

Guten Tag ,

lesen Sie diese Woche alles **Wissenswertes** über die **5 fokussierenden Schritte zum Erfolg!**
Wir wünschen Ihnen ein inspirierendes Lesevergnügen!

Schritte zum Erfolg



Newsletter zum Thema "Change und TOC" - 18. Ausgabe

Die 5 fokussierenden Schritte als OKR (Objectives and Key Results)

Unser übergeordnetes Ziel ist es, dass unsere Unternehmensleistung die Leistung unserer Wettbewerber übertrifft.

Wichtigste Ergebnisse:

- Die Produktivität von Anlagen und Mitarbeitern liegt deutlich über 1,0 und steigt weiter.
- Unsere Durchlaufzeiten sind kürzer als die aller Wettbewerber.
- Wir halten unsere Versprechen.
- Die Produktivität ist hoch und wächst weiter.
- Gewinn und Kapitalrendite sind hervorragend.

Wichtige Maßnahmen:

Der Durchsatz (T) ist die Rate, mit der das Unternehmen Geld verdient.

- Durchsatz (T) = Umsatz (S) - variable Kosten (VC)
- Betriebsaufwand oder Kosten = OE
- Investition = I
- Anlagenproduktivität (AP). $AP = T/I$
- Kosten (Mitarbeiterproduktivität (OEP). $OEP = T/OE$
- Gewinn (P). $P = T - OE$
- Investitionsrentabilität (ROI). $ROI = (T - OE)/I$
- Leistung bei Fälligkeit: OTIF (bedeutet On-Time in Full)
- Produktverfügbarkeit (PA%): $PA = \text{Erfüllte Kundennachfrage} / \text{Gesamtkundennachfrage}$.

Klarstellung: T-, I- und OE-Zahlen sind die Summen der Detailinformationen. T muss wachsen; OE und I bleiben stabil, gehen zurück. Wenn OE und I wachsen, dann mit einer viel geringeren Rate als T.

Die OTIF kann durch die Maße für Zuverlässigkeit (und Wirksamkeit) ersetzt werden. Diese führen den Faktor Zeit ein (wie spät kommt eine Bestellung, wie lange ist ein Artikel im Lager).

Die Produktverfügbarkeit (PA%) ist ein Maß für die Produktverfügbarkeit im Lager oder Geschäft.

OKRs der 5 fokussierenden Schritte

1. Identifizieren Sie die Einschränkung

Zielsetzung: Ermitteln, wie das Unternehmen mehr Durchsatz (und Gewinn) produzieren kann. Der Durchsatz ist die Rate, mit der das Unternehmen Geld verdient. Der Durchsatz ist der Umsatz abzüglich der variablen Kosten.

Wichtigstes Ergebnis: Erkennen, worauf sich das Unternehmen jetzt und in Zukunft konzentrieren muss.

Klärung: Ein einschränkendes Element kann sowohl innerhalb als auch außerhalb des Unternehmens liegen. Politik, Kennzahlen und Verhaltensweisen (PMB) können so beschaffen sein, dass sie die Fähigkeit einer Ressource so beeinträchtigen, dass sie als Einschränkung erscheint.

2. Entscheiden Sie, wie Sie die Einschränkung ausnutzen können

Zielsetzung: In fast allen Geschäftsfällen möchte das Unternehmen seinen Gewinn und die Kapitalrendite maximieren. Um dies zu erreichen, muss das Unternehmen den maximalen Durchsatz aus seiner Vorgabe erzielen (Die Randbedingung definiert das Maximum, das ein Unternehmen erreichen kann.)

Wichtiges Ergebnis: Das Management hat die Entscheidung getroffen und kommuniziert. Die Organisation hat die Entscheidung als die richtige akzeptiert und ist motiviert. Die Mitarbeiter sehen, dass diese Entscheidung das Unternehmen rentabler und die Arbeitsplätze zufriedenstellender und sicherer machen wird.

Klärung: Ein Unternehmen oder eine Organisation kann über parallele, voneinander unabhängige Produktionslinien oder Lieferketten verfügen. In diesem Fall sollten die Beschränkungen jeder einzelnen Linie berücksichtigt werden. Es besteht die Notwendigkeit, Prioritäten zwischen den Linien zu setzen.

3. Ordnen Sie alles andere der oben genannten Entscheidung unter

Zielsetzung: Keine Nicht-Engpass-Ressource verschwendet Engpass-Kapazität. Alle Nicht-Engpass-Ressourcen helfen dem Engpass, den Durchsatz zu maximieren.

Wichtigste Ergebnisse:

1. Die Engpassressource kann nahezu 100 % ihrer Zeit für die Produktion des Durchsatzes (T) verwenden. Die OEE liegt nahe am Optimum.
2. Die Kapazität steigt erheblich, zwischen 20 und 50% mehr.
3. Die Produktivitätskennzahlen verbessern sich.
4. Die Durchlaufzeit wird minimiert, in der Regel um 50%.
5. Termintreue und Produktverfügbarkeit steigen sich auf >95%.
6. Der Durchsatz und der Umsatz des Unternehmens sind gestiegen.
7. Der ROI des Unternehmens hat sich erhöht.

Klärung: Wie stark sich das Endergebnis verbessert, hängt von vielen Parametern ab. In den meisten Fällen ist die prozentuale Verbesserung höher als bei klassischen Methoden. Diese konzentrieren sich in der Regel nicht richtig auf die geschäftlichen Erfordernisse. Sie verteilen die Ressourcen dünner und verbessern das, was - noch - nicht gebraucht wird.

4. Erhöhen Sie den Engpass

Zielsetzung: Das Unternehmen kann weiter wachsen, auch wenn es keine weiteren Verbesserungsmöglichkeiten zur Kapazitätssteigerung gibt.

Wichtigste Ergebnisse:

1. Das Unternehmen wächst ohne Unterbrechung weiter, weil es an Kapazitäten mangelt.
2. Das Unternehmen erweitert seine Kapazitäten, bevor es zu spät ist.
3. Das Unternehmen kann immer neue Kunden gewinnen, ohne den Service für bestehende treue Kunden zu beeinträchtigen.

5. Wenn sich der Engpass während einer der ersten 4 Schritte verschiebt, gehen Sie zurück zu Schritt 1 (Ermittlung des Engpasses). Lassen Sie aber nicht zu, dass Ihre Trägheit zum Hindernis für Ihr Unternehmen wird.

Zielsetzung:

Das Unternehmen konzentriert sich weiterhin auf die Randbedingung.

1. Die Norm ist, dass die Vorgabe recht stabil ist. Es besteht keine Notwendigkeit, die Taktik jeden Tag zu ändern.
2. Wenn sich das Problem an einen neuen Ort verlagert und dort stabil ist, passt das Unternehmen seinen Fokus an.

Wichtigste Ergebnisse:

1. Es ist offensichtlich, dass die Geschäftsleitung die neuen Engpässe erkennt und mit ihnen umgeht.
2. Die Organisation findet weiterhin Verbesserungen.
3. Der Durchsatz steigt weiterhin schneller als die zusätzlichen Kosten (Betriebskosten und Investitionskosten (Abschreibungen)).

Klärung: Es ist wünschenswert, dass die Beschränkung stabil ist. Ständig wechselnde Belastungsorte sind für die Organisation verwirrend und führen höchstwahrscheinlich zu einer Leistungsverschlechterung. Wenn das Management für alle Ressourcen erhebliche Schutzkapazitäten vorsieht, wird sich die Beschränkung nicht verschieben. Die Organisation kann problemlos neue Aufträge annehmen, ohne das Leistungsniveau zu gefährden.

6. Klärung: Die fünf Schritte beziehen sich auf die Gegenwart. Sie berücksichtigen keine Unternehmenspläne. Allerdings:

1. Ihre Umsetzung ist ein kontinuierlicher Prozess, so dass sie auch in die Zukunft reichen.
2. Verbesserungen durch diese Schritte erhöhen die aktuelle Rentabilität. Das macht es einfacher, Pläne zu verwirklichen. Es wird mehr Geld zur Verfügung stehen.
3. Die zukünftige Realität kann abgeschätzt werden. Es können Szenarien erstellt werden, die bei der Planung künftiger Beschränkungen helfen.
4. Die Beschränkung kann sich auf den Markt verlagern, wenn die Fabrik erweitert wird. Das ist gar nicht so selten. "Was muss getan werden, damit der Markt mehr von unserem Unternehmen kauft?", wird Ihre Frage lauten.

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