TEIL 1 · ENTSCHEIDUNGSLANDKARTE

Wer vorbereitet, wer entscheidet, wer prüft

Für jeden gewählten Ablauf die Entscheidungen, die im Alltag anfallen. Grau steht, wie es bisher lief.

Entscheidung	bisher	bereitet vor	entscheidet	prüft oder wird informiert	ein Programm darf
1 · Angebot bis Auftrag					
Ob wir auf eine Anfrage bieten	~~Geschäftsführung~~	Innendienst	**Vertriebsleitung**		sortiert Portalanfragen nach der Kriterienliste vor
Preis bis 20.000 €	~~Geschäftsführung~~	Innendienst	**Vertriebsleitung**	prüft: Kalkulation	nichts
Preis über 20.000 €	~~Geschäftsführung~~	Vertriebsleitung	**Geschäftsführung**	prüft: Kalkulation	nichts
Liefertermin im Angebot	~~Vertrieb allein~~	Innendienst	**Arbeitsvorbereitung**	informiert: Vertrieb	nichts
Angebotstext und Übersetzung	~~Vertriebsleitung, abends~~	Programm	**Innendienst bis 20.000 €, darüber Vertriebsleitung**		formuliert und übersetzt vor
2 · Konstruktion bis Fertigung					
Ob eine Zeichnung übergabereif ist	~~nicht festgelegt~~	Konstruktion	**Arbeitsvorbereitung, nach Checkliste**		prüft Stücklisten auf Vollständigkeit
Änderung nach Fertigungsbeginn	~~Konstruktion allein~~	Konstruktion	**Fertigungsleitung**	informiert: Vertrieb, Einkauf	nichts
Zukaufen statt selbst fertigen	~~Geschäftsführung~~	Einkauf	**Fertigungsleitung bis 5.000 €**	prüft: Kaufm. Leitung	nichts
3 · Eilaufträge					
Ob ein Eilauftrag vorgezogen wird	~~Geschäftsführung, auf Zuruf~~	Vertriebsleitung	**Fertigungsleitung, in der Auftragsrunde**	informiert: Geschäftsführung	nichts
Was dafür wartet	~~niemand~~	Arbeitsvorbereitung	**Fertigungsleitung**	informiert: betroffener Vertrieb	zeigt die Folgen im Fertigungsplan

Von den 31 Entscheidungen aus den drei Abläufen, die in zwei Wochen bei der Geschäftsführung gelandet sind, fallen künftig 22 an anderer Stelle. Bei der Geschäftsführung bleiben Preise über 20.000 € und Ausnahmen. Ein Programm bereitet an vier Stellen vor. Entscheiden darf es an keiner.

> Die Geschäftsführung gibt keine Verantwortung ab. Sie legt fest, wer an ihrer Stelle entscheidet, und erfährt, was entschieden wurde.

TEIL 3 · RUNDEN UND ÜBERGÄNGE

Jede Runde hat einen Gegenstand und jemanden, der entscheidet

Aus einer Runde für alles werden zwei kurze und eine lange.

Runde	wann	entscheidet über	wer
~~Montagsrunde~~	~~montags, zweieinhalb Stunden, neun Personen, alle Themen~~	~~entfällt~~	
Auftragsrunde	dienstags, 30 Minuten	Reihenfolge in der Fertigung, Eilaufträge, Liefertermine	Fertigungsleitung leitet; Arbeitsvorbereitung, Vertrieb, Einkauf
Angebotsrunde	donnerstags, 30 Minuten	Angebote über 20.000 €, Teilnahme an großen Ausschreibungen	Geschäftsführung, Vertriebsleitung, Kalkulation
Führungskreis	monatlich, drei Stunden	Strategie, Risiken, Abweichungen von der Roadmap; kein Tagesgeschäft	alle sieben Führungskräfte

Die Montagsrunde hat in den letzten acht Wochen neun Themen mehr als zweimal besprochen, ohne dass eines entschieden wurde. Künftig weiß jedes Thema, in welche Runde es gehört. Was dort nicht entschieden wird, geht mit Namen und Termin zurück an den, der es vorbereitet.

Wann eine Übergabe abgeschlossen ist

Konstruktion → Arbeitsvorbereitung
Eine Zeichnung ist übergeben, wenn Stückliste, Werkstoffe, Toleranzen, Prüfmerkmale und Termin vollständig sind und die Arbeitsvorbereitung sie angenommen hat. Fehlt etwas, geht sie am selben Tag zurück.

Vertrieb → Arbeitsvorbereitung
Ein Auftrag ist übergeben, wenn die Arbeitsvorbereitung den Liefertermin bestätigt hat. Vorher sagt niemand dem Kunden einen Termin zu, auch nicht die Geschäftsführung.

> An den Übergängen hat bisher niemand übergeben. Man hat einander Bescheid gesagt.

TEIL 5 · ROADMAP UND MESSGRÖSSE

Der kleinste sinnvolle Schritt zuerst

Zwölf Monate. Was in den ersten vier Wochen geschieht, kostet kein Geld und kaum Zeit.

WOCHE 1 BIS 4

Der kleinste Schritt

- Auftragsrunde und Angebotsrunde beginnen, die Montagsrunde entfällt.
- Die Entscheidungslandkarte für Angebote gilt.
- Die Prüfzeit der Vertriebsleitung steht im Kalender.

MONAT 2 UND 3

Übergänge

- Die Checkliste Konstruktion → Arbeitsvorbereitung gilt.
- Die Kriterienliste für Portalanfragen steht, das Programm sortiert danach vor.
- Zweite Mitschrift der Geschäftsführung, zwei Wochen.

MONAT 4 BIS 6

Vertretung

- Vertretungen für die ältere Fräsmaschine und die Kalkulation sind eingearbeitet.
- Erster Quartalsrückblick im Führungskreis, mit der Messgröße.
- Dritte Mitschrift der Geschäftsführung.

MONAT 7 BIS 12

Anreize

- Prämie und Kennzahlen gelten ab dem neuen Geschäftsjahr.
- Der Führungskreis wählt die nächsten zwei Abläufe.
- Entscheidung, ob die Ordnung in einer Organisationsverfassung festgehalten wird.

Woran Sie sehen, ob es wirkt

Entscheidungen aus den drei Abläufen, die bei der Geschäftsführung landen

31 → 10

in zwei Wochen Mitschrift, Ziel nach sechs Monaten

Themen, die mehr als zweimal besprochen werden, bevor jemand entscheidet

9 → 3

in acht Wochen, Ziel nach sechs Monaten

Beide Zahlen zählt Ihr Unternehmen selbst, ohne neues System. Sinken sie nicht, liegt es selten an der Landkarte. Meist entscheidet dann doch wieder die Geschäftsführung, weil es schneller geht.

FRAGE FÜR DEN FÜHRUNGSKREIS

Wer im Führungskreis sagt es der Geschäftsführung, wenn sie eine Entscheidung wieder an sich zieht?