen ist bekannt, dass der Leiter des Bereichs Finanzen und Controlling in Übereinstimmung mit dem Gutachten Umstrukturierungen in der Aufbau- und Ablauforganisation für erforderlich hält, von denen er eine quantifizierbare Rentabilitätssteigerung erwartet. Er schlägt vor, die Unternehmensberatung, die das Gutachten erstellt hat, mit der Beratung eines OE-Prozesses zu beauftragen, in dem die Umstrukturierung zügig umgesetzt werden, sodass sie noch dieses Jahr wirken.

- Lager: Sie bearbeiten eine hohe Zahl an Rückläufen an die Gebietsniederlassungen, die aus Ihrer Sicht vermieden werden sollten. Diese Kosten werden unberechtigterweise Ihrer Abteilung zugeschlagen, obwohl sie doch durch die Gebietsniederlassungen verursacht werden. Würden dort jeweils Zwischenlager aufgebaut, würden die Rückführung und die Kosten, die dies verursacht, entfallen. Eine Verwaltung dieser Ersatzteile wäre aufgrund des hochmodernen eingesetzten Warenwirtschaftsystems auch bei dezentraler Aufbewahrung lagerseits problemlos möglich, und bei entsprechenden Anforderungen könnte vorrangig auf die Teile rückgegriffen werden, die bereits in den Gebietsniederlassungen vorhanden sind, was Prozesse sogar noch beschleunigen könnte. Auch würden so dezentral Lagerarbeitsplätze geschaffen. Besser, dafür Geld auszugeben als für die outgesourcte Logistik (Distribution und Transport).
- Disposition: Die interne Abstimmung zwischen Disposition, Lager und Servicetechnikern führt oft zu Reibungen, sodass die Effizienz im Einsatz der Techniker leidet. So entstehen oft Zeitüberhänge, die als Überstunden oder unproduktive Zeiten zu Buche schlagen. Die Möglichkeit, Techniker in ihrem Einsatz moderat zu überbuchen, könnte zwar einerseits zu geringfügigen Verspätungen beim Kunden führen, andererseits aber eine Beschleunigung der Bearbeitung und eine Einsatzeffizienzsteigerung in der Größenordnung von ca. 20 % erbringen. Allerdings ist es schwierig, dies ins Gespräch zu bringen, weil der Betriebsrat Sorge um einen Wegfall von Arbeitsplätzen haben und die Servicetechniker die Arbeitsverdichtung als zusätzlichen Stressfaktor erleben könnten.
- Call-Center: Die Annahme der Aufträge ist ein komplizierter Kommunikationsprozess, weil er in aller Regel mit technischen Laien erfolgt. Das ist den anderen Abteilungen im Unternehmen aber offenbar nicht zu vermitteln, denn es dringen immer wieder Gerüchte zu Ihnen durch, dass die Arbeit des Call-Centers zu wenig zielgenau sei und daher unnötigerweise Zweiteinsätze,

Nachlieferungen und Rücksendungen erforderlich sein würden. Sie wissen jedoch, dass sich 80 % der Reparaturen auf den Einbau von 70 immer gleichen Ersatzteilen entfallen. Würden die Wagen der Servicetechniker standardmäßig mit diesen Teilen ausgestattet, könnte ein Großteil der Mehrfacheinsätze beim gleichen Kunden entfallen. Die geringfügig höhere Lagerhaltung wäre aus Ihrer Sicht dafür hinzunehmen.

- Gebietsniederlassung: Aus Ihrer Sicht besteht ein Hauptproblem in den erforderlichen Mehrfahrten und Zweiteinsätzen, da hier die Kosten nur zum Teil an die Kunden weiter gegeben können. Würde das Problem zuvor telefonisch genauer eingegrenzt, könnten Sie die notwendigen Ersatzteile schon beim Ersteinsatz mit sich führen. Dafür wäre die Erarbeitung von EDV-gestützten Fragebäumen erforderlich, auch die MitarbeiterInnen im Call-Center müssten in deren Einsatz entsprechend geschult werden.
- Betriebsrat: Eine bessere Kommunikationsstruktur scheint tatsächlich erforderlich, deshalb begrüßen Sie den Vorstoß des Geschäftsführers Personal. Allerdings haben Effizienzmaßnahmen immer auch den Haken, dass sie zu Arbeitsverdichtung und einem Wegfall von Arbeitsplätzen führen können. Sie haben ausgerechnet, dass schon jetzt bei Neueinstellungen infolge Personalfluktuations in allen Bereichen im Durchschnitt Vakanzzeiten von drei Monaten auftreten, die durch andere Mitarbeiter aufgefangen werden müssten. Zwar wurden keine Stellen gestrichen, aber allein die schleppende Neubesetzung führt beim Zusammenrechnen der unbesetzten Stellen zu der stolzen Zahl von acht unbesetzten Stellen. Auch kommen in letzter Zeit vermehrt Zeitarbeitsbeschäftigte zum Einsatz, was zu vermehrtem Einarbeitungsbedarfen führt. Sie sind der Ansicht, dass nur durch schnelle Nachbesetzungen, den Erhalt des hohen Ausbildungsniveaus aller Beschäftigten, gute Bezahlung und die Pflege des Betriebsklimas die gute Aufstellung des Unternehmens gesichert werden kann.

Leitfaden für die Moderation:

- Wir machen heute mit der Online-Konferenz ein Experiment. Es gab sowas unseres Wissens nach noch nie im Unternehmen. Wie steht Ihre Abteilung zu diesem Experiment? Wir bitten Sie, Ihre Haltung möglichst in einem Satz zuzuspitzen und zusätzlich einen Punktwert auf der Skala zwischen 0 hohe Skepsis der Online-Konferenz gegenüber und 10 hohe Zuversicht wählen, dass die Konferenz ein geeignetes Mittel zum Umgang mit der momentanen Lage im Unternehmen ist.
- Wir wollen heute keine Entscheidungen treffen, aber mögliche Lösungen für die Verbesserung der Zusammenarbeit suchen. Ist das für sie alle so o.k.
- Gibt es aus Ihrer Sicht wichtige Voraussetzungen für unsere Konferenz, die auf jeden Fall eingehalten werden sollen, damit Sie sich auf das Verfahren einlassen können?
- Wie wichtig ist es aus Sicht Ihrer Abteilung, dass wir im Hinblick auf die Forderung nach mehr Effizienz, die seitens der Konzernleitung an unser Unternehmen heran getragen wird, eine Lösung finden?
- Wenn Sie die Kommunikation innerhalb Ihrer Abteilung und über die Abteilungen hinweg jeweils mit einer Schulnote bewerten könnten, welche Noten würden Sie
 - ihrer eigenen Abteilung
 - der Kommunikation zwischen den Abteilungen geben
- Auf welche gute Praxis in der Zusammenarbeit können wir aufbauen?
- Was sollte verbessert werden? Nennen Sie nur die 3 Punkte, die Ihnen am Wichtigsten sind (anschließend Clustern, soweit das möglich ist; Vergewisserung, dass das Ergebnis von den Abteilungen getragen wird)
- Was sollten wir im Hinblick auf die Beratung der Liste mit den fünf wichtigsten Vorschlägen in den Abteilungen bis zu unserem Treffen verabreden?
- Gibt es sonst noch Absprachen, die wir treffen sollten (jeweils Zustimmung – Ablehnung)
- Wie beurteilen Sie im Nachhinein unser heutiges Treffen

Gruppe und Standort	Funktionseinheit
1 Salzwedel	Call-Center
2 Esslingen	Disposition
3 Fulda	Lager
4 Duisburg	Gebietsniederlassung
5 Stuttgart	Betriebsrat

Gruppe und Standort	Funktionseinheit
1 Salzwedel	Call-Center
2 Esslingen	Disposition
3 Fulda	Lager
4 Duisburg	Gebietsniederlassung
5 Stuttgart	Betriebsrat

Gruppe und Standort	Funktionseinheit
1 Salzwedel	Call-Center
2 Esslingen	Disposition
3 Fulda	Lager
4 Duisburg	Gebietsniederlassung
5 Stuttgart	Betriebsrat

1 Salzwedel	Call-Center
2 Esslingen	Disposition
3 Fulda	Lager
4 Duisburg	Gebietsniederlassung
5 Stuttgart	Betriebsrat