



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 V



Frühe Wahrheit

Es war ein harter Kampf. Aber bei 50 bis 75 gelieferten Maschinen pro Jahr war klar, dass am Engpass zwischen ein und zwei Maschinen pro Woche fertig werden mussten. Das hatten die Jungs in der Elektro-Inbetriebnahme in den vergangenen Jahren auch fast immer geschafft. Mit maximalen 200 Stunden im Flexkonto war das machbar. Trotz der ganz erheblichen Schwankungen im Arbeitsinhalt von Maschine zu Maschine. Aber es war eben auch immer mal wieder vorgekommen, dass der Vertrieb zu viele Maschinen mit sehr ähnlichen Lieferterminen verkauft hatte. Das war nicht zu schaffen. Chaos war die Folge. Damit ist nun Schluss, denn Justin, Andy und Rainer hatten es geschafft, Herrn Ehrlich zu überzeugen.

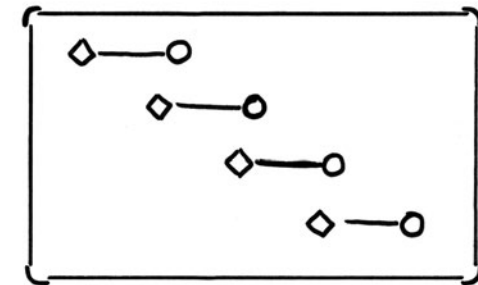
Herr Ehrlich erklärte es dem Vertrieb dann in einfachen Worten: »Wenn wir gemeinsam Geld verdienen wollen, dann müssen 3 Bedingungen erfüllt sein: Wir brauchen gute Produkte. Wir brauchen genügend Aufträge. Und: Die Aufträge müssen bei M.E.E schnell und ohne viel Blindleistung durchlaufen. Dazu müssen wir sie ein wenig glätten. Der Vertrieb hat eine einfache Übersicht über die Lieferungen je Kalenderwoche. In jede Kalenderwoche passen abwechselnd ein oder zwei Maschinen. Damit landen wir bei ca. 75 pro Jahr. Den Zeitpuffer am Ende des Projektplans verkaufe weder ich noch jemand anders dem Kunden. Den brauchen wir für all die Überraschungen, die sich auch weiterhin nicht vermeiden lassen. So werden wir in Zukunft arbeiten. Und der Vertrieb kann sich sicher sein, dass Konstruktion und Montage dann auch pünktlich liefern. Auch wenn es mir persönlich schwer fallen wird, dem einen oder anderen

Kunden sagen zu müssen, dass er seinen Wunschliefertermin nicht bekommen kann. Ich möchte endlich wieder eine verlässliche Firma haben. Mir ist klar geworden, dass das nicht an den Menschen liegt, sondern an der Art, wie wir bisher gearbeitet haben. Die müssen wir verändern.«

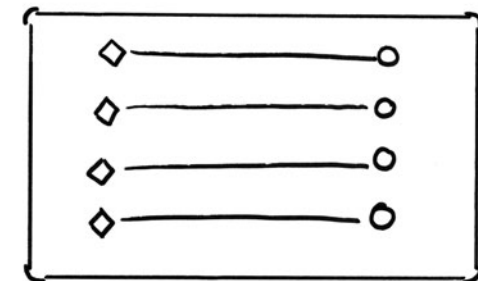
Auch dieses Vorgehen wurde in der Praxis erprobt. Der Vertrieb zeigte einigen potenziellen Kunden die Liefer-Slots und argumentierte mit hoher Zuverlässigkeit. Es kam nicht immer gut an. Aber immer öfter.

Frühe Wahrheit – Verlässlichkeit schlägt Kundengefälligkeit

1



2



Messbar besser

Karl Kulator, der Mess- und Faktenfreak, hatte im Laufe der Reise von M.E.E. verstanden, dass es schädlich war, Abteilungen zur Kostenoptimierung zu zwingen. Insbesondere, weil das dazu führte, dass die wirklichen Bremsen in der Auftragsabwicklung – die Synchronisation aller Tätigkeiten und die unter Zeitdruck entstandenen Fehler – durch lokalen Druck nicht zu verbessern waren. Im Gegenteil.

Karl hatte gelernt, wenige unternehmensweite Messgrößen im Führungsteam so zu diskutieren, dass die Führungskräfte danach wussten, wie Investitions- oder Fremdvergabe-Entscheidungen wirken werden.

Operative Durchlaufzeit, ausgedrückt als Zeitpunkt der ersten intensiven Aktivität in der Konstruktion bis zur Lieferung beim Kunden.

Pufferverbrauch im Projekt. Wenn der Durchschnitt über alle Projekte nach oben ging, wusste Karl sofort, dass Gefahr im Verzug war, und konnte das Führungsteam rechtzeitig warnen.

Termintreue, ausgedrückt in durchschnittlicher Anzahl an Tagen Verzögerung pro Maschine.

Durchsatz, ausgedrückt als Umsatz abzüglich aller Material und Fremdvergabekosten. Das war die wirkliche Leistung von M.E.E. Stieg der Durchsatz bei ähnlichen Betriebskosten, dann stieg die Produktivität!

Produktivität, ausgedrückt als Durchsatz dividiert durch Betriebskosten.

Schließlich führte Karl noch einen Budgetpuffer für Projekte ein, den er regelmäßig darstellte. Jedes Budget wurde sportlich geschätzt. Ganz genau wie bei der Zeit konnten dort Fehler passieren. Aber jede Abteilung orientierte sich an dem sportlichen Budget.

Kostenstellen-Ziele schaffte Karl in Absprache mit Herrn Ehrlich ab. Der Erfolg gab ihm Recht.

Die 7 Prinzipien für den neuen Maschinenbau bei Ernst & Ehrlich

Im Laufe der Zeit fanden sich 7 hilfreiche Prinzipien. Wann immer eine Idee beurteilt wurde, war der erste Filter: Passt die Idee zu unseren Prinzipien. Neben der Fragen nach Wettbewerbsvorteilen im Markt und der Einschätzung wirtschaftlicher Realisierbarkeit einer Idee hatten die Prinzipien Ihren festen Platz erobert.

M.E.E. hatte seine Leitplanken für den neuen Maschinenbau gefunden.

Prinzip 1: Frühe Wahrheit –
Verlässlichkeit schlägt Kundengefälligkeit

Prinzip 2: Fokussierte Arbeit –
Vollständigkeit schlägt Termindisziplin

Prinzip 3: Später Start –
Geschwindigkeit schlägt Auslastung

Prinzip 4: Gemeinsame Wertschöpfung –
Wirkung schlägt Effizienz

Prinzip 5: Ambitionierte Verbesserung –
Experiment schlägt Konsens

Prinzip 6: Wertvoller Engpass –
Durchsatz schlägt Kostendenken

Prinzip 7: Passende Problemlösung –
Köner schlägt Prozess

Deshalb ist Justin ein Held

Natürlich hat Justin es nicht alleine geschafft. Aber er hat Herrn Ehrlich mit guten Argumenten gezeigt, dass es auch anders geht. Er hat Kollegen überzeugt, Experimente zu wagen, um zu beweisen, dass sein Konzept funktioniert. Er ist oft auf die Nase gefallen und wieder aufgestanden – und hat dann einen anderen Weg gefunden. Schließlich hat er sogar Anna Bolika davon überzeugt, dass der Vertrieb nicht mehr nach Auftragseingang bezahlt wird. Und Karl Kulator erstellt heute seine Kalkulationen vollkommen anders. Es gibt viele Mitarbeiter, die heute weitaus experimentierfreudiger sind, um neue Abläufe zu erproben.

M.E.E schreibt endlich wieder ordentliche schwarze Zahlen. Und das alles mit relativ wenigen Änderungen und dem Mut, auch mal unkonventionelle Praktiken zu erproben. Inzwischen bedanken sich die Kunden für die tolle Leistung von M.E.E. Und die Mitarbeiter sind wieder stolz auf ihre Arbeit und auf ihr Unternehmen.

