

Das etwas andere EDV-System für die Papierindustrie

Ein Interview mit Dipl.-Ing. Lutz Meinikat von der Meinikat Informationssysteme GmbH in Hannover



In der apr 9/1996 hatte sich das Unternehmen Meinikat Informationssysteme GmbH unter dem Titel „Organisationskonzepte und EDV-Realisation in der Papierindustrie“ bereits vorgestellt. Da sich die von ihm angebotenen EDV-Lösungen von Angeboten anderer EDV- und Softwarehäuser unterscheiden, bat die apr Lutz Meinikat um ein Interview.

apr: Sie sprechen in Ihrem Programm nicht von Einzellösungen, die zu einem System zusammengeführt werden, sondern von einem einzigen homogenen und logischen EDV-System. Wir sollten uns darüber unterhalten, was Sie im einzelnen darunter verstehen. Dazu als erste Frage: Wie gehen Sie im allgemeinen vor, wenn Sie einen Kunden beraten?

Meinikat: Sie haben recht, ein Softwaresystem, das nicht einzelne Abteilungen, sondern das ganze Unternehmen übergreifend bedient, muß anders angepackt werden. Wir haben die Erfahrung gemacht, daß an erster Stelle Einvernehmlichkeit und Vertrauen mit der Geschäftsleitung erreicht werden muß, da wir nur milderer Autorität den erforderlichen Gleichtakt aller Abteilungen erzielen können. Ein Gesamtsystem zwingt zu einer „General-Zustimmung“ und die ist naturgemäß nicht auf Abteilungsleiter- oder Sachbearbeiter-Ebene zu erreichen. Ich weiß natürlich, daß Mitbewerber in der Akquisitions-Phase gerade hier Zustimmung und Begeisterung zu erzeugen versuchen. Wir hingegen bemühen uns erst im Projekt um die Zustimmung von Abteilungen und Sachbearbeitern, dann allerdings ganz intensiv, um so die Motivation für ein erfolgreiches Projekt und jahrelange erfolgreiche Nutzung zu erreichen.

apr: Ein Vorbehalt der Leute ist ja, daß sie meinen, etwas tun zu müssen, was sie entweder nicht können oder nicht wollen. Der Widerstand ist oft erst einmal da. Wenn Sie Ihnen aber zeigen können, daß sie davon profitieren, dann geht es einfacher?

Meinikat: Ich habe es doch gelegentlich mit Widerständen zu tun, die auf schlechte Vorerfahrung mit anderen Programmen beruhen. Die Zeiten, in denen die Einführung einer EDV-Lösung mit Modernität gleichgesetzt wurde und allein deshalb schon Jubel auslöste, sind längst vorbei. Zusätzlich ist die Anspruchshaltung an ein EDV-System, ausgelöst durch Berichterstattung in den Medien und werbliche Aussagen der gesamten Informations-Branche, doch enorm gestiegen.

Keiner fängt heutzutage von vorne an und da, wo Erfahrungen mit nicht der Organisationsstruktur angepaßten Systemen gemacht wurden, ist man häufig sehr spröde und kann schwer gewonnen werden.

apr: Wieviel Leute haben Sie hier und arbeiten Sie alle Programme aus?

Meinikat: Wir sind zwölf Leute in Hannover, mit denen wir uns um die papierspezifischen Funktionen in Fertigung, Kalkulation und Lagerführung kümmern. Darüber hinaus arbeiten wir seit fast 15 Jahren mit einem führenden holländischen Softwarehaus in Den Haag zusammen, das mit seinen 80 Mitarbeitern ein internationales Softwaresystem für Warenwirtschaft, Marketing, Buchhaltung und Statistik anbietet. Dies sind Funktionsbereiche, die nicht unbedingt papierspezifisch gestaltet sein müssen, umgekehrt aber natürlich auch von jeder Papierfabrik ge-

braucht werden. Wir haben unsere Entwicklungsarbeit so fein aufeinander abgestimmt, daß wir im Verbund ein hochintegriertes Gesamtsystem für die Funktionsbereiche: Verkauf, Einkauf, Materialwirtschaft, Lagerführung, Produktionsplanung, BDE, Qualitätssicherung, Kalkulation, Kostenrechnung, Finanzbuchhaltung und Statistik anbieten können, das sowohl absolut „papierorientiert“ ist, als auch eine beachtliche internationale Verbreitung hat.

apr: Sie sagen, Sie machen keine Insellösungen, sondern nur integrierte Lösungen. Wenn nun jemand nur sein Lager oder etwas anderes organisiert haben möchte, ist das möglich, oder sagen Sie „nein“ dazu?

Meinikat: Genauso wie ein Unternehmen ein homogenes, integriertes „Wesen“ ist, so muß es auch ein Softwaresystem sein, das diesen Betrieb abbilden will. Man kann zwar hier und da auf Funktionsbereiche verzichten, wie zum Beispiel die Kostenrechnung oder die Qualitätssicherung, wenn man meint, diese nicht zu benötigen. Aber grundsätzlich muß der große Zusammenhang gewahrt bleiben. Wir sind nicht in der Lage, Kern-Funktionsbereiche „herauszuberechnen“. Will man zum Beispiel unsere Kalkulationssoftware haben, dann ist dies nicht ohne PPS möglich, auf deren Rezepturen, Arbeitsplätzen und Arbeitsplänen sie beruht.

apr: Eine Verschnittoptimierung als Einzellösung, um es ganz deutlich zu sagen, würden Sie nicht machen?

Meinikat: So etwas müßten wir tatsächlich ablehnen. Unsere eigene Verschnittoptimierung ist so auf den gesamten Produktions-

zusammenhang abgestimmt, daß weder eine umständliche und mühevoll-e Dateneingabe noch eine teure und unelegante Schnittstellenprogrammierung ihren ursprünglichen „Charme“ beleben könnte. Ich muß aber auch auf die Umkehrung Ihrer Frage eingehen: Sie wissen, daß es eine renommierte Verschnittoptimierung am Markt gibt, die auch in der Papierindustrie Verbreitung gefunden hat. Diese zu integrieren wäre durchaus möglich, wenn unserem System alle anderen Aufgaben überlassen würden. Dann bliebe noch genug „integrierte Substanz“, um so ein Fremd-System einzubinden und zu nutzen. Sie sehen, in gewissem Rahmen beherrschen auch wir die Kunst des Kompromisses.

apr: Insellösungen sehen Sie als Ersatzlösungen an. Wenn man etwas gut machen will, so müßte man vorne anfangen und hinten aufhören?

Meinikat: Wir sehen das genauso, wobei „vorne“ und „hinten“ sich sogar in einem geschlossenen Regelkreis befinden. Ich meine damit, daß der Verkauf Aufträge erfaßt, in den Betrieb einschleust und sie am Ende fakturiert, wenn sie wieder heraus kommen. Das ist natürlich sehr verkürzt ausgedrückt, aber sinnvollerweise produziert man doch das, was auch jemand haben will, also ist der Verkauf „vorne“. Wir übergeben die Verkaufsaufträge also an die Produktionsplanung, erstellen Produktionsaufträge, gruppieren diese zu optimalen Fertigungslosen (evtl. unter Einbeziehung einer Verschnittoptimierung), lassen produktionsbegleitend eine Nachkalkulation in Form eines Soll/Ist-Vergleiches laufen nach dem Motto: Was hat man gewollt und was ist dabei herausgekommen, veranlassen Qualitätsprüfungen an den richtigen Stellen mit den richtigen Meßvorgaben, usw. Das basiert alles auf den gleichen Stammdaten wie auch auf den gleichen Bewegungsdaten. Schließlich handelt es sich letztlich immer nur um das gleiche Produkt, das da gerade gefertigt wurde. Die Frage dabei ist, wie das Ganze in eleganter Form die verschiedenen Funktionsanforderungen erfüllen kann und wir meinen, daß es dafür nichts besseres gibt, als eine gemeinsame einheitliche Datenbank und eine gemeinsame gute und durchgreifende Logik.

Deswegen sind wir zu integrierten Systemen gekommen. Das zu vertreten ist manchmal schwierig, denn mancher Betrieb hat verschiedene Systeme und möchte sie auch behalten, würde aber andere Sachen ganz gerne mit uns lösen.

Nehmen wir als weiteres Beispiel gegenüber der bereits angesprochenen Verschnittoptimierung einmal die Qualitätssicherung. Wir haben mal gedacht, unsere im wesentlichen vollständige Software könnte mit Qualitätssicherungs- und Dokumentations-Systemen, die ja auf dem Markt erhältlich sind, zusammengeschlossen werden. Wir haben festgestellt, das ist nicht möglich! Ein zu fertigendes Papierprodukt braucht seine Rezeptur und seinen Arbeitsplan und genauso auch in absolut gleicher Form seine Prüfvorschriften. Man sollte diese nun nicht irgendwo anders hinterlegen und dann dort alle Produkte noch einmal neu definieren. Also haben wir die Prüfvorschriften in die gleiche Datenbank, in der Arbeitspläne, Rezepturen, Verpackungsstücklisten, Verarbeitungsvorschriften liegen, auch unsere Prüfvorschriften untergebracht. Allerdings würden wir uns nun selbst Lügen strafen, wenn wir dieses Qualitätssystem nun selbst als Insel ohne PPS-Anbindung anbieten würden.

apr: Das ist für Sie dann aber ein dorniger Weg?

Meinikat: Es ist ein dorniger Weg, wenn man bedenkt, daß eigentlich überall bestimmte Funktionsbereiche bereits mehr oder weniger inselhaft gelöst sind. Auf der anderen Seite sehen wir aber nicht ein, warum wir - ganz im Interesse des Kunden - eine elegante Lösung durch Rücksichtnahme auf bestehende Insellösungen verschlechtern sollten. Man kann Kunden durchaus davon überzeugen, alte Dinge, die damals nützlich waren und jetzt abgeschrieben sind, zugunsten einer homogenen Gesamtlösung abzulösen. Allerdings finden wir leider auch Insellösungen vor, die gerade erst angeschafft worden sind. Und wenn wir nicht aufpassen, dann entstehen sogar parallel zu unserer Gesamtlösung spezielle Inseln, meist auf PC-Arbeitsplätzen. Dies geschieht häufig aus interessierten Ecken, die Produktionsdaten zur persönlichen Verfügung haben wollen, die also - aus welchen

Motiven auch immer - einen gewissen Privat-Informationsbestand haben möchten. Hier kommen wir an den Ausgangspunkt unseres Gespräches zurück: Es ist unbedingt erforderlich, mit der Geschäftsleitung einen vorherigen Konsens erreicht zu haben, welche Formen der Datenhaltung und -Verarbeitung erwünscht und welche nicht erwünscht sind.

apr: Wie kommen Sie mit den Mitarbeitern im Betrieb zurecht?

Meinikat: Unsere Hauptaufgabe ist es natürlich, dem Unternehmen als solches zu dienen, also mit dem Unternehmen „zurecht zu kommen“. Das hat jedoch zur Folge, daß wir in dem Rahmen, den die Geschäftsleitung gesteckt hat, mit allen Fachabteilungen ein möglichst einvernehmliches, erfolgsorientiertes Verhältnis anstreben müssen. Das gelingt eigentlich sehr gut, da wir nicht als Informatiker auftreten, sondern als Fachleute, die die „Papier-Funktionalität“ begriffen haben. Diejenigen Mitarbeiter, die ihrerseits mit „Papier“ zu tun haben, sei es nun im Verkauf, in der Produktion oder im Lager, merken, daß wir in der Lage sind, ihre Aufgabenfelder zu formulieren. Man kann ja zu Recht davon ausgehen, daß die betrieblichen Mitarbeiter ihre Aufgabe gut machen, und zwar seit Jahren. Aber die Formulierung ihres Tuns bereitet häufig Schwierigkeiten, vor allem dann, wenn EDV-geeignete Exaktheit gefordert ist. Dies ist nun unsere Aufgabe und zugleich auch unsere Stärke: Wir formulieren, was am Arbeitsplatz geschieht und wie der Produktionsdurchlauf aussieht und erreichen damit die Akzeptanz der Mitarbeiter einerseits und die Umsetzbarkeit in ein EDV-System andererseits. Mit dem Fachpersonal kommen wir also immer gut aus. Mit den betrieblichen Informatikern oder EDV-Fachverantwortlichen kommen wir dann gut aus, wenn auch sie sich auch als „Dienende“ für den Betrieb verstehen. Dann sprechen wir eine Sprache. Ist dies nicht der Fall und werden EDV-Modeworte, wie „graphische Oberfläche“, „client/server“, „data-warehousing“, etc. in den Vordergrund geschoben, dann kann es zu Konflikten kommen.

apr: Sie müssen natürlich auf jeden Fall Kenntnisse über das

spezielle Fachgebiet haben, denn sonst kann Ihnen jemand als Betriebsleiter Dinge absichtlich verschweigen, weil er vielleicht sich - oder seine Position -schützen will.

Meinikat: Es gibt sicher Schutzmechanismen und kaum noch unbefangene Gespräche auf allen Ebenen. Ein Geschäftsführer zum Beispiel, der ja das „Geschäft führen“ soll, aber trotzdem ungern auf diesem ihm fremden Gebiet Entscheidungen fällt, verweist dann gerne schnell auf einen Herrn XY, der dafür zuständig ist. Das ist dann möglicherweise ein junger Informatiker, der sicherlich auf seinem Gebiet Sachverstand hat, aber andererseits die erforderlichen Funktionen einer Papierfabrik nicht alle kennt und auch nicht entscheidungsbefugt ist. Dann ist eigentlich schon alles festgefahren, die Software wird durch die „Informatikerbrille“ gesehen, manchmal mit sehr persönlichen Motiven durchmischt. Auch sind aufgeblähte EDV-Abteilungen nicht immer froh über funktionstüchtige, stabile und einfach zu handhabende Software. Das ist der Grund, warum wir in der ersten Phase an der Geschäftsleitungsebene festhalten müssen: Dort müssen wir unser Leistungsangebot verständlich formulieren, Verständnis und Vertrauen erzielen und den Nutzen greifbar machen. Mit dieser Autorität im Rücken und mit der für unsere Gesprächspartner erkennbaren Fachkenntnis haben wir dann nicht mehr die Probleme, auf die Ihre Frage abzielte.

apr: Das bedeutet, daß Ihre Beratertätigkeit einen großen Prozentsatz der Zeit in Anspruch nimmt, ehe Sie einen Computer hinstellen können?

Meinikat: Zur Beantwortung dieser Frage muß ich einige generelle Dinge zu unserem Konzept sagen. Bevor wir seinerzeit mit Software anfangen, haben wir eine ganze Reihe von Jahren reine Beratertätigkeit ausgeübt. Und zwar neben der Papierindustrie auch in der Vliesstoff-, Folien- und Verpackungsindustrie. Alles Branchen, die Fließfertigung betreiben und es mit Formaten und Rollen zu tun haben. Was wir aus diesen Erfahrungen an Allgemeingültigkeiten herausfiltern konnten, haben wir in die Software eingebracht, d. h. der Einsatz unserer Software ist, wie

wir es nennen, „codierte Unternehmensberatung“. Auf dieser Basis hören wir uns die Problemstellung an, diskutieren sie und sind aufgrund der im allgemeinen gut funktionierenden Kommunikation mit den Betriebs-Mitarbeitern sehr schnell auf dem Punkt. Wir setzen uns nicht hin, analysieren, schreiben und diskutieren ein ganzes Jahr, ehe wir zur Tat schreiten. Wir installieren auch keine Software, hinterlassen ein Handbuch und sagen „Nun sucht Euch mal raus, was für Euch am besten ist“. Wir arbeiten uns kontinuierlich „auf breiter Front“ vorwärts und wenn ein Projekt abgeschlossen ist, dann ist es auch parallel diskutiert, vorgezeigt, optimiert und für gut befunden worden, so daß die Inbetriebnahme dann keinerlei Überraschungen und Aufschreie mehr aus irgendeiner Ecke erzeugt.

apr: Sie sehen aus Ihren Erfahrungen bestimmte Lösungsmöglichkeiten, die Sie dann bei den Gesprächen weiterentwickeln?

Meinikat: Die vorhin genannte Bezeichnung „Codierte Unternehmensberatung“ ist mir schon enorm wichtig. Was derzeit an Software auf dem Markt ist, bietet eine unvorstellbare Varianz. Dieser Variantenreichtum wird mittlerweile auch von Unternehmensseite gefordert, ohne zu differenzieren, welche Funktionen denn „papierrelevant“ sind und welche nicht. Der Drang, die Dinge selbst zu gestalten, ist heutzutage sehr groß. Natürlich müssen auch wir diesem Zug der Zeit im gewissen Maße folgen, auch wir müssen in unserer Software Gestaltungs-Varianten vorsehen. Aber, und an dieser Stelle machen wir absolut Halt, wir dürfen unserer Software nicht das Rückgrat nehmen. Das Rückgrat unserer Software ist die Papierindustrie und da gibt es bestimmte Essentials, die müssen eingehalten werden. Wenn einer eine pfiffige Funktions- oder Gestaltungs-Idee hat, dann ist das gut. Aber wenn diese mit den Papier-Anforderungen nichts zu tun hat, dann will ich sie auch nicht haben.

apr: Das müssen Sie wohl etwas näher erläutern. Ich könnte aus eigener Erfahrung interpretieren: Kaum hat man die Software gekauft, gibt es schon wieder ein etwas besseres oder mehr veränderbares Programm. Im End-

effekt hat man Dinge, die eigentlich gar nicht notwendig sind. Leute aber, die sich davon hinreißen lassen, kommen in einen Wirtpool neuer Ideen und finden oft nicht mehr hinaus.

Meinikat: Besser kann ich es auch nicht beantworten. Jeder Betrieb hat eine Anzahl von Ablauf-Varianten, die aber letztlich endlich sind. Gewiß, es gibt verschiedene Produkte, verschiedene Abläufe, gewisse Vielfältigkeiten, aber irgendwo sind diese endlich. Wird jetzt eine Software mit übertrieben vielen Parametern angeboten, der das „fest verdrahtete Papier-Rückgrat“ fehlt, so wird der break-even-point für Nutzen/Aufwand überschritten. Es ist nicht mehr transparent, welche Möglichkeiten in der Software stecken und wie man sie optimal auf den eigenen Betrieb zuschneidet. Wenn Software eine größtmögliche Varianz besitzt, wenn sie alles kann, dann haben wir die Probleme nicht gelöst, sondern geschaffen. Dem kann man entgegenwirken, wenn man sich auf Branchen-Lösungen konzentriert (in unserem Falle die Papierindustrie) und dem Anwender als Berater und nicht als Informatiker entgegentritt. Ergebnis unser „codierten Unternehmensberatung“ ist also, daß man mit unserer Software keine Radios und keine Autos bauen kann, sondern nur Papier erzeugen und verarbeiten. Die muß keiner mehr hineinparametrisieren, sondern es funktioniert einfach. Damit haben wir die Verantwortung für die Funktionstüchtigkeit also nicht beim Anwender „abgeladen“, sondern ganz bewußt selbst übernommen.

apr: Und wie läuft es im umgekehrten Fall?

Meinikat: Sie meinen, was dabei herauskäme, wenn ich eine hochgestaltbare (möglichst einschließlich der gesamten Oberfläche) Software anböte und dazu wenig Beratung bzw. Anleitung gäbe. Dann übergäbe ich die Verantwortung für einen ordnungsgemäßen Ablauf dem Kunden selbst, doch damit hätte ich ihm keinen Dienst erwiesen, sondern ein Problem geschaffen.

apr: Es ist nicht so einfach, aus einer Software, die viel kann, als Anwender das herauszubekommen, was ich brauche, und

alles zu löschen, was ich nicht brauche.

Meinikat: Auch wenn ich hier deutliche Worte gesprochen habe, so können wir natürlich trotzdem keine Software von gestern liefern. Wir können keine festverdrahtete Software machen wie das nun vor zwanzig Jahren der Fall war, auch wir haben eine vielfältige Varianz darin, die aber das Rückgrat „Papierindustrie“ nicht verliert. Wir sprachen ja bereits darüber, daß wir aus Integrationsgründen auch eine Buchhaltung anbieten, die zwar mit „Papier“ nichts zu tun hat, aber wunderbar mit unseren Fertigungs- und Lagermodulen zusammen arbeitet. Und diese Buchhaltung nun arbeitet über Buchungsschlüssel, die jede Transaktion (wie wir es nennen) aufgreifen und auf hinterlegte Konten bucht. Da muß der Anwender selbst dafür sorgen (mit unserer Hilfe natürlich), daß Umsatz über seinen Buchungsschlüssel auch tatsächlich auf dem Umsatzkonto landet. Erst dann kommt eine korrekte Umsatzsteuererklärung heraus oder eine stimmige Bilanz. Aber wenn ich an dieser Stelle die Gestaltbarkeit der Programme mißbrauche, dann kann ich damit eine absolute Unsinn-Buchhaltung kreieren und dann gibt es Schelte von denselben Anwendern, die vorher diese Gestaltbarkeit gefordert haben. Es ist also eine Gratwanderung, dem Anwender soviel Gestaltbarkeit zu geben, wie er sinnvoll einsetzen kann und soviel Gestaltbarkeit zu ersparen, wie ihn überfordern würde.

apr: Kann es sein, daß Sie in einem Betrieb auch bestimmte Änderungen anregen, zum Beispiel Maschinen an andere Plätze stellen oder das Lager anders bauen oder umrüsten?

Meinikat: In dem Maße, wie es gefragt ist. Wir haben gerade in der letzter Zeit ein Beispiel für Ihre Frage gehabt. Da ist etwas aufgrund eines EDV-Einführungsprojektes ganz klar ersichtlich geworden, was man zwar vorher auch schon gewußt, aber doch nicht geändert hat: Die Produktionswege waren zu umständlich, man fing links im Betrieb an, machte etwas, trug es nach rechts, veredelte es, trug es wieder nach links, um es weiterzuveredeln. Unsere Projektarbeit hat das Bewußtsein hierfür so gefördert,

daß es zu Maschinenumstellungen kam.

Unsere Kalkulationssysteme werfen z. B. in Zeit und Geld ganz gut aus, was ein eleganter und was ein uneleganter Fertigungsdurchfluß bedeutet.

apr: Haben Sie ein Beispiel für gestalterische Umstellungen?

Meinikat: Ja, mir fällt spontan ein Beispiel aus der Papierfabrik Schoellershammer ein. Traditionell wurde dort nach dem, wie ich es nenne, „Push-Prinzip“ gearbeitet. Die Papiermaschine produziert und muß immer laufen, das bedeutet einen bestimmten Ausstoß, der in verschiedene Produkte verarbeitet werden muß. Das konnte man in der Vergangenheit ganz gut nach Erfahrungswerten steuern, weil die Zahl der Produkte irgendwie endlich war. Wir leben aber jetzt in Zeiten der Individualisierung, jeder will Produkte haben, die genau auf ihn zugeschnitten sind. Das gilt nicht nur für Software, das gilt auch für Papier. Das bedeutet, daß jede Firma, die am Markt existieren will, eine immer größere Anzahl von Endprodukten zu verkraften hat. Damit kommt man weg von der Situation, in der alle Produkte in den geforderten Mengen im Lager vorgehalten werden können. Das tut die Papierindustrie auch mittlerweile, indem sie hauptsächlich Kundenaufträge produziert. Die Konsequenz ist aber, und damit komme ich zum „Pull-Prinzip“, daß die Kundenaufträge mit ihren bekannten Produkten und Produktmengen die Produktion von Halbfabrikaten „nach sich ziehen“. So initiiert z. B. der Ausrüstungsbedarf von Blöcken, Zeichen- und Schreibpapieren den Bedarf an großformatigen Papieren, an Maschinenrollen und letztlich an Tambouren. Die Papiermaschine schiebt also kein Papier mehr in den Betrieb hinein, sondern nur die richtigen Sorten in den richtigen Mengen werden aus ihr herausgeholt. Diese Umstellung vom „Push-Prinzip“ auf das „Pull-Prinzip“ durfte ich bei Firma Schoellershammer durchführen, mit dem erfreulichen Ergebnis, daß die zwischengelagerten Mengen reduziert werden konnten, benötigte Vor-Materialien trotzdem rechtzeitig vorhanden waren, die Auffindbarkeit verbessert und innerbetriebliche Transportwege reduziert wurden.

apr: Ich kenne das auch von anderen Firmen, wo der Großhändler schon bei der Bestellung erfuhr, wieviel Aufträge für eine bestimmte Sorte vorliegen und wann sie gefertigt werden. Die Papiermaschine fertigte nur, was an Bestellungen hereinkam, nicht was ein Meister meinte, jetzt machen zu müssen. Daß da natürlich auch eine gewisse Ordnung, wenn es geht, eingehalten wird, beispielsweise im Hoch- oder Herunterfahren von Grammaturen oder Farben, das ist etwas anderes. Aber generell richtet man sich nach dem, was hereinkommt, man muß den Kundenauftrag kennen und danach produzieren.

Meinikat: Es wird natürlich immer ein paar Standardprodukte geben, deren Lieferung automatisch und regelmäßig erfolgen kann. Das ist in Ordnung, aber sobald es in die Varianz hinein geht, muß man den Kundenauftrag kennen. Dann muß man „nur noch“ diesen Drahtseilakt hinkriegen, auf der einen Seite den Kunden mit den richtigen Produkten zu richtiger Zeit in der richtigen Menge zu beliefern und auf der anderen Seite seine Produktionsplan-Strategie möglichst zu halten. D. h., daß trotzdem geordnet in einer rüstzeit-optimierten Reihenfolge gearbeitet und eine wirtschaftlich vertretbare Tonnage erzeugt wird. Kundenrythmik und Produktionsrythmik stehen sich normalerweise furchtbar im Wege. Daß dabei jeder Kompromisse zu machen hat, ist klar. Der Kunde muß evtl. eine Woche verschieben und die Produktionsplanung muß dann nicht 20, sondern evtl. nur 15 Tonnen machen. Die Aufgabe ist, möglichst jeden zufriedenzustellen. Und das ist, um auf Ihre Eingangsbemerkung zurückzukommen, in einzelnen „Meisterköpfen“ nicht mehr möglich. Dazu gehört der „Überkopf“ EDV, die aber wie ein „Meisterkopf“ denken muß. Es muß ein Papiersystem sein und nicht ein System der tausend Stellschrauben.

apr: Es muß aber auch ein System sein, das bestimmte spezifische Dinge des Unternehmens und der Mitarbeiter berücksichtigt.

Meinikat: Natürlich ist das so und genau darum habe ich das Bild vom „Meisterkopf“ gebracht. Ein Meister steuert seinen Betrieb tatsächlich in Kenntnis der Unternehmensbelange, der Produkt-

Besonderheiten und der einsetzbaren Mitarbeiter. Das ist genau das, was ich von einem EDV-System verlange, keine abgehobenen Informatiker-Logiken, keine speziellen Betriebssysteme, keine modischen Benutzeroberflächen, sondern lediglich fachliche, sachliche Abgestimmtheit auf Betrieb und Mitarbeiter.

apr: Dabei kann ich mir vorstellen, daß neben den rein technischen Dingen manchmal auch spezifische menschliche Belange zu berücksichtigen sind und ein Betrieb in Süddeutschland vielleicht anders orientiert arbeiten muß als einer in Norddeutschland, nicht zu sprechen von anderen Ländern.

Meinikat: Ja, oft sehr individuell. Ich weiß nicht, ob man das geographisch einteilen kann, aber sicherlich von Betrieb zu Betrieb sehr individuell. Wie man die jeweiligen Notwendigkeiten und Bedürfnisse eines Betriebes bzw. seiner Mitarbeiter fehleinschätzen kann, habe ich zu Beginn meiner beruflichen Laufbahn einmal erleben dürfen: Ein von mir entworfenes Formular mit Kästchen und Pfeilen wurde Mitarbeitern in einer Beton-Plattenfertigung zur täglichen Ausfüllung übergeben. Einer starrte es entgeistert an und sagte: „Prima, jetzt werden wir alle Kaufleute“.