



Vollmer & Scheffczyk GmbH

Leisewitzstraße 41
D-30175 Hannover

Feuerseeplatz 14
D-70176 Stuttgart

Telefon/Telefax
+49 (0) 700-88637000

www.v-und-s.de

Benno Löffler

Die 7 Prinzipien für den neuen Maschinenbau

Erfolgreich komplexe
Märkte meistern

Teil IV



Später Start

Die vielleicht schwierigste Hürde lag darin, die Organisation dazu zu bringen, bestimmte Arbeiten »liegen zu lassen«. Es gab hitzige Diskussionen über die Art, wie mit Langläufern umzugehen sei. Es lag auf der Hand, dass diese auf keinen Fall zu spät bestellt werden durften.

Gleichzeitig war aber auch unübersehbar, dass die Anzahl an gleichzeitigen Projekten in Konstruktion und Montage der Firma schadeten.

Während der Diskussion bemerkte Karl irgendwann trocken:
»Wir haben den späten Start längst beschlossen.«

»Wie meinst du das?«, fragte Andi, der sich sehr dagegen sträubte.
»Ganz einfach. Wenn wir das Prinzip der fokussierten Arbeit ernst nehmen, dann lassen wir sowohl in die Montage als auch in die Konstruktion nur noch so viel Arbeit, dass diese auch intensiv bearbeitet werden kann. Und wir warten, bis die notwendigen Informationen/Materialien für die Arbeitspakete vorhanden sind.«

Justin neigte den Kopf zur Seite und sagte: »Für mich bedeutet ›Später starten – Geschwindigkeit statt Auslastung‹ eigentlich nichts anderes, als dass wir aggressive Pläne mit Puffer am Ende machen.«

Anna ergänzte: »Aber das wird nur funktionieren, wenn wir Störungen über Abteilungsgrenzen hinweg synchronisieren.

Nimm die Teilefertigung. Wie oft haben die mit Hochdruck Teile fertig gemacht – nur um dann erleben zu müssen, dass der Einkauf einen wichtigen Brocken nicht beibringt. Stattdessen hätten sie besser Teile für eine andere Montage gemacht. Die hätte man dann auch durchziehen können.

Karl lächelte: »Jetzt wird ein Schuh draus: Alle Abteilungen machen Restdauer-Schätzungen. Auch Konstruktion, Einkauf und Teilefertigung. So können wir recht schnell sehen, wo es überhaupt sinnvoll ist Gas zu geben. Wenn im Einkauf etwas nicht mehr zu retten ist, dann ist das eben so. Dann müssen wir an anderer Stelle aber dafür sorgen, dass am Richtigen gearbeitet wird. Unser Anliegen sollte es sein, in der Montage für Vollständigkeit zu sorgen. Wenn wir die Synchronisation und die Vollständigkeit deutlich verbessern, dann kann ich mir auch gut vorstellen, dass die Durchlaufzeit deutlich sinkt. Und dann können wir auch später starten. Ich glaube, so kann es gehen.«

»Eine Frage geht mir aber trotzdem pausenlos durch den Kopf: Was machen wir mit dem Anteil von 50 % der Durchlaufzeit, den unsere vier Langläuferteile ausmachen? Der Lagerlieferant ist 20-mal so groß wie wir. Da hilft keine Lieferantenentwicklung, kein Beten und kein Betteln ...« Anna hatte leider Recht.

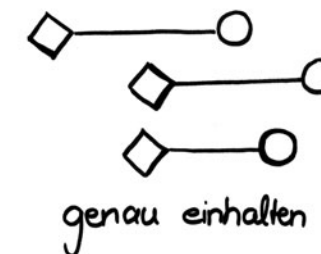
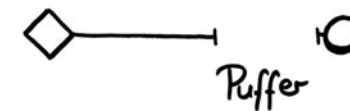
Andi entgegnete schon leicht resigniert: »Entweder wir gehen an die Konstruktion ran oder wir suchen nach schnelleren Lieferanten. Die sind dann etwas teurer, aber so what.

Karl hat mir erklärt, wenn das Projekt 30% schneller beim Kunden ist, sammelt es bestimmt 20% weniger Stunden bei uns. Das glaube ich zwar nicht, aber es überzeugt die Kaufmänner.« Er grinste Karl an.

Karl erwiderte »Ich wette normalerweise nicht. Aber in dem Fall sehr gerne. Ein Fass Bier. Hand drauf.«

Andi schlug ein. Er war sich sicher, dass er ein Fass Bier gewonnen hatte.

Später Start – Geschwindigkeit schlägt Auslastung



Passende Problemlösung

Um seinen Kollegen zu erklären, warum Regeln, Prozesse und Ziele manchmal stören, kam Justin auf Fußball: »Fußball ist einfach zu verstehen. Aber das Spiel meist schwer zu gewinnen. Weil der Gegner zu jeder Sekunde etwas tun kann, womit niemand rechnet und was auch niemand mit noch so viel Mühe und Expertenwissen vorhersagen kann. Das nennen wir Überraschung. Jetzt könnte ein Trainer auf die Idee kommen, bessere Prozesse und Ziele zu definieren, um die Mannschaft besser zu machen.«

Sie dachten einen Augenblick lang gemeinsam über definierte Prozesse nach. Dann sagte Anna Bolika im Spaß: »Der Ball läuft nach dem Abstoß durch den Torwart grundsätzlich immer von Abwehrspieler zu Mittelfeldspieler und danach zum Stürmer. Genau drei Stationen. Das ist effizient. Der Stürmer schießt sofort ein Tor. Mit einem Flachschiuss – um das Risiko zu verringern, über das Tor zu schießen. Das machen wir viermal pro Spiel. Die restliche Zeit stehen wir hinten rein und verteidigen mit allen Mann. Wenn sich ein Spieler nicht an den Prozess hält, wird er sofort ausgetauscht. Der Disziplin wegen. Dann gewinnen wir fast alle Spiele – bis auf die, bei denen der Gegner ausnahmsweise fünf Tore schießt. Aber das kommt so gut wie nie vor.«

Andi ergänzte: »Man müsste den Spielern noch ordentlich Bonus zahlen, je öfter die Werbelogos auf den Trikots in Großaufnahme auf dem Bildschirm zu sehen sind. Denn das erhöht schließlich die Einnahmen des Vereins.«

Justin setzte noch einen drauf: »Selbstverständlich würden die Spieler die Kompetenz für diesen effizienten Spielzug per e-Learning antrainiert bekommen. So könnten die Kosten für den Trainingsplatz gesenkt werden.«

»Würdet ihr euer Geld auf den Verein wetten?«, fragte Justin. Als Antwort erhielt er Gelächter.

»Natürlich gibt es auch beim ›System Fußball‹ knallharte Prozesse und bindende Regeln«, erläuterte Anna: »Täglich Training. Ernährung. Der Prozess zum Verkauf von Eintrittskarten. Die Pflege des Rasens. Die jährliche Kontrolle der Mitgliedsbeiträge. Die Beschaffung von Bällen und Trikots. Die Wahl des Vorstandes. Die Planung von jährlichen Veranstaltungen. Und noch tausend Dinge mehr.«

»Wenn ich so recht darüber nachdenke, dann gibt es vermutlich viel, viel mehr Standardabläufe, als ich gedacht hätte«, sagte Justin. »Aber bemerkenswert ist doch, dass die Leistung eines Fußballvereins in hohem Maße vom Zusammenspiel weniger Könner im Angesicht vieler Überraschungen abhängt. Und von einer klugen Spielerauswahl. Und natürlich auch von einer guten Fan-Kultur. Also einfach ist es nicht, Pokalsieger zu werden – verdammt.«

Anna dachte nach: »Sie haben ein Spielsystem und jeder hat eine Position. Die Spieler halten sich meistens an sehr strenge und für mich undurchschaubare Regeln. Stichwort Abseits ...

Und trotzdem trifft jeder permanent Entscheidungen auf Basis des Verhaltens der Gegner. Jeder muss permanent Verantwortung übernehmen. Das ist schon wahr. Kein Prozess schreibt vor, wohin der Abschlag geht oder wann die Flanke zu spielen ist. Die Spieler halten sich an Prinzipien und treffen doch sehr oft Entscheidungen. Das ist es, meine ich. So müsste es bei uns auch laufen.«

»Eigentlich ist es einfach«, meinte Andi, der auch in der Runde saß: »Wir beschreiben Routineabläufe so, als wären keine Störungen da. Oft werden die Prozesse auch klappen. Trotzdem gehen wir davon aus, dass es Störungen geben wird. Dafür haben wir ja den Puffer am Ende. Es ist jetzt nur wichtig, dass der richtige Könnner – also nicht unbedingt der Abteilungs- oder Projektleiter – die Lösung des Problems aufgetragen bekommt. Derjenige darf, soll und muss Entscheidungen treffen, die nicht zur Prozessdefinition passen. Das ist ok. Und seinen Namen schreiben wir zu dem jeweiligen Prozessschritt in unserer Prozess-Definition. Eine Bedingung gibt es allerdings für die Entscheidung. Sie muss sich an unseren Prinzipien orientieren: Weniger Projekte gleichzeitig. Weniger Multitasking. Projekte im Vertrieb glätten. Vorbereitung vollständig machen. Projektpuffer am Ende nicht verkaufen. Dringlichste Aufgabe bearbeiten.«

Nach einigen Wochen Experimentieren im Prozess Auftragsklärung, waren alle überzeugt: Sie hatten eine gute Balance gefunden. Prozesse waren jetzt von Peitschen zu Stützen für die Könnner und die Routine-Arbeiter geworden. Die Prinzipien wurden zu guten Leitplanken.

Passende Problemlösung – Könnner schlägt Prozess

