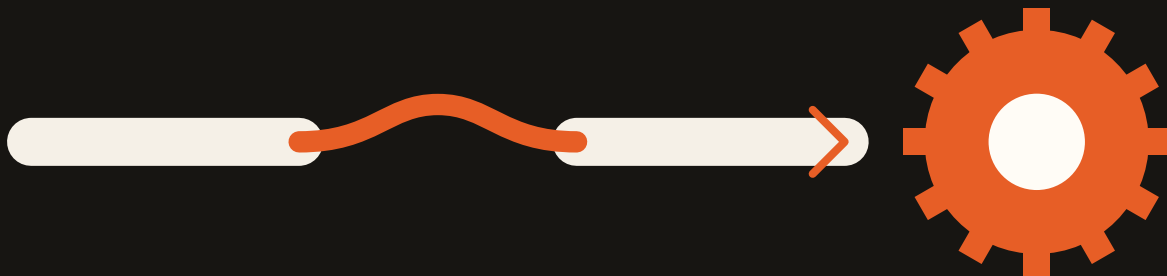


Wo klemmt Ihr Betrieb?

Der Engpass-Arbeitsbogen — 30 Minuten, ein Stift, eine Zahl.

Finden Sie die eine Stelle, an der Ihr Betrieb Zeit und Geld verliert, bevor Sie das nächste KI-Projekt starten.



Für Geschäftsführer inhabergeführter Betriebe, in denen viel Arbeit über wenige Schlüsselpersonen läuft.

Kein Vorwissen nötig. Ein Stift reicht.

Bevor Sie anfangen

Sie kennen das Gefühl vermutlich. Alle im Haus sind ausgelastet, trotzdem dauert vieles länger, als es sollte, und am Freitag fragen Sie sich, wo die Woche geblieben ist.

Die Antwort, die der Markt Ihnen dafür täglich anbietet, heißt KI. Ein Tool für die Mails, ein zweites für die Protokolle, und nächste Woche stellt Ihnen jemand das dritte vor. Ich baue solche Systeme beruflich und rate Ihnen trotzdem, mit etwas anderem anzufangen. Die meisten KI-Projekte scheitern an einer Frage, die vorher niemand gestellt hat: Wo klemmt der Betrieb überhaupt?

Dieser Bogen ist ein Prüfstand für genau diese Frage. Er führt Sie in vier Schritten zu vier Feldern, die Sie am Ende ausfüllen können:

Unser wichtigster Vorgang ist: _____

Unser Engpass sitzt bei: _____

Er kostet uns pro Jahr etwa: _____

Die wahrscheinlichste Ursache ist: _____

Diese Diagnose kommt vor jeder Technologie.

Drucken Sie den Bogen aus und nehmen Sie sich eine halbe Stunde ohne Telefon. Am Bildschirm funktioniert er ebenfalls mit dem Kommentarwerkzeug Ihres PDF-Programms. Wählen Sie einen Auftragsstyp, der regelmäßig vorkommt und Geld verdient. Der Sonderfall, an den Sie gerade denken, kann warten.

Der Bogen findet die Stelle. Der Check bestimmt die Richtung. Der Außenblick prüft beides von außen.

Zwei Bilder reichen



Bild 1: Die Pumpe.

Stellen Sie sich Ihren Betrieb als Leitungssystem vor. Vorne fließt etwas hinein, eine Anfrage, ein Auftrag, eine Bewerbung. In der Mitte wird daraus etwas gemacht. Hinten verlässt das Ergebnis das Haus, als Angebot, Lieferung oder abgeschlossene Akte. Input, Verarbeitung, Output.

Irgendwo in diesem System ist das Rohr am engsten, und diese eine Stelle bestimmt, wie viel hinten herauskommt. Der Rest des Systems hat Luft. Deshalb bringt mehr Druck an anderer Stelle keinen Tropfen mehr, er staut sich nur vor der Enge.

Bild 2: Das Zahnrad.

Das zweite Bild erklärt, warum so viele KI-Projekte verpuffen. KI ist ein enorm starkes Zahnrad. Arbeit leistet ein Zahnrad aber erst, wenn es in ein Getriebe greift. Liegt es daneben, dreht es frei und bewegt nichts, so laut es auch surrt.

Daraus folgt die Unterscheidung, um die sich dieser Bogen dreht. Ein Werkzeug nehmen Sie in die Hand und legen es zurück, der Betrieb bleibt derselbe. Eine Technologie baut die Maschine selbst um. Strom hat damals ganze Fabriken neu geordnet, bis hin zum Grundriss. KI gehört in diese zweite Kategorie. Und wer die Maschine umbauen will, sollte vorher wissen, wo sie klemmt.

Die vier Schritte ab der nächsten Seite finden diese Stelle.

Schritt 1: Zeichnen Sie den Fluss

Nehmen Sie den Auftragstyp von Seite 1 und zeichnen Sie seinen Weg durch den Betrieb, von vorn bis hinten, in fünf bis sieben Stationen. Denken Sie dabei in Tätigkeiten. Angebot kalkulieren ist eine Station, Vertrieb ist ein Abteilungsname.

Beispiele für Auftragstypen: Anfrage bis Angebot, Auftrag bis Lieferung, Bewerbung bis Einstellung, Schadensfall bis Abschluss, Objektaufnahme bis Exposé.

Input. Was kommt herein und löst Arbeit aus?

Verarbeitung. Die Stationen dazwischen:



Station 1: _____

Station 2: _____

Station 3: _____

Station 4: _____

Station 5: _____

Station 6: _____

Station 7: _____

Output. Was verlässt das Haus, wenn der Vorgang fertig ist?

Falls Ihnen sieben Kästchen zu wenig sind, zoomen Sie eine Ebene höher. Für die Diagnose reicht die Vogelperspektive.

Noch ein Handgriff, bevor Sie umblättern: Überall, wo Ihnen beim Zeichnen ein "je nachdem" durch den Kopf ging, malen Sie einen Stern an den Rand. Diese Sterne brauchen Sie gleich.

Schritt 2: Finden Sie den Stau

Jetzt suchen Sie die engste Stelle. Fangen Sie bei Ihren Sternen an, denn wo der Ablauf "je nachdem" läuft, staut es sich am häufigsten.

Ein Hinweis vorweg: Die Stelle, über die im Betrieb alle klagen, ist selten die Stelle, die den Durchsatz begrenzt. Klagen zeigen, wo es wehtut. Für den Engpass suchen Sie stattdessen nach Stellen, an denen Arbeit liegen bleibt. Gehen Sie Ihre Stationen durch und tragen Sie ein, wo Sie diese Spuren finden:

Vor dieser Station wartet Arbeit länger als anderswo.

Station: _____

Diese Station hängt an einer bestimmten Person, oder Sie suchen hier seit Monaten vergeblich Verstärkung.

Station: _____

Nach dieser Station kommen auffällig viele Rückfragen oder Korrekturen.

Station: _____

An dieser Station wird gewartet, auf Daten, eine Freigabe oder eine Entscheidung.

Station: _____

Diese Station funktioniert nur, weil jemand sie täglich mit Erfahrung und Improvisation rettet.

Station: _____

Kreisen Sie jetzt in Ihrer Zeichnung die Station ein, bei der sich die meisten Spuren treffen.

Die Testfrage. Wäre diese Station ab morgen doppelt so schnell, käme am Ende der Woche spürbar mehr aus dem Haus? Bei einem Ja haben Sie Ihren Engpass. Bei einem Nein haben Sie ein Ärgernis gefunden, das Nerven kostet, den Durchsatz aber in Ruhe lässt. Dann zurück zur Zeichnung und den nächsten Kandidaten prüfen.

Schritt 3: Rechnen Sie nach

Ein Engpass ohne Zahl bleibt ein Gefühl, und über Gefühle lässt sich im Betrieb trefflich streiten. Also rechnen wir.

Die Zwei-Stunden-Frage. Stellen Sie sich vor, die Person an Ihrem Engpass bekäme jede Woche zwei Stunden geschenkt. Was würde sie damit tun? Schreiben Sie die Antwort auf, bevor Sie weiterlesen.

Ihre Antwort verrät viel. Steht dort sinngemäß aufholen, korrigieren oder hinterhertelefonieren, dann ist ein Teil der Arbeit an Ihrem Engpass gar keine Wertarbeit. Der britische Systemforscher John Seddon nennt so etwas Failure Demand: Arbeit, die nur existiert, weil etwas beim ersten Mal nicht sauber durchgelaufen ist. Wie groß dieser Anteil bei Ihnen ist, gehört gemessen und wird beim ersten Zählen meist unterschätzt.

Steht dort dagegen etwas wie endlich Angebote schreiben oder endlich beim Kunden anrufen, dann wissen Sie jetzt, welche wertvolle Arbeit Ihr Engpass Woche für Woche verhungern lässt. Merken Sie sich diese Antwort, sie wird bei Fehler 3 noch einmal wichtig.

Die grobe Rechnung. Schätzen Sie bewusst grob, es geht um die Größenordnung.

Stunden pro Woche, die am Engpass in Wartezeit und Nacharbeit fließen: _____

Interner Stundensatz der beteiligten Personen: € _____

Jahreskosten: Stunden × Stundensatz × 48 Wochen = € _____

Rechenbeispiel. 8 Stunden × 65 € × 48 Wochen = 24.960 €. Ihre Zahl darf gröber sein; sie soll die Größenordnung sichtbar machen, nicht die Buchhaltung ersetzen.

Diese Summe zahlen Sie heute schon, jedes Jahr. Sie taucht nur auf keiner Rechnung auf.

Schritt 4: Warum ist das nicht längst gelöst?

Sie wissen jetzt, wo es klemmt und was das kostet. Bleibt die Frage, warum der Engpass überhaupt noch da ist. Die Antwort landet fast immer in einer von fünf Schubladen.

- 1. **Prozess.** Der Ablauf ist über die Jahre gewachsen und wurde nie bewusst entworfen. Jeder macht es so, wie es sich eingespielt hat. ☐
- 2. **Mensch.** Kapazität, Rolle oder Können einer Person begrenzen den Vorgang. ☐
- 3. **Daten & Wissen.** Das nötige Wissen sitzt in einem Kopf, oder die Information fehlt oder stimmt nicht, wenn sie gebraucht wird. ☐
- 4. **Technologie.** Die Systeme reden nicht miteinander, also überträgt jemand von Hand, was längst durch die Maschine laufen könnte. ☐
- 5. **Organisation.** Zuständigkeit oder Entscheidungsrecht sind unklar. Die Akte liegt fertig da und wartet trotzdem, weil niemand entscheiden darf. ☐

Mehrere Kreuze sind erlaubt, aber eine Schublade ist immer die schwerste.

Unsere schwerste Schublade: _____

Die vier Bedingungen. Falls Ihr Kreuz bei Mensch gelandet ist, oder falls Sie gerade denken, eine bestimmte Person wolle schlicht nicht anders arbeiten, prüfen Sie vier Bedingungen, bevor Sie das Urteil fällen. Ein Mensch ändert sein Verhalten im Betrieb erst, wenn alle vier gleichzeitig erfüllt sind:

- 1. Erlaubnis. Darf er es anders machen?
- 2. Mittel. Hat er Zeit und Werkzeug dafür?
- 3. Können. Weiß er, wie es geht?
- 4. Folgenlosigkeit. Kann er sicher sein, dass ihm ein Fehlversuch nicht auf die Füße fällt?

Fehlt eine einzige Bedingung, passiert nichts, so oft Sie auch appellieren. Appelle richten sich an das Wollen, das Problem sitzt aber fast immer in einer der vier Bedingungen.

Bei uns fehlt am ehesten: _____

Vier Fehler, die fast alle machen

Sie haben eine Diagnose. Bevor Sie daraus Maßnahmen ableiten, lesen Sie noch diese vier Fehler. Ich sehe sie in fast jedem Betrieb, und jeder einzelne kann die Arbeit aus diesem Bogen entwerthen.

Fehler 1: Die Pumpe vor den Engpass setzen.

Der Betrieb kauft mehr Werbung oder stellt einen zweiten Vertriebler ein, während die Verarbeitung dahinter längst voll ist. Der zusätzliche Druck erhöht den Durchfluss um keinen Tropfen, er staut sich vor der Enge. Dort steigen dann die Fehler, und ausgerechnet die besten Leute kündigen zuerst. Weiten Sie erst den Engpass, danach dürfen Sie den Druck erhöhen.

Fehler 2: Das Zahnrad neben die Maschine legen.

Ein KI-Tool wird eingeführt, der Ablauf bleibt, wie er war. Das Tool schreibt dann schneller Texte oder fasst schneller Gespräche zusammen, am Durchsatz ändert sich trotzdem wenig, weil das Zahnrad nirgends ins Getriebe greift. Merken Sie sich dazu einen Satz: Ein sauberer Ablauf ist eine eindeutige Anweisung, auch für eine Maschine. Ein krummer Ablauf wird durch KI vor allem schneller krumm. Bringen Sie deshalb erst den Ablauf in Ordnung und holen Sie dann die Technologie dazu.

Manifest-Regel dazu: Ablauf vor Technologie.

Fehler 3: Die Stunde an der falschen Stelle sparen.

Eine gesparte Stunde abseits des Engpasses verändert den Durchsatz erst einmal gar nicht, denn alle anderen Stellen haben ohnehin Luft. In kleinen Betrieben gibt es aber eine Hintertür, und die ist der eigentliche Grund, warum KI hier so viel bewegen kann: Bei Ihnen bedienen dieselben Menschen mehrere Stationen. Die Stunde, die KI beim Protokollschreiben freimacht, kann deshalb an den Engpass wandern. Der Maschine in der Fabrik war das nie möglich, ihre Kapazität klebte an ihrem Standort. Ihre Leute können den Platz wechseln. Schauen Sie dazu noch einmal auf Ihre Antwort zur Zwei-Stunden-Frage: Dort steht bereits, wohin diese Stunden gehören.

Fehler 4: Freie Zeit verdampfen lassen.

Die Hintertür aus Fehler 3 funktioniert nur mit einer Entscheidung. Gewonnene Zeit verteilt sich sonst von selbst, sie versickert in Mails und Kleinkram, und drei Monate später sagt jemand im Meeting, das Tool habe auch nichts gebracht. Die Regel dagegen kostet einen Satz: Legen Sie am Tag, an dem etwas schneller wird, schriftlich fest, wohin die freie Zeit fließt.

Manifest-Regel dazu: Freie Zeit bekommt ein Ziel.

Die gewonnene Zeit fließt künftig in: _____

Der erste Griff — ohne Tool. Prozess: einen unnötigen Schritt streichen. Mensch: eine Vertretung für die Engpass-Aufgabe benennen. Daten & Wissen: die drei meistgesuchten Angaben direkt an die Station legen. Technologie: eine manuelle Übergabe einmal vollständig protokollieren. Organisation: ein Entscheidungsrecht mit Name und Grenze festhalten.

Im eigenen Betrieb erprobt. Aprixity beginnt Eingriffe am eigenen Ablauf: Engpass und Freigabegrenze werden sichtbar gemacht, bevor ein System gebaut wird. Kein Kundenergebnis wird hier behauptet; der Beleg ist die angewandte Reihenfolge.

Ihr Ergebnis

Tragen Sie zusammen, was Sie erarbeitet haben.

Unser wichtigster Vorgang: _____

Unser Engpass sitzt bei: _____

Er kostet uns pro Jahr etwa: € _____

Die schwerste Schublade: _____

Ihr Engpass-Score. Geben Sie sich pro Aussage 0 bis 4 Punkte. 0 heißt trifft nicht zu, 4 heißt trifft ohne Zögern zu.

Der Score misst, wie belastbar Ihre Diagnose ist — nicht, wie schlimm der Engpass ist.

Ich könnte einem Außenstehenden den Vorgang anhand meiner Zeichnung in zwei Minuten erklären. / 4 _____

Den Stau an meiner eingekreisten Station kann ich mit Beispielen aus den letzten vier Wochen belegen. / 4 _____

Meine Jahreszahl könnte ich meinem Steuerberater begründen. / 4 _____

Die schwerste Schublade kann ich mit einem konkreten Vorfall belegen. / 4 _____

Ich weiß, welche Arbeit freigewordene Zeit an unserem Engpass übernehmen soll. / 4 _____

Gesamt: / 20 _____

0 bis 6 Punkte: Nebel.

Ihr Betrieb läuft, aber Sie sehen die Maschine dahinter noch nicht scharf genug, um gezielt an ihr zu arbeiten. Das ist der häufigste Ausgangspunkt, und er hat einen Vorteil: Bei Ihnen bringt schon das saubere Zeichnen des Flusses den größten Sprung. Genau damit beginnt der Außenblick.

7 bis 12 Punkte: Verdacht.

Sie ahnen, wo es klemmt, aber die Diagnose trägt noch nicht. Von innen sehen zwei laute Stellen oft gleich wichtig aus. Im Außenblick trennen wir Ärgernis und Engpass anhand Ihrer Zahlen.

13 bis 17 Punkte: Diagnose.

Sie haben Ihren Engpass sehr wahrscheinlich gefunden. Jetzt entscheidet der erste Eingriff, und genau an dieser Stelle passieren die teuersten Fehlkäufe. Im Außenblick prüfen wir Ihre Diagnose und legen den ersten Hebel fest, bevor Geld fließt.

18 bis 20 Punkte: Hebelbereit.

Ihre Ausgangslage ist belastbar beschrieben. Ihre offene Frage lautet, wo Technologie ins Getriebe greifen soll und welche Arbeit beim Menschen bleibt. Genau diese Aufteilung ist der Kern des Außenblicks.

Zwei Ausgänge.

Selbst weiterprüfen: Öffnen Sie aprixity.run/check und bestimmen Sie in sechs Fragen die Richtung. Notieren Sie bis dahin jede Arbeit, die am Engpass liegen bleibt.

Von außen prüfen: Öffnen Sie aprixity.run/aussenblick oder scannen Sie den QR-Code.

Der Außenblick.

Alle vier Stufen enden an derselben Grenze: Sie prüfen Ihren Betrieb von innen, und die Innensicht kann sich selbst schlecht kontrollieren. Wer jeden Tag im System arbeitet, hält seine Landkarte irgendwann für das Gelände.

Deshalb biete ich den Außenblick an. Ein Gespräch, 30 Minuten, Sie bringen Ihre ausgefüllte Seite 8 mit. Ich stelle die Fragen aus diesem Bogen noch einmal von außen und eine Ebene tiefer. Danach bekommen Sie eine Verdachtsakte mit vier Punkten: der wahrscheinlichste Engpass, die wahrscheinlichste Ursache, der erste Hebel, und wo KI dabei hilft und wo sie stört. Sie bekommen dabei weder eine Tool-Liste noch ein verstecktes Projektangebot. Die Seite gehört Ihnen, egal ob wir je wieder sprechen.

Der Außenblick ist kostenfrei, unter einer Bedingung: Seite 8 ist ausgefüllt.

aprixity.run/aussenblick

Melvin Voigtländer

Aprixity · Hannover

aprixity.run



SELBST PRÜFEN

aprixity.run/check



AUSSENBLICK

aprixity.run/aussenblick