

Guten Tag ,

diese Woche beim **TOC/CHANGE-Newsletter** beschäftigen wir uns mit den relevanten **Fragen** rund um den **Engpass**.

Wir wünschen spannendes Lesevergnügen!



Newsletter zum Thema "Change und TOC" - 15. Ausgabe

Produktivität?

In dem Buch von Eli Goldratt [1] sucht Alex nach einer Lösung, um seine Fabrik zu retten. Er trifft sich mit seinem alten Managementprofessor Jonah, um Hilfe zu bekommen. Bei ihrem ersten Treffen erzählt Alex Jonah, dass seine neuen Roboter die Produktivität um 36 % gesteigert haben. Jonah ist beeindruckt. Er fragt: "Sagen Sie mir, um wie viel hat sich Ihr Durchsatz (Bruttomarge) verbessert?"

Alex antwortet: "Unsere Bruttomarge hat sich nicht erhöht - die Verbesserung lag in dem Bereich mit den neuen Robotern."

Jonah sieht Alex an und fragt: "Nun, sind dann die Bestände oder die Kosten gesunken?"

Alex antwortet: "Nein. Die Lagerbestände sind in die Höhe geschossen."

Jonah antwortet: "Wenn Ihre Bruttomarge nicht gestiegen ist oder die Bestände und Kosten nicht gesunken sind, kann man nicht sagen, dass die Produktivität gestiegen ist."

Zu Beginn meiner Laufbahn bestand eine Aufgabe darin, Kostenverbesserungsmaßnahmen zu analysieren und darüber zu berichten. Ich hatte Tom, einen sehr erfahrenen Mann, als meinen Mentor. Die Geschichte von Alex war noch nicht geschrieben worden, aber Tom war sich des Problems durchaus bewusst. Er murrte viel über solche "schwachsinnigen" Aufgaben.

Ist der Prozess in Ihrem Unternehmen zur Auswahl der richtigen Verbesserungsinitiativen gut? Kann Ihr Unternehmen eine greifbare Verbesserung des Betriebsergebnis aufgrund von Verbesserungsprojekten vorweisen?

Ist es das Ziel Ihres Unternehmens, Gewinn und Rentabilität zu steigern? Woran können Sie erkennen, dass Sie Ihr Ziel erreichen? Wie können Sie den Fortschritt in Richtung Ihres Ziels messen?

Die erste Frage, die Sie beantworten müssen, lautet: "Warum erreichen wir unser Ziel nicht? Warum erreichen wir es nicht schneller und warum nicht mehr davon?" Was auch immer die richtige Antwort ist, das ist Ihr begrenzender Faktor. Goldratt nennt ihn "Beschränkung" (Constraint).

Wie lautet Ihre nächste Frage? Da die Beschränkung den Durchsatz, den Gewinn und die Rentabilität einschränkt, wie werden Sie diese Faktoren so effektiv wie möglich nutzen? Hier sind einige Fragen, die Sie sich stellen sollten.

1. Wie oft produziert der Engpass kein Produkt? Warum?
2. Ist der Engpass vor dem "Verhungern" (vor einem Mangel an Arbeit) geschützt?
3. Gelangen fehlerhafte Produkte in den Prozess des Engpasses? Warum?
4. Schädigen die Prozessschritte nach dem Engpass die gute Qualität? Warum?
5. Verkauft Ihre Verkaufsorganisation die Produkte, die die begrenzte Kapazität am effektivsten ausnutzen? Wenn nicht, warum nicht?
6. Haben die Wartungsingenieure dem Engpass absolute Priorität eingeräumt?
7. Sind die Umrüst- und Einrichtzeiten am Engpass kurz? Warum nicht?
8. Beeinträchtigen die Handlungen anderer Bereiche des Unternehmens die Fähigkeit des Engpasses?

Können Sie mir sagen, dass Sie keines dieser 8 Probleme haben? Wenn nicht, was blockiert dann die Fähigkeit Ihres Engpasses.

Warum lesen Sie nicht den Artikel von [Angela Montgomery](#)?

[1] "The Goal" von Eliyahu M. Goldratt und der gleichnamige Film. Wenn Sie das Buch nicht gelesen oder den Film nicht gesehen haben, sollten Sie dies tun. Wenn Sie es bereits gelesen haben, ist es jetzt vielleicht an der Zeit, es erneut zu lesen.

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