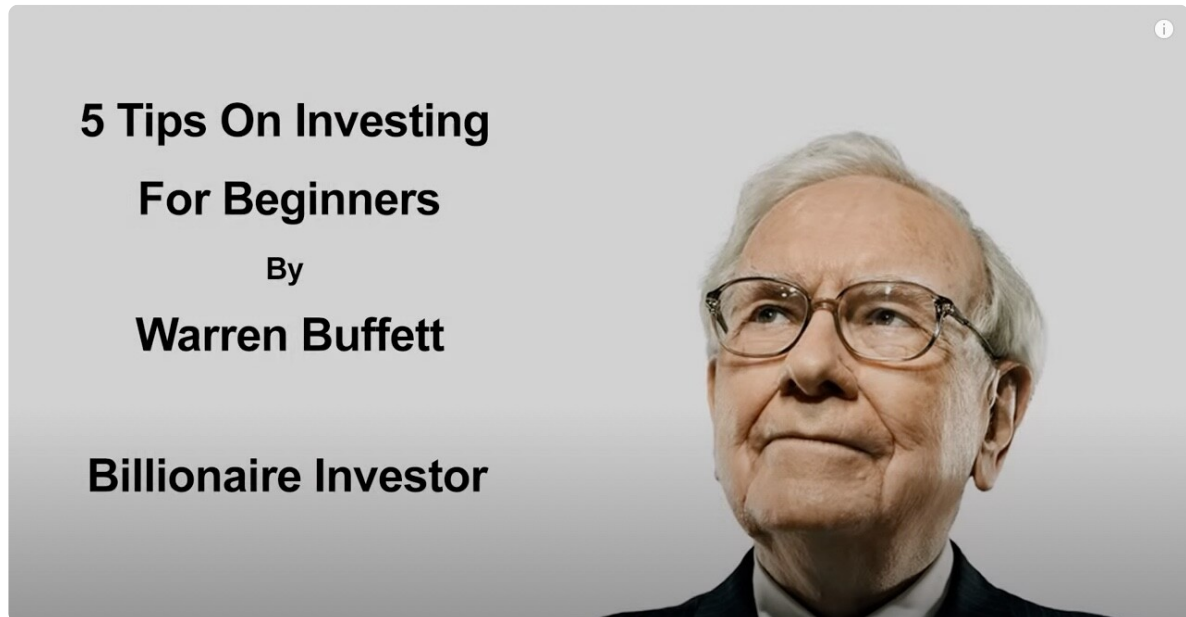


Guten Tag ,

diese Woche erfahren Sie im **TOC/CHANGE-Newsletter**, welche **Auswirkungen** der **Engpass** auf den **Shareholder Value** hat.

Wir wünschen eine spannende Lektüre.



Newsletter zum Thema "Change und TOC" - 11. Ausgabe

Die Auswirkungen von Engpässen auf den Shareholder Value

Führungskräfte gehen oft davon aus, dass ihre Unternehmen hochkomplex sind und dass nur sie den "Gesamtüberblick" haben. Dass nur sie in der Lage sind, die verschiedenen Probleme, mit denen ihre Organisation konfrontiert ist, zu lösen.

Dr. Eliyahu Goldratt vertritt dagegen die Ansicht, dass Unternehmen viel einfacher sind und dass es nie mehr als ein oder zwei Dinge gibt, die die Generierung von zusätzlichem Shareholder Value verhindern.

Wenn die Behauptung von Goldratt zutrifft, vereinfacht dies die Arbeit der Führungskraft erheblich - sie kann nun einen hohen Prozentsatz ihrer Aufmerksamkeit auf einige wenige Dinge fokussieren.

Ist dieser Ansatz hilfreich und wie funktioniert er in der Praxis?

Wenn wir die Systemtheorie anwenden, sehen wir, dass ein Unternehmen eine Kette von voneinander abhängigen Verbindungen ist. Kurz- und mittelfristig braucht ein Unternehmer nur das schwächste Glied in seiner Organisation zu identifizieren, auch bekannt als der "Engpass". Es wird immer einen geben. Selten gibt es mehr als zwei. Wenn es zu viele Beschränkungen gibt, wird das System schwer zu kontrollieren sein.

Was ist eine Einschränkung?

Es ist wichtig, dass wir uns darüber im Klaren sind, was wir mit dem Wort "Einschränkung" meinen - es ist nicht dasselbe wie ein Engpass. In einer Fabrik mit vielen Maschinen, die ein Produkt herstellen, gibt es immer eine Einheit mit der geringsten freien Kapazität. Das ist Ihre Einschränkung. Sie kann leicht wie ein Engpass aussehen, wenn die Betriebsabläufe so organisiert sind, dass ihre Kapazität verschwendet wird, was zu unnötigen Investitionen führt, um die Beschränkung zu lösen.

Einige Umgebungen sind so dysfunktional, dass Investitionen getätigt werden, bevor die Organisation die Kapazitäten der Einschränkung durch die ersten drei Schritte (siehe unten) maximieren kann. Dysfunktional, weil es viele freie Kapazitäten gibt. In diesem Beispiel geht es um die Fertigung, aber Engpass-Management kann auf jeden Aspekt des Unternehmens angewendet werden.

Es ist wichtig zu verstehen (und sich entsprechend zu verhalten), dass immer ein erhebliches Maß an "Schutzkapazität" erforderlich ist. Sie ist unerlässlich, damit das Unternehmen auf neue,

höhere Nachfrage reagieren kann, ohne die Liefertermintreue für bestehende Kunden zu beeinträchtigen. Schutzkapazität fühlt sich wie ein Kostenfaktor an, der den Shareholder Value reduziert. Sie ermöglicht jedoch einem höheren Shareholder Value in der Zukunft, da sie die Fähigkeit unterstützt, auf neue Nachfrage zu reagieren.

Wie lässt sich der Shareholder Value steigern?

Um den Shareholder Value zu erhöhen, sollte das Unternehmen die folgenden fünf Schritte befolgen, um den aktuellen Durchsatz (Bruttomarge des Unternehmens) zu maximieren.

1. Identifizieren Sie die Einschränkungen des Unternehmens

Um bedeutendes Shareholder Value Wachstum zu erkennen, sollten die Führungskräfte ihre geschäftlichen Einschränkungen identifizieren. Tun sie das nicht, vergeuden sie zwangsläufig ihre Kräfte in den falschen Bereichen, die derzeit über ausreichend Kapazitäten verfügen (was bedeutet, dass sie keine weitere Hilfe benötigen). Die Festlegung falscher Ziele kann leicht dazu führen, dass Manager etwas verbessern, was sie nicht brauchen - zumindest noch nicht.

2. Entscheiden Sie, wie Sie sie ausnutzen können (wie Sie sie zu 100% ausnutzen können)

Sobald Sie die Einschränkung identifiziert haben, besteht der zweite Schritt nach Goldratt darin, zu entscheiden, wie Sie diese ausnutzen können und was Sie damit erreichen wollen. Denken Sie darüber nach, wie ein Krankenhaus seine Beschränkung nutzen könnte. Wie wäre es mit einem Supermarkt? Ein Unternehmen wird in der Regel versuchen, seine Gewinne zu maximieren, indem es seine Einschränkung optimal ausnutzt. Dies kann dadurch geschehen, dass mehr von der Einschränkung produziert und verkauft wird und dass die Produkte verkauft werden, die die Engpass-Kapazität am effektivsten verbrauchen (Durchsatz).

3. Ordnen Sie alles der oben genannten Entscheidung unter

Der dritte Schritt besteht darin, dafür zu sorgen, dass der Rest des Unternehmens seine Handlungen Ihrer Entscheidung über die Ausnutzung des Engpasses unterordnet. Es besteht keine Notwendigkeit, zu diesem Zeitpunkt eine Erweiterungsinvestition in Betracht zu ziehen, da der maximale Durchsatz^[1] des Engpasses in der Regel erheblich gesteigert werden kann, wenn man den Engpass richtig ausnutzt oder die Produktion dort steigert.

4. Erhöhen Sie die Einschränkung

Der vierte Schritt besteht darin, die Kapazität des Engpasses durch Investitionen zu erhöhen, wenn die ersten drei Schritte keine zusätzliche Leistung mehr bringen. Es ist unbedingt erforderlich, dass ein Unternehmen solche Maßnahmen ergreift, bevor es zu spät ist, d. h. bevor die Kapazität zu 100 % ausgelastet ist.

Ein Unternehmen, das ich kenne, verfolgt die Politik, NICHT zu expandieren, bevor es eine Kapazitätsauslastung von 95 % erreicht hat. Das Wachstum ihres Marktes schwankte zwischen 8-16 % jährlich. Bei einer Kapazitätsauslastung von 95 % dauert es etwa 12 Monate bis zu einer Umsetzung der Expansion. Wenn die Fabrik dann in Betrieb geht, wird die Nachfrage bereits höher sein als 100 % der Kapazität. **Dies ist ein sicherer Weg, um Marktanteile und zukünftigen Shareholder Value zu verlieren.** Hier stehen eindeutig die Boni der Manager auf dem Spiel - ein sehr hohes Verhältnis zwischen Umsatz und Kapazität sorgt für einen guten Gewinn und eine gute Kapitalrendite in der Gegenwart - aber es gefährdet die Zukunft.

5. Wenn die Einschränkung in einem der vorherigen Schritte aufgehoben oder beendet wurde, gehen Sie zurück zu Schritt 1

Der letzte von Goldratts Schritten besteht darin, zum ersten Schritt zurückzukehren, wenn die Beschränkung aufgehoben oder beendet wird. Er warnt davor, die eigene Trägheit zur Beschränkung des Systems werden zu lassen. Diese Ermahnung ist äußerst wichtig. Wenn sie nicht beachtet wird, kann eine Menge Shareholder Value ins Leere laufen.

Wir können eine Simulation spielen, bei der sich die Kapazitätsbeschränkung verschiebt. Wir wissen mit nahezu 100-prozentiger Sicherheit, dass die Teilnehmer an unserer kleinen Simulation davon ausgehen werden, dass sich die Regeln nicht geändert haben. Das bedeutet, dass sie den Durchsatz und den Gewinn nicht maximieren werden.

Eine wichtige Art der Einschränkung

Von den 4 Arten von Einschränkungen, die Goldratt identifiziert hat, sind die **Richtlinien Einschränkungen** (die Art und Weise, wie die Dinge hier gemacht werden) die wichtigsten und am wenigsten verstandenen. Wenn sie richtig gehandhabt werden, führt die Änderung oft zu erheblichen Gewinnen und gestiegenem Shareholder Value. Wenn Sie eine Richtlinien Einschränkung finden,

modifizieren Sie sie, um sie an Ihre Situation und das TOC anzupassen (Wir sagen modifizieren, weil es normalerweise einen guten Grund für eine Richtlinie oder ein Verhalten gibt).

Hier sehen Sie, wie einige Richtlinienbeschränkungen die Rentabilität beeinträchtigen.

Management nach Zielvorgaben:

Zielvorgaben sind seit langem Teil des Managements. Es stimmt, dass Menschen, denen Ziele gesetzt werden, in der Regel versuchen, sie zu erreichen. Sie wollen gute Arbeit leisten oder als solche wahrgenommen werden.

Betrachten wir ein Beispiel aus dem Projektmanagement - eine Funktion, die für Verzögerungen bei der Fertigstellung, Budgetüberschreitungen und nicht eingehaltene Versprechen bekannt ist.

Stellen Sie sich vor, Sie erledigen eine oder mehrere Aufgaben im Rahmen eines Projekts. Im Idealfall schätzen Sie die Zeit für Ihre Aufgabe so ein, dass sie mit einer Wahrscheinlichkeit von 90 % pünktlich abgeschlossen wird. Sie geben Ihre Schätzung von 90 % ab (plus ein bisschen mehr, damit das Management sie kürzen kann). Sie verpflichten sich zu dieser Zeit, was Ihnen hoffentlich genug Sicherheit gibt, um die Aufgabe rechtzeitig zu beenden. Außerdem haben alle anderen Projektbeteiligten dasselbe getan.

Warum sind Ihre Projekte dann so oft verspätet?

Da sich die Mitarbeiter der großen Sicherheitsspanne bei der Zeiteinschätzung ihrer Aufgabe bewusst sind, beginnen sie nicht sofort mit der Arbeit. Wenn sie dann endlich anfangen, haben sie einen großen Teil ihrer ursprünglichen Sicherheit verspielt. Im Allgemeinen beenden sie ihre Arbeit pünktlich oder in der Nähe ihrer ursprünglichen Schätzung - aber diejenigen, die Pech haben, beenden sie in der Regel spät (manchmal sehr spät).

Auch wenn die meisten Mitarbeiter pünktlich fertig werden und ihre Ziele erreichen und gleichzeitig nur einige wenige Mitarbeiter extrem spät dran sind, **wird sich das Projekt mit Sicherheit verzögern.**

Das Management von Einzelpersonen nach Zielen ist kein guter Ansatz für Projekte. Im Idealfall sollte jeder auf ein einziges Ziel hinarbeiten: **das Fälligkeitsdatum des Projekts**. Es könnte klüger sein, die für die Aufgaben veranschlagte Zeit zu halbieren und nur die Hälfte der gekürzten Zeit in einen sichtbaren Projektpuffer zu stecken. Dadurch wird das Studentensyndrom (Beginn einer Aufgabe in letzter Minute) vermieden und eine bessere Kommunikation ermöglicht. Infolgedessen wird die Übergabe der Aufgaben mit minimaler Verzögerung erfolgen - vor allem, wenn alle Beteiligten nun am Projekterfolg und nicht mehr an lokalen Aufgabenzielen gemessen werden.

Messungen und Messgrößen

Wir wollen, dass sich unsere Mitarbeiter so verhalten, dass sie die Ziele unseres Unternehmens erreichen. Messen wir also die Leistung auch auf diese Weise? Manager tun das nicht! Es ist einfach zu schwierig, eine Funktion auf der Grundlage ihrer Auswirkungen auf das Unternehmen zu bewerten. Daher verfügen viele Unternehmen über Messgrößen für jede ihrer Funktionen, z. B. für die Fertigung, den Vertrieb, die Forschung und Entwicklung und so weiter. Sie verfügen jedoch nicht über die Werkzeuge, um die Auswirkungen auf ihr Geschäft zu erkennen - mit Ausnahme der Kosten der einzelnen Geschäftsbereiche.

In einigen Unternehmen wird etwas, das als "funktionale Exzellenz" bezeichnet wird, als beste Praxis angesehen.

So ist beispielsweise die Ausbeute (oder ihr Gegenteil, die Ausschussrate) eine gängige Kennzahl in der Fertigung, von der oft die Prämie eines Betriebsleiters abhängt. Wenn sie zur wichtigsten Kennzahl wird, leidet das Unternehmen darunter. Einem Werksleiter wurde beispielsweise vorgegeben, die Ausbeute von etwa 78 % auf mindestens 85 % zu steigern, andernfalls würde man jemanden finden, der das kann. Er tat dies, indem er die Maschinengeschwindigkeit opferte, um das gewünschte Ergebnis zu erzielen. Die Anlage war bereits an ihrer Kapazitätsgrenze angelangt. Die Verbesserung der Ausbeute war weitaus geringer als der Kapazitätsverlust durch die Verlangsamung der Maschinen. Die geringeren Materialkosten aufgrund der höheren Ausbeute waren trivial. **Das Verkaufsvolumen ging verloren und der Shareholder Value sank.**

Wenn Sie sich für die richtigen Messgrößen entscheiden, bringen Sie alle Ressourcen dazu, sich zum Nutzen des Unternehmens zu verhalten und nicht nur für ihre Funktion. Es gibt eine Menge an Shareholder Value zu gewinnen.

Vollkostenrechnung

Bei der Vollkostenrechnung werden alle Gemeinkosten auf die Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens umgelegt. Damit soll festgestellt werden, ob ein Produkt oder eine Dienstleistung

rentabel ist, oder ob es/sie verschrottet werden sollte. **Die Vollkostenrechnung hat zu vielen teuren Fehlern geführt.**

Betrachten wir zum Beispiel ein Unternehmen, das Dienstleistungen erbringt. Häufig werden Projektleiter anhand der Rentabilität ihrer Projekte bewertet. Sie werden nachdrücklich dazu angehalten, interne Ressourcen zu vollständig zugewiesenen Kosten einzukaufen, die alle Gemeinkosten einschließen. In einer Diskussion über die Verfügbarkeit von Ressourcen erklärte ein Projektleiter, er habe keine Probleme. Er versucht gar nicht erst, interne Ressourcen zu nutzen, da dies nur zu Konflikten mit Kollegen führt. Er beauftragt immer Subunternehmer. Auf diese Weise hat er keine Ressourcenprobleme, und er macht mehr Gewinn, weil die internen Ressourcen "teurer" sind als die von Subunternehmern. Was hat er getan? Mit seiner Strategie optimiert er seine persönliche Leistung auf Kosten der internen Ressourcen des Unternehmens, die nicht ausreichend genutzt werden. Leistungskennzahlen und Vollkostenrechnung haben ihn zu diesem Verhalten veranlasst.

Unabhängig davon, wie sie durchgeführt wird, hat die Vollkostenrechnung ein weiteres Problem. Die Produkte, die unsere Einschränkung am effektivsten nutzen, stehen in der Rentabilitätsrangliste oft nicht weit oben. Das hat zur Folge, dass die Vertriebsmitarbeiter die Produkte mit den höchsten Gewinnspannen auf der Grundlage der Vollkosten verkaufen und die Gewinne sinken. Wenn Sie ernsthaften Shareholder Value generieren wollen, sollten Sie keine Vollkostenrechnung verwenden. Verwenden Sie ein System, das Ihnen sagt, welche Produkte den größten variablen Deckungsbeitrag (oder finanziellen Durchsatz) pro Zeiteinheit am Engpass erzielt.

$\{Umsatz\} - \{Rohstoffkosten\} = \text{Deckungsbeitrag (Durchsatz) (pro Stück)}$
 $\text{Deckungsbeitrag (pro Stück)} \setminus \text{Arbeitsstunden pro Einheit} = \text{Deckungsbeitrag pro Arbeitsstunde [2]}$

Eine weiterer Fall, wie die Vollkostenrechnung einem Unternehmen schadet, ist die Bewertung der Bestände zu "Vollkosten" - wobei alle Kosten entsprechend zugeordnet werden. Sie fordern Ihre Mitarbeiter auf, ihre Bestände zu reduzieren. Das ist gut. Sie tun es, und deshalb sinken ihre Gewinne kurzfristig. Sie werden bestraft.

Was passiert, ist, dass die Kosten, die in den Vorräten "geparkt" wurden, in den Betriebskosten der Periode "freigegeben" werden. Gleichzeitig produziert die Fabrik weniger, aber die Betriebskosten sinken nicht. Beide Effekte zusammen führen zu einem Rückgang des ausgewiesenen Gewinns. Der Cashflow verbessert sich durch den Abbau der Bestände.

Nehmen wir an, Sie wollen, dass die Manager die Erträge steigern. Kein Problem, sie erhöhen einfach die Bestände und verstecken dort einige Kosten - die Erhöhung des Bestands bringt einen Teil der Betriebskosten mit sich. Das sind Spiele, die Manager spielen, um ihre persönliche Leistung zu optimieren - **aber diese Spiele schaden am Ende oft dem Unternehmen.**

Effiziente Nutzung von Ressourcen

"Nutzen Sie Ihre Ressourcen effizient"

Das wird niemand bestreiten.

Das Management will, dass jeder und jede Maschine immer produktiv ist. Nicht nur das Management, sondern auch die meisten Menschen werden nervös, sobald sie zu wenig zu tun haben.

Betrachten wir die Folgen in einer Multiprojektumgebung, in der die Arbeitnehmer in der Regel an mehr als einem Projekt gleichzeitig arbeiten.

Sollten alle Arbeitnehmer in einem solchen Umfeld ständig so hart arbeiten, wie sie können?

In jeder Projektumgebung gibt es eine oder mehrere Ressourcen, die überlastet sind. **Diese Mitarbeiter sind die Engpässe des Projektsystems.** Die anderen sind nicht das Hindernis. Diese "anderen Leute" haben jedoch das Bedürfnis, fleißig und produktiv zu wirken, und ihre Manager wollen eine höhere Effizienz in ihren Abläufen verzeichnen. Und dann passiert folgendes:

- Die eingeschränkte Ressource beschwert sich ständig und bittet um mehr Kapazität.
- Sie macht Überstunden, um den Berg von Arbeit zu bewältigen, der auf sie wartet, oft ohne klare Prioritäten
- Das Projekt eines jeden Projektleiters "IST" seine oberste Priorität!
- Die Engpass-Ressource ist "gezwungen", zwischen vielen Aufgaben und Projekten zu wechseln, je nachdem, welches Rad am lautesten quietscht (je eiliger die Aufgabe oder das Projekt eines bestimmten Projektleiters, desto lauter wird er quietschen).
- Die Engpass-Ressource verliert jedes Mal, wenn sie eine halbfertige Aufgabe neu starten muss, Zeit und Kapazität. Für den Engpass ist dies ein Teufelskreis.

Was ist mit den anderen Ressourcen?

Sie suchen nach ausreichend Arbeit, um sich selbst zu beschäftigen, um effizient zu sein. Dadurch wird das System mit noch mehr Arbeit belastet, und die eingeschränkte Ressource bekommt einen noch größeren Rückstand und muss noch mehr Multitasking betreiben. Der Teufelskreis wird noch viel schlimmer. Kapazitäten gehen verloren. Projekte werden verzögert. Shareholder Value geht verloren.

Was ist die Lösung?

- Identifizieren Sie die Einschränkung
- Entscheiden Sie, wie Sie die Einschränkung ausnutzen
- Ordnen Sie alles andere der Entscheidung unter, wie Sie die Einschränkung ausnutzen wollen
- Stellen Sie sicher, dass die Engpass-Ressource immer nur an einer Aufgabe arbeitet, und zwar bis zum Ende - sie sollte niemals eine Aufgabe unterbrechen.
- Wir lassen Ausnahmen zu, wenn eine Aufgabe einen logischen Endpunkt hat; einen Punkt, von dem aus sie leicht wieder gestartet werden kann.
-

"Der Artikel wurde von [Ali Saeed](#) strukturiert und bearbeitet".


5 Tips On Investing For Beginners By Warren Buffett - Warren Buffett I...
Link kopier...

5 Tips On Investing For Beginners

By
Warren Buffett

Billionaire Investor





Ansehen auf  YouTube

[1] Der Durchsatz ist die Rate, mit der das Unternehmen Geld verdient. In diesem Fall am oder mit dem Engpass.

[2] Der Durchsatz oder der Deckungsbeitrag pro Arbeitsstunde ist nur dann eine gültige Bewertung, wenn die Systembeschränkung einen Engpass darstellt.

Wir freuen uns auf den Kontakt mit Ihnen!

Viele Grüße
Antje Häcker

Antje Häcker
COO

T +49 (0) 741 209692-40
F +49 (0) 741 209692-49
M +49 (0) 171 9977079
antje.haecker@alkyone-consulting.com

Alkyone Consulting GmbH & Co. KG
Auf dem Wall 29, 78628 Rottweil
Geschäftsführer: Paul Seifriz | Amtsgericht Stuttgart HRA 726 774
www.alkyone-consulting.com