LEISTUNGSBRIEF

Betriebsblindheit in der Elektronikfertigung

Welche stillen Probleme die Wettbewerbsfähigkeit in der Elektronikfertigung kosten – und warum sie von innen selten sichtbar werden

EMS Strategy Group | 12. November 2026 | Leistungsbrief 6

Was bedeutet Betriebsblindheit?

Betriebsblindheit entsteht, wenn man die eigenen Abläufe über lange Zeit kennt und deshalb vieles nicht mehr hinterfragt. Was früher vielleicht als Umweg, unnötiger Arbeitsschritt oder Schwachstelle aufgefallen wäre, wird mit der Zeit als normal angesehen. Man weiß, wie etwas funktioniert, fragt aber immer seltener, ob es auch besser funktionieren könnte.

Gerade in der Fertigung kann das dazu führen, dass unnötige Wege, überholte Abläufe, zu hohe Bestände oder andere Ineffizienzen über Jahre bestehen bleiben, ohne dass sie noch als Problem wahrgenommen werden.

In vielen Fertigungsbetrieben entwickeln sich auf diese Weise über die Jahre Probleme, die die Wettbewerbsfähigkeit spürbar einschränken. Sie treten meist nicht als einzelner Vorfall auf, sondern zeigen sich in einem schleichenden Verlust an Effizienz, Flexibilität und Transparenz. Genau das macht sie problematisch. Sie kosten Wettbewerbsfähigkeit, ohne dass eine einzelne Ursache dafür unmittelbar erkennbar ist.

1. Typische interne Probleme

Überbestände und gebundenes Kapital

Sicherheitsbestände wachsen über Jahre unkontrolliert, weil niemand die Verantwortung übernimmt, sie systematisch zu hinterfragen. Das bindet Kapital, das an anderer Stelle fehlt, und wird selten als eigenständiges Problem erkannt.

Eingefahrene Abläufe

Wer täglich in denselben Abläufen arbeitet, hält Umwege und Reibungsverluste irgendwann für normal. Prozesse werden nicht mehr hinterfragt, weil sie schon immer so gemacht wurden.

Fehlendes Wissen und mangelnde Schulung

Neue Mitarbeiter werden oft ohne strukturierte Einarbeitung direkt in bestehende Abläufe eingebunden. Wissen wird mündlich weitergegeben statt dokumentiert und geht mit jedem Personalwechsel teilweise verloren.

Personenabhängiges Wissen

Einzelne Mitarbeiter behalten Wissen bewusst für sich, um sich unentbehrlich zu machen. Das schützt kurzfristig den eigenen Arbeitsplatz, schafft aber Abhängigkeiten, die im Krankheits- oder Kündigungsfall zum Risiko werden.

© EMS Strategy Group | emssg.com

Fehlende logische Fertigungsabläufe
Layouts und Materialflüsse sind häufig historisch gewachsen statt geplant. Zwischenschritte, Wege und Übergaben, die keinen erkennbaren Zweck mehr erfüllen, bleiben trotzdem bestehen, weil sie nie im Zusammenhang betrachtet wurden.

Fehlende Prozessstandardisierung
Gleiche Tätigkeiten werden je nach Schicht oder Mitarbeiter unterschiedlich ausgeführt, wodurch Qualität und Durchlaufzeit schwanken, ohne dass eine einzelne Ursache erkennbar ist.

2. Wie diese Probleme entstehen

Diese Probleme entstehen selten durch einzelne Fehlentscheidungen. Meist wachsen sie über Jahre, während sich Stückzahlen, Produktvarianten und Personal verändern, ohne dass Prozesse und Verantwortlichkeiten entsprechend mitwachsen oder angepasst werden. Was als pragmatische Lösung für ein akutes Problem begann, wird zur dauerhaften Gewohnheit, weil niemand die Zeit findet, sie grundsätzlich zu überarbeiten.

Hinzu kommt, dass interne Kritik an eingespielten Abläufen selten gern gesehen wird. Wer bestehende Prozesse infrage stellt, stellt implizit auch die Arbeit von Kollegen infrage, die diese Prozesse über Jahre mitgestaltet haben. Und wer Wissen zurückhält, tut das oft aus nachvollziehbarer Vorsicht in einem Umfeld, in dem die eigene Position nicht immer sicher erscheint, nicht aus böser Absicht.

3. Warum ein Blick von außen entscheidend ist

Das Problem
Wer seit Jahren im selben Unternehmen arbeitet, sieht die eigenen Abläufe nicht mehr mit unvoreingenommenen Augen. Zusätzlich bremsen interne Hierarchien und persönliche Beziehungen offene Kritik. Ein Mitarbeiter, der öffentlich macht, dass ein Kollege oder Vorgesetzter über Jahre ineffiziente Abläufe toleriert hat, riskiert das eigene Betriebsklima.

Unsere Lösung
Als externe Partei haben wir keine internen Beziehungen zu schützen und keine eigene Vergangenheit in den bestehenden Abläufen zu verteidigen. Wir vergleichen, was wir bei einem Kunden sehen, mit unserer Erfahrung aus zahlreichen anderen Fertigungsbetrieben und benennen offen, was auffällt, ohne dabei einzelne Mitarbeiter bloßzustellen.

Was die EMS Strategy Group konkret übernimmt

Bestands- und Kapitalbindungsanalyse
Wir prüfen Lagerbestände und Materialflüsse auf unnötig gebundenes Kapital und zeigen konkrete Ansatzpunkte zur Reduzierung.

Prozess- und Ablaufanalyse
Wir bewerten Fertigungslayouts und Arbeitsabläufe unvoreingenommen und identifizieren Schritte ohne erkennbaren Mehrwert.

Wissens- und Schulungskonzepte
Wir helfen, kritisches Wissen zu dokumentieren und strukturierte Einarbeitung sowie Schulungen aufzubauen, damit Wissen nicht an Einzelpersonen gebunden bleibt.

Unabhängige Bewertung der Fertigungsorganisation

Wir betrachten Strukturen, Verantwortlichkeiten und Abläufe aus einer unabhängigen Perspektive und zeigen konkrete Verbesserungsmöglichkeiten auf.

Viele dieser Probleme kosten Wettbewerbsfähigkeit, ohne im Alltag als eigenständiges Problem wahrgenommen zu werden. Die EMS Strategy Group bringt den unvoreingenommenen Blick von außen, der nötig ist, um sie sichtbar zu machen und gezielt anzugehen.

Im Austausch klären

Nicht jede Fertigung benötigt eine umfassende Analyse. Oft reicht zunächst ein gemeinsames Gespräch, um zu klären, wo mögliche Ansatzpunkte liegen. Wenn Sie den Eindruck haben, dass sich in Ihrer Fertigung über die Jahre Abläufe, Bestände oder Abhängigkeiten entwickelt haben, die heute kritisch werden könnten, sprechen wir gerne mit Ihnen darüber.

EMS Strategy Group
Dirk Kaussen
dk@emssg.com
emssg.com

Über die EMS Strategy Group

Die EMS Strategy Group unterstützt Industrieunternehmen bei der strategischen und operativen Weiterentwicklung ihrer Elektronikfertigung. Schwerpunkte sind die strategische Verlagerung von Fertigungsvolumen, die Auswahl qualifizierter EMS-Partner, der Aufbau neuer Produktionskapazitäten sowie die Erweiterung bestehender Fertigungsstrukturen.

Darüber hinaus sichern wir Lieferketten durch Risikoanalysen, Dual-Sourcing-Strategien und maßgeschneiderte Supply-Chain-Konzepte, mit operativer Begleitung bis zum Serienhochlauf.

www.emssg.com | LinkedIn: Dirk Kaussen

Rechtlicher Hinweis / Haftungsausschluss

Die in diesem Dokument enthaltenen Informationen, Analysen und Empfehlungen wurden mit größter Sorgfalt und nach bestem Wissen erstellt. Sie dienen ausschließlich allgemeinen Informationszwecken im B2B-Kontext und stellen keine Rechts-, Steuer-, technische oder betriebswirtschaftliche Beratung dar, die auf eine spezifische Situation zugeschnitten ist. Die Inhalte dieses Dokuments können und sollen eine individuelle, qualifizierte Fachberatung oder wirtschaftliche Machbarkeitsstudien nicht ersetzen. Alle genannten Markt-, Statistik- und Brancheninformationen basieren auf öffentlich zugänglichen Quellen zum Zeitpunkt der Veröffentlichung.

Regulatorischer Vorbehalt: Da sich gesetzliche Vorgaben, Richtlinien, Normen und deren offizielle Auslegungsvorschriften (insbesondere auf EU- und internationaler Ebene) kontinuierlich weiterentwickeln, spiegeln alle Angaben den Stand zum Zeitpunkt der Erstellung wider. Sie stehen unter dem ausdrücklichen Vorbehalt späterer offizieller Veröffentlichungen oder Gesetzesänderungen. Ausschließlich die offiziellen Gesetzestexte und behördlichen Publikationen sind rechtsverbindlich.

Gewährleistungs- und Haftungsausschluss: Obwohl alle zumutbaren Anstrengungen unternommen wurden, um die Richtigkeit der bereitgestellten Informationen zu gewährleisten, übernimmt die EMS Strategy Group keine ausdrückliche oder stillschweigende Gewährleistung oder Garantie für die Richtigkeit, Vollständigkeit oder Aktualität der Inhalte.

Soweit gesetzlich zulässig, ist jegliche Haftung der EMS Strategy Group für direkte, indirekte, zufällige, Folge- oder sonstige Schäden ausgeschlossen, die aus der Nutzung, dem Vertrauen auf oder der praktischen Umsetzung von Informationen, Strategien, Empfehlungen oder Bewertungskriterien dieses Dokuments entstehen.

Urheberrecht und Weitergabe: Dieses Dokument darf in seiner ursprünglichen, unveränderten Form weitergegeben und geteilt werden, vorausgesetzt, die vollständige Nennung und Urheberbezeichnung der EMS Strategy Group bleibt jederzeit erhalten.

Steuerrechtliche Abgrenzung / Keine Steuerberatung: Soweit in diesem Dokument steuerliche oder abgabenrechtliche Aspekte angesprochen werden, erfolgt dies ausschließlich im Rahmen einer allgemeinen strategischen oder wirtschaftlichen Betrachtung und nicht als individuelle steuerrechtliche Prüfung, Beratung oder Gestaltung. Die EMS Strategy Group übernimmt keine auf den konkreten Einzelfall bezogene Hilfeleistung in Steuersachen. Die Beurteilung konkreter steuerlicher Auswirkungen und die Entwicklung oder Prüfung steuerlicher Gestaltungen sind einem hierzu befugten Steuerberater, Wirtschaftsprüfer, Rechtsanwalt oder einer sonst gesetzlich befugten Stelle vorbehalten.



www.emssg.com | LinkedIn: Dirk Kaussen

© 2026 EMS Strategy Group. Alle Rechte vorbehalten. Dieses Dokument darf mit Quellenangabe frei zitiert werden.