

Forstamt Frankenberg im KVP

Der erste „Brennholz Online-Shop“

Unser aus 5 Personen bestehendes, berufsgruppenübergreifend besetztes KVP-Team „Brennholzvermarktung“ nahm am 12.12.2013, begleitet von Herrn Dr. Feldmann (Firma Impuls), seine Arbeit auf. Die Aufgabe bestand darin, die Abläufe in den Vermarktungslinien „Brennholz am Weg“ und „Kronenholz“ zu analysieren und den Prozess zielgerecht weiterzuentwickeln.

Zunächst haben wir die im Forstamt angewendeten Ist-Prozesse skizziert, das heißt, wir haben versucht darzustellen, wie wir bis dahin agiert haben. Das war schwierig genug, denn irgendwie macht es jeder anders. Dennoch fanden wir viele Gemeinsamkeiten und dabei Punkte, an denen viel Zeit verschwendet und ein gewaltiges Stresspotenzial aufgebaut wird. Ein uneinheitliches Bestellwesen, häufige Störungen durch viele direkte Kundenkontakte bei Arbeit und Freizeit, die aufwändige und dennoch ungenaue Sektionsmessung beim „Brennholz am Weg“ sowie die Terminfindung für die Einweisung in den Arbeitsort, die Maßermittlung, die Zahlungsdisziplin der Kunden und die Formularvielfalt bei der Aufarbeitung von „Kronenholz“ stellen Ärgernisse dar, die es zu beseitigen galt.

Gleichzeitig sind die seitens der Forstamtsleitung gesetzten Ziele zu

beachten: In einem transparenten, akzeptierten Prozess sollen Menge und Umsatz bei „Brennholz am Weg“ gesteigert, die Grundmenge beim „Kronenholz“ beibehalten, die Zahl der direkten Kundenkontakte um 80 % und der Arbeitsaufwand für die Maßermittlung um 90 % gesenkt werden.

In mehreren Sitzungen erarbeiteten wir folgende Eckpunkte, die uns dem Ziel näher bringen sollten:

Allgemeines:

- Ein geregeltes Bestellwesen ohne direkte Kundenkontakte durch die Einführung eines Brennholz-Online-Shops etablieren.
- Mindestbestellmengen und Standardlosgrößen einführen.
- Weitere Bearbeitung der Bestellung erfolgt ebenfalls ohne direkten Kundenkontakt online durch das Forstamtsbüro (FA-Admin) über ein „Brennholzportal“.
- Der Revierleiter ist beim gesamten Bestellwesen nicht beteiligt.

„Brennholz am Weg“:

- Standardarbeitsverfahren ist die Aufarbeitung durch den Harvester
- Die Maßermittlung erfolgt über die am Forwarder installierte Kranwaage

- Direkte Kundenkontakte sind im gesamten Prozess nicht vorgesehen.

„Kronenholz in Selbstwerbung“:

- Festlegung und Versand eines Einweisungstermins durch den Revierleiter per E-Mail an den Kunden aus dem System heraus
- Einweisung in den Arbeitsort und Vorabbezahlung des Holzes erfolgen an einem Termin
- Der Prozess kommt in aller Regel mit nur einem direkten Kundenkontakt aus.

Recht bald mussten wir feststellen, das wir mit dem klassischen „Kai-Zen“, also der Verbesserung aus sich selbst heraus, allein, nur bedingt Fortschritte erzielen konnten. Systemische Änderungen waren erforderlich. Die dafür in Gießen notwendige IT-Arbeitszeit musste hart erkämpft werden.

Auf Basis eines bei HessenForst bereits bestehenden Online-shops für Druckerzeugnisse wurde unter Mithilfe von Martin Mahrenholz (LBL) der Brennholz-Online-Shop entwickelt.

Das Werkzeug zur weiteren Bearbeitung der Bestellung, das „Brennholzportal“, war Neuland. Es galt, die von uns gewünschten Inhalte und Verknüpfungen in ein stabiles und einfach zu bedienendes Programm zu packen. Hier lag die Hauptlast bei Jürgen Bayerle (IT – Gießen), der das prima gemacht hat.

Zum Start der Brennholzsaison 2015-2016 haben wir nun komplett auf die neu strukturierten Prozesse umgestellt.

Die erste Online-Saison liegt hinter uns, Zeit eine Zwischenbilanz zu ziehen. Es gilt zu klären, ob wir die für den neugestalteten Prozess gesteckten Ziele erreicht oder verfehlt haben.

Ziel 1: Menge und Umsatz steigern bzw. beibehalten

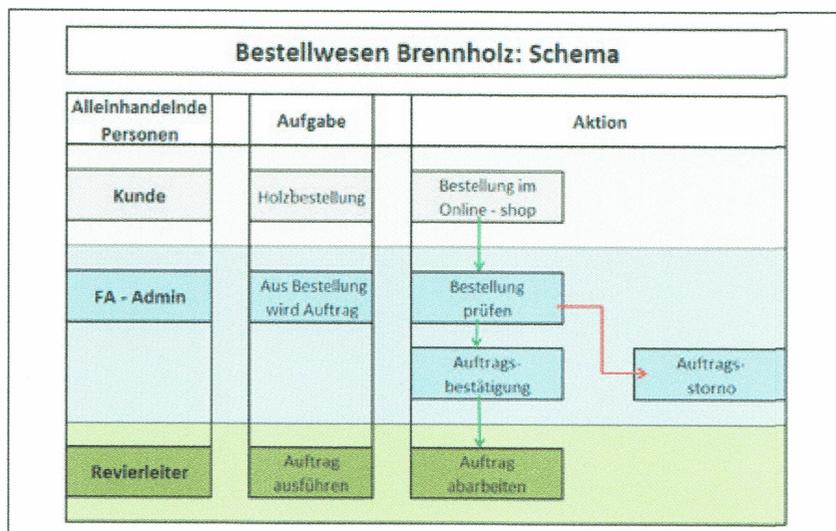
Dieses Ziel wurde eindeutig verfehlt. Im Segment „Brennholz am Weg“ haben 196 Kunden insgesamt 2.250 fm Holz bestellt. Beim „Kronenholz“ bestellten



Das Team (v.l.n.r.): Peter Stein, Stefanie Freitag, Siegfried Stute, Karin Lotz, Dieter Kuhnhen



Hauptmenü „Brennholzportal“



Ablaufschema Bestellwesen

69 Kunden 630 fm. Ein deutlicher Rückgang gegenüber den Vorjahren. Bei der Analyse der möglichen Ursachen für diesen Rückgang kamen wir zu folgenden Ergebnissen:

Der Einfluss der Prozessumstellung scheint eher gering zu sein. Bereits im ersten Jahr stößt das Online-Bestellsystem vielfach auf Zustimmung, zumindest aber auf Verständnis. Nur sehr wenige Kunden (<5) hatten aktuell keine Möglichkeit zum Internetzugang oder wollten weniger als die im Internet bestellbare Mindestmenge von 5 fm bestellen. Hier wurde unbürokratisch geholfen.

Wesentlich für den Rückgang der Bestellungen erscheint uns jedoch der Einfluss deutlich gesunkener Ölpreise und die durch mehrere milde Winter begünstigte, gute Bevorratung der Kunden.

Ziel 2: Zahl der direkten Kundenkontakte um 80% senken

Dieses Ziel ist erreicht. In aller Regel kommen wir beim „Brennholz am Weg“ durch Online-Bestellung mit schriftlicher Auftragsbestätigung, verbesserte Poltereinmessung im „Mesa“ und dadurch, dass wir den Kunden aus unserem betrieblichen GIS mit Rechnungstellung gute Karten zur Verfügung stellen können, ohne direkten Kundenkontakt aus.

Im Kronenholzsegment ist der Plan mit nur einem direkten Kundenkontakt auszukommen, ebenfalls aufgegangen. Online-Bestellung mit Auftragsbestätigung und E-Mail-Einladung zum Einweisungstermin haben dazu beigetragen,

im Vorfeld des Einweisungstermins auf direkte Kundenkontakte verzichten zu können. Mit der Einladung erhält der Kunde einen erneuten Hinweis auf die Höhe des beim Einweisungstermin fällig werdenden Holzkaufgelds, verbunden mit der Bitte, die Summe beim Termin bereitzuhalten. Das funktioniert.

Ziel 3: Senkung des Aufwands bei der Maßermittlung um 90%

Grundsätzlich wird „Brennholz am Weg“ hochmechanisiert aufgearbeitet. Der zum Rücken eingesetzte Kranrückzug ist mit einer Kranwaage ausgestattet. Vor Arbeitsbeginn erhält der Rücker eine aus dem „Brennholzportal“ ausgedruckte Liste mit den bestätigten Aufträgen. Über einen zu Einsatzbeginn an einem manuell gemessenem und gleichzeitig gewogenem „Justierpolter“ ermittelten Faktor ergibt sich die Umrechnungszahl von Tonnen zu fm. In Kenntnis der Bestellungen und des Umrechnungsfaktors arbeitet der Rücker die Aufträge kontinuierlich ab, stellt so die Lose zusammen und dokumentiert diese. Die bisher übliche zeitaufwändige und dazu noch ungenaue Sektionsmessung entfällt ebenso wie die händische Zusammenstellung von Auftragslisten.

Fakt ist: Hier wird viel Zeit eingespart. Wir erzielen Einspareffekte im Bereich von 60 – 90% und kommen damit dem gesetzten Ziel sehr nahe.

Ziel 4: Der Prozess soll transparent und akzeptiert sein

Anders als beim bisher angewandten Verfahren, ist der neugestaltete

Prozess durchgängig und kundengenau nachvollziehbar. Die Dokumentation der eingegangenen Bestellungen, die an die Kunden versandten Auftragsbestätigungen, die jederzeit für jeden Mitarbeiter einseh- und nachvollziehbare Entwicklung im Produktionsprozess schaffen ein hohes Maß an Transparenz. Ein großer Vorteil für jeden am Prozess Beteiligten, für die betriebliche Steuerung und ganz und gar bei Krankheits- oder Urlaubsvertretungen.

Fazit

Wir arbeiten aktuell in einem Prozess, der gegenüber seinen Vorgängern nicht nur erheblich Zeit einspart, sondern auch qualitativ deutlich verbessert ist. Er ist gekennzeichnet durch ein hohes Maß an Transparenz, gibt Sicherheit und Klarheit für den Kunden und verbessert den Informationsfluss vom Revier zum Holzbüro.

Die Programmsoftware mit der Verzahnung von Internet und weiterer Bearbeitung im „Brennholzportal“ läuft absolut störungsfrei. Rückmeldungen der am Prozess beteiligten Personen, gaben Hinweise auf die eine oder andere Verbesserung im Detail. Daran wird nun gearbeitet – KVP eben.

Um es mit dem Zitat eines Revierleiters auf den Punkt zu bringen: „Mich hat der neue Prozess deutlich entlastet“ – Ziel erreicht!

■ Peter Stein,
Revierleiter, Forstamt Frankenberg