

Guten Tag ,

hier kommt sie, die **2. Ausgabe** des **TOC/CHANGE-Newsletters!!**

Alles dreht sich dieses Mal um die Frage: **Was soll geändert werden und was NICHT?**
Was hat den stärksten **positiven Einfluss** auf Ihr **Ergebnis**?

Erfahren Sie mehr darüber, wie Sie Ihre **Begrenzungen** zu **Gewinnmaximieren** machen!



Newsletter zum Thema "Change und TOC" - 2. Ausgabe

Was soll geändert werden und was NICHT?

Was zu ändern ist, ist all das, was - wenn es erfolgreich geändert wird - einen bedeutenden und positiven Einfluss auf Ihr Endergebnis hat. Was genau ist es, das sich so positiv auf Ihr Ergebnis auswirken wird? Ist es eine zusätzliche Ressource im Vertrieb, in der Produktion oder in der Produktentwicklung? Handelt es sich um eine Änderung der Arbeitsweise? (Die Regeln, Richtlinien und Verhaltensweisen, die bestimmen, wie wir unsere Arbeit erledigen?), Liegt es an einem Lieferanten, der nicht vollständig liefert? Liegt es an unserer Vertriebsorganisation, die nicht genug verkaufen kann (um unsere Kapazitäten auszulasten)? Ist es der Markt, der nicht genug kaufen kann oder will? Ist es die Produktion, die nicht genug produzieren und nicht rechtzeitig liefern kann?

Es gibt so viele Dinge, die wir angehen können, dass es unmöglich scheint zu wissen, worauf wir unsere Energie konzentrieren sollen. Es ist also einfacher, alles zu verbessern.

Wenn wir alles verbessern, was wird dann das Ergebnis unserer Anstrengungen sein? Mit ziemlicher Sicherheit werden wir Teile unserer Organisation verbessern, die, sobald die Verbesserung in Wirkung kommt, keine nennenswerten Auswirkungen auf das Endergebnis haben wird. Dies kann selbst dann der Fall sein, wenn diese Ressourcen ihre Leistung um 25 % oder mehr verbessern. Das sind die Änderungen, die wir NICHT vornehmen sollten, zumindest noch nicht!

Wir sollten unsere teuren und knappen Ressourcen für Verbesserungen auf die wenigen Dinge konzentrieren, die mit Sicherheit eine große Wirkung haben werden. Aber wo ist der richtige Hebel?

Was ist Ihr Ziel? Vielleicht haben Sie eine Art "Rettet die Welt-Ziel". Das Ziel eines Krankenhauses kann darin bestehen, die Gesundheit der Gemeinschaft kontinuierlich zu verbessern. Ob es solchen Organisationen gefällt oder nicht, genügend Geld zu verdienen, um das Erreichen des Ziels zu unterstützen, ist eine notwendige Voraussetzung für ihr Überleben. (Fragen Sie einmal NGOs, wie sie sich finanzieren. Irgendwoher müssen sie Geld bekommen). Damit eine Organisation florieren kann, muss sie jetzt genug Geld verdienen und (normalerweise) in Zukunft noch mehr.

Deshalb habe ich mich dafür entschieden, **"jetzt und erst recht in Zukunft noch mehr Gewinn zu erzielen"** zu einem Ziel der Organisation zu machen. Da Geld für den Erfolg unerlässlich ist, wird er an der Rate gemessen, mit der wir Geld verdienen (Durchsatz). Je mehr der Durchsatz (die Rate, mit der wir Geld verdienen) steigt, desto näher kommen wir unserem Ziel.

Wir wissen jetzt, was unser Ziel ist und wie wir die Zielerreichung messen werden.

Was ist unser Engpass? Es wird immer Dinge geben, die das Erreichen eines Ziels verhindern. In einem System (ein Unternehmen ist ein System) wird es einen physischen Engpass geben. In der Produktion kann es sich um eine Ressource handeln, die jeder Artikel durchlaufen muss. Es ist die Maschine, die festlegt, wie viel die Produktion herstellen kann, wie viel der Verkauf verkaufen kann und wie viel Geld das Unternehmen verdienen kann. Die Begrenzung kann die Vertriebsorganisation, die Produktentwicklung oder ein anderer Teil der Lieferkette sein. Um den größtmöglichen Nutzen aus Ihrem Engpass zu ziehen, müssen Sie wissen, wo dieser liegt. Sie müssen auch entscheiden, wie Sie den Engpass ausnutzen wollen, um Ihr Ziel so weit wie möglich zu erreichen.

Nehmen wir an, dass Ihr Engpass die Konstruktion und das Engineering sind. Sie sind unverzichtbar, denn sie entwerfen die Maschinen nach den Anforderungen der Kunden. Der Vertrieb kann nicht mehr verkaufen, als die Anzahl der Konstruktionen, die die Ingenieure herstellen können. Wie können wir einen höheren Durchsatz (die Rate, mit der wir Geld verdienen) von unseren Ingenieuren erhalten? Denken Sie über Folgendes nach:

1. Vergeuden Sie niemals Ingenieurkapazitäten durch den Verkauf von Produkten, die viel Entwurfs- und Konstruktionsaufwand erfordern.
2. Ingenieure sind ein stolzes Volk. Sie wollen zeigen, dass sie etwas Bestehendes verbessern können. Sie verbringen Zeit damit, Dinge zu verbessern, die es nicht wirklich nötig haben, und mit Dingen, die aus Sicht des Kunden unbedeutend sind. Oft gibt es bereits gute Entwürfe. Nutzen Sie sie.
3. Machen Sie den Ingenieuren bewusst, welche Auswirkungen sie auf Ihr Endergebnis haben.
4. Machen Sie dasselbe mit den Verkaufsorganisationen - Artikel, die einen hohen technischen Anteil haben, sollten (viel) höher bepreist werden. Artikel, die wenig oder keine Technik erfordern, sollten bevorzugt verkauft werden.
5. Wie wird sonst noch Ingenieurkapazität "verschwendet"? Werden diese teuren Ressourcen für Dinge eingesetzt, die andere (Nicht-Ingenieure) erledigen können?

Wir haben festgestellt, dass die Technik die Begrenzung darstellt. Wir haben entschieden, wie wir unsere Beschränkung nutzen wollten, um den Durchsatz zu maximieren. Wir haben den Vertrieb instruiert, Artikel zu verkaufen, die die Einschränkung effektiver nutzen. All dies wird einen großen Beitrag zum Endergebnis leisten. (Sie haben vielleicht bemerkt, dass wir keine Ressourcen hinzugefügt haben - nicht einmal in der Technik!)

€	Vorher	Nachher
Verkauf	1000	1200
Variable Kosten	450	540
Bruttomarge	550	660
Fixkosten	500	500
Gewinn	50	160
Umsatzrendite	5%	13%

In einem realen Fall steigerte das Unternehmen die Produktion und den Absatz um 20 %. Da die Bruttomarge (Durchsatz) gleich blieb, stieg der Gewinn sprunghaft an. Die nachstehende Tabelle zeigt die Auswirkungen - die Umsatzzahlen sind fiktiv, der Rest entspricht der Realität.

Um einen solchen Gewinnsprung zu erzielen, müssen wir erkennen, dass innerhalb der meisten gegebenen Voraussetzungen 10 bis 20 % mehr erzielt werden kann, ohne zusätzliche Kosten zu verursachen.

In diesem Fall änderten wir den Prozess so, dass die Kapazitätsbeschränkung immer mehr daran arbeitet, den höchsten Durchsatz mit der Ressource zu erzeugen, die das schwächste Glied, die Beschränkung oder sogar den Engpass des Unternehmens darstellt.

Gibt es etwas, das Sie daran hindert, das Gleiche zu tun? Wenn ja, was hindert Sie daran, solche oder ähnliche Maßnahmen zu ergreifen? Ihre Einschränkungen sind vielleicht nicht Ihre Ingenieure - es könnte auch Ihre Verkaufsorganisation sein. Wie kann die Geschäftsleitung ein Umfeld schaffen, in dem Ihre Vertriebsmitarbeiter mehr verkaufen können und dies auch tun? Gibt es vielleicht Fallstricke, an die man denken und die man vermeiden sollte?

Über diesen Link <https://bit.ly/3KbWHjF> kommen Sie zu einem Video über die Ausnutzung von Engpässen. Es ist interessant zu sehen, wie gut Ari van Niekerk den Durchfluss durch den Engpass erhöhen kann.



Oder ist dies so offensichtlich, dass jedes Unternehmen diesen Weg bereits umsetzt und die entsprechenden Ergebnisse erzielt? Was meinen Sie dazu? Ich würde gerne erfahren, was Sie denken, welche Erfahrungen Sie gemacht haben und was Sie vielleicht schon getan haben.

Wir freuen uns auf den Kontakt mit Ihnen!

Viele Grüße aus Rottweil
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