

**IBF-Essay Nr. 30
Hühner einfangen**

Eine Prioritätsfrage



Ingenieurberatung Dr.-Ing. D. Franz
Bernsteinstr. 120
D-70619 Stuttgart
Telefon (0711) 2488-698
Telefax (0711) 2488-765
e-mail d.franz@ibfstuttgart.de
Internet www.ibfstuttgart.de

Hühner einfangen

Grüner Bereich?

Alfred Merkert ist Geschäftsführer. Sein Unternehmen – ein alteingesessener Maschinenbauer – entwickelt und fertigt Produkte höchster Qualität. Bei jedem Auftrag werden neue Erkenntnisse umgesetzt in technischen Fortschritt. Vor diesem Hintergrund könnte Merkert sein Unternehmen mit gelassenem Stolz und in heiterer Grundstimmung führen.

Wir erwarten, dass er im Bewusstsein der Überlegenheit in Technik und Qualität Strategien entwirft, um den Wettbewerb zu überholen und abzuhängen. Jedoch: stattdessen wachsen die Sorgen um die Zukunft seines Betriebs.

Zuwenig bleibt übrig

Produktentwicklung und die Erschließung neuer Märkte kosten Geld. Das muß – trotz möglicher Hilfestellung von Banken - operativ verdient werden. Das ist, was Merkert Sorgen macht: es wird zu wenig verdient.

Auch könnte die Liquidität besser sein: die Kunden halten Zahlungen zurück, solange die Inbetriebnahme nicht abgeschlossen ist. Die aber zieht sich manchmal ungebührlich in die Länge. Im vorliegenden Fall mit wachsender Tendenz.



Die vorgelagerten Prozesse und ihre Kosten machen Probleme: trotz aller Vorklärbemühungen zwischen Vertrieb und Konstruktion laufen geplante und tatsächliche Kosten immer weiter auseinander – nicht nur im einstelligen Prozentbereich. Eine beängstigende Hauptrolle spielen hier die Konstruktionsbereiche.

Der Preis fortschrittlicher Technik und hoher Qualität ist hoch: viel Zeit und viel Aufwand. Anders ausgedrückt: die Effizienz in der Auftragsabwicklung liegt viel zu niedrig.

Andererseits gibt es von den Kunden keinerlei Signale dafür, gute Technik und hohe Qualität mit höheren Preisen zu belohnen – ganz im Gegenteil. Der Preisdruck wächst.

Warum bleibt zuwenig übrig?

In mehreren Gesprächsrunden schildern die Bereichsleiter ihrem Geschäftsführer, wie die hohe Qualität und die fortschrittliche Technik Auftrag für Auftrag erarbeitet werden. So sieht die Auftragsabwicklung aus:

Es wird ein erledigter Auftrag hergenommen, der ähnlich gelagert war. Er dient als Vorlage für den neuen Auftrag.

Bei der konstruktiven Bearbeitung wird erkannt, dass die „Ähnlichkeit“ eher eine entfernte Verwandtschaft war. Darum müssen nun mehr Baugruppen als vorgesehen umkonstruiert werden.

Falls die Vorlagenkonstruktion schon älter ist, muß sie auf den technischen Stand von heute nachgeführt werden. Der damalige Auftrag enthielt aber auch Sonderlösungen. Die sind mit in den aktuellen Auftrag hineingerutscht. Sie bleiben Bestandteil auch der aktuellen Konstruktion, weil ihre „Amputation“ die Zeit und den Aufwand für die Konstruktion abermals erhöht hätte.

Beim Konstruieren an diesem Auftrag kommen den Konstrukteuren immer wieder gute Ideen, die bei dieser Gelegenheit umgesetzt werden. Das dient dem technischen Fortschritt, kostet aber Konstruktionsstunden.

Elektrik und Software bieten ein ähnliches Bild. Mit höchster Intensität werden z.B. Eingangs- und Ausgangsadressen neu vergeben.

Die Software wird dabei teilweise umgeschrieben, ohne dass ein technischer Fortschritt oder gar eine Innovation herauskäme. Manchmal schleichen sich dabei kuriose bis fatale Fehler ein wie: das Einschalten einer Beleuchtung bewirkt das Abschalten der Kühlmittelpumpe oder Schlimmeres.

So wird die Inbetriebnahme manchmal zum russischen Roulette. Auf jeden Fall dauert auch sie länger als geplant. Und währenddessen fließt kein Geld.

Die Hühner und der Zaun

Alle arbeiten mit höchster Konzentration und Intensität die Aufträge ab. Die Belastung ist hoch; nicht wenige arbeiten oberhalb ihrer eigentlichen Kapazität. Ein Kunde spitzte diese Situation in einem Bild zu:

„Alle Mitarbeiter sind vollauf damit beschäftigt, die entlaufenen Hühner wieder einzufangen. Einen Zaun zu bauen – dazu finden sie keine Zeit.“

Die Situation trägt Merkmale eines Teufelskreises. Alfred Merkert muß den Zaun bauen lassen. Er weiß, dass dieser Zaun im Wortsinne not-wendig ist. Empfinden das aber seine Mitarbeiter auch so? Sie laufen nur immer den Hühnern hinterher. Wie kann es gelingen, den Zaun zu bauen?

FRZ 07/13