

INFORMATION- & KOMMUNIKATIONSKONZEPT



- Diplomarbeit Teko Olten
- Michael Krummenacher
- Dipl. Betriebswirtschafter HF
- 2021

Inhaltsverzeichnis

Management Summary	3
Lebenslauf Michael Krummenacher	5
1 Initialisierung und Planung	7
1.1 Pflichtenheft.....	7
1.1.1 Vorstellung der Firma in welcher das Projekt stattfindet	7
1.1.2 Zweck der Arbeit / Ansprüche des Abnehmers der Arbeit.....	8
1.1.3 Ideenherkunft.....	8
1.1.4 Zieldefinition.....	9
1.1.5 Struktur- Ablauf- und Terminplanung	10
1.1.6 Kommunikationsplan	11
1.1.7 Fachexperte.....	11
2 Realisierung	12
2.1 Analyse der Problemstellung	12
2.1.0 Problemstellung.....	12
2.1.1 Präferenzmatrix.....	12
2.1.2 Problem Intern EDV-Struktur.....	13
Lösungsvarianten_Vorteile & Nachteile_Lösungsbewertung	14
2.1.3 Problem Intern Gewissenhaftigkeits-Kultur	16
Lösungsvarianten_Vorteile & Nachteile_Lösungsbewertung	16
2.1.4 Problem Intern Ferien-Kultur	20
Lösungsvarianten_Vorteile & Nachteile_Lösungsbewertung.....	20
2.1.5 Problem Intern Struktur Verständnis	22
Lösungsvarianten_Vorteile & Nachteile_Lösungsbewertung	22
2.1.6 Problem Intern Kundenkommunikations-Struktur.....	24
Lösungsvarianten_Vorteile & Nachteile_Lösungsbewertung	24
2.1.7 Problem Intern Kommunikation Tagesgeschäft	26
Lösungsvarianten_Vorteile & Nachteile_Lösungsbewertung	26
2.1.8 Problem Interne Sphäre Geschäftsprozesse Optimierung	28
Lösungsvarianten_Vorteile & Nachteile_Lösungsbewertung.....	29
2.1.9 Problem Externe Sphäre Wirtschafts-Preisdruck	34
Lösungsvarianten_Vorteile & Nachteile_Lösungsbewertung.....	34
2.1.10 Problem Externe Sphäre Technologie-Komplexität	36
Lösungsvarianten_Vorteile & Nachteile_Lösungsbewertung.....	36
2.1.11 Problem Externe Sphäre Recht im Ausland.....	38
Lösungsvarianten_Vorteile & Nachteile_Lösungsbewertung.....	38

2.2 Risikobewertung	40
2.3 Schlussfolgerung & Massnahmenplan.....	41
3 Abschluss	47
3.1 Persönliche Reflexion und Lessons learnt	47
3.2 Schlusswort Danksagung	48
3.3 Eigenständigkeitserklärung	48
Quellen- und Literaturverzeichnis	49
Tabellen- und Abbildungsverzeichnis	49
Anhang.....	50
Modelle & Methoden Erläuterungen	50
Fachexperten Feedback.....	53

Info zur Gender-Formulierung

Der einfacheren Schreibweise und Lesbarkeit zu Gunsten wird bei vielen Wörtern die Maskuline Form verwendet. Diese Form soll nicht diskriminieren und gilt für alle Geschlechter.

Management Summary

Ausgangslage:

Überall wo gearbeitet wird passieren Fehler. Ich behandle mit meiner Arbeit die Kommunikations- und Information-Probleme der Blättler Transport AG in Littau. Konkrete Probleme wurden durch Interviews gesammelt. Danach analysiert, mit verschiedenen Methoden bewertet und Massnahmen beschrieben. Ich möchte die Kommunikation Nachhaltig verbessern und damit die Effizienz zu steigern.

Ziele:

- **Fertig anwendbares Konzept**
- **Realistische Lösungen**
- **Nachhaltige Lösungen**
- **Wirksame Lösungen**
- **Vernünftiger Mitteleinsatz**

Resultate und Handlungsempfehlung:

2.1.2 Problem Intern EDV-Struktur		Rating	Handlungsempfehlung
Problem	Fehlende Wichtige Daten Ansicht im EDV-System	xxx	Lastenheft erstellen dem Programm Lieferanten schicken Auftrag selbst ausführen bis Ende 01.2022
Risiko	Folgen mässig / Eintritt ziemlich sicher	xxx	
Lösung 1	Die Fahrzeugstammdaten in das EDV-System integrieren	87%	
Lösung 2	Die Fahrzeug Diversität einschränken	67%	
2.1.3 Problem Intern Gewissenhaftigkeits-Kultur		Rating	Handlungsempfehlung
Problem	Teilweise fehlende Datenpflege im EDV-System	xxx	Konsequente Führung unmittelbar überall auf allen Ebenen durchsetzen auch bei Banalen Angelegenheiten das schafft gute Arbeitsbedingungen
Risiko	Folgen gering / Eintritt ziemlich sicher	xxx	
Lösung 1	Konsequente Führung durchsetzen	100%	
Lösung 2	Arbeitsabwälzung auf den Kunden	47%	
Lösung 3	Informationslücken mit Pflichtfeldern schliessen	67%	
Lösung 4	Mitarbeiter Fehler-Statistik intern bekannt machen	60%	
2.1.4 Problem Intern Ferien-Kultur		Rating	Handlungsempfehlung
Problem	Vergesslichkeit der Mitarbeiter bezüglich Ferien	xxx	Gemäss Nutzwertanalyse Lösung 2 ausführen Die Risikoanalyse zeigt aber keine Konsequenzen also weiter machen wie bisher ohne Massnahmen zu ergreifen
Risiko	Folgen keine / Eintritt ziemlich sicher	xxx	
Lösung 1	Ferien-Kalender jedes Smartphones Zentral Pflegen	57%	
Lösung 2	Das Ferienformular Digital verschicken	73%	
Lösung 3	Ferien Reminder eine Woche im Voraus	67%	
Lösung 4	Zeitraum für Ferien fragen einführen	67%	
2.1.5 Problem Intern Struktur Verständnis		Rating	Handlungsempfehlung
Problem	Fehlendes Hierarchieverständnis der Mitarbeiter	xxx	Konsequente Führung unmittelbar überall auf allen Ebenen durchsetzen
Risiko	Folgen schwer / Eintritt ziemlich sicher	xxx	
Lösung 1	Konsequente Führung durchsetzen	100%	
Lösung 2	das Problem ignorieren	47%	
Lösung 3	einseitige Richtigstellung des Problems	87%	
2.1.6 Problem Intern Kundenkommunikations-Struktur		Rating	Handlungsempfehlung
Problem	Ineffiziente Auftrags-Daten Beschaffung	xxx	Kunden Formular ausarbeiten Projekt Anforderungen dem Website Betreuer geben Ein Mitarbeiter für die Website Pflege verantwortlich machen
Risiko	Folgen mässig / Eintritt ziemlich sicher	xxx	
Lösung 1	Kundenformular auf der Website platzieren	93%	
Lösung 2	Zentrale Kundenanspruchsstelle schaffen	67%	

Tabelle 1 Management Summary

2.1.7 Problem Intern Kommunikation Tagesgeschäft		Rating	Handlungsempfehlung
Problem	nur einmal pro Woche Sitzung	xxx	Umgehend täglich Sitzung um 14.00 Uhr max. 30min. alle Disponenten, der Werkstattverantwortliche und Reto Blättler bei Unstimmigkeiten übernimmt Reto Blättler die Entscheidung (Steuerungs- & Controlling Instrument)
Risiko	Folgen schwer / Eintritt ziemlich sicher	xxx	
Lösung 1	Tägliche Sitzung einführen	93%	
Lösung 2	dezentraler Informationsfluss sicherstellen	73%	
2.1.8 Problem Interne Sphäre Geschäftsprozesse Optimierung		Rating	Handlungsempfehlung
Problem	steigende Kosten	xxx	L6 Weisung über Dispo an Chauffeure Max Hin- & Rückweg 20km (Routen diff.) Min. Preis diff. zu Firmeneinkauf 10RP/L Max. 400l Importieren Nur so lange kein Terminkonflikt
Risiko	Folgen schwer / Eintritt ziemlich sicher	xxx	
Lösung 1	Fahrzeug kosten optimieren	53%	L8 Aufträge mit höheren Gewinnen Priorisieren 60% Aufträge mit 15% Gewinn 30% Aufträge mit 10% Gewinn 10% mit evtl. lukrativen folge Aufträge Reto Blättler Kunden- & Risikoanalyse machen, mit Disponenten Massnahmen zur Zielerreichung ausarbeiten
Lösung 2	Bei den Mitarbeitern sparen	50%	
Lösung 3	Ausfall Statistik erstellen	73%	
Lösung 4	In alternative Antriebe investieren	43%	
Lösung 5	Das Diesellager vergrössern	57%	
Lösung 6	Die Fahrzeuge im Ausland mit günstigem Diesel Tanken	100%	
Lösung 7	Ineffiziente Fahrweise bestrafen	73%	
Lösung 8	Stammkundschaft mit Festen Aufträgen gewinnen	100%	
2.1.9 Problem Externe Sphäre Wirtschafts-Preisdruck		Rating	Handlungsempfehlung
Problem	Wirtschaftlicher Preisdruck	xxx	Reto Blättler umgehend aktives Branchenmitglied werden mit den im Verband im Voraus gewonnen Infos die Firma steuern (einen Wettbewerbsvorteil herausholen)
Risiko	Folgen schwer / Eintritt ziemlich sicher	xxx	
Lösung 1	In die Politik einsteigen	67%	
Lösung 2	Mit Informationen einen Wettbewerbsvorteil erlangen	93%	
2.1.10 Problem Externe Sphäre Technologie-Komplexität		Rating	Handlungsempfehlung
Problem	Steigende Technologie Komplexität	xxx	Schulungen Individuell nach Bedarf durchführen Reto Blättler bekommt Bedarfs Wunsch, prüft diesen, entscheidet ob intern oder extern, Schulung wird durchgeführt, es wird das Schulungsverzeichnis gepflegt
Risiko	Folgen mässig / Eintritt wahrscheinlich	xxx	
Lösung 1	Schulungen für die ganze Belegschaft durchführen	60%	
Lösung 2	Schulungen nach Bedarf durchführen	63%	
2.1.11 Problem Externe Sphäre Recht im Ausland		Rating	Handlungsempfehlung
Problem	Unerklärliche Busse aus dem Ausland	xxx	Bei der nächsten Busse einem Mitarbeiter die Abklärung beim Verband delegieren, weiteres und Zukünftiges Vorgehen entscheiden nach Abklärungsergebnis
Risiko	Folgen gering / Eintritt ziemlich sicher	xxx	
Lösung 1	Branchenprobleme mit dem Verband klären	100%	
Lösung 2	Bussen bis zu einem gewissen Limit bezahlen	37%	
Lösung 3	ungerechtfertigte Bussen nicht bezahlen	33%	

Tabelle 1 Management Summary

Legende:
 -Je höher das Rating, gemäss Nutzwertanalyse, desto besser die Lösung.
 -Risiko Ampel
 rot = hohes Risiko
 gelb = mittleres Risiko
 grün = kein Risiko

Methodik:

- 1 Mehrere Interviews geführt und Probleme erörtert
- 2 Problembeschrieb gemacht
- 3 Mehrere Lösungsvarianten vorgeschlagen
- 4 Vor- und Nachteile der jeweiligen Lösungen aufgezeigt
- 5 Präferenzmatrix anhand der Auftragsansprüche erstellt
- 6 Lösungen mit der Nutzwertanalyse bewertet
- 7 Probleme mit Risikomatrix bewertet
- 8 Massnahmen aufgrund Nutzwertanalyse-Gewinner und Risikoanalyse bewerten

Lebenslauf Michael Krummenacher

Personalien:

- Name Michael Krummenacher
- Geboren 11.10.1992
- Anschrift Dornacherstrasse 21 in 4600 Olten
- Telefon +41 79 280 42 45
- E-Mail michi-k@gmx.ch
- Nationalität CH aus Malters LU
- Zivilstand Ledig
- Kinder keine



Abbildung 2 Bewerbungsfoto

Berufliche Laufbahn:

- 2017-jetzt** Technischer Sachbearbeiter
Abteilung Werkstattbüro
Galliker Transport AG
- 2015-2017** Automobilmechatroniker Nutzfahrzeuge EFZ
Abteilung Elektrowerkstatt
Galliker Transport AG
- 2014-2015** Winter-RS als Pz Gren.
Als Soldat
- 2012-2014** Automobilmechatroniker Nutzfahrzeuge EFZ
Zusatzlehre
Galliker Transport AG
- 2009-2012** Automobilfachmann Nutzfahrzeug EFZ
Einstieg ins Berufsleben
Galliker Transport AG

Ausbildung:

- 2020-2021** Weiterbildung zum Dipl. Betriebswirtschafter HF
TEKO Olten
- 2017-2019** Weiterbildung zum Technischen Kaufmann EFZ
TEKO Olten

1 Initialisierung und Planung

1.1 Pflichtenheft

1.1.1 Vorstellung der Firma in welcher das Projekt stattfindet

Das Familien Unternehmen Blättler Transport AG ist auf Kühltransporte und die Kühllogistik spezialisierte Firma in Littau Kanton Luzern. Es werden Internationale Transporte von Standardisierter Paletten Ware durchgeführt. Zudem werden in der Zentralschweiz zwei Kühllhäuser betrieben. Trotz des hohen Preisdrucks und der Vielzahl an Mitbewerber hat sich die Firma stetig am Markt etabliert. Der Familiäre Umgang und das Know-How der Mitarbeiter ist dabei ein Zentraler Faktor. Ich kenne die Firma dadurch, weil mein Vater dort arbeitet.

- Transport und Logistik Branche
- Haupt Standort in Littau im Kanton Luzern
- 60 Mitarbeitende
- 30 Fahrzeuge
- International tätig
- Finanzzahlen werden nicht veröffentlicht

Die Firma ist in zwei Bereiche gegliedert, den Transport und die Kühllogistik.

Ich werde vor allem den Transport Beleuchten. Der Transport ist in die Disposition National und International unterteilt. Daran angeschlossen ist die Werkstatt. Die Buchhaltung /HR ist eine Stabsstelle. An vorderster Front sind die Chauffeure.

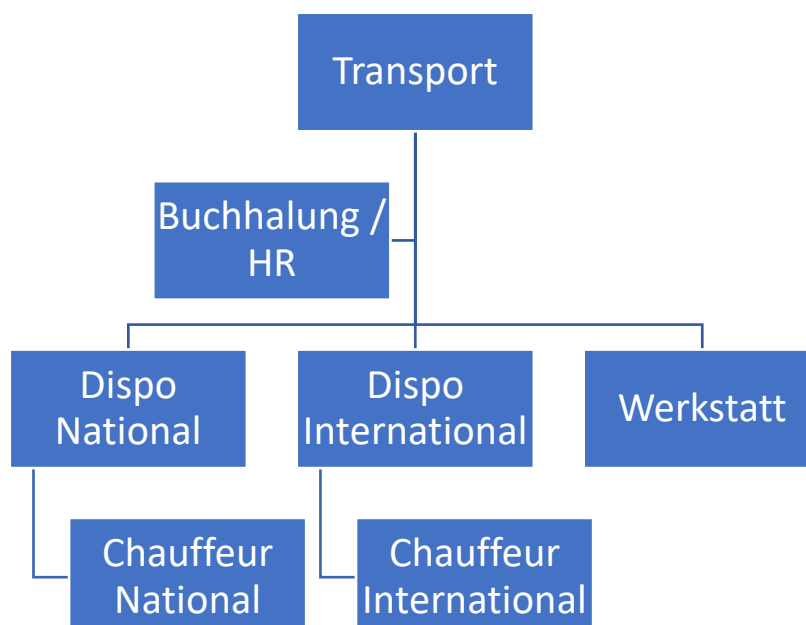


Abbildung 3 Organigramm

1.1.2 Zweck der Arbeit / Ansprüche des Abnehmers der Arbeit

Ich möchte dieser Firma helfen die Kommunikation Nachhaltig zu verbessern und damit die Effizienz zu steigern. Zudem habe ich die Chance meine erlernten Fähigkeiten in einem anderen Betrieb anzuwenden.

Ich identifiziere Risikoreiche Kommunikations- Probleme und entwickle dafür Lösungen. Konkrete Risikobereiche sind: Ressourcen wie Mitarbeiter, Geldgeber, Know-How und so weiter, oder ineffizientes Wirtschaften.

Mein Abnehmer für die Arbeit ist Herr Reto Blättler Geschäftsleiter und VR Mitglied der Blättler Transport AG.

Ansprüche:

- Fertig anwendbares Konzept
- Realistische Lösungen
- Nachhaltige Lösungen
- Wirksame Lösungen
- Vernünftiger Mitteleinsatz

1.1.3 Ideenherkunft

Jede Firma hat Prozesse welche nicht wie geschmiert funktionieren. Die meisten Angelegenheiten sind Aufgrund verbesserungswürdiger Kommunikation zurückzuführen.

Als Praxisbeispiel: Die Stellvertretung macht gravierende Fehler bei der Offerten Erstellung, oder es wird kompliziert gearbeitet, obwohl es ohne grossen Aufwand einfacher ablaufen könnte.

Ich möchte solche Probleme beheben. Es wäre bestimmt weniger Aufwand gewesen, das Konzept im Betrieb meines Arbeitgebers zu machen. Das habe ich in der Vergangenheit des Öfteren bei kleineren Arbeiten gemacht.

Ich wollte aber die Herausforderung annehmen und mich ohne vertiefte Vorkenntnisse an ein neues Projekt mit Frischem Wind, einer anderen Rolle und mit einer Andern Perspektive wagen.

1.1.4 Zieldefinition

Am 25.10.2021 liegt ein gebundenes Informations- und Kommunikationskonzept, zugeschnitten auf die Firma Blättler Transport AG, vor. Die Digitale Version ist an die richtigen Personen verschickt.

Endergebnisse	Erfolgskriterien
Initialisierung	
Auftrag wurde geklärt	Der Fragekatalog wurde abgearbeitet
Ziele sind definiert	Die Ziele SMART nach Endergebnissen und Erfolgskriterien definieren
Die Lasten des Auftraggebers sind ermittelt	Es wird ein Interview mit verschiedenen erfahrenen Personen geführt. Es sind dadurch mehrere Lasten ermittelt worden.
Planung	
Struktur-Ablauf- und Terminplanung ist erstellt	Projekt Strukturablaufplanung ist gemäss den Endergebnissen definiert
Pflichtenheft ist erstellt	Das Pflichtenheft ist nach Teko-Vorlage erstellt worden
Kommunikationsplanung ist erstellt	Alle Involvierten Personen sind aufgeführt und die Kommunikation ist richtig terminiert.
Realisierung	
Vertiefte Problem Analyse	Die Probleme sind nach St. Galler Management Modell gegliedert und im Detail beschrieben.
Lösungen werden ermittelt	Möglichst viele unterschiedliche Lösungen mit Vor- und Nachteilen werden beschrieben
Die Lösungen werden bewertet	Präferenzmatrix & Nutzwertanalyse <ul style="list-style-type: none"> • realistische Lösungen • nachhaltige Lösungen • wirksame Lösungen • vernünftiger Mitteleinsatz
Die Lasten werden nach Risiko geordnet	Die Risikoreichsten Punkte werden durch mich analysiert und mit einer Risikomatrix allumfassend bewertet.
Zwischen Besprechung	Die Vorbereitung ist gemäss Vorbesprechung
Konkrete Lösungsvorschläge liegen vor	Die Schlussfolgerungen der Lösungen werden im Massnahmenplan dargestellt
Ein Management Summary liegt vor	Eine knappe und strukturierte Zusammenfassung mit dem wesentlichen Inhalt liegt vor.
Abschluss	
Lessons learnt & Reflexionsbericht	Ein ehrliches Feedback liegt vor
Kompetenzkarten sind erstellt	Die Kompetenzkarten sind gemäss Vorlage
Fachbetreuer Feedback liegt vor	Feedback ist positiv und zufriedenstellen
Onlinepublikation ist erstellt	Publikation gemäss Auftrag TEKO wurde erstellt
Präsentation ist fertig	Die Präsentation ist <ul style="list-style-type: none"> • übersichtlich • verständlich • gut strukturiert • ansprechend

Tabelle 2 Zieldefinition 1.1.4

1.1.5 Struktur- Ablauf- und Terminplanung

Der Struktur-Ablauf und Terminplan zeigt welche Aufgaben wann zu erledigen sind.

Arbeitspakete	Monat	August						Septmbrer						Oktober				November			
	Woche	KW	KW	KW	KW	KW	KW	KW	KW	KW	KW	KW	KW	KW	KW	KW	KW	KW	KW	KW	KW
		29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46		
Ferienanzeige																					
Initialisierung																					
Auftragsklärung																					
Fragekatalog erstellen																					
Interview Termin machen																					
Interview führen (Auftraggeber Lasten ermitteln)																					
Ziele mit dem Auftraggeber definieren																					
Interview Nachbearbeiten																					
Planung																					
Projektstrablaufplanung erstellen																					
Arbeitspakete ermitteln und Terminieren																					
Struktur-Ablauf- und Terminplan erstellen und einfügen																					
Pflichtenheft gemäss Teko Vorgaben erstellen																					
1. Besprechungstermin mit dem Diplomlehrer (Pflichtenheft presi)																					
Kommunikationsplanung erstellen																					
Kommunikationsplan einfügen																					
Lebenslauf einfügen und anpassen																					
Pflichtenheft einfügen und anpassen																					
Realisierung																					
vertiefte Analyse des Projektproblems																					
Probleme im Detail beschreiben																					
Mehrere Lösungsvarianten im Detail beschreiben																					
Perspektivenwechsel der Lösungen vor- und Nachteile aufzählen																					
Lösungen mit einer Präferenzmatrix & Nutzwertanalyse Bewerten																					
Jede Nutzwertanalyse einfügen																					
2. Besprechungstermin mit dem Diplomlehrer (bisher geleistete Arbeit besprechen)																					
Risikoanalyse erstellen und einfügen																					
Massnahmenplan erstellen und einfügen																					
Management Summary erstellen																					
Abschluss																					
lessons learnt und Reflexionsbericht erstellen																					
Kompetenzkarten erstellen und Drucken																					
Eigenständigkeits erklärung erstellen																					
Fachbetreuer Feedback einholen																					
Projektdokumentation Darstellung prüfen																					
Projektdokumentation nochmals lesen und auf Komplettheit prüfen																					
Diplomarbeit und Kompetenzkarten Binden																					
Abgabe Diplomarbeit (25.10.2021 Mo 18.00)																					
Projekt-präsentation erstellen																					
Präsentation üben																					
Online Publikation (05.11.2021 Fr 24.00)																					
Projekt präsentieren (17.11.2021 Mi 16.30-17.00)																					

Tabelle 3 Struktur-Ablauf- und Terminplan 1.1.5

1.1.6 Kommunikationsplan

Mit wem wird wann, was mit welchem Hilfsmittel über den Projektverlauf kommuniziert. Das ist in diesem Kommunikationsplan ersichtlich

Kommunikationsplanug				
Anspruchsgruppe	Inhalt / Themen	Termine	Kommunikationsmittel	Verantwortung
Reto Blättler	Vorinformationen / Regelungen / Prozesse / Massnahmen	August	Mail, Telefon	Michael Krummenacher
Reto Blättler	fortschritt / probleme	August / Septemer / Oktober	Mail, Telefon, Teams	Michael Krummenacher
Diplomlehrer	fortschritt / probleme	August/ September	Mail, Telefon, Teams	Michael Krummenacher
Teko	Abgabe	Oktober	Mail	Michael Krummenacher
Teko	Online Publikation	November	Website	Michael Krummenacher
Teko	Präsentation	November	Rethorik, Gestik, Mimik, Power Point, Analoge DA und Kompetenzprofil	Michael Krummenacher

Tabelle 4 Kommunikationsplanung 1.1.6

1.1.7 Fachexperte

- Fachexperte: Herr Reto Blättler Geschäftsleiter der Blättler Transport AG und Verwaltungsrat Mitglied
- Tel.: 041 259 29 13
- E-Mail: reto.blaettler@blaettler-littau.ch

2 Realisierung

2.1 Analyse der Problemstellung

2.1.0 Problemstellung

Ich habe mich für die Problemanalyse zu einem Interview in der Firma Blättler vor Ort entschieden. So konnte ich Defizite der Kommunikation persönlich besprechen und individuell darauf eingehen. Zuerst habe ich das Interview mit Reto Blättler geführt.

Ich habe gemerkt, dass ich so nur eine einseitige Ansicht der Firma bekomme. Ich entschied mich also noch weitere Perspektiven mit einzubeziehen. Nach einer kurzen Abklärung durfte ich noch weitere Interviews durchführen. Ich habe mich für die Dispo und die Werkstatt entschieden, denn gemäss Interview findet hier am meisten wichtige, verbesserungswürdige Kommunikation statt. Das hat sich dann auch in den nächsten Interviews bestätigt.

Kommunikation und Informationen gehen Hand in Hand einher. Als Unternehmen müssen nicht nur die richtigen Informationen zur richtigen Zeit an die richtigen Anspruchsgruppen kommuniziert werden, es muss auch die richtigen Informationen über Sphärenentwicklungen eingeholt werden, um die Strategieziele darauf auszurichten. Ich werde daher auch die Umweltsphären nach St. Galler miteinbeziehen. Im Grundsatz gelten folgende W-Fragen zu klären: wer? wann? was? woher? wie? warum?

2.1.1 Präferenzmatrix

Kriterien (zeilen gegen spalten)	a hoher Preis	b realistische Lösungen	c nachhaltige Lösungen für die Zukunft	d wirksame Lösungen jeweiligens Problem	e hohe Erfolgs Chancen gesamt Firma	Anzahl Matches
a tiefer Preis		a	a	d	e	4
b realistische Lösungen			b	d	e	3
c nachhaltige Lösungen für die Zukunft				d	e	2
d wirksame Lösungen jeweiliges Problem					e	1
e hohe Erfolgs Chancen gesamt Firma						0
tot. Nennungen der Spaltenbuchstaben	2	1	0	3	4	10
Rang	3	4	5	2	1	
Prozent (Anteil Nennungen gegenüber der tot Anzahl Matches)	20%	10%	0%	30%	40%	100%

Tabelle 5 Präferenzmatrix 2.1.1

Zur Lösungsbewertung braucht es Anhaltspunkte, worauf man als Unternehmen Wert legt. Als gutes Instrument dafür eignet sich die Präferenzmatrix. Sie zeigt die bevorzugten Kriterien / Werte, welche im Grundsatz gelten. Um die Tabelle nicht bei jeder Lösungsbewertung aufzuführen, ist sie hier oben aufgeführt. Um die Lösungen zu differenzieren, werden die Problemlösungen je einzeln mit einer Nutzwertanalyse bewertet. Die Nutzwertanalyse enthält die Präferenzen aus der Präferenzmatrix. Alle Methoden und Modelle sind im Anhang in ihrer Funktion erläutert.

Die Bewertung in der **Nutzwertanalyse** ist wie folgt:

5	schlecht
10	mittel
15	gut

2.1.2 Problem Intern EDV-Struktur

Dieses Problem habe ich nach dem Interview zu Ohren bekommen. Denn ich bekam nach dem Interview noch eine erweiterte Firmeneinsicht der verschiedenen Prozesse und Abläufe.

Die Transport Disposition arbeitet mit einem Hauptprogramm. In diesem sind die Fahrzeuge nach Kennzeichen in der Zeile gelistet. In den Spalten sind die Transportaufträge und die Dauer vermerkt. Es sind auch Informationen über die ARV (Arbeits- und Ruhezeitverordnung) ersichtlich. Die ARV regelt die Arbeitszeit des LKW-Chauffeurs. Daran ist sich zwingen zu halten, sonst drohen empfindliche Strafen. Zudem werden die Ferien, Krankheitstage, Kurstage und so weiter der Mitarbeiter in diesem Programm gepflegt.

Das Problem ist, dass in der Fahrzeugflotte unterschiedliche Fahrzeuge vorhanden sind. Die einen können mehr Nutzlast laden oder können höhere Ladungen transportieren als andere. Das ist im Dispoprogramm nicht direkt ersichtlich. Es ist sehr umständlich die jeweiligen Fahrzeug Spezifikationen herauszufinden. Wenn Dispo Mitarbeiter genügend lange mit dem Programm arbeiten, können sie sich die unterschiedlichen Fahrzeugunterschiede merken. Die Fahrzeugspezifikationen sind also mehrheitlich in den Köpfen der Mitarbeiter gespeichert.

Der Alltag eines Transport Disponenten ist das Einholen von Aufträgen, die Planung und Zuweisung von Transport Aufträgen. Es müssen verschiedene Punkte beachtet werden. Es muss rentabel sein, die Zeit muss eingehalten werden (Chauffeur ARV & Kunde beachten), das richtige Fahrzeug muss am richtigen Ort zur richtigen Zeit frei sein und den Spezifikationen entsprechen, die Kundenvorgaben müssen eingehalten werden, die LKWs müssen immer ausgelastet sein, die ISO- und anderen Zertifizierungen müssen immer eingehalten werden, die jeweiligen Landesvorschriften inklusive Zölle müssen beachtet werden. Das sind die Hauptaufgaben eines Disponenten.

Erschwerend kommt hinzu, dass es Staus auf den Strassen gibt (die Zeiten und folge Aufträge können nicht eingehalten werden), Mitarbeiter sind von heute auf morgen Krank oder haben Unfälle, Fahrzeuge haben ungeplante Ausfälle, Wahre wird beschädigt und kann nicht angenommen oder umgekehrt die Wahre ist bereits beschädigt. All diese Angelegenheiten müssen unter Zeitdruck im Interesse aller, erledigt werden.

Es liegt auf der Hand dem Disponenten möglichst viel unnötige Arbeitslast abzunehmen, um Fehlerquellen zu minimieren und die Effizienz zu steigern.

Lösungsvarianten_Vorteile & Nachteile_Lösungsbewertung

Problemlösungsvariante 1

Die Fahrzeug Stammdaten werden in der Übersicht einfach zusammengefasst und dargestellt. Das erfordert eine Erstellung eines Lastenhefts der Firma Blättler. Das bedeutet es werden alle Probleme und Anliegen strukturiert und verständlich niedergeschrieben. In einer zweiten Phase wird mit diesem Lastenheft eine Offerte beim Programm Betreuer eingefordert. Dieser muss nun ein Pflichtenheft erstellen, darin ist dargelegt, wie er der Pflicht nachkommt die Auftraggeber Lasten zu lösen. Es wird also eine Programmanpassung vorgenommen.

Vorteile

Durch die Erstellung seriöser Lasten- und Pflichtenhefter sind die Anliegen klar analysiert und dokumentiert. Die Offerte seitens Programm Betreuer kann genauer ausfallen. Dies zum Vorteil Planbarer Kosten seitens Auftraggeber. Das erhöht die Tendenz zur erfolgreichen Problemlösung. Auch bei einem Mitarbeiter Wechsel bei der Firma Blättler ist es hilfreich. Denn der Mitarbeiter muss sich nicht lange mit vermeidbarem Informellem Wissen auseinandersetzen. Er kann sich mehr auf die Kernaufgaben fokussieren. Der Mitarbeiter ist schneller rentabel. Ein weiterer Aspekt ist das Wachstum der Firma. Wenn die Firma in Zukunft mehr LKWs hat, müssen immer mehr Informationen in den Köpfen der Mitarbeiter vorhanden sein, um überhaupt richtig arbeiten zu können.

Nachteile

Leider ist der Support des Programmbetreuers sehr schlecht. Anwender Angelegenheiten werden sehr ungern schriftlich geklärt. Es wird nicht einmal per TeamViewer versucht Fragen zu klären oder Probleme besser zu verstehen. Geschweige denn ein Mitarbeiter kommt vorbei und kümmert sich um Kundenanliegen. Das führt oftmals zu unterschiedlichen Ansichten, Verständnisproblemen und schlussendlich nicht zur Zielerreichung. Es wird viel Zeit und Geld investiert, ohne ein wirklich brauchbares Endergebnis zu erhalten. Hartes Durchgreifen ist jederzeit nötig. Es ist wie bei einem Kleinkind, man muss ständig auf der Hut sein.

Problemlösungsvariante 2

Die Fahrzeuge in Zukunft alle mit den gleichen Spezifikationen bestellen und oder zukaufen. So entsteht die Frage nach den Spezifikationen gar nicht, weil die Diversität gar nicht mehr besteht

Die Gliederung im Dispoprogramm müsste man trotzdem anpassen. Alle Nationalen Fahrzeuge zusammen zum Beispiel an erster Stelle, alle Internationalen Fahrzeuge an zweiter Stelle die Anhängerzüge und 3.5t Fahrzeuge am Schluss. Das ist eine langfristige Strategische Massnahme, welche sehr gut und weit in die Zukunft geplant werden muss.

Vorteil

Es ist aber in allen Bereichen einfacher einen gewissen Standard einzubringen. So können gleiche Fahrzeug Typen einfacher kalkuliert werden, einfacher gewartet werden, Schwachstellen frühzeitig erkannt werden und bei der ganzen Flotte vor einem ungeplanten Ausfall instand gestellt werden, Lieferanten Beziehungen können gestärkt werden und finanzielle Vorteile daraus resultieren.

Nachteil

Es birgt das Risiko, dass die Strategie nicht funktioniert, weil sich etwas in den Umweltsphären des St. Galler Management Modells ändert. Zum Beispiel, dass in Zukunft die Fahrzeuge länger oder schwerer sein dürfen.

Zudem kann man nicht auf spezielle Kunden Wünsche eingehen und verliert so den Anschluss am Markt. Wie bei jeder Single Source Strategie trägt man ein erhöhtes Risiko bei Liefer-Schwierigkeiten oder Produkt Fehlern. Das kann die ganze Flotte oder zumindest ein Grossteil davon betreffen. Bei Produktfehler meine ich gravierende Produktmängel. Solche welche sich nicht prophylaktisch oder schnell aus der Welt schaffen lassen. Es entstehen Kosten Intensive Handicaps.

Bewertung

2.1.2 Problem Intern-EDV Struktur		Lösung 1 Die Fahrzeugstammdaten in das EDV-System integrieren		Lösung 2 Die Fahrzeug Diversität einschränken	
Kriterien	Gewichtung	TN Teilnutzen	GTN Gesamtnutzen	TN Teilnutzen	GTN Gesamtnutzen
a tiefer Preis	20%	5	100	15	300
b realistische Lösungen	10%	15	150	5	50
c nachhaltige Lösungen für die Zukunft	0%	0	0	0	0
d wirksame Lösungen jeweiliges Problem	30%	15	450	15	450
e hohe Erfolgs Chancen gesamt Firma	40%	15	600	5	200
Gesamtnutzen	1500		1300		1000
	100%		87%		67%
Rang		1		2	

Tabelle 6 Nutzwertanalyse 2.1.2

2.1.3 Problem Intern Gewissenhaftigkeits-Kultur

In der Transport Dispo wird nicht immer schriftlich kommuniziert. Vor allem werden die Kunden Aufträge und Zusatz Mails nicht immer im Programm abgelegt. Obwohl die Datei Ablage im Programm einfach ist. Die Dateien könne per Drag and Drop dem Transport Auftrag einfach angehängt werden. Das Problem ist, dass es manchen einfacher erscheint die Information nicht im Programm zu speichern.

Gründe dafür sind, dass der Mitarbeiter denkt: das weiss doch jeder, das ist doch logisch oder diese Information zu Speichern ist Zeitverschwendung. Zwischendurch kann es in einem stressigen Moment auch vergessen gehen.

Das kann bei der Rechnungsstellung dazu führen, dass nicht die ganze Leistung verrechnet wird. Andererseits kann die Fahrzeugplanung nicht korrekt ausgeführt werden, weil wichtige Informationen fehlen. Die Firma Blättler hat sehr erfahrene Mitarbeiter, deshalb kommt es meist nur zu unnötigen Abklärungen. Diese sind zusammengerechnet Zeit intensiv und erhöhen das Stresslevel in einem sowieso schon hektischen Metier.

Lösungsvarianten_Vorteile & Nachteile_Lösungsbewertung

Problemlösungsvariante 1

Als Vorgesetzter immer auf solche Fehler hinweisen. Das sollte immer unverzüglich geschehen. Zudem sollte man seine Anliegen Begründen, um dem Mitarbeiter den Sinn vermitteln zu können. Dabei spielt Art der Kommunikation eine grosse Rolle.

Es muss überzeugend und wichtig wirken. So wird dem Mitarbeiter klar was die Ziele sind, was verlangt wird und was der Sinn und Zweck ist. Falls sich die Situation nicht verbessert, gibt es das Mitarbeitergespräch. Dabei wird die Wichtigkeit durch Verbesserungsvorschläge und Zielsetzung schriftlich festgehalten. Nicht Befolgung kann es von der Verwarnung bis hin zur Kündigung führen.

Vorteil

Bei einer langfristigen korrekten Kommunikation als Vorgesetzter wie oben beschrieben, ergeben sich viele Vorteile. Die Mitarbeiter kennen die Rahmenbedingungen und wissen wann was wie zu interpretieren ist, um die Arbeit richtig erledigen zu können.

Das schafft Vertrauen und erhöht die Leistungsfähigkeit. Mitarbeiter haben manchmal Bedürfnisse von welchen sie noch gar nichts wissen. Das heisst, man muss den Mitarbeitern geben was sie brauchen und nicht immer das was sie wollen. Mit dem meine ich, dass Machtwörter in erster Linie schlecht ankommen, jedoch langfristig eine Struktur aufbauen, welche eine effiziente Arbeitsumgebung schafft.

Voraussetzung, um wichtige Ziele umsetzen zu können, ist natürlich, dass die vorgesetzte Person authentisch ist und sich selbst mit den Zielen Identifizieren kann. Auch bei Krankheits- oder Unfall Ausfällen und dergleichen ist die Information für alle Beteiligten jederzeit nachvollziehbar. Es muss immer noch der Ausfall einer Arbeitskraft kompensiert werden, aber nicht mühsam wichtige Informationen zusammengesammelt werden.

Nachteil

Das Harte durchgreifen auf dieser Ebene, bedeutet das die grossen Probleme auf anderen Ebenen auch so angegangen werden und eine Kontrolle vorhanden ist.

Es muss für alle das gleiche Recht gelten und man darf nicht gewisse bevorzugen. Das zeugt von Durchsetzungsvermögen, Organisiertheit und schafft Sicherheit. Wird überreagiert oder nicht überall die gleiche Konsequenz umgesetzt, schlägt das sehr schnell auf die Stimmung des Teams und es breitet sich Unzufriedenheit aus.

Es wird das Gegenteil von dem erreicht was eigentlich hätte erreicht werden sollen. Die Produktivität sinkt.

Problemlösungsvariante 2

Die Kunden müssen die Auftrags Ergänzungen und oder Änderungen selbst über einen Kundenzugang im System eingeben.

Es ist wie beim Einkaufen in einem Lebensmittelgeschäft. Die Produkte werden immer mehr vom Verbraucher gescannt. Nicht wie vorher als das ausschliesslich durch den Anbieter gemacht wurde. Es entfällt weniger Arbeit auf den Anbieter und der Kunde hat keine langen Wartezeiten an der Kasse.

Die eingesparte Zeit verbessert die Qualität in einem anderen Bereich.

Vorteil

Die Arbeit wird durch den Kunden selbst erledigt. Das spart Zeit und Kosten. Die Einsparungen erhöhen das Investitionskapital. Komplizierte Kundschaft oder Kundschaft, welche mit veralteten Methoden arbeitet bleibt einem weitestgehendes erspart.

Nachteil

Es birgt viele Risiken, Kosten und Prozessänderungen.

Die Auftraggeber haben eine gewissen Einsicht in die operativen Geschäfte des Transports. Man lässt sich so relativ einfach in die Karten schauen. Dem Kunden muss ein eindeutig zugewiesene Mail Adresse oder Linke gegeben werden. Die eindeutige Zuweisung heisst, im Hintergrund muss ein LKW mit den richtigen Spezifikationen bereite sein.

Wenn der Kunde eine gewissen operative Einsicht hat, müssen Interne Transportauftragsänderungen und andere Geschehnisse dem Kunden vielfach erklärt werden. Im Gegensatz dazu steht die Auftragsabwicklung ohne operative Einsicht.

Der Auftrag wird erteilt, Änderungen werden gemacht, es wird in der Transport Firma intern nach Kundenbedürfnissen abgewickelt. Der Kunde erteilt den Auftrag und er wird ausgeführt. Der Kunde weiss jedoch nicht im Detail wie. Das erspart viel Zeit für Erklärungen.

Die Firma Blättler ist aus gutem Grund eine Transport Firma. Sie hat sich auf den Standardisierten Internationalen Kühltransport spezialisiert und weiss genau was sie tut. Das braucht nicht immer eine Erklärung. Damit einher geht auch die neue Gestaltung bestehender Prozesse, welche im Voraus analysiert werden müssen.

Mit diesem Aufwand vor Augen wäre eine solche Massnahmen ein Entscheid auf Strategischer Ebene.

Problemlösungsvariante 3

Bei der Auftragserfassung könnte man Pflichtfelder einfügen. Wenn diese Pflichtfelder nicht ausgefüllt werden, kann der Nächste Schritt nicht ausgeführt werden.

Es gibt Heutzutage viele Programme und Abläufe, welche mit diesen Feldern arbeiten. Meist sind das einfach Abläufe, welche immer die gleichen Daten erfordern ohne Änderungen. Es gibt aber auch Anwendungen oder Formulare, bei welchen die Daten dermassen von Bedeutung sind, dass Pflichtfelder eine Sinnvolle Massnahme Darstellen.

Vorteil

Aufwandseinsparungen, weil die Aufträge bei der Erfassung immer alle wichtigen Daten enthalten. Es sind keine nachträglichen Anpassungen nötig.

Wenn Änderungen im Nachhinein zum Beispiel kurz vor Rechnungsstellung erledigt werden, muss viel in kurzer Zeit abgeklärt werden. Es gibt Fragen Wer? Wann? Was? Warum? Wie viel? und so weiter.

Das ist Zeitintensiv, Kostet unnötig Geld und bindet Ressourcen. Das kann mit den Pflichtfeldern umgangen werden.

Nachteil

Pflichtfelder eignen sich, wenn von Anfang an alle Informationen bekannt sind und keine Änderungen hinzukommen.

Um flexibel die Kundenwünsche zu berücksichtigen sind teilweise nicht alle Infos zur Auftragserfassung bekannt. Um den Auftrag trotzdem erfassen zu können werden die Pflichtfelder falsch ausgefüllt. In der schnell lebigen Transportbranche muss man teilweise Kapazitäten reservieren, obwohl man nicht immer alle Infos hat. Das ergibt eine Grobplanung welche immer weiter verfeinert wird.

Problemlösungsvariante 4

Ein einfaches Mitarbeiter Controlling einführen. Pro Mitarbeiter werden einmal im Monat die nicht ausgefüllten Daten gezählt. Das ergibt eine Mitarbeiter Fehlerstatistik. Die Statistik wird dann intern an einem gut frequentierten Ort aufgehängt. So sehen alle Mitarbeiter an welcher Stelle sie stehen.

Vorteil

Mit wenig Aufwand erzeugt man ein Wettbewerb. Die Mitarbeiter wollen sich vergleichen und besser sein als die andern. Die Bestrebungen noch besser zu sein, kommt der Firma zugute. Es wird produktiver gearbeitet, die Fehlerquote sinkt.

Nachteil

Es kann zu viel Druck auf die Mitarbeiter entstehen. Es wird als totale Überwachung angesehen, es gibt keine freiräume mehr.

Das Mitarbeiter Wohlsein und die Motivation sinken. Jeder kümmert sich nur noch um seinen eigenen Garten, die Kommunikation verschlechtert sich.

Schwierig ist es auch ein Faires Bewertungsraster zu finden. Was macht man Beispielsweise mit Aufträgen, bei welchen zwei Personen daran gearbeitet haben? Das kann aufgrund von Ferien, Krankheit oder Unfall zustande kommen. Oder wenn jemand der mehr Aufträge macht, generiert tendenziell auch mehr Fehler. Das sollte alles beachtet werden.

Es kann so weit kommen, dass viel weniger gearbeitet wird, um möglichst keine Fehler zu machen. Sind trotzdem Fehler vorhanden, hat man mit Schuldzuweisungen und ausreden zu kämpfen. Das verhindert den Blick auf das wahre Problem und somit auf gute Lösungen.

Bewertung

2.1.3 Problem Intern-Gewissenhaftigkeits-Kultur		Lösung 1 Konsequente Führung durchsetzen		Lösung 2 Arbeitsabwälzung auf den Kunden		Lösung 3 Informationslücken mit Pflichtfeldern schliessen		Lösung 4 Mitarbeiter Fehler-Statistik intern bekannt machen	
Kriterien	Gewichtung	TN Teilnutzen	GTN Gesamtteilnutzen	TN Teilnutzen	GTN Gesamtteilnutzen	TN Teilnutzen	GTN Gesamtteilnutzen	TN Teilnutzen	GTN Gesamtteilnutzen
a tiefer Preis	20%	15	300	5	100	5	200	15	300
b realistische Lösungen	10%	15	150	10	100	10	100	10	100
c nachhaltige Lösungen für die Zukunft	0%	0	0	0	0	0	0	0	0
d wirksame Lösungen jeweiliges Problem	30%	15	450	10	300	10	300	10	300
e hohe Erfolgs Chancen gesamt Firma	40%	15	600	5	200	10	400	5	200
Gesamtnutzen	1500		1500		700		1000		900
Prozentualer Anteil am Gesamtnutzen	100%		100%		47%		67%		60%
Rang		1		4		2		3	

Tabelle 7 Nutzwertanalyse 2.1.3

2.1.4 Problem Intern Ferien-Kultur

Meist weiss vor allem das Fahrpersonal nicht mehr, zu welchem Zeitpunkt ihre Ferien beginnen.

Das ergibt Ferien Fragen während den ungünstigsten Zeitpunkten. Diese Fragen taucht auf, obwohl immer um die gleiche Zeit bis Ende Jahr die Ferien schriftlich eingegeben werden müssen und somit dem Mitarbeiter klar sind.

Die Ferien werden dann vom Vorgesetzten bestätigt. Bei einem Ferienkonflikt muss der Mitarbeiter die Ferien zu einem anderen Zeitpunkt nehmen.

Lösungsvarianten_Vorteile & Nachteile_Lösungsbewertung

Problemlösungsvariante 1

Jeder Chauffeur ist im Besitz eines Firmen Smartphone. Man könnte darauf einen Kalender Installieren, welcher mit dem Vorgesetzten geteilt wird. Der Vorgesetzte kann die Ferien im Kalender eintragen und mit dem Mitarbeiter Teilen. Es ist die meiste Zeit des Tages ersichtlich, wann die Ferien sind.

Vorteil

Zu jeder Zeit wissen die Mitarbeiter wann ihre Ferien sind. Die Fragen nach den Ferien werden nicht zu Unzeit gestellt. Die App ist vielleicht sogar ausbaubar. Es können so vielleicht auch die Überzeiten eingesehen werden. Die App könnte sogar die Lohnabrechnungen, Lohnausweise und Spesen beinhalten.

Nachteil

Man muss alles zweimal eintragen, im normalen Ferienprogramm und im Kalender für die Smartphones. Es kann auch zu technischen Problemen führen, wenn der Kalender nicht mehr funktioniert aufgrund eines Updates, oder weil der App Hersteller die Anwendung nicht mehr fördert.

Problemlösungsvariante 2

Das ausgefüllte und bewilligte Ferien Formular wird dem Chauffeur per Mail und Foto auf das Smartphone geschickt. Der Mitarbeiter hat damit bereits eine digitale Version und kann die Feriendaten einfacher weiterverarbeiten, ablegen und die Information zum richtigen Zeitpunkt gebrauchen.

Vorteil

Die Dokumente werden sowieso digital abgelegt. Die Weiterleitung ist mit wenig Aufwand verbunden.

Nachteil

Die Ferien-Daten sind statisch. Bei Änderungen ist es für den Chauffeur nicht mehr übersichtlich, wann die Ferien sind.

Problemlösungsvariante 3

Die Ferien werden eine Woche im Voraus immer am Montag dem Chauffeur per SMS mitgeteilt. Es wird ein Informations- Standard geschaffen, auf welchen man sich verlassen kann.

Vorteil

Das Risiko, dass der Chauffeur da ist, obwohl er Ferien hat, ist mit diesem System kleiner. Die Fragen nach den Ferien reduzieren sich.

Nachteil

Möchte der Chauffeur die Ferien mehr als eine Woche im Voraus Planen, entstehen trotzdem Fragen. Ein weiteres Problem ist die Bemutterung der Mitarbeiter. Das Ziel sollte eine Selbständigkeit sein und nicht eine Abhängigkeit.

Problemlösungsvariante 4

Jeden Monat ein Zeitfenster einplanen bei welchem man Ferienfragen beantwortet.

Vorteil

Als Vorgesetzter ist das Zeitfenster bekannt und die Fragen treten nicht zu Unzeiten auf. Es wird auch in dieser Lösung ein Standard geschaffen an welche sich die Mitarbeiter gewöhnen.

Nachteil

Wenn aber die Ferien schon teilweise nicht bekannt sind, wird auch das Monatliche Zeitfenster schwer zu vermitteln sein. Kurzfristig eingegebene Ferien liegen nicht in diesem Zeitfenster und es ergeben sich dementsprechend ausser halb davon Fragen.

Bewertung

2.1.4 Problem Intern Ferien-Kultur		Lösung 1 Vergesslichkeit der Mitarbeiter bezüglich Ferien		Lösung 2 Das Ferienformular Digital verschicken		Lösung 3 Ferien Reminder eine Woche im Voraus		Lösung 4 Mitarbeiter Fehler-Statistik intern bekannt machen	
Kriterien	Gewichtung	TN Teilnutzen	GTN Gesamtnutzen	TN Teilnutzen	GTN Gesamtnutzen	TN Teilnutzen	GTN Gesamtnutzen	TN Teilnutzen	GTN Gesamtnutzen
a tiefer Preis	20%	5	100	15	300	10	200	10	200
b realistische Lösungen	10%	5	50	10	100	10	100	10	100
c nachhaltige Lösungen für die Zukunft	0%	0	0	0	0	0	0	0	0
d wirksame Lösungen jeweiliges Problem	30%	10	300	10	300	10	300	10	300
e hohe Erfolgs Chancen gesamt Firma	40%	10	400	10	400	10	400	10	400
Gesamtnutzen	1500		850		1100		1000		1000
Prozentualer Anteil am Gesamtnutzen	100%		57%		73%		67%		67%
Rang		3		1		2		2	

Tabelle 8 Nutzwertanalyse 2.1.4

2.1.5 Problem Intern Struktur Verständnis

Das Werkstatt Personal bekommt teilweise von mehreren hierarchisch höheren Positionen Aufträge. Manchmal sind die Aufträge auch gegensätzlich.

Das Werkstattpersonal führt dann die Arbeit gemäss letzter Info aus. Es ist dem Personal nicht klar von welcher Person Aufträge angenommen werden dürfen.

Lösungsvarianten_Vorteile & Nachteile_Lösungsbewertung

Problemlösungsvariante 1

Die Führung anpassen, wie sie oben beim Problem Intern Gewissenhaftigkeits-Kultur beschrieben wurde. Das Fehlverhalten im Keim ersticken lassen. Das bedeutet auch andere Vorgesetzte zurecht zu weisen. Im Groben würde ich es so beschreiben:

- 2 Ein Fehler passiert
- 3 Auf den Fehler hinweisen
- 4 Der Fehler passiert wieder
- 5 Verwarnen
- 6 Der Fehler passiert wieder
- 7 Konsequenzen

Vorteil

Nach einer Storming und Norming Phase stellt sich die Performing Phase ein. Es ist zuerst mit Widerstand zu rechnen, nachdem sich dieser gelegt hat und sich die Situation normalisiert hat, entsteht eine Arbeitsumgebung, welche angestrebt wurde. Die richtige Führung führt ans Ziel. Nach dem Sturm kann effizienter gearbeitet werden.

Nachteil

Leader in den eigenen Reihen müssen wie alle Mitarbeiter den Konsequenzen ausgesetzt werden. Das kann zu Widerstand führen und im schlimmsten Fall zu einem grossen Know-How Verlust.

Problemlösungsvariante 2

Es wird nichts an der Situation geändert. Es bleibt, wie es ist. Jeder kann der Werkstatt Aufträge erteilen.

Vorteil

Es braucht kein Initialisierungsaufwand, den Prozess richtig zu stellen.

Nachteil

Interessens Konflikte und Meinungsverschiedenheiten sind nicht produktiv und schaden dem Unternehmen. Solch offensichtliche Konflikte und Fehlverhalten sind Gift für die Menschen und ihre sozialen Bedürfnisse an die Firma. Es gilt Fairplay alles spielen nach den gleichen Regeln.

Problemlösungsvariante 3

Das Werkstattpersonal wird angewiesen nur von gewissen Person Aufträge anzunehmen. Wenn sich andere Personen einmischen, ist eine Meldung zu erstatten. Es werden die Prozesse und das Organigramm dem Werkstatt-Personal präsentiert und erklärt.

Vorteil

Die Planbarkeit der Arbeiten und der richtige Einsatz der Fahrzeuge erhöht sich. Die Kommunikation erfolgt über die richtigen stellen gemäss Organigramm.

Ansprüche anderer werden somit an der dafür Kompetenten stelle geklärt, bevor ein Auftrag weitergegeben wird. Es gibt keine Diskussionen über unfaire Verhältnisse, im Sinne gewisse dürfen alles machen und manche nicht. Es wird an einer Team Voraussetzung gearbeitet.

Nachteil

Es muss die Hürde des Storming- Prozesses überschritten werden. Im worst case führt das zu Kündigungen. Um die Lücke wieder zu füllen, braucht es Zeit und Geld.

Bewertung

2.1.5 Problem Intern Struktur Verständnis		Lösung 1 Konsequente Führung durchsetzen		Lösung 2 das Problem ignorieren		Lösung 3 einseitige Richtigstellung des Problems	
Kriterien	Gewichtung	TN Teilnutzen	GTN Gesamteilnutzen	TN Teilnutzen	GTN Gesamteilnutzen	TN Teilnutzen	GTN Gesamteilnutzen
a tiefer Preis	20%	15	300	15	300	15	300
b realistische Lösungen	10%	15	150	5	50	15	150
c nachhaltige Lösungen für die Zukunft	0%	0	0	0	0	0	0
d wirksame Lösungen jeweiliges Problem	30%	15	450	5	150	15	450
e hohe Erfolgs Chancen gesamt Firma	40%	15	600	5	200	10	400
Gesamtnutzen	1500		1500		700		1300
Prozentualer Anteil am Gesamtnutzen	100%		100%		47%		87%
Rang		1		3		2	

Tabelle 9 Nutzwertanalyse 2.1.5

2.1.6 Problem Intern Kundenkommunikations-Struktur

In der Transport Branche läuft das Tagesgeschäft mehrheitlich über Connections, also über ein eingefleischtes Netzwerk. Man bekommt einen Auftrag, weil man in der Branche bekannt ist, oder man vergibt Aufträge an Branchen bekannte Firmen.

Wenn jedoch neu Kunden eine Lieferung in Auftrag geben wollen, fehlen vielfach wichtige Angaben zum Transport.

Es folgt eine Auflistung wichtiger Informationen zum Transport:

- Was für Ware?
- Weil viel?
- Wann?
- Wo?
- Anforderungen?
- Lade Ablademöglichkeiten vorhanden?
- Wer macht den Zoll?

Lösungsvarianten_Vorteile & Nachteile_Lösungsbewertung

Problemlösungsvariante 1

Um sich die lange Abklärungszeit mit dem Kunden zu sparen, könnte man ein Formular auf der Website platzieren. Dem Kunden teilt man mit er solle doch über die Website das Formular ausfüllen. Das Formular enthält die oben gelisteten Fragen.

Vorteil

Für den Kunden wie auch für die Blättler AG entsteht eine Zeitersparnis. Jeder weiss schnell ohne viel hin und her was der andere will.

Nachteil

Die Website und das Formular müssen ständig aktuell sein. Jeder der Zugriff auf die Website sollte auch funktionieren. Das Formular muss auf jedem Gerät laufen. Das bedeutet Zeit und oder Geld investieren.

Problemlösungsvariante 2

Die neuen Kunden werden nur von einer Person betreut. Die Zentrale Stelle nimmt alle wichtigen Daten auf und schaut die Bedürfnisse individuell an.

Vorteil

Durch den Kundennahen Kontakt zeigen sich Ansprüche oder Informationen welche sonst gar nicht bekannt wären. Durch den guten direkten Kundenkontakt erhöht man in diesem Bereich die Reputation und gelangt dadurch an gute Kundschaft.

Nachteil

Im Standardisierten Transport Unternehmen dieser gösse braucht es nicht zwingend einen speziellen Kundenberater.

Die meisten Abwicklungen laufen immer nach dem gleichen Schema. Nicht Standard Wünsche oder solche welche viele Ressourcen beanspruchen, müssen sowieso mit dem Vorgesetzten (einer Zentralen Stelle) besprochen werden.

Bewertung

2.1.6 Problem Intern Kundenkommunikations-Struktur		Lösung 1 Kundenformular auf der Website platzieren		Lösung 2 Zentrale Kundenanspruchsstelle schaffen	
Kriterien	Gewichtung	TN Teilnutzen	GTN Gesamteilnutzen	TN Teilnutzen	GTN Gesamteilnutzen
a tiefer Preis	20%	10	200	10	200
b realistische Lösungen	10%	15	150	10	100
c nachhaltige Lösungen für die Zukunft	0%	0	0	0	0
d wirksame Lösungen jeweiliges Problem	30%	15	450	10	300
e hohe Erfolgs Chancen gesamt Firma	40%	15	600	10	400
Gesamtnutzen	1500		1400		1000
Prozentualer Anteil am Gesamtnutzen	100%		93%		67%
Rang		1		2	

Tabelle 10 Nutzwertanalyse 2.1.6

2.1.7 Problem Intern Kommunikation Tagesgeschäft

Es wird einmal pro Woche eine Sitzung abgehalten. Involviert sind die Disponenten der Transportleiter und der Werkstatt verantwortliche.

Es werden die die bevorstehenden Arbeiten an den Fahrzeugen besprochen und wie viel Zeit dafür benötigt wird. Ebenfalls bietet die Sitzung Raum, um grössere Probleme der Woche zu besprechen und Lösungen zu finden.

Das Problem ist der zu lange Intervall der Sitzung von einer Woche. Es fehlt der geplante Zeitraum, um die Täglichen Herausforderungen zu klären.

Lösungsvarianten_Vorteile & Nachteile_Lösungsbewertung

Problemlösungsvariante 1

Die Sitzung Täglich am Nachmittag um 14.00 Durchführen. Es sind die gleichen Personen wie an der Wöchentlichen Sitzung involviert.

Die Uhrzeit ist gewählt, weil die Arbeitslast aller zu diesem Zeitpunkt am geringsten ist. Die Sitzung sollte maximum eine halbe Stunde dauern.

Vorteil

Es wird ein Formeller Rahmen geschaffen, in welchem spezifische Informationen ausgetauscht werden können und sollen. Das verhindert unstrukturierte selbsternannte informelle Abläufe. Es kann schneller auf bevorstehende Ereignisse reagiert werden.

Der Disponent kann zum Beispiel fragen, ob jemand aus der Werkstatt am Abend noch Zeit hat die Reifen an einem LKW zu wechseln, oder eine Defekte Beleuchtung instand stellen. Denn der Disponent weiss durch den Chauffeur von dessen Anliegen. Er kann diese am Selben Tag koordinieren, weil er der Hauptverantwortliche in der Zeitenplanung ist. Ansonsten kommt der LKW am Abend und muss ohne Vorwarnung noch schnell repariert werden.

Auch die Werkstatt kann wichtige Infos weitergeben. Ob die geplanten Fahrzeuge für die Werkstatt wie vereinbart fertig werden, nicht fertig werden oder unter untermständen früher fertig werden. Auch die Disponenten können sich untereinander über Ressourcen und Kapazitäten austauschen. Das verbessert die Effizienz und die Zusammenarbeit. Sogar die Qualität profitiert davon.

Nachteil

Es wird täglich viel Zeit in einer Sitzung investiert. Der Werkstattverantwortliche braucht die Informationen, über welche sich die Disponenten austauschen nicht. In dieser Zeit ist er unproduktiv in seiner Kernkompetenz und er kann sich nicht einmal aktiv am Thema beteiligen.

Problemlösungsvariante 2

Die wichtigen Informationen werden dezentral an die richtigen Stellen weitergegeben. Der Informationsfluss geht seriell weiter und nicht parallel.

Vorteil

Die täglich Sitzungszeit wird eingespart.

Nachteil

Synergien, welche für gewissen Probleme genutzt werden können, sind nicht bekannt. Im Kollektiv ist es einfacher Lösungen zu finden. Die Kommunikation ist schneller, einfacher und detailreicher. Das entfällt, wenn kein gemeinsames zusammenkommen stattfindet.

Bewertung

2.1.7 Problem Intern Kommunikation Tagesgeschäft		Lösung 1 Tägliche Sitzung einführen		Lösung 2 dezentraler Informationsfluss sicherstellen	
Kriterien	Gewichtung	TN Teilnutzen	GTN Gesamtnutzen	TN Teilnutzen	GTN Gesamtnutzen
a tiefer Preis	20%	10	200	15	300
b realistische Lösungen	10%	15	150	10	100
c nachhaltige Lösungen für die Zukunft	0%	0	0	0	0
d wirksame Lösungen jeweiliges Problem	30%	15	450	10	300
e hohe Erfolgs Chancen gesamt Firma	40%	15	600	10	400
Gesamtnutzen	1500		1400		1100
Prozentualer Anteil am Gesamtnutzen	100%		93%		73%
Rang		1		2	

Tabelle 11 Nutzwertanalyse 2.1.7

2.1.8 Problem Interne Sphäre Geschäftsprozesse Optimierung

Die Kosten von Fahrzeugen steigen. Ich erläutere die verschiedenen Kosten nun an mehreren Beispielen:

Die Anschaffungs- und Amortisationskosten von einem Fahrzeug sind hoch. Wenn ich von einem neuen Sattelzug aus gehen, nehme ich an die Kombination kostet 200'000CHF und wird 10 Jahre eingesetzt. Das heisst das pro Jahr an 20'000CHF für die Amortisation anfallen. So kann nach 10 Jahren wieder ein gleich teures Fahrzeug gekauft werden. Die Fahrzeuge werden durch andere Ausstattung, anderer Anforderungen und durch die Teuerung in der Zukunft nicht günstiger, im Gegenteil sie werden teurer. Das heisst es muss mehr investiert werden als amortisiert worden ist.

Um den LKW zu bewegen, braucht es Personal. Neben Lohn und Spesen fällt auch Betreuungszeit an. Es braucht jemand der die Ferien verwalten, die Löhne zahlt und so weiter, schlussendlich jemand der die Personal Angelegenheiten erledigt. Aktuell herrscht ein Mangel an Qualifiziertem Fahrpersonal am Markt. Das lässt den Schluss zu, dass in Zukunft die Personalkosten nicht nur aufgrund der Teuerung steigen werden. Entweder es muss mehr Zeit in das Personal investiert werden, um die gewünschte Qualität zu erhalten oder es wird in Personal mit den geforderten Qualitäten investiert.

Ausserplanmässiger Ausfall, das sind die am wenigsten Planbaren Kosten. Wenn ein LKW ausfällt Warter der betroffene Chauffeur, der Kunde braucht die Ware, eine Werkstatt bekomme ausserplanmässig Arbeit, die Dispo muss umorganisieren und ein anderer Chauffeur muss mehr arbeiten, um die Ware doch noch ausliefern zu können.

Die leistungsabhängige Schwerverkehrsabgabe abgekürzt LSVA steigt aufgrund des Verlangens immer Ökologischerer Fahrzeuge auf den Strassen haben zu wollen. Die Berechnung der LSVA funktioniert wie folgt. Die vom LKW gefahren Kilometer werden mit der Abgasnorm und mit dem Gewicht des Fahrzeugs multipliziert, so ergibt sich die Gebühr für die Benutzung der Strassen. Eine Vignette wie wir sie vom Auto kennen entfällt. Wann welche Faktoren für die LSVA festgelegt werden, wird immer wieder von verschiedenen Interessensgruppen heiss diskutiert.

Ein weiter grosser Kostenpunkt beim Betrieb von LKWs ist der Treibstoff. Trotz der sich stetig reduzierenden Treibstoff Verbräuche. Ein Rechenbeispiel, ein LKW fährt pro Jahr 100'000km. Er verbraucht pro 100km 28Liter Diesel. Bei einem Dieselpreis von 1.70 CHF/Liter sind das für ein LKW im Jahr 47'600CHF Dieselskosten. Könnte man den Verbrauch um nur 10% Senken, so sind Einsparungen pro Fahrzeug und Jahr von 4'760CHF möglich. Das ergibt bei 30 Fahrzeugen ein Kapital von 142'800CHF.

- Verbrauch pro 1km $28\text{Liter} / 100\text{km} = 0.28\text{Liter}/1\text{km}$
- Verbrauch pro 100'000km $0.28\text{Liter}/1\text{km} \times 100'000\text{km} = 28'000\text{Liter}/100'000\text{km}$
- Kosten für 100'000km $28'000\text{Liter} \times 1.70\text{CHF}/\text{Liter} = 47'600\text{CHF}/100'000\text{km}$
- Einsparung $47'600\text{CHF} \times 10\% = 4'760\text{CHF}$

Lösungsvarianten_Vorteile & Nachteile_Lösungsbewertung

Problemlösungsvariante 1

Bei den Fahrzeugen Sparen eine günstigere Marke nehmen oder eine tiefere Ausstattung wählen. Es gibt LKWs in einer Vielzahl von Farben, Formen und Materialien, welche bestellt werden können. Es gibt wie beim Auto die unterschiedlichsten Hersteller, Konfigurationsmöglichkeiten positives, negatives, Befürworter und Gegner.

Bei Konfiguration Einsparungen meine ich nicht diese welche Arbeitsfähigkeit betreffen. Als Beispiel meine ich, ob man Ledersitze oder Stoffsitze bestellen soll.

Vorteil

Die Anschaffungskosten für einen LKW sinken. Das eingesparte Kapital kann für andere Investitionen eingesetzt werden. Für einen zusätzlichen LKW oder mehr Lohn für das Personal oder mehr Gewinn der Firma.

Es kann aber auch dem Kunden zugutekommen. Denn je weniger Kosten eine Firma hat desto tiefere Angebote können gemacht werden. So können tiefere Transport Preise offeriert werden.

Nachteil

Die Fahrzeugbeschaffung hängt mit mehreren Faktoren zusammen. So ist die Beschaffung Strategie ein Zentraler Punkt. Nicht nur Single Source oder Multi Source spielt dabei eine Rolle, auch ob ein Lieferant in der Nähe ist, guten support bietet und mehr.

Das Ganze Produkt über das Formale Produkt bis hin zum erweiterten Produkt muss stimmen. Um die LKW-Markte wechseln zu wollen oder zu ergänzen ist eigens für das ein Projekt nötig.

In der Branche sind Marken und Ausstattungen Statements, welche von den Mitarbeitern sehr geschätzt werden. Ausstattungsreduzierungen oder Markenwechsel können zu Kündigungen führen, das Image würde Leiden und die Qualität würde sinken.

Problemlösungsvariante 2

Vakante Stellen durch günstigere Mitarbeiter besetzen. Die hohen Personal Kosten können so drastisch reduziert werden.

Vorteil

Die Kosten Auswirkungen sind sehr schnell positiv spürbar.

Nachteil

Mitarbeiter sind das Rückgrat einer Firma! Wird an diesem Punkt gespart, übersteigen die Kosten bald das eingesparte Kapital. Die Motivation sinkt, die Freude an der Arbeit geht verloren und die Qualität sinkt.

Die Kunden sind nicht mehr zufrieden und Aufträge gehen verloren. Die Entlohnung selbst ist nicht allein verantwortlich für eine hohe Produktivität auf einem guten Qualitätsniveau. Aber es erhöht zumindest die Tendenz zu einem besseren Arbeitsklima.

Problemlösungsvariante 3

Jeden Ausserplanmässigen Ausfall Dokumentieren. Dazu kann ein Formular erstellt werden, ähnlich wie das Kundenformular. Das ermöglicht eine genaue Auswertung der Ursache.

Vielleicht kann man mit einer kurzen Schulung sehr viel Geld und Nerven sparen.

Vorteil

Es ist nach einer gewissen Zeit genau ersichtlich was zu ausserplanmässigen Ausfällen geführt hat. Es lassen sich damit die richtigen Massnahmen gegen solche Zwischenfälle erarbeiten.

Man kann die Zwischenfalls-Kosten Kumulieren, um damit die Massnahme-Kosten zu rechtfertigen.

Nachteil

Das Bauchgefühl vieler Unternehmer sagt, dass sich diese Analyse nicht lohnt. Das heisst dass dieses Vorhaben sehr wahrscheinlich nicht umgesetzt wird, obwohl daraus sehr wichtige Schlüsse gezogen werden können.

Problemlösungsvariante 4

Auf alternative Antriebe setzen, auf welche keine LSVA erhoben wird. Der Bund fördert alternative Antriebssystem und erlässt dafür die LSVA Gebühr. So werden diese Angebote Lukrativer, weil massive Einsparungen bestehen.

Vorteil

Die Firma setzt ein Statement, dass es sich mit der Umwelt auseinandersetzt und etwas gegen den Klimawandel unternimmt.

Die Firma kann schon sehr früh von eigenen Erfahrungen im Umgang mit den neuen Technologien profitieren. Nebenbei wird auch, durch die Bundesförderung, Geld gespart.

Nachteil

Neue Technologien haben nicht nur Vorteile. Alternative Antriebe müssen den Verbrennungsmotor Ablösen, welcher über 50Jahre stetig optimiert wurde. Das heisst die Lernphase der Hersteller und die des Unternehmens, welche die neue Technologie einsetzt, kostet Geld.

Es ist auch noch nicht absehbar, in welche alternative Richtung sich die Nutzfahrzeuge entwickeln werden.

Problemlösungsvariante 5

Die Firma Blättler hat eine eigene Tankstelle. Um den schwankenden Diesel Preisen entgegenzuwirken, könnte das Treibstofflager vergrössert werden.

Der Dieseleinkauf geschieht dann, wenn es am günstigsten ist. Es kann in Teuren Perioden vom günstigen Diesel profitiert werden.

Vorteil

Der Interne Durchschnitts Dieselpreis sinkt. Es werden Einsparungen gemacht. Es können auch grössere Engpässe wie sie in England momentan der Fall sind, länger überbrückt werden.

Nachteil

Die ungewisse Zukunft der Verbrennungsmotoren, lässt Zweifel an dieser Investition aufkommen. Kommt eine Amortisation in einer Fristgerechten Zeit im Worst-Case-Szenario zustande oder nicht.

Problemlösungsvariante 6

Im Ausland tanken, da wo die Dieselpreise günstiger sind.

Vorteil

Die Ausland Vorteile können super ausgenutzt werden

Nachteil

Es müssen mehrere Faktoren stimmen. Der Fahrer muss Zeit haben, die Tankstelle darf nicht zu weit weg von der Route sein und der Preis muss günstiger sein.

Auch zu beachten sind die Treibstoffimporte in die Schweiz 400Liter dürfen zollfrei importiert werden. Bei einem LKW mit grossen Tanks ist dies schnell überschritten.

Problemlösungsvariante 7

Den Dieserverbrauch mit einem Bonus Malus System verringern. Der Chauffeur wird zuerst über verbrauchsreduzierende Massnahmen geschult. Danach wird er belohnt, wenn der Verbrauch gering ist oder bestraft, wenn er zu hoch ist.

Vorteil

Der Dieserverbrauch ist statisch vom Fahrzeug gegeben. Einen sehr grossen Einfluss darauf hat aber der Fahrer.

Nicht vorausschauende Fahrweise als Beispiel wirkt sich negativ auf den Verbrauch aus. So wird die Haupt Einflussnahme auf den Dieserverbrauch sensibilisiert. Es sind schnelle Ergebnisse zu verzeichnen.

Nachteil

Der Koordinationsaufwand für die Einführung und den laufenden Prozess ist sehr gross.

Nicht alle Fahrzeuge fahren die gleichen Strecken, Nicht alle Fahrzeuge werden gleich beladen, Nicht alle Fahrzeuge werden immer von den gleichen Personen gefahren.

Das macht eine Vergleichbarkeit schwer. Bestehende Fahrer kann man einfacher bewerten, da schon Verbräuche bekannt sind. Kommt aber ein neuer Fahrer muss sein Verbrauch pauschalisiert werden. Es kann zu mehr Stress und Kontrollgefühl der Fahrer führen.

Es ist auch nicht gerecht anwendbar und schadet dem Teamgeist.

Problemlösungsvariante 8

Die Fahrzeuge besser mit Aufträgen auslasten. Mehr Partnerschaften und Feste Aufträge sicherstellen. Die Stammkundschaft ausbauen, welche zum Beispiel jeden Tag einen kompletten LKW brauchen.

Vorteil

Die Planbarkeit erhöht sich. Es gibt weniger Wartezeiten. Es gibt weniger Hektik bei der Suche nach einem Anschluss Auftrag an eine Tour.

Nachteil

Es entsteht eine Abhängigkeit zu einem Kunden. Der Kunde kann dies ausnutzen und schlussendlich die bessere Auslastung mit einem schlechteren Preis wieder zunichtemachen.

Bewertung

2.1.8 Problem Interne Sphäre Geschäftsprozesse Optimierung	Gewichtung	Lösung 1 Fahrzeug kosten optimieren		Lösung 2 Bei den Mitarbeitern sparen		Lösung 3 Ausfall Statistik erstellen		Lösung 4 In alternative Antriebe investieren		Lösung 5 Das Diesellager vergrößern		Lösung 6 Die Fahrzeuge im Ausland mit günstigem Diesel Tanken		Lösung 7 Ineffiziente Fahrweise bestrafen		Lösung 8 Stammkundschaft mit Festen Aufträgen gewinnen	
		TN Teilnutzen	GTN Gesamtteil nutzen	TN Teilnutzen	GTN Gesamtteil nutzen	TN Teilnutzen	GTN Gesamtteil nutzen	TN Teilnutzen	GTN Gesamtteil nutzen	TN Teilnutzen	GTN Gesamtteil nutzen	TN Teilnutzen	GTN Gesamtteil nutzen	TN Teilnutzen	GTN Gesamtteil nutzen	TN Teilnutzen	GTN Gesamtteil nutzen
a tiefer Preis	20%	10	200	10	200	15	300	5	100	5	100	15	300	10	200	15	300
b realistische Lösungen	10%	10	100	5	50	10	100	5	50	5	50	15	150	5	50	15	150
c nachhaltige Lösungen für die Zukunft	0%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
d wirksame Lösungen jeweiliges Problem	30%	10	300	10	300	10	300	10	300	10	300	15	450	15	450	15	450
e hohe Erfolgs Chancen gesamt Firma	40%	5	200	5	200	10	400	5	200	10	400	15	600	10	400	15	600
Gesamtnutzen	1500		800		750		1100		650		850		1500		1100		1500
Prozentualer Anteil am Gesamtnutzen	100%		53%		50%		73%		43%		57%		100%		73%		100%
Rang		4		5		2		6		3		1		2		1	

Tabelle 12 Nutzwertanalyse 2.1.8

2.1.9 Problem Externe Sphäre Wirtschafts-Preisdruck

Die Transportbranche ist sehr unter Preisdruck. Denn es gibt viel Konkurrenz. Die Marktplayer sind grosse effiziente Unternehmen, welche sich spezialisiert haben und somit kostengünstig sind.

Es gibt aber auch Ausländische Unternehmen, welche den Preis trotz Kabotage Gesetz nach unten drücken. Als Kabotage bezeichnet man Schweizer Inlande Transporte mit Fahrzeugen, welche im Ausland eingelöst sind und umgekehrt.

Lösungsvarianten_Vorteile & Nachteile_Lösungsbewertung

Problemlösungsvariante 1

Sich an der Politik direkt beteiligen oder Lobbyismus betreiben. So könnte man die Branche besser vor dem günstigen Ausland Transporten schützen.

Vorteil

Es gibt nur noch Inland Konkurrenz. Die Voraussetzungen für Mitarbeitende, Fahrzeuge, Steuern und so weiter sind mehrheitlich dieselben.

Nachteil

Zu viel Protektionismus eines Landes, schadet meist der Gesamtwirtschaft. Meist lässt die Gegenreaktion der umliegenden Länder nicht lange auf sich warten und es werden Hürden für unser Land eingeführt.

Solange die ist Situation nicht einem Ausnahmezustand gleicht, ist es tendenziell schwierig solche Politischen Vorhaben, um zu setzen.

Problemlösungsvariante 2

Als Aktives Mitglied dem Branchenverband beitreten. Kommende Veränderungen der Branche sind schneller bekannt. Der Verband ist die Zentrale Informationsstelle der Branche. Auch ist er Schnittstelle zur Politik und somit zu Gesetzen. Hier vereinen sich Branchen Mitglieder und setzen ihre Interessen durch.

Vorteil

Das Wissen ist schneller vorhanden und aus der ersten Hand, hat also eine hohe Qualität.

Es ist entscheiden Qualitative und wichtige Informationen so schnell wie möglich zu haben Das Unternehmen kann sich optimal auf die Zukunft ausrichten. Es kann viel Geld gespart werden, weil die richtigen Investitionen getätigt werden.

Nachteil

Der Zeitaufwand als aktives Mitglied ist hoch. Es fehlt im Betrieb an Stellenprozent.

Bewertung

2.1.9 Problem Externe Sphäre Wirtschafts-Preisdruck		Lösung 1 In die Politik einsteigen		Lösung 2 Mit Informationen einen Wettbewerbsvorteil erlangen	
Kriterien	Gewichtung	TN Teilnutzen	GTN Gesamteilnutzen	TN Teilnutzen	GTN Gesamteilnutzen
a tiefer Preis	20%	5	100	10	200
b realistische Lösungen	10%	5	50	15	150
c nachhaltige Lösungen für die Zukunft	0%	0	0	0	0
d wirksame Lösungen jeweiliges Problem	30%	15	450	15	450
e hohe Erfolgs Chancen gesamt Firma	40%	10	400	15	600
Gesamtnutzen	1500		1000		1400
Prozentualer Anteil am Gesamtnutzen	100%		67%		93%
Rang		2		1	

Tabelle 13 Nutzwertanalyse 2.1.9

2.1.10 Problem Externe Sphäre Technologie-Komplexität

Die Technologische Sphäre macht sehr schnelle vorschritte. Die LKWs werden immer komplexer in der Bedienung und der Handhabung.

Nicht nur die LKWs sind von dieser Entwicklung betroffen, sondern die ganze Firma. So gibt es stetig neue Programme oder zumindest Updates und relativ schnell neue Hardware.

Nicht alle Mitarbeiter kommen damit zurecht und haben Mühe in der schnelle ändernden Umgebung Fuss zu fassen.

Lösungsvarianten_Vorteile & Nachteile_Lösungsbewertung

Problemlösungsvariante 1

Schulungen durchführen. Einmal im Jahr eine Schulung der ganzen Belegschaft durchführen. Es wird dabei geschaut, dass die Mitarbeiter in ihrem Arbeitsumfeld alles korrekt bedienen können und sich selbst zu helfen wissen.

Vorteil

Es wird in die Mitarbeiter investiert, weil sie etwas wert sind. Sie werden gefördert und gefordert und das ganze steht in Balance zueinander. Der Mitarbeiter versteht sich damit mehr als ein wichtiger Teil vom grossen Ganzen zu sein. Das Geschäftsinteresse steigt.

Je besser gearbeitet werden kann desto schneller, fehlerarmer und schlussendlich produktiver ist man. Die Schulungs-Investition trägt am Ende Früchte für das Unternehmen und steigert die Mitarbeiterzufriedenheit.

Nachteil

Der Ertrag ist nicht direkt ersichtlich. Es ist wie im Marketing. Ursache und Wirkung sind nicht klar zusammenhängend. Das schreckt vor einer Investition ab.

Problemlösungsvariante 2

Fragen erst klären sobald diese aufkommen. Es wird nicht nach dem Giesskannen Prinzip allen Pflanzen Wasser gegeben, sondern nur denen die es brauchen. Die Schulungen kommen individuell bei Bedarf zu Stande.

Vorteil

Der Zeit- und Koordinationsaufwand ist viel geringer. Die Probleme werden punktuell angegangen und sind viel detaillierter.

Nachteil

Nur weil gewissen Mitarbeiter keinen Schulungsbedarf Melden, heisst es nicht, dass sie keine Schulung brauche. An Schulungen werden die ganzen Systeme erklärt. So zeigen sich teilweise Dinge, die man vorher nicht gekannt hat.

Bewertung

2.1.10 Problem Externe Sphäre Technologie-Komplexität		Lösung 1 Schulungen für die ganze Belegschaft durchführen		Lösung 2 Schulungen nach Bedarf durchführen	
Kriterien	Gewichtung	TN Teilnutzen	GTN Gesamteilnutzen	TN Teilnutzen	GTN Gesamteilnutzen
a tiefer Preis	20%	5	100	10	200
b realistische Lösungen	10%	10	100	5	50
c nachhaltige Lösungen für die Zukunft	0%	0	0	0	0
d wirksame Lösungen jeweiliges Problem	30%	10	300	10	300
e hohe Erfolgs Chancen gesamt Firma	40%	10	400	10	400
Gesamtnutzen	1500		900		950
Prozentualer Anteil am Gesamtnutzen	100%		60%		63%
Rang		2		1	

Tabelle 14 Nutzwertanalyse 2.1.10

2.1.11 Problem Externe Sphäre Recht im Ausland

Es kommen immer wieder Unerklärliche Bussen aus dem Ausland. Die Bussen sind von Offizieller Seite und nicht von Betrügern, um an Geld zu gelangen.

Eine Vermutung ist etwa, dass in der Schweiz Motorrad und Fahrzeug Kennzeichen die gleichen Ziffern haben. Es wäre in diesem Fall eine Verwechslung.

Es gibt aber auch Betrüger, welche die Kennzeichen fälschen und mit diesen Bussen einfahren. Die Rechnung bekommt dann der, auf welchen das Kennzeichen lautet.

Lösungsvarianten_Vorteile & Nachteile_Lösungsbewertung

Problemlösungsvariante 1

Beim Verband nach Lösungen anfragen. Der Verband ist Anlaufstelle für die ganze Branche. Das Thema ist bestimmt bekannt und es gibt bestimmt auch gute Lösungen dazu.

Vorteil

Der Verband kann durch die Kollektiven Informationen und das grosse Branchen Know-How gute Lösungen bieten. Es kann sogar so weit gehen, dass der Verband auf Politischer Ebene Vorstösse erbringt, um das Problem zu beheben.

Nachteil

Es ist wahrscheinlich zwingen, Mitglied im Verband zu sein, um solche Auskünfte zu bekommen.

Problemlösungsvariante 2

Die ungerechtfertigten Bussen werden einfach bis zu einer gewissen Summe bezahlt.

Vorteil

Nicht nur die Busse Kostet Geld auch die Recherche ob diese Gerechtfertigt ist oder nicht.

Es wird also die durchschnittliche Recherchedauer minus die durchschnittliche Buchhaltungsabwicklungsdauer gerechnet. Das Resultat ist die Zeit, welche nicht überschritten werden darf, um noch mehr Kosten zu verursachen. Unter dem Strich werden Kosten gespart.

Nachteil

Ungerechtfertigte Kosten dürfen nicht in Rechnung gestellt werden. Das ist ein Grundprinzip. Dieses Grundprinzip wird hier gebrochen und ist der Firma gegenüber unethisch.

Solch eine Firmenpolitik ist ein Statement, welches mir Fragen aufwirft. Wenn Rechnungen so gehandelt werden, warum wird dann beispielsweise an anderen Orten gespart?

Problemlösungsvariante 3

Die Bussen welche ungerechtfertigt sind werden nicht bezahlt. Dies geschieht ohne weitere Kommunikation, ausser dass kein Geld fliesst.

Vorteil

Einen kurzen Moment hat man gespart.

Nachteil

Je nach Land und Abkommen mit der Schweiz ist die Situation unterschiedlich. Bei einem Abkommen zurzeit mit Frankreich. können die Schweizer Behörden die Bussen vollstrecken. Bestehen also offene Bussen von anderen Ländern, können diese nicht in der Schweiz vollstreckt werden.

Konsequenzen sind aber bei der erneuten Einreise in das betroffene Land zu befürchten. Die offenen Geldbeträge fallen meist bei Polizeikontrollen auf. Solche Angelegenheiten sind meist sehr Zeitintensiv und sehr kostspielig. Das Sparen lohnt sich nur wenn man den Rest des Lebens das Land nicht mehr besucht. Ich denke das wird als Internationales Transport Unternehmen schwierig sein.

Beurteilung

2.1.11 Problem Extere Sphäre Recht im Ausland		Lösung 1 Branchenprobleme mit dem Verband klären		Lösung 2 Bussen bis zu einem gewissen Limit bezahlen		Lösung 3 ungerechtfertigte Bussen nicht bezahlen	
Kriterien	Gewichtung	TN Teilnutzen	GTN Gesamteilnutzen	TN Teilnutzen	GTN Gesamteilnutzen	TN Teilnutzen	GTN Gesamteilnutzen
a tiefer Preis	20%	15	300	5	100	5	100
b realistische Lösungen	10%	15	150	10	100	5	50
c nachhaltige Lösungen für die Zukunft	0%	0	0	0	0	0	0
d wirksame Lösungen jeweiliges Problem	30%	15	450	5	150	5	150
e hohe Erfolgs Chancen gesamt Firma	40%	15	600	5	200	5	200
Gesamtnutzen	1500		1500		550		500
Prozentualer Anteil am Gesamtnutzen	100%		100%		37%		33%
Rang		1		2		3	

Table 15 Nutzwertanalyse 2.1.11

2.2 Risikobewertung

Die Risikobewertung setzt sich mit den vorhergehenden Problemen auseinander. Diese werden nach ihren Konsequenzen und nach ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit eingeschätzt.

Risiko - Eintritts - Wahrscheinlichkeit	ziemlich sicher	2.1.4	2.1.3 2.1.11	2.1.2 2.1.6	2.1.5 2.1.7 2.1.8 2.1.9
	wahrscheinlich			2.1.10	
	eher unwahrscheinlich				
	unwahrscheinlich				
		keine	gering	mässig	schwer
	Folgen für die Firma				

Tabelle 16 Risikomatrix 2.2

Legende:

- 2.1.2 Problem Intern EDV-Struktur
- 2.1.3 Problem Intern Gewissenhaftigkeits-Kultur
- 2.1.4 Problem Intern Ferien-Kultur
- 2.1.5 Problem Intern Struktur Verständnis
- 2.1.6 Problem Intern Kundenkommunikations-Struktur
- 2.1.7 Problem Intern Kommunikation Tagesgeschäft
- 2.1.8 Problem Interne Sphäre Geschäftsprozesse Optimierung
- 2.1.9 Problem Externe Sphäre Wirtschafts-Preisdruck
- 2.1.10 Problem Externe Sphäre Technologie-Komplexität
- 2.1.11 Problem Externe Sphäre Recht im Ausland

2.3 Schlussfolgerung & Massnahmenplan

Die Massnahmen sind konkret definiert. Sie gelten für den Auftraggeber aber als Empfehlung. Im Grundsatz gelten folgende W-Fragen zu klären: wer? wann? was? woher? wie? warum? Siehe Einleitung.

2.1.2 Problem Intern EDV-Struktur

Problem	Fehlende Wichtige Daten Ansicht im EDV-System
Lösung 1	Die Fahrzeugstammdaten in das EDV-System integrieren
Risiko	Folgen mässig / Eintritt ziemlich sicher

Massnahmen

Reto Blättler sollte bis Ende Januar 2022 ein Lastenheft erstellen, um die Stammdaten in das Dispoprogramm zu integrieren. Denn die Eintritts-Wahrscheinlichkeit ist ziemlich sicher. Zwar sind die Folgen mässig, kosten aber trotzdem Geld.

Das Lastenheft kann auch delegiert werden. Es ist aber wichtig die Sache selbst als Geschäftsleiter mit dem Programm Lieferanten zu besprechen. Denn der Lieferant ist einer der schwierigen Sorte. So muss der Geschäftsleiter die Verhandlung übernehmen, um einen gewissen Druck ausüben zu können.

Zukünftige Informationslücken werden geschlossen.

2.1.3 Problem Intern Gewissenhaftigkeits-Kultur

Problem	Teilweise fehlende Datenpflege im EDV-System
Lösung 1	Konsequente Führung durchsetzen
Risiko	Folgen gering / Eintritt ziemlich sicher

Massnahmen

Reto Blättler sollte sein Durchsetzungsvermögen auch bei scheinbar Banalen Angelegenheiten unmittelbar anwenden. Die Konsequente Führung durchzieht damit alle Ebenen. Das schafft einen sicheren Rahmen, indem man als Angestellter weiss, was richtig ist und was nicht.

Das beschriebene Problem kommt vor, aber die Konsequenzen sind marginal. Es sollte trotzdem angegangen werden, um die Führung zu festigen. Es sollten auch andere Problem- Situationen analysiert werden, um durch eine Rahmenanpassung mithilfe der Führung die Effizienz zu steigern. Man kann mit dieser Problem Massnahme sogar bei anderen Problemsituationen profitieren indem man die gleiche Massnahmen angewendet.

Durch eine gute Führung entstehen gewisse Probleme erst gar nicht. Es ist also in erster Linie ein passives Mittel, um Probleme zu verhindern. Denn Probleme müssen nicht im Nachhinein Zeitintensiv aktiv bereinigt werden. Ich würde den Lösungsansatz 4 der Mitarbeiter Fehler-Statistik trotzdem durchsetzen. Ich würde dies in einer ersten Phase zu Analyse Zwecken machen, um ein Lagebild zu erhalten. Die Auswertung wäre somit für die Mitarbeiter nicht einsichtig.

Man schafft gute Arbeitsbedingungen mithilfe der Führung auf allen Ebenen.

2.1.4 Problem Intern Ferien-Kultur

Problem	Vergesslichkeit der Mitarbeiter bezüglich Ferien
Lösung 2	Das Ferienformular Digital verschicken
Risiko	Folgen keine / Eintritt ziemlich sicher

Massnahmen

Meine Analysen haben ergeben, dass das Ferienformular nach der Ferienbestätigung auch noch Digital versendet werden soll. Reto Blättler sollte aber so weiter fahren wie bisher. Also keine Massnahme umsetzen. Ich denke das bisherige Analoge Formular sollte den Mitarbeitern zur Ferienbestätigung und Ablage reichen.

Das Problem sollte später angegangen werden, und zwar in einem letzten Schritt der Digitalisierung. Erst zu diesem Zeitpunkt würde ich diese Veränderung umsetzen. Denn es gibt keine Folgen für die Firma und die Technologie ist bis dann vielleicht auch schon eine andere. Es stehen in Zukunft eventuell andere Lösungen zur Verfügung, mit welchen das Problem angegangen wird. Oder der Gesellschaftliche Wandel führt zu besser Organisierten Menschen.

Die häufige Nachfrage nach Ferien mag nervig sein, ich deute diese aber als ein positives Zeichen. Denn im Gegensatz dazu sehe ich Mitarbeiter, welche die Ferien kaum erwarten können und unbedingt Ferien brauchen, um dem Geschäftsalltag zu entkommen.

2.1.5 Problem Intern Struktur Verständnis

Problem	Fehlendes Hierarchieverständnis der Mitarbeiter
Lösung 1	Konsequente Führung durchsetzen
Risiko	Folgen schwer / Eintritt ziemlich sicher

Massnahmen

Hier solle Reto Blättler immer und unmittelbar eingreifen. Wird nichts unternommen, sind die Auswirkung für die Firma schwer und treten ziemlich sicher ein. Denn das Kerngeschäft wird behindert. Es gibt nicht umsonst ein Organigramm und ein Prozessbeschrieb. Konsequenzen gelten auch für Führungskräfte.

Feedbacks und Fehlverhalten können auch unter zwei Augen besprochen werden und müssen nicht immer im Beisein anderer geklärt werden.

Der Team Zusammenhalt wird gestärkt.

2.1.6 Problem Intern Kundenkommunikations-Struktur

Problem	Ineffiziente Auftrags-Daten Beschaffung
Lösung 1	Kundenformular auf der Website platzieren
Risiko	Folgen mässig / Eintritt ziemlich sicher

Massnahmen

Es ist wichtig für die neu Kundengewinnung und selbst Darstellung für zum Beispiel Zukünftige Mitarbeiter ein Professionellen Internet Auftritt zu haben. Es müssen alle Informationen wie Bilder, News Formulare und generelle Firmen Informationen immer aktuell gehalten werden.

Ich empfehle hier Reto Blättler bei der nächsten Website Aktualisierung ein Kundenformular auszuarbeiten und zu integrieren. Die Massnahme hat nicht die erst Priorität, denn die Auswirkungen auf die Firma sind im Mässigen Rahmen.

Ich würde in einem Projekt die Anforderungen definieren und den Websitebetreuer mit der Umsetzung und pflege beauftragen. Des Weiteren würde ich die Website Kompetenzen eines Mitarbeiters erweitern. Der Mitarbeiter wäre für die News Aktualisierung der Website zuständig und der Ansprechpartner bei Kundenformular fragen.

Das spart Zeit für Kundenabklärungen.

2.1.7 Problem Intern Kommunikation Tagesgeschäft

Problem	nur einmal pro Woche Sitzung
Lösung 1	Tägliche Sitzung einführen
Risiko	Folgen schwer / Eintritt ziemlich sicher

Massnahmen

Reto Blättler sollte umgehend täglich eine Sitzung um 14.00 Uhr einberufen, um die schweren Firmenfolgen abzuwenden. Die Sitzungsdauer darf 30min nicht übersteigen. Die Anwesenden sind alle Disponenten, der Werkstattverantwortliche und Reto Blättler. Besprochen werden die aktuellen Ressourcen und Kapazitäten der Disponenten und sonstige wichtige Inputs. Die Werkstatt gibt Infos über den Reparaturvorschritt, Terminprobleme oder andere Vorhaben und anliegen welche das Kerngeschäft betreffen. Reto Blättler informiert über Geschäftsleitung vorhaben und übernimmt bei Unstimmigkeiten die Entscheidung.

Die Sitzung dient auch Reto Blättler als Steuerungs- und Controlling Instrument. Es ist eine Art Täglicher Rapport. Schwerwiegende Fälle könne umgehend richtig bearbeitet werden und man sieht direkt, wie sich das Daily Business entwickelt.

Es können Kosten gespart werden.

2.1.8 Problem Interne Sphäre Geschäftsprozesse Optimierung

Problem	steigende Kosten
Lösung 6	Die Fahrzeuge im Ausland mit günstigem Diesel Tanken
Lösung 8	Stammkundschaft mit Festen Aufträgen gewinnen
Risiko	Folgen schwer / Eintritt ziemlich sicher

Massnahmen

Um die schwerwiegenden Folgen zu minimieren, sollte Reto Blättler sofort eine klar definierte Weisung über die Disponenten an die Chauffeure herausgegeben.

Die Weisung muss folgendes beinhalten:

- Nicht mehr als 20km Hin- und Rückweg von der Transport Route weg.
- Minimum eine Preisdifferenz von umgerechnet 10Rp. /Liter zum Firmeneinkaufspreis.
- Nicht mehr als 400Liter im Tank haben, aufgrund den Import Bestimmungen.
- Tanken nur so lange keine Termine beeinträchtigt werden.

Die Preisdifferenzhöhe wird vom Diesel Einkäufer für die Tankstelle in Littau immer aktuell gehalten und kommuniziert.

Aufträge mit den höheren Erträgen Priorisieren 60% Aufträge mit einer Gewinnmarge von 15% annehmen 30% Aufträge mit einer Gewinnmarge von 10 annehmen und 10% Neu-Kunden Aufträge annehmen bei welchen vielleicht lukrative Aufträge folgen. Mindestens Zwei Kunden im Gewinnmargen Segment von 15% und 10% vorweisen, um die Abhängigkeit und Machtverhältnisse gering zu halten.

In der langfristigen Strategische Planung das Unternehmen auf Standkundschaft oder Partnerschaften ausrichten. Das sichert auf lange Zeit sicher und lukrative Aufträge.

Das bedeutet, dass Reto Blättler zügig eine Kundenanalyse und Risikoanalyse machen sollte. Aufgrund dieser kann er mit den Disponenten eine Massnahmen erarbeiten, um die oben beschriebenen Ziele zu erreichen. Jeder Tag ohne Reaktion auf das Problem bedeutet einen Geldabgang. Reto Blättler kann das Zukünftige Controlling der Ziele der Buchhaltung delegieren. Um die langfristige Firmenausrichtung gewährleisten zu können, muss das Marketingkonzept durch Reto Blättler angepasst werden.

Diese Zwei Lösungen optimieren die Kosten an wichtigen Stellen mit kleinem Aufwand.

2.1.9 Problem Externe Sphäre Wirtschafts-Preisdruck

Problem	Wirtschaftlicher Preisdruck
Lösung 2	mit Informationen einen Wettbewerbsvorteil erlangen
Risiko	Folgen schwer / Eintritt ziemlich sicher

Massnahmen

Reto Blättler sollte so schnell wie möglich ein aktives Mitglied im Branchenverband werden. Das sichert ihm und somit der Firma Blättler sehr schnell Informationen über aktuelle Verhältnisse und Zukünftige Beschlüsse. Mit diesen gesicherten Informationen lässt sich die Firma Blättler besser und vor allem zeitnah in die richtige Richtung lenken. Reto Blättler setzt als Informationen in konkrete Massnahmen um.

Es kann ein Wettbewerbsvorteil daraus entstehen. Damit kann man sich dem Preisdruck eine Zeit lang entziehen.

2.1.10 Problem Externe Sphäre Technologie-Komplexität

Problem	Steigende Technologie Komplexität
Lösung 2	Schulungen nach Bedarf durchführen
Risiko	Folgen mässig / Eintritt wahrscheinlich

Massnahmen

Wenn Mitarbeiter mit einem Schulungswunsch kommen, klärt Reto Blättler, ob dies überhaupt nötig ist. Wenn ja, wird entschieden, ob die Schulung, also der Know-How Zugewinn, intern oder extern erarbeitet wird. Die Schulungen werden also individuell durchgeführt. Jede Pflanze bekommt so viel Wasser wie sie benötigt.

Reto Blättler führt ein Schulungsverzeichnis. Es ist klar ersichtlich, welcher Mitarbeiter welche Schulung besucht hat. Die Ausführung kann dieser Massnahmen steht nicht an erster Stelle, weil die Folgen Mässig sind. Ich würde aber trotzdem jeden Fall zügig Planen. Die Schlussendliche Schulungsausführung kann auch später erfolgen.

Der richtige Mittel Umgang spart Kosten.

Um Gewerbsmässige Transporte auszuführen, muss ein Chauffeur in einer bestimmten Zeit eine gewisse Anzahl Pflicht Kurse besucht haben. Das ist Gesetz. Die Kurse dazu finden meist jährlich statt. Bei einem Schulungswunsch der ganzen Fahrbelegschaft kann man diese vielleicht in den Gesetzlichen Pflichtteil integrieren oder am Schluss noch anhängen. Das ist mit dem Kursanbieter bestimmt verhandelbar.

Damit nutzt man Synergien und kann Ressourcen Sparen.

2.1.11 Problem Externe Sphäre Recht im Ausland

Problem	Unerklärliche Busse aus dem Ausland
Lösung 1	Branchenprobleme mit dem Verband klären
Risiko	Folgen gering / Eintritt ziemlich sicher

Massnahmen

Der Verband muss nach einer geeigneten Problem Lösung zu unerklärlichen Bussen im Ausland gefragt werden. Das kann Reto Blättler bei der nächsten ungerechtfertigten Busse einem Mitarbeiter delegieren.

Nachdem der Mitarbeiter die nötigen Abklärungen getätigt hat, wird Reto Blättler Bericht erstattet. Reto Blättler entscheidet das weitere Vorgehen aufgrund der Abklärungen und informiert die Involvierten stellen. Die Abklärung kann bis zum nächsten Zwischenfall warten, denn die Bussen treffen nicht so häufig ein und verursachen dadurch keinen massiven Zeitverlust.

Die Korrekte Anlaufstelle verhindert Zeitraubende Selbstrecherche das Problem zu lösen.

3 Abschluss

3.1 Persönliche Reflexion und Lessons learnt

Reflexion

Ich kann auf viele gute Momente bei dieser Arbeit zurückblicken. Ich sehe vor allem die geschafften Meilensteine, welche mich motiviert haben. Je schwieriger gewissen Aufgaben waren, desto erfüllender war die Zwischenbilanz. Ich durfte sehr von meinem erarbeiteten Wissen profitieren und es zur Anwendung bringen. Das in der Theoriegelernte konnte ich jetzt im vollen ausmass in der Praxis anwenden. Ich bin froh diese Herausforderung angenommen zu haben. Denn ich konnte daran Wachsen und dazulernen.

Was habe ich gelernt?

Gut geplant ist halb gearbeitet. Planen heisst Ziele setzen. Konkrete Ziele zu jeder Aufgabe, Problem, Herausforderung... erlauben das speditive Arbeiten in die richtige Richtung. Die Planung darf ohne schlechtes Gewissen etwas länger dauern. Denn nach dieser Planung richtet sich das ganze Vorhaben und somit einen grossen Zeitaufwand. Effizienz fängt bei der Planung an.

Die Planung geht vom groben ins feine. Ich habe gemerkt es ist einfacher der Arbeit eine Grundstruktur zu geben und diese dann auszufüllen. Wolkenkratzer werden auch nach diesem Verfahren gebaut. Ein Stahlgerippe wird aufgetürmt, die Richtung, Grösse und Höhe sind bekannt. Danach werden die einzelnen Stockwerke individuell ausgebaut. Das wurde mir vor allem nach der zwischen Besprechung mit dem Diplomlehrer klar.

Am Anfang habe ich als Anspruchsgruppe mich und den Auftraggeber, also Reto Blättler gesehen. Es wurde mir aber klar, dass auch die Teko auch einen Anspruch an der Arbeit hat und ich auch darauf eingehen muss.

Auch wenn kein Licht am Ende des Tunnels ersichtlich ist, dran bleiben lohnt sich. Solch grosse Arbeiten sind immer wieder in Begleitung von Emotionalen Hochs und Tiefs. Diese kann man mit Zielen überwinden. Seine Ziele zu verfolgen und sich selbst treu zu sein zeugt von Stärke. Diese Stärke immer wieder unter Beweis zu stellen ist in diesen Momenten nicht immer einfach. Rückblickend haben mich aber solche Situationen gestärkt. Ich musste mir Ziele setzen und mich daranhalten, ich musste einen Konsequenzen Führungsstil bei mir selbst anwenden und einen konkreten Areitsrahmen schaffen. Das hat mir gezeigt, wie wichtig es ist, nicht auf das Licht am ende des Tunnels zu Warten, sondern selbst Licht in den Tunnel zubringen.

Man hört nie auf zu lernen.

3.2 Schlusswort Danksagung

Ich bin sehr froh, stolz und erleichtert diese fertige Arbeit abgeben zu dürfen. Ich hoffe, dass diese Arbeit in der Praxis umgesetzt wird und einen positiven Impact hinterlässt

Dass diese Arbeit zu Stande kam, ist mehreren Personen zu verdanken.

In erster Linie möchte ich mich herzlich bei der Firma Blättler, genauer gesagt bei Reto Blättler bedanken. Ich durfte mit ihm ein Interview führen, für das er extra Zeit genommen hat, welche sogar weit überschritten wurde. Ich durfte interessante Einblicke in die Firma gewinnen, welche nicht selbstverständlich sind. Des Weiteren durfte ich auch Mitarbeiter befragen. Das zeugt von grossem Vertrauen mir gegenüber und spiegelt den Teamspirit und die Transparenz des Unternehmens. Danke Reto für die super Beteiligung an diesem Vorhaben.

Es gelten auch Dankesworte an meinen Diplomlehrer Stefan Demetz. Danke für die Lehrreichen Hinweise und Punkte auf welche ich den Fokus setzen sollte. Die offene und ehrliche Kommunikation hat mir sehr gefallen.

Des Weiteren möchte ich mich noch bei meinem Arbeitgeber bedanken. Ich konnte meine Ferien so beziehen, dass ich optimal Zeit hatte meine Arbeit zu schreiben.

Danke an alle Freunde und Verwandten, welche mit Mental unterstützt haben.

3.3 Eigenständigkeitserklärung

Ich bestätige, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig verfasst und alle benutzten Quellen gekennzeichnet habe. Diese Arbeit wurde weder in gleicher noch in ähnlicher Form bereits einer Prüfungskommission vorgelegt. Sollte die Arbeit als Plagiat (Kopie) einer anderen Arbeit erkennbar sein (auch nur teilweise), bin ich mir bewusst, dass daraus die Note 1 resultiert und die Arbeit neu verfasst werden muss.

Vorname Name

Ort / Datum / Unterschrift:

Michael Krummenacher

Olten, 25.10.2021



Quellen- und Literaturverzeichnis

Literaturverzeichnis

- Aregger, M. (Version 5 / 2021). *Strategisches Management Theorie und Fallbeispiele*. Teko Olten.
- Aregger, M. (Version 7 / 2018). *Klassische Organisationslehre*. Teko Olten.
- Daniel Brodmann, M. B. (1. Auflage / 206). *Kostenrechnung und Controlling*. hep bildungsverlag.
- Ehlers, A. B. (2., aktualisierte Auflage / 2016). *Ideen Managen*. Springer Gabler.
- Stefan Thöni, J. R. (erweiterte Version inkl. Controlling/Führung Oktober 2020). *Projektmanagement Methoden und Instrumente*. Teko Olten.
- Züger, R.-M. (1. Auflage 2019). *Mitarbeiterführung und Selbstmanagement - TK 2019*. Compendio Bildungsmedien.
- Züger, R.-M. (4., aktualisierte Auflage / 2011). *Betriebswirtschaft - Management-Basiskompetenz*. Compendio Bildungsmedien.

Tabellen- und Abbildungsverzeichnis

Tabelle 1 Management Summary	3
Tabelle 1 Management Summary	4
Tabelle 3 Zieldefinition 1.1.4.....	9
Tabelle 4 Struktur-Ablauf- und Terminplan 1.1.5	10
Tabelle 5 Kommunikationsplanung 1.1.6.....	11
Tabelle 6 Präferenzmatrix 2.1.1	12
Tabelle 7 Nutzwertanalyse 2.1.2.....	15
Tabelle 8 Nutzwertanalyse 2.1.3.....	19
Tabelle 9 Nutzwertanalyse 2.1.4.....	21
Tabelle 10 Nutzwertanalyse 2.1.5.....	23
Tabelle 11 Nutzwertanalyse 2.1.6.....	25
Tabelle 12 Nutzwertanalyse 2.1.7.....	27
Tabelle 13 Nutzwertanalyse 2.1.8.....	33
Tabelle 14 Nutzwertanalyse 2.1.9.....	35
Tabelle 15 Nutzwertanalyse 2.1.10.....	37
Tabelle 16 Nutzwertanalyse 2.1.11.....	39
Tabelle 17 Risikomatrix 2.2	40
Tabelle 18 Präferenzmatrix Erklärung.....	51
Tabelle 19 Nutzwertanalyse Erklärung	51
Tabelle 20 Skalierungsmatrix Erklärung.....	52
Tabelle 21 Risikomatrix Erklärung.....	52
Tabelle 22 Fachexperten Feedback.....	53
Abbildung 1 Titelblatt.....	0
Abbildung 2 Bewerbungsfoto	5
Abbildung 3 Organigramm	7
Abbildung 4 St. Galler Managementmodell Erklärung https://www.netmapping.ch/index.php?id=624	50

Anhang

Modelle & Methoden Erläuterungen

St. Galler Managementmodell Erklärung

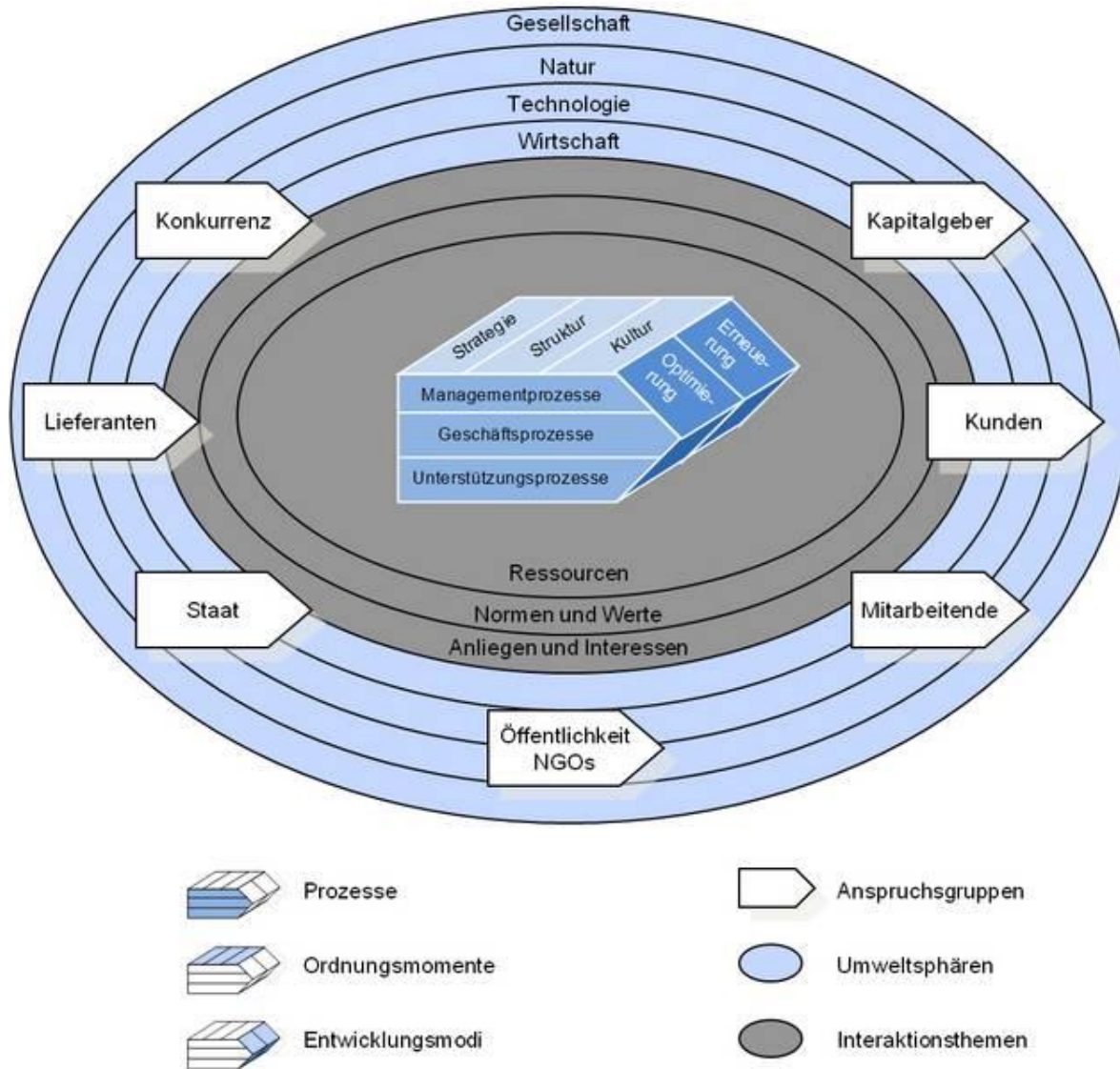


Abbildung 4 St. Galler Managementmodell Erklärung <https://www.netmapping.ch/index.php?id=624>

Das Unternehmen ist der Keil in der Mitte. Das ist der aus Unternehmenssicht beeinflussbare Teil des Modells. Die Prozesse sind die Abläufe in der Wertschöpfung des Unternehmens. Die Ordnungsmomente unterteilen die Führungsprozesse in drei Bereiche. An der Spitze sind die Entwicklungsmodi. Sie beziehen sich auf die Strategie. Das Unternehmen ist von Sphären und Anspruchsgruppen umgeben, welche nicht oder nur schwer beeinflussbar sind. Das Unternehmen und die Umweltsphären mit den Anspruchsgruppen interagieren, da wo beide Interessen zusammenfallen.

Präferenzmatrix Erklärung

Kriterien (zeilen gegen spalten)	a hoher Preis	b realistische Lösungen	c nachhaltige Lösungen für die Zukunft	d wirksame Lösungen jeweiligens Problem	e hohe Erfolgs Chancen gesamt Firma	Anzahl Matches
a tiefer Preis		a	a	d	e	4
b realistische Lösungen			b	d	e	3
c nachhaltige Lösungen für die Zukunft				d	e	2
d wirksame Lösungen jeweiliges Problem					e	1
e hohe Erfolgs Chancen gesamt Firma						0
tot. Nennungen der Spaltenbuchstaben	2	1	0	3	4	10
Rang	3	4	5	2	1	
Prozent (Anteil Nennungen gegenüber der tot Anzahl Matches)	20%	10%	0%	30%	40%	100%

Tabelle 17 Präferenzmatrix Erklärung

Zur Lösungsbewertung braucht es Anhaltspunkte, worauf man als Unternehmen Wert legt. Als gutes Instrument dafür eignet sich die Präferenzmatrix. Sie zeigt die bevorzugten Kriterien / Werte, welche im Grundsatz gelten. Die Kriterien werden einander gegenübergestellt. Das wichtigere Kriterium oder eben die Präferenz gewinnt. Für das bessere Verständnis sind die Buchstaben, welche für die Präferenzen stehen und die Anzahl Nennungen Farbig ausgeführt.

Nutzwertanalyse Erklärung

Lösungs Varianten		Führungs Konw How verbessern		Mitarbeiterbindung direkt erhöhen		Massnahmen Mix		Kommunikaton verbessern	
Kriterien	Gewichtung	TN Teilnutzen	GTN Gesamtnutzen	TN Teilnutzen	GTN Gesamtnutzen	TN Teilnutzen	GTN Gesamtnutzen	TN Teilnutzen	GTN Gesamtnutzen
a Preis	7%	20	140	10	70	15	105	15	105
b Qualität	14%	10	140	15	210	20	280	20	280
c Zeit	7%	10	70	5	35	10	70	20	140
d Komplexität	7%	10	70	5	35	5	35	5	35
e Aufwand	0%	10	0	5	0	20	0	20	0
f Nutzen	21%	10	210	15	315	20	420	20	420
g Erfolgs Chancen	25%	10	250	10	250	15	375	20	500
h Nachhaltigkeit	18%	10	180	15	270	20	360	20	360
Gesamtnutzuen	1980		1060		1185		1645		1840
Prozentualer Anteil am Gesamtnutzen	100%		54%		60%		83%		93%
Rang		4		3		2		1	

Tabelle 18 Nutzwertanalyse Erklärung

Die Gewichtung kommt aus der Präferenzmatrix. Die Teilnutzung ist die Bewertung der Lösungsansätze mit immer gleichem Massstab, als Beispiel 5schlecht 10mittel 15gut 20sehr gut. Die Gewichtung multipliziert mit dem Teilnutzen ergibt den Gesamtnutzen. Das Gesamtnutzentotal der jeweiligen Lösungsvarianten ergibt eine Punktzahl. Der Prozentuale Anteil wird von der Maximalen Punktezahl abgeleitet. Je höher die Punktezahle oder Anteil, desto besser der Rang und schlussendlich über die Lösung, welche umgesetzt werden soll. Um die Teilgewichtung noch etwas zu konkretisieren kann man eine Skalierungsmatrix verwenden.

Skalierungsmatrix Erklärung

Kriterium (je grösser die Zahl desto besser)	TN Teilnutzen			
	5	10	15	20
a Preis	1000-1200 tausend	700-900 tausend	400-600 tausend	100-300 tausend
b Qualität	schlecht	mittel	gut	sehr gut
c Zeit	sehr lange	lange	mittel	schnell
d Komplexität	sehr hoch	hoch	mittel	wenig
e Aufwand	sehr hoch	hoch	mittel	wenig
f Nutzen	wenig	mittel	gut	sehr gut
g Erfolgs Chancen	tief	mittel	gut	sehr gut
h Nachhaltigkeit	1-4Jahre	5-9 Jahre	10-19Jahre	20Jahre und mehr

Tabelle 19 Skalierungsmatrix Erklärung

Der Teilnutzen wird bei der Skalierungsmatrix noch mehr strukturiert. Subjektive Empfindungen werden durch das Objektive Raster etwas mehr Objektiver (Das Bauchgefühl wird konkretisiert). Die Skalierungsmatrix wurde in der Arbeit nicht eingesetzt. Die vorliegende Erklärung dient nur dazu die Entscheidungsfindung als Ganzes zu zeigen.

Risikomatrix Erklärung

Risiko - Eintritts - Wahrscheinlichkeit	ziemlich sicher	2.1.4	2.1.3 2.1.10	2.1.2 2.1.6	2.1.5 2.1.7 2.1.8
	wahrscheinlich			2.1.9	
	eher unwahrscheinlich				
	unwahrscheinlich				
		keine	gering	mässig	schwer
Folgen für die Firma					

Tabelle 20 Risikomatrix Erklärung

Die Risikomatrix bewertet die Risiken nach Konsequenzen für die Firma oder das Vorhaben. Zudem werden die Eintritts Prognosen bewertet. Die Bewertung ergibt eine Darstellung der Handlungsmassnahmen. Je schwerer die Folgen und desto grösser die Eintrittswahrscheinlichkeit, desto besser sind Risikomassnahmen.

Fachexperten Feedback

Diplomand:	Michael Krummenacher	Fachexperte:	Reto Blättler
------------	----------------------	--------------	---------------

Thema, Aspekt	Begründung	Note
Vorbereitung	Michael hat einen Fragekatalog erarbeitet. Jedoch musste er diesen ziemlich anpassen. Sein Interesse hat mir gefallen, so hat es mir auch nichts ausgemacht den Interviewtermin zu überziehen.	5.0
<ul style="list-style-type: none"> • Pflichtenheft <i>Aufgabenabgrenzung, Zielformulierung, Beschreibung, Vollständigkeit</i> 	Das Pflichtenheft hatte eine saubere gute Struktur.	5.1
<ul style="list-style-type: none"> • Schwierigkeitsgrad <i>z.B. Anteil von Bekanntem und Unbekanntem</i> 	Die Arbeit hat einen sehr grossen Anteil an Unbekanntem. So stehen Michael zum Beispiel die Finanzzahlen nicht zur Verfügung. Oder gewisse Abläufe haben essenzielle Details welche als aussenstehender nicht bekannt sind.	
Planung	Die mit mir Kommunizierte Planung hat funktioniert.	5.3
<ul style="list-style-type: none"> • Projektstruktur- und Ablaufplanung <i>Detaillierungsgrad, Logik, Übersichtlichkeit, Darstellung, Controlling (Soll-Ist-Vergleich)</i> 	Der Plan zeigt die wesentlichen Punkte. Er ist ausreichend.	5.0
Umsetzung	Aus den Interviews ist eine sehr gute Arbeit entstanden. Es ist eine klare Ableitung vom Problem bis hin zur Lösung ersichtlich.	5.5
<ul style="list-style-type: none"> • Analyse, Informationssammlung <i>Vollständigkeit, Relevanz</i> 	Es wurden alle relevanten Themen aus dem Interview analysiert.	5.2
<ul style="list-style-type: none"> • Lösungsfindung <i>Variantenfindung, Beschreibung und Bewertung</i> 	Ich fand die Methoden, welche angewendet wurden, super. Die Lösungsfindung und insbesondere die Bewertung sind gut durchdacht. Die Probleme sind kurz und knapp beschrieben.	5.3
<ul style="list-style-type: none"> • Nachweise <i>Berechnungen, Schemas, Pläne, Skizzen, Tests etc.</i> 	xxx	xxx
<ul style="list-style-type: none"> • Ausführung <i>Aufbau, Realisierung, Funktionsmuster, Prototyp etc.</i> 	Die Massnahmen sind gut und klar verständlich.	5.5
<ul style="list-style-type: none"> • Nutzen für Betrieb <i>Bedeutung, Machbarkeit, Akzeptanz</i> 	Es sind vertretbare Resultate aus dieser Arbeit empor gegangen.	

Tabelle 21 Fachexperten Feedback

Die TEKO ist bestrebt, dass die Diplomanden der HF - Ausbildung ihre Diplomarbeit auf der Basis eines Auftrages eines Betriebes bzw. aus einem betriebswirtschaftlichen und/oder ICT Umfeld machen.

Beurteilen Sie nur jene Punkte, welche von Ihnen als Fachexpertin bzw. -experte bewertet werden können.