



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 III



# Erkenntnis und neue Fragen

**1. Fokussierte Arbeit** – Vollständigkeit schlägt Termindisziplin: Nicht die Kontrolle von Meilensteinen ist wichtig, sondern die Gewissheit, dass an den dringendsten Aufgaben fokussiert gearbeitet wird. Aufgabe der Führung ist es, eine objektive Reihenfolge von Dringlichkeit bereitzustellen und die Aufgaben mit der höchsten Priorität mit möglichst vielen Ressourcen auszustatten.

Aggressives Abwarten und dann durchziehen. Erst anfangen, wenn alles da ist, um die Aufgabe vollständig zu bearbeiten. Dann voll durchstarten, bis die Aufgabe fertig bearbeitet ist. Dazu brauchen wir wahrscheinlich andere Arbeitspakete. Und die Projektleiter und Abteilungsleiter müssen vollkommen anders arbeiten. Und wie stellen wir sicher, dass die Mitarbeiter trotzdem Gas geben? Wer hat dann noch Motivation, seine Arbeit zügig zu erledigen?

**2. Später Start** – Geschwindigkeit vor Auslastung: Um die Durchlaufzeit zu reduzieren und gleichzeitig zeitliche Unsicherheiten im Projekt einzukalkulieren, müssen die Zeitpuffer aus den Abteilungen raus! Ja, es braucht einen Projektpuffer, denn es wird immer Überraschungen geben. Aber wir wissen nicht in welcher Abteilung. Deshalb kommt der für alle sichtbare Puffer an das Ende des Projektplanes.

Aggressive Grobpläne sind das Resultat. Ob die Abteilungen »schön gleichmäßig« ausgelastet sind und sich genau an die Grobpläne halten ist dabei zweitrangig. Der echte Engpass liegt in Projektorganisationen ohnehin in der Synchronisation des

Projektes. Sinkt die Durchlaufzeit, sinken in aller Regel auch die Kosten. Aber wie gehen wir mit den Lieferanten der Langläufer um? Und wie stellen wir sicher, dass der Projektpuffer nicht sofort von der Konstruktion aufgebraucht wird?

**3. Passende Problemlösung** – Können schlägt Prozess. In Abläufen, die mit hoher Dynamik von außen konfrontiert sind, werden Können nicht durch Standardprozesse behindert. Enthalten Abläufe ausschließlich Routineaufgaben werden diese sehr genau analysiert, strukturiert und verbindlich abgearbeitet. ABER: Die Wettbewerbsfähigkeit bei M.E.E. wird im Wesentlichen dadurch bestimmt, dass Können gut mit Überraschungen umgehen – also im Angesicht von Unsicherheit in der Lage sind, Entscheidungen zu treffen.

Deshalb muss dort der Fokus liegen. Können vertragen Dynamik und schützen so Standardabläufe, damit diese effizient bleiben. Wie entscheiden wir jedoch, wann ein Prozess versagt? Was genau darf ein Können entscheiden? Wer sind unsere Können? Haben Können dann gar keine verbindlichen Abläufe und Regeln mehr?

**4. Frühe Wahrheit** – Verlässlichkeit schlägt Kundengefälligkeit: Damit die Pufferzeiten im Projekt ausreichen und eine pünktliche Lieferung garantiert werden kann, darf M.E.E. nicht mehr zu viele Aufträge gleichzeitig annehmen. Sonst fallen alle wieder in das Multitasking-Dilemma.

# Veränderung durch Experimente

Dieses »Überfressen« war in den vergangenen Konjunkturzyklen regelmäßig vorgekommen, mit der verheerenden Wirkung, dass zwar der Umsatz, nicht aber der Ertrag gestiegen war. Geschäftsführung und Vertrieb müssen sich darüber im Klaren sein, dass die Prinzipien 1, 2 und 3 nur dann fruchten, wenn die Auftragslast nicht größer wird, als die Flexibilität bei Kapazitäten es erlaubt. Nun ist es an der Zeit, dem Vertrieb beizubringen, dass es ab jetzt ein Gesamtsystem mit Termin-Slots zu beachten gilt. Würde der Vertrieb noch Aufträge generieren?

Herr Ehrlich beschäftigte sich intensiv mit den Themen, denn er wollte sie verstehen, und forderte von Justin einen experimentellen Nachweis. So wurde z. B. erprobt, ob es möglich sei, eine Anlage pünktlich zu liefern, wenn mit dem Zusammenbau spät – aber sehr fokussiert – begonnen wurde. Es war möglich sie zu beschleunigen. Der Meister in der Montage sagte etwas herablassend: »Das wusste ich auch schon vorher. Was glaubst du denn, was wir tun, wenn es brennt?«

**Trotzdem:** Herr Ehrlichs Vorgehen entpuppte sich als ausgesprochen hilfreich. Er sprach mit seinem Führungsteam über das nächste Problem und regte Experimente an, die unter seinem persönlichen Schutz standen. Er wollte sich davon überzeugen, dass es funktioniert. Und er war davon überzeugt, dass so auch viele andere Kollegen überzeugt werden konnten. Nicht durch reden, sondern durch machen. Jeder konnte seine Meinung in Form von Widerspruch, Anregungen, Warnungen und Fakten beitragen. Es war aber kein Konsens notwendig – den gab es eigentlich auch nie wirklich. Trotzdem waren die meisten der Experimente sehr erfolgreich. Und langsam, Schritt für Schritt wurden die Prinzipien, die Herr Ehrlich gemeinsam mit Justin formuliert hatte, Bestandteil des Tagesgeschäfts bei M.E.E.

# Fokussierte Arbeit

Was fokussierte Arbeit bedeutet, veranschaulichte Justin seinen Kollegen mit der Geschichte vom Hafenmeister. Der war Herr über drei starke Männer und drei Anlegestellen. Die Kapitäne hatten es immer eilig und er musste sich dauernd anhören, dass das Löschen und Beladen der Schiffe viel zu lange dauerte. Daran hatte er sich schon gewöhnt. Eines Tages kamen wieder drei Schiffe. Nahezu gleichzeitig. Und alle wollten – wie immer – gleich schnell abgefertigt werden. Für den Hafenmeister war es ein guter Tag. Drei Schiffe, drei Anlegestellen und drei starke Männer. Der Himmel hatte heute Gerechtigkeit geschickt. Und so war auch jeder der Kapitäne friedlich. Ein wenig mürrisch, aber friedlich. Besser könnte man es doch gar nicht machen. Schließlich wurden sie alle gleichzeitig bedient.

Nach drei Tagen stachen die drei mürrischen Kapitäne wieder in See, als kurz darauf der Reeder beim Hafenmeister anrief. Er war der Eigentümer aller drei Schiffe und er schrie allerlei Seemannsflüche in das gerade erfundene Telefon. Der Hafenmeister brachte zu seiner Verteidigung hervor, dass es doch wohl gerechter nicht hätte zugehen können, woraufhin der Reeder ihm Feigheit vorwarf.

Der Hafenmeister verstand gar nichts mehr und verlangte Aufklärung.

Da erklärte der Reeder Folgendes: »Meine drei Schiffe lagen jeweils drei Tage lang im Hafen. Also zusammen neun Tage. Hättest du, Hafenmeister, einen Arsch in der Hose, dann

hättest du eines der Schiffe mit all deinen Männern gelöscht und beladen. Nach einem Tag wäre es wieder in See gestochen. Das zweite Schiff hätte einen Tag lang warten müssen. Aber am Ende des zweiten Tages wäre es startklar gewesen. Der dritte Kapitän wäre dir zwar vermutlich an die Gurgel gegangen, denn er hätte zwei Tage warten müssen und erst nach drei Tagen die Rückfahrt antreten können. Aber die Liegezeit meiner Schiffe hätte sechs Tage betragen – nicht neun! Also: entweder du bist feige oder ein Dummkopf.«

Justin fragte seine Kollegen: »Wie ist das in unserer Montage? Wie ist das in der Konstruktion? Wenn ihr meine Meinung hören wollt: Wir haben ja nicht einmal einen Mann durchgängig an einer Aufgabe. Geschweige denn zwei oder drei. Und der Reeder spricht eine tiefe Wahrheit aus: Wenn ich mich fokussieren will, dann muss ich vor allem den Mut haben, die Entscheidung zu treffen, was ich NICHT mache. Und es gibt immer Leute, denen das gar nicht gefällt und die mir wütende E-Mails schreiben werden.«

Andi und Anna erwiderten fast gleichzeitig: »Ich kann doch Kollegen nicht hängen lassen!«

Karl sagte »Nun ja, was heißt ›hängen lassen‹. Wer weiß denn bei uns schon, welche Aufgabe wirklich dringend ist. Es geht ja in erster Linie darum, dass wir den Kunden terminlich nicht hängen lassen.

Meine Schlussfolgerung ist, dass wir in den Abteilungen eine

Reihenfolge der Dringlichkeit von Aufgaben in allen Abteilungen brauchen. Die Aufgabenpakete müssen klein genug sein, dass man dranbleiben kann. Nur wie die Reihenfolge zu bilden ist, darüber grüble ich noch.«

Andi hatte wieder einen Einfall: »Wir haben ja die Projektpläne mit dem Puffer am Ende. Wenn wir jetzt hinter den aggressiven Grobplan zurückfallen, das wird ja passieren, dann knabbern wir den Puffer langsam aber sicher an. Das nenne ich jetzt mal Pufferverbrauch. Wenn jeder regelmäßig und ehrlich schätzt, wie lange er wohl noch für sein Arbeitspaket brauchen wird, dann haben wir zwei Größen: aktueller Pufferverbrauch und aktueller Projektfortschritt. Je mehr Puffer verbraucht wurde und je weniger Projektfortschritt erreicht ist, desto dringender ist ein Projekt. Versteht ihr?»

Dringlichkeit = Pufferverbrauch dividiert durch Projektfortschritt

Erstaunte Blicke. Gute Idee. Das wurde in die Tat umgesetzt. Es funktionierte. Nicht sofort, aber nach ca. drei Monaten, als alle verstanden hatten, dass eine ehrliche Schätzung der Restdauer benötigt und gewürdigt wurde. Und diese geschätzte Restdauer verbunden mit der Visualisierung der Dringlichkeit und dem Pufferverbrauch machte jedem Mitarbeiter klar, welche Projekte dringlich waren. Alle waren weit entfernt von dem befürchteten Schlendrian. Im Gegenteil. Die Produktivität stieg – insbesondere im Engpass, denn dort wurde vorher besonders viel Zeit durch Multitasking verschwendet.

## Fokussierte Arbeit – Vollständigkeit schlägt Termindisziplin

