



„Die wollen doch nur Klavier spielen!“

Die Bedeutung von Critical Thinking bei Unternehmenstransformationen

Von Christian Rook

Unternehmenstransformationen sind heute oft die notwendige Antwort auf sich rasant verändernde Märkte, Wettbewerbsdruck und technologische Innovationen. Doch der Wandel allein garantiert keinen Erfolg. Vielmehr bedarf es klarer, analytischer und kritischer Denkweisen – kurz gesagt: **Critical Thinking**. Kritisches Denken ermöglicht es Führungskräften und Mitarbeitern gleichermaßen, oberflächliche Erklärungen zu hinterfragen, tiefere Ursachen zu erkennen und nachhaltige Lösungen zu entwickeln, die systemisch wirksam sind. Der folgende Praxisbericht illustriert eindrucksvoll, wie kritisches Denken entscheidend dazu beiträgt, in komplexen Situationen nachhaltige Veränderungen zu initiieren.



Alles begann mit einer Zahl

In der Qualitätsrunde eines Verpackungskonzerns wurden die Ausschusszahlen des letzten Jahres präsentiert. Die Rede war von Millionen – verursacht durch **Farbschwankungen im Druck**. Ich schaute auf. Das passiert nicht einfach so. Ich fragte nach.



Zur Einordnung: Farbschwankungen entstehen, wenn sich die Druckqualität im Lauf der Produktion verändert. Wenn zwei identische, vollflächig rot bedruckte Parfumschachteln nebeneinander im Regal stehen – und der Unterschied mit bloßem Auge sichtbar ist – gilt das Produkt als fehlerhaft. Solche Abweichungen erkennt in der Regel die interne Qualitätskontrolle – *bevor* die Ware das Haus verläßt. Die betroffenen Produkte? Werden vernichtet. Ausschuss. Kostenpunkt: **mehrere Millionen Euro im Jahr** – und dabei sprechen wir nur von der Produktion, nicht vom entgangenen Umsatz.

Gleichzeitig kämpfte das Unternehmen mit **knappen Kapazitäten und Schwierigkeiten bei der Liefertreue**. Jede vernichtete Schachtel musste neu produziert werden. Ein Teufelskreis.

Die Schuldfrage: „Es geht nicht darum, den Schuldigen zu suchen ... es geht darum, ihn zu finden!“

Ich stellte die Frage in die Runde: „Woran liegt es, dass diese Farbschwankungen überhaupt auftreten?“

Der Qualitätsleiter antwortete knapp: „Die Drucker. Die spielen lieber Klavier, als der Maschine die Regelung zu überlassen.“

„Klavier spielen?“, fragte ich nach.

„Ja. Wir haben für je 600.000 Euro moderne Farbnachführsysteme in die Druckmaschinen integriert – die regeln die Farbwerte automatisch. Aber die Drucker stellen weiter manuell ein.“

Zustimmendes Nicken in der Runde. Viele Anwesende hatten wenig Nähe zur Produktion. Man suchte einen Schuldigen. Ich war frisch verantwortlich für Operations – und musste mit ansehen, wie „meine“ Drucker ohne Zögern ans Messer geliefert wurden.

Ich schrieb mir zwei Worte auf: **Klavier spielen**. Klang charmant. Aber ich verstand es nicht. Und offen gesagt – ich glaubte es auch nicht.

In der Halle der Löwen ... ähm ... Drucker

Nach dem Meeting ging ich direkt rüber in die Druckerei. Hochmoderne Maschinen, blitzsauber, effizient. **Offsetdruck**, 15.000 Bögen die Stunde.

Ich sprach einen der Drucker an und konfrontierte ihn mit dem eben gehörten Vorwurf.

Er sah mich ernst an, schüttelte leicht den Kopf und sagte, sichtlich verärgert: „Keiner will hier Klavier spielen. Wirklich keiner.“

Kurze Pause. Dann fügte er hinzu: „Wir **müssen**.“

Ich war überrascht. „Warum müsst ihr?“

Er deutete auf die Regler an der Maschine – die manuelle Farbzoneneinstellung und erklärte:

„Früher mussten wir jeden Auftrag komplett manuell einrichten. Über diese Tastatur hier.“ Er zeigte auf das Bedienfeld mit den vielen Tasten – es sah tatsächlich aus wie ein Klavier.

„Deshalb sagt man *Klavier spielen*. Aber mit den neuen Maschinen müsste das eigentlich vorbei sein. Die automatische Nachführung spart Zeit und Aufwand. Wir *wollen* effizient arbeiten.“

Ich nickte. Das ergab Sinn.

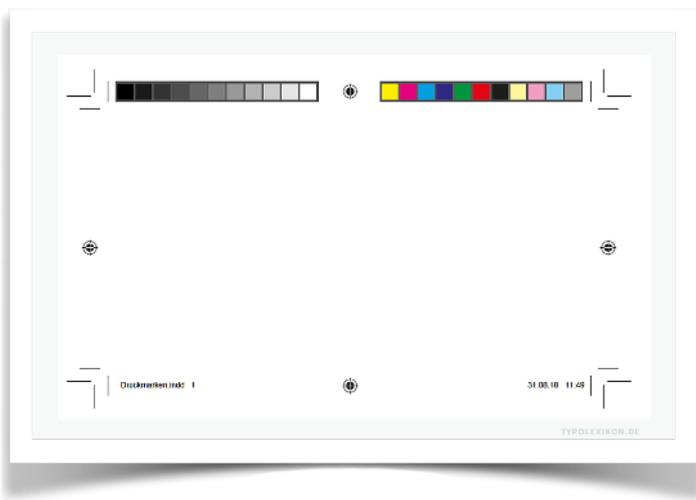
„Also warum regelt ihr dann trotzdem manuell?“

Er nahm einen Bogen vom Stapel. „Damit die Maschine sauber nachregeln kann, braucht sie Vergleichswerte – den **Farb- oder Medienkeil**. Der wird an den Rand des Bogens gedruckt. Aber...“

Er zeigte auf das Blatt.

„...dieser Bogen hat keinen Farbkeil.“

„Farbkeil?“



Farbkeil - Medienkeil

„Ein Farbkeil ist wie ein **bunter Maßstab für Farben**. Er zeigt eine Reihe von Farbfeldern – z. B. von hell nach dunkel oder von einer Farbe zur anderen – damit man prüfen kann, ob ein Bildschirm, ein Foto oder ein Druck die Farben richtig zeigt. So wie ein Lineal hilft, Längen zu messen, hilft der Farbkeil, Farben zu beurteilen.“

„Warum ist hier keiner?“, fragte ich.

„Weil jemand drüben im Elfenbeinturm vor zwei Jahren beschlossen hat, mit Sonderformaten Material zu sparen – ohne uns zu fragen.“

Systemfehler: Sonderformate

„Früher arbeiteten wir mit **Standardbögen** – klar definierte Formate mit etwas Randzugabe. Beispiel: Normalerweise passen von diesem Produkt hier acht Faltschachteln auf einen Standardbogen. Bei neun wird es knapp. Da gibt es Beschnitt. Um diesen Beschnitt zu vermeiden, wurde auf hunderte **Sonderformate** umgestellt – millimetergenau optimiert. Das Problem: Auf diesen Bögen ist kein Platz mehr für den Farbkeil. Ohne Keil – keine automatische Regelung. **Die Folge: Manuelles Nachregeln. Klavier spielen.**“

Ich hatte meine erste Lektion gelernt.

Der Keller der Wahrheit

Ein paar Tage später saß ich in einem Lagerbestands-Meeting. Sonderformate hatten sich in großer Zahl angesammelt und wurden Monat für Monat mehr.

„Warum wächst der Bestand so stark?“, fragte ich.

Der Controller zeigte auf den Innendienstleiter: „Weil die immer nur *neue* Ware verplanen, statt mal alte abzubauen.“

Der Innendienstchef konterte: „Stimmt gar nicht. Das ist doch alles Schrott dort im Keller. Wenn wir endlich die alte Ware abschreiben, anstatt sie immer weiter mit uns rumzuschleppen, geht der Wert auch wieder runter. Aber das will das Controlling ja nicht.“

Ich bat die Runde, mit mir in den Keller zu kommen.

Dort standen **1.500 Paletten** mit Sonderformaten. Teilweise vergilbt, mehrfach inventarisiert, Jahre alt. **Wert: 700.000 Euro.**

„Die hier können wir sowieso nicht mehr einsetzen“, sagte der Innendienstchef und pochte auf seine Argumentation.

Der Controller attackierte weiter: „Wenn Ihr endlich einmal anfangt, den Altbestand zu verkaufen, *dann* geht der Wert runter. Das nennt sich Disziplin. Du musst einfach mal bei Deinen Leuten durchgreifen, anstatt immer nur mit denen Kaffee zu trinken. Und wenn die nicht wollen, dann hagelt's eben Abmahnungen. Bei andern Abteilungen geht das ja auch“

Der Innendienstchef knickte ein. Insistierte bei seiner Mannschaft. Organisierte Schulungen. Überprüfte Ergebnisse. Mahnte ab.

Einen Monat später war der Lagerbestand ... **weiter angestiegen.**

Ein Blick ins System

Ich setzte mich mit einer Kollegin aus dem Inendienst zusammen. Sie zeigte mir, wie die Bogenplanung im System ablief.

„Wenn ich 400.000 Schachteln plane, sagt mir das System: Du brauchst sieben Paletten dieses Formats. Ich habe aber nur sechs im Lager. Also bestelle ich nach.“

„Eine Palette?“, fragte ich.

„Nein. Sonderformate gibt es nur in Mindestmengen – zum Beispiel - für das hier - ein halber LKW, also 15 Paletten.“

Ich war irritiert. „Wir brauchen sieben – und bestellen 15?“

„Genau.“

„Und wird dieses Format nochmal gebraucht?“

„Nur für diesen einen Kunden. Alle vier Monate.“

Die sechs Paletten im Keller? **Nicht verwendbar.** Dazu kamen die 8 Paletten aus der neuen Lieferung. Machte insgesamt 14 Paletten. Wie die Qualität der 14 Paletten in 4 Monaten aussehen würde, war nicht klar. Und das war kein Einzelfall. Es war der Regelfall. Und es war ebenfalls ein Teufelskreis.

Die Bilanz: Einsparung ohne Effekt

Ich sah mir die ursprünglichen Ziele des Projekts „Sonderformate“ an. Man wollte **3 Mio. Euro jährlich einsparen.**

Ein Gespräch mit dem Controlling ergab: Tatsächlich eingespart wurden knapp **125.000 Euro.** Gleichzeitig waren **Qualitäts- und Lagerkosten explodiert.**

Zusätzlich stiegen die Preise für Sonderformate - im Vergleich zu den Preisen für Standardformate beim Lieferanten, weil der seine eigenen Kosten optimieren wollte. Unterm Strich: Ein klares Minus.

Der politische Widerstand

Ich schlug im Management die Rückkehr zu **Standardformaten** vor. Es wurde schnell klar: Das war ein **politisches Minenfeld.** Die damaligen Projektverantwortlichen verteidigten ihre Entscheidung entschlossen.

„Das würde Millionen kosten“, hieß es.

„Warum?“, fragte ich.

„Weil wir beim Umstieg auf Sonderformate alle Stanzwerkzeuge angepasst haben. Kostenpunkt: 2 Mio. Euro. Und wir haben die Hälfte der Werkzeugbauer abgebaut.“



Diese Kosten? Beim Projektstart bewusst nicht erwähnt – um bloß keine Fragen aufzuwerfen.

Der Weg zurück

Das Management beschloss: Rückkehr zu Standardformaten – **aber schrittweise**.

1. **Forschung & Entwicklung und Druckvorstufe** bekamen klare Vorgaben: Neue Produkte nur noch im Standardformat. Das kam gut an – denn Sonderformate bedeuteten Mehraufwand.
2. Für laufende Produkte erstellten wir eine **ABC-Analyse**, um Prioritäten zu setzen. Erfreulich: Viele alte Werkzeuge für Standardformate waren noch vorhanden.
3. Dabei stießen wir auf ein weiteres Problem: **fehlende Backup-Werkzeuge**. Es gab teils nur noch ein einziges Exemplar – und das musste dringend instand gesetzt werden. Ein weiterer Engpass.

Es ging nie um Drucker, die lieber Klavier spielen wollten. Es ging um ein System, das falsche Anreize setzte. Ein Projekt, das auf wackligen Annahmen beruhte – und aus Karrieregründen verteidigt wurde. Ein Kreislauf, der sich selbst geschaffen hat. **Selbst gemacht**.



Stanzwerkzeug (Quelle: Egger)

Fazit: Die Macht des kritischen Denkens in Transformationen

Der geschilderte Fall verdeutlicht eindrücklich, welche zentrale Rolle **Critical Thinking** bei der erfolgreichen Durchführung von Unternehmenstransformationen einnimmt. Indem der Verantwortliche kritische Fragen stellt, verborgene Annahmen erkennt und die tatsächlichen Ursachen statt Symptome identifiziert, gelingt es, falsche Entscheidungen und ineffektive Anreizsysteme offenzulegen.

Der Case zeigt auch, wie mangelnde Kommunikation, Silo-Denken und kurzfristige Kostendenke langfristige Schäden erzeugen, etwa durch ineffizientes Bestandsmanagement und mangelnde Standardisierung. Politische Interessen und Widerstände gegen Veränderungen müssen durch kritisches Denken entlarvt und überwunden werden.

Die systemische Betrachtungsweise offenbart zudem die Bedeutung des Qualitätsmanagements und Ressourceneinsatzes. Wenn datenbasiert evaluiert wird, können langfristig bessere Entscheidungen getroffen und eine nachhaltige Transformation erreicht werden.

Unternehmen, die kritisches Denken fördern, profitieren davon, systemische Zusammenhänge schneller zu erkennen, fundiertere Entscheidungen zu treffen und letztlich nachhaltiger erfolgreich zu sein. Diese Kompetenz ist nicht nur wertvoll – sie ist unverzichtbar.

Christian Rook
info@christianrook.com
www.christianrook.com