



Vollmer & Scheffczyk GmbH

Leisewitzstraße 41  
D-30175 Hannover

Feuerseeplatz 14  
D-70176 Stuttgart

Telefon/Telefax  
+49 (0) 700-88637000

[www.v-und-s.de](http://www.v-und-s.de)

Benno Löffler

## Die 7 Prinzipien für den neuen Maschinenbau

Erfolgreich komplexe  
Märkte meistern

Teil II



# Patentrezept Prozesse?

In vielen Gesprächen war Justin aufgefallen, dass der Begriff »Prozess« oder »Standardablauf« auf offene Ablehnung stieß. Lediglich der Inhaber Herr Ehrlich sprach ehrfurchtsvoll von geordneten Abläufen und Effizienz durch gute Prozesse. Justin hatte eine stattliche Anzahl an Zitaten zu »unmöglichen Prozessen« gesammelt:

»Wenn wir die Langläufer erst bestellen würden, sobald die Konstruktion alle Stücklisten fertig hat und die Bestellvorschläge im Einkauf aufschlagen, würden wir keine Maschine pünktlich liefern. Die ERP-Berater haben da einen Standardprozess geschaffen, den wir täglich verletzen. Aber sagen Sie es nicht weiter, sonst bekommen wir Ärger mit dem Chef.«

»Seit wir eine Muss-Risiko-Analyse im neuen Produktentwicklungsprozess im Gate 1 haben, übernimmt niemand mehr echte Verantwortung. Die Leute sind im Grunde auch zu unerfahren dafür. Alle verstecken sich hinter der Methode. Und am Ende trifft dann doch der die Entscheidungen, der Ahnung von der Materie hat. Sonst kann das doch nicht klappen. Aber das ist alles andere als der definierte Prozess.«

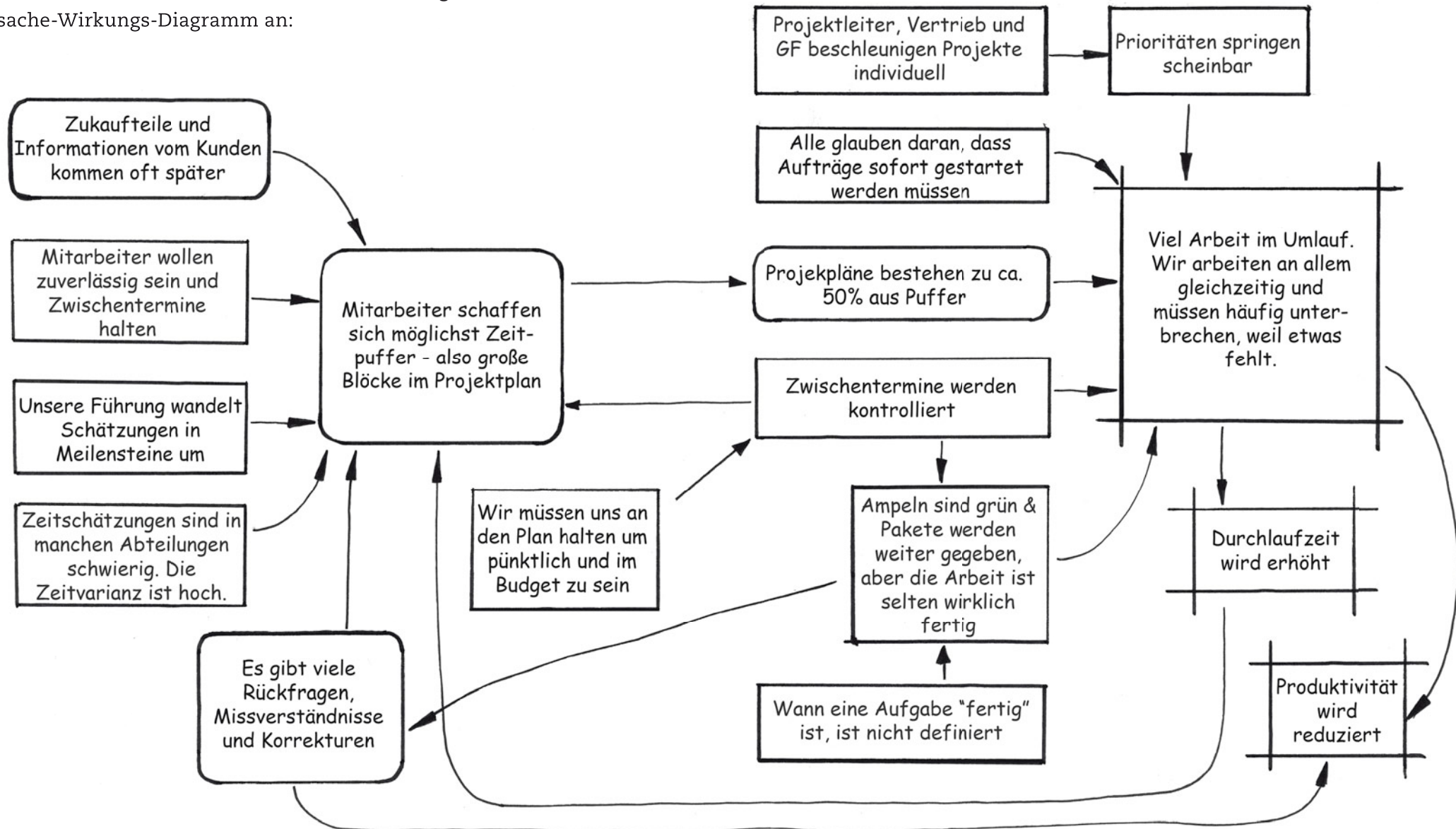
»Herr Thaim, Sie haben ja keine Ahnung. Wir haben diese schönen und guten Prozesse, aber wenn wir uns im Vertrieb an jede Anweisung halten würden, könnten wir keinen Auftrag mehr verkaufen. Es gibt immer Probleme, bei denen uns kein Prozess der Welt hilft. Im Gegenteil.

Oft müssen wir die Prozesse ignorieren, um mit einer guten Idee zum Ziel zu kommen. Und außerdem muss es oft schnell gehen. Da kann ich nicht auf andere Abteilungen warten.«

In der Buchhaltung und im Personalwesen war offensichtlich mehr Ordnung in den Abläufen. Aber im Vertrieb, in der Konstruktion und in der Montage schien die Anzahl der täglichen Überraschungen und Entscheidungen viele gut gemeinte Prozesse ad absurdum zu führen. Die Mitarbeiter waren in einer Zwickmühle: Prozesse leben oder Problem lösen? Beides gleichzeitig schien häufig nicht machbar zu sein.

# Das System

Justin hatte darüber hinaus viele Zusammenhänge zur Durchlaufzeit und zum Durchsatz verstanden und fertigte ein Ursache-Wirkungs-Diagramm an:



# Die Eskalation

Ernst Ehrlich hörte sehr aufmerksam zu und verstand die Skizze schnell: »Herr Thaim, habe ich Sie insofern richtig verstanden, dass sich viele unserer Probleme im Auftragsabwicklungsprozess auf wenige Kernursachen reduzieren lassen:

- Wir nehmen Zwischentermine und Planbarkeit wichtiger als Vollständigkeit und Richtigkeit von Aufgaben. Damit erzeugen wir unsichtbare Puffer im Projektplan, schlechte Qualität im Prozess und viele Nachfragen. Das müssen wir abstellen.
- Wir starten mit Aufgaben zum frühestmöglichen Termin. Damit erzeugen wir Stapel auf den Tischen und stellen unsere Montage zu. Schädliches Multitasking entsteht. Und am Engpass verlieren wir Durchsatz. Sie meinen, wir müssten uns auf einzelne Aufgaben fokussieren und weniger springen?
- Wir haben keine effiziente Routine, weil Regulierungswut an der falschen Stelle konstruktiven Umgang mit Problemen erschwert. Wir brauchen die richtige Balance zwischen Verantwortung und Prozess.

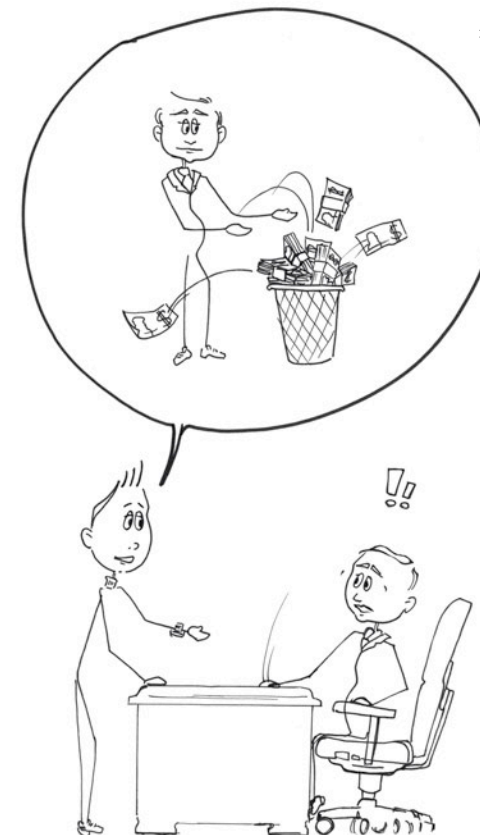
Ist es das?« – Justin hörte sich antworten: »Ja. Den Scheiß müssen wir abstellen. Sonst verlieren wir drei Millionen Euro pro Jahr! Unser Ertrag und unsere Innovationskraft gehen flöten, wenn das so weitergeht.«

»Haben Sie eine Idee? Was schlagen Sie vor? Wollen Sie, dass wir unsere Pläne ignorieren? Wollen Sie, dass wir zu spät anfangen?

Wollen Sie, dass wir den Arbeitsfortschritt nicht mehr kontrollieren? Also, noch mehr Anarchie können wir hier nun wirklich nicht gebrauchen«, protestierte Herr Ehrlich.

Justin brachte noch einmal das Beispiel vom Drucker vor. Ein Auftrag nach dem anderen. Fokussierte Arbeit.

Weniger springen zwischen Aufgaben. Gute Koordination zwischen den Aufgaben.



»Und wie genau läuft das in der Praxis ab?«, fragte sein Chef.

Justin spürte, wie ihm warm wurde. Er hatte keine Ahnung und Schweißperlen traten ihm auf die Stirn.

»Geben Sie mir eine Woche Zeit. Dann habe ich ein Konzept«, antwortete er.

Ernst Ehrlich erwiderte knapp: »In Ordnung. Bis nächsten Dienstag. Ich bin sehr gespannt.«

# Justin und die Prinzipien

Justin hatte in dem Gespräch mit Herrn Ehrlich begriffen, dass die Kernursachen, die er gefunden hatte, für die meisten seiner Kollegen als normale und richtige Vorgehensweisen galten. Insbesondere, da niemand Alternativen sah. Herr Ehrlich war sich zwar der Konsequenzen bewusst – aber er akzeptierte sie als notwendige Übel. Also dachte Justin über Alternativen nach und notierte seine Gedanken auf einem Zettel.

Unser Ziel ist es, mit einem sehr dynamischen Umfeld zurechtzukommen. Kunden ändern ihre Wünsche. Lieferanten verschieben Termine. Die Konstruktion macht Fehler. Besser planen hilft da nicht.

Unser Ziel ist es, dort effizient zu sein, wo Routine dominiert und dort flexibel und kreativ zu reagieren, wo überraschende Dynamik auftritt. Dort müssen Können ran. Prozesse versagen.

Unser Ziel ist es, die Durchlaufzeiten so stark zu senken, dass ein Wettbewerbsvorteil entsteht, weil wir die Schnellsten und die Pünktlichsten sind. Bei hoher Qualität. So erreichen wir gute Preise.

Unser Ziel ist es, trotz all der Anforderungen mehr Aufträge zu schaffen und so in Summe produktiver zu sein.

Was sind die Kernelemente einer Lösung?

- 1) Fokussierte Arbeit – Vollständigkeit schlägt Termindisziplin. Multitasking raus. Zwischentermine weg.
- 2) Später Start – Geschwindigkeit schlägt Auslastung. Sportlicher Grobplan und Puffer am Ende.
- 3) Passende Problemlösung – Können schlägt Prozess. Guter Umgang mit Überraschungen.
- 4) Frühe Wahrheit – Verlässlichkeit schlägt Kundengefälligkeit. Realistische Liefertermine.

Justin erkannte, dass er 4 Prinzipien aufgeschrieben hatte. Er ging daran, sie zu erklären ...