

Nehmen Sie den Puffer raus!

Oder: Die Kunst, später anzufangen, um früher fertigzuwerden

Mangelnde Termintreue? – Viele leugnen das: Wir in Deutschland, wir liefern wie bestellt! Der Textilunternehmer Wolfgang Grupp von Trigema beispielsweise polemisiert süffisant: „Die Anderen bestätigen die Aufträge, aber liefern nicht – wir bestätigen nicht, sondern liefern.“ Aber ich behaupte trotzdem, dass die mangelnde Termintreue eines der größten Probleme in der Industrie ist, obwohl so gut wie alle Unternehmen offiziell und nach außen hin termintreu sind.

von Dr. Lars Vollmer

Ich sehe drei Gruppen von termintreuen Produktionsunternehmen: Die erste, vermutlich kleinste Gruppe liefert wirklich pünktlich. Warum? Weil diese Unternehmen herausragend gut sind, weil da echte Könner am Werk sind, weil sie ihr Business einfach durch und durch beherrschen und sich nicht durch "laute" Modelle die Sinne vernebeln.

Die Unternehmen der zweiten Gruppe reklamieren für sich Pünktlichkeit, weil sie ihre Termintreue kreativ messen. Nicht gegen den Wunschtermin des Kunden wird gemessen, sondern gegen den letzten genannten und bestätigten Termin: Eigentlich war der 31. Oktober der Wunschtermin. Aber dann wurde bereits der 31. Dezember als Auslieferungstermin ausgehandelt. Mittlerweile wurde als spätestmöglicher Ersatztermin der 31. März des Folgejahres vereinbart. Ausgeliefert wurde letztlich am 15. März. Ist die Auslieferung nun um zwei Wochen überpünktlich oder um ein halbes Jahr zu spät?

Mich erinnert diese Sorte Termintreue immer an meinen Daumen. An dem befürchtete ich einmal eine Sehnenscheidenentzündung, was für einen Pianisten und Bassisten eine unangenehme Erfahrung

ist, weshalb ich zu einem Orthopäden ging. Mein Termin war um 11 Uhr, ich war pünktlich da. Das freundliche Gesicht der Sprechstundenhilfe sagte mir gleich beim Reinkommen, es sei wahnsinnig viel los. Es gäbe auch einen Notfall, der vorgezogen werden müsse. Etwa 11:50 Uhr könne es schon werden, das wolle sie mir lieber gleich sagen. Also setzte ich mich ins Wartezimmer. Ich las alles, was da war, sogar die Gala. Um fünf vor zwölf schaute das freundliche Gesicht herein, strahlte mich an und sagte: Herr Dr. Vollmer, bitteschön! Und genauso stolz wie großzügig fügte es hinzu: Es hat nur fünf Minuten länger gedauert! – Aus 55 Minuten im Handumdrehen fünf Minuten machen? Das meine ich mit kreativer Termintreue.

Aber da ist noch die dritte Gruppe. Ich tippe darauf, dass das die größte ist. Diese Unternehmen sind deshalb nach außen zum Kunden hin termintreu, weil sie einen unglaublichen Aufwand betreiben. Heerscharen von Leuten sind am Werk, Ad-hoc-Teams aus internen und externen Arbeitskräften leisten Überstunden soviel es geht, es gibt Krisensitzungen, es gibt zig Sorten von Plänen, die aufgestellt, umgeworfen, neu erstellt und wieder gerissen werden, es gibt besorgte Anrufe von Kunden beim

Geschäftsführer, beruhigende Anrufe des Geschäftsführers beim Kunden, es gibt Ärger und Druck, Belohnungen werden versprochen für den Fall, dass doch noch alles klappt, es gibt Höchstleistung, Frust, Workarounds, Ad-hoc-Lösungen, Geistesblitze, Teamgeist, Rettungstaten, alles geht durcheinander ... kurz: Unter enormem Aufwand und Verschleiß, zu erheblichen Kosten und mit Müh und Not wird, ja tatsächlich, der Termin gehalten. Das Produkt geht noch "warm" auf den Lkw. Aber Termintreue ist das nicht wirklich.

Natürlich, ich übertreibe. Aber nur ein bisschen. Im Kern sind die meisten Produktionssysteme nicht in der Lage, aus sich selbst heraus Termintreue zu erzeugen. Ich rechne hier mit Ihrer Zustimmung. Es bleibt unter uns, versprochen. Der Grund, warum die Pläne nicht aufgehen, ist einfach: Es handelt sich bei einem Produktionsunternehmen um ein komplexes System, das sich im ständig überraschenden Umfeld aus sich ändernden Kundenwünschen und Lieferterminen von Lieferanten sowie kontinuierlichen Wettbewerbsprovokationen bewähren muss. Trotzdem versuchen es die Führungskräfte mit Steuerungsinstrumenten, die in den linearen Systemen von früher ja auch bestens funktionierten und

Ansage beachten

Gleis

Foto: © Aintschie - Fotolia.com

Termintreue? Verspätungen sind z.B. bei der Bahn offensichtlich – in vielen Unternehmen nicht.

von denen man glaubt, sie würden das auch heute im komplexen Umfeld tun. Ein fataler Trugschluss oder wie ich es nenne: ein »Wrong Turn«.

Mehr vom Gleichen ... bis es kracht

Auf die Spur kommen Sie, wenn Sie sich genau anschauen, wie Manager und alle Beteiligten auf anhaltende Terminprobleme in der Fertigung reagieren: Mit intuitiver Logik. Die Leute sagen sich: Wenn wir doch ständig zu spät fertig werden, dann sollten wir eben für den Prozess einfach mehr Zeit einplanen. Und wenn wir hinten einen fixen Termin haben, sollten wir eben einfach vorne früher anfangen, damit wir hinten pünktlich rauskommen. Logisch! Also wird die Plandurchlaufzeit erhöht. Die Absicht dabei ist, dass die Pufferzeiten im Projektplan größer werden, und hoffentlich so groß, dass es irgendwann endlich passt. Was dann passiert: Die Aufträge bzw. Projekte werden früher freigegeben und gestartet, weil jetzt für jeden Auftrag mehr Zeit vorgesehen ist. Also laufen mehr Projekte parallel. Ergo: Der Bestand an laufender Arbeit, Work in Progress, wird größer. Das ist genauso wie im Supermarkt vor dem Länderspiel: Der Laden ist voll, die Schlangen vor den Kassen werden länger.

Die Produktionshalle ist voll mit Halbfertigprodukten, die auf ihre Bearbeitung warten. Bei jedem einzelnen Prozessschritt, vor jeder Maschine staut sich die Arbeit. Dadurch erhöht sich die Zeit, die der Auftrag braucht, um durch den Prozess zu kommen. Genauso wie sich die Aufenthaltszeit im Supermarkt erhöht, weil man ja an der Kasse Schlange stehen muss. Die reale

Durchlaufzeit steigt. Richtig, man hatte ja auch die Plandurchlaufzeit erhöht. Aber wo ist jetzt nur der schöne Puffer geblieben?

Mein Doktorvater Professor Wiendahl hat mir schon vor über 20 Jahren diesen Zusammenhang erklärt, es ist der Teufelskreis der Fertigungssteuerung: Sie wollen mehr Zeit haben und planen mehr Puffer ein, aber dadurch steigt nicht die Restzeit bis zum Termin, sondern die Wartezeit vor der Bearbeitung, so dass der Puffer weg ist – einfach futsch! – und Sie nichts gewonnen haben. Aber das wäre ja nur unpraktisch und ungeschickt und teuer und hat im besten Fall noch keinen Einfluss auf die Termintreue. Gut, es stapeln sich die Halbfertigwaren überall in der Halle, dadurch ist viel Umlaufkapital gebunden, die Liquidität ist unter Druck, es ist schwer, den Überblick zu behalten, weil so viele Projekte parallel laufen und jede Menge wertvolle Fläche wird verbraucht. Auch jenseits der Produktion staut sich alles: Im Konstruktionsbüro wachsen die Papierberge, der Einkauf wird genötigt, noch mehr und noch früher zu bestellen. Aber am Ende müsste doch zumindest der Termin haltbar sein! Wenn nicht ... Sie ahnen es, jetzt kommt die Pädagogikstudentin ins Spiel! ... wenn nicht ständig der Eilauftrag, der Chefauftrag, die Sonderbestellung dazwischenkäme.

Na klar, je mehr Aufträge parallel in der Produktion sind, desto häufiger gibt es einen dringenden Sonderfall, das ist eine statistische Wahrheit. Und viele Eil- und Chefaufträge werden überhaupt erst durch die länger gewordene Durchlaufzeit nötig. Das bedeutet, dass ständig die Projekte, die an einem Prozessschritt warten müssen, dran glauben müssen. Es gibt immer mehr Streuung innerhalb der Pläne, es wird immer unvorhersehbarer, wann welcher Auftrag an welchem Prozessschritt durchkommt und die Termintreue wird immer miserabler. Und dann schließt sich der Teufelskreis: Weil die Termintreue schon wieder schlechter geworden ist, fehlt anscheinend immer noch Puffer. Also muss künftig noch früher angefangen werden. Die Plandurchlaufzeit wird weiter erhöht und dadurch ...

Manche Unternehmen bewegen sich jahrelang in diesem Kreis immer weiter nach unten Richtung Höllentor. Auf dem Gelände werden Zelte errichtet, wo die halbfertige Ware gestapelt werden kann. Neue Hallen werden gebaut. Neue Maschinen werden angeschafft, um noch mehr Parallelität bewältigen zu können ... Wenn Sie das Szenario jetzt nicht zustimmend nickend wiedererkennen, dann laufen Sie mit mir bitte einmal über das Gelände eines typischen Fertigungsbetriebs. Das ist spannend ... ■



Der Autor

Dr.-Ing. Lars Vollmer ist Wirtschaftsvordenker, Speaker und Autor. Sein aktuelles Buch: „Wrong Turn - Warum Führungskräfte in komplexen Situationen versagen“, Orell Füssli April 2014.

Kontakt: www.lars-vollmer.com