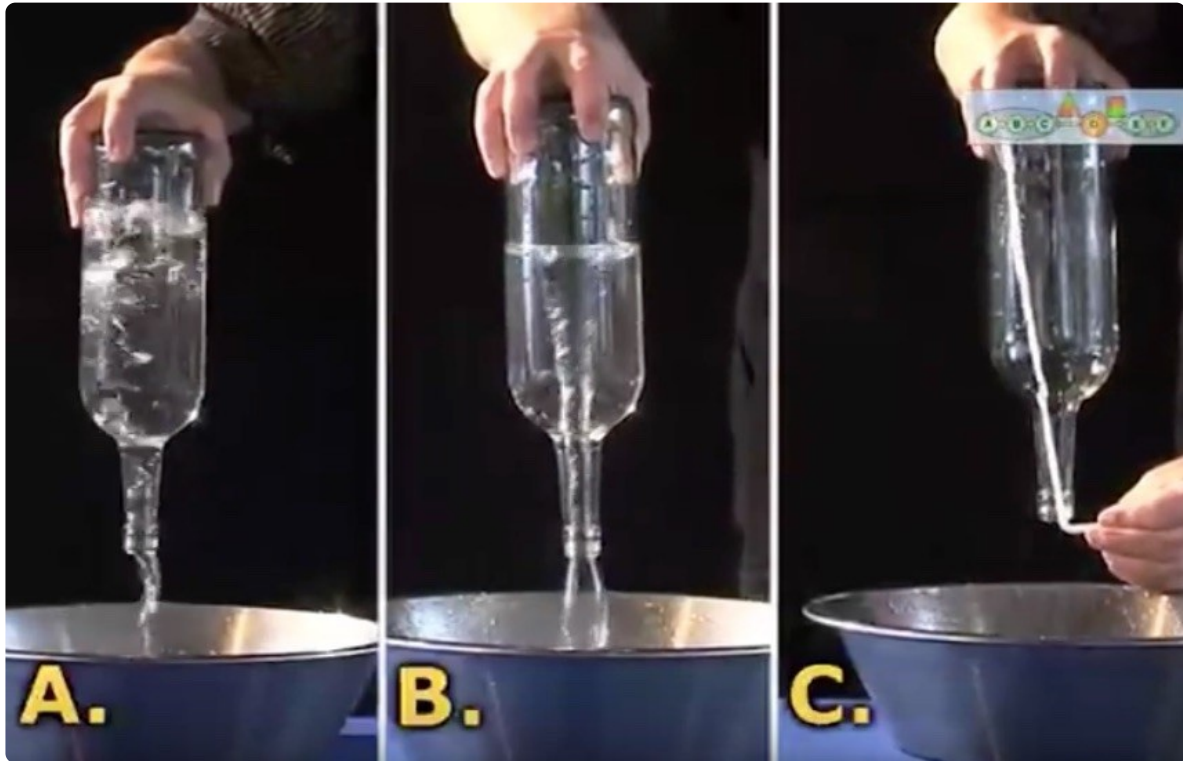


Guten Tag ,

die aktuelle Ausgabe des **TOC/CHANGE-Newsletters** zeigt an einem **Praxisbeispiel** auf, wie **versteckte Kapazitäten entdeckt** werden und wie Sie diese **effizienter nutzen** können.

Wir wünschen Ihnen eine **spannende Lektüre!**



Newsletter zum Thema "Change und TOC" - 4. Ausgabe

Kevins Prozess zur Kapazitätsfindung

In meinem letzten Beitrag habe ich Gründe genannt, warum eine Verdoppelung des Gewinns unmöglich erscheint. In diesem Artikel zitierte ich Kevins Geschichte "Blue Lights" als Beispiel dafür, wie Schlüsselkapazitäten verschwendet werden. Ich versprach, Kevins bewussten oder unbewussten Prozess aufzuzeigen, wie er zu seinem Vorschlag kommt.

Zur Erinnerung: Hier ist Kevins "Blue Lights" Geschichte: <https://bit.ly/3ltt3WC> und mein letzter Artikel: **Verdoppeln Sie Ihren Gewinn und ROI!** (<https://bit.ly/3q6u5Rq>).

Kevin entdeckte ein beträchtliches Stück Kapazität im Engpassbereich des Unternehmens. Mit dieser zusätzlichen Kapazität konnte das Unternehmen die steigende Nachfrage seiner Kunden befriedigen.

Welches Verfahren hat Kevin - bewusst oder unbewusst - angewendet?

Von seinem Vater und Eli Goldratt wusste er, dass er die Grenzen des Systems ausloten und Wege finden muss, um mehr aus ihm herauszuholen. Also wusste er Folgendes:

1. **Definieren Sie das System.** In diesem Fall war es einfach: Das System ist der Schweißprozess. Bewegen Sie die Bauteile zur Schweißstation, schweißen Sie und bringen Sie die Bauteile zum "Versanddock". Einfach.
2. **Das Ziel** dieses einfachen Systems ist es, so viel zu produzieren, dass der Bedarf des restlichen Werks gedeckt werden kann.
3. Der Erfolg **wird** an der Leistung des geschweißten Bauteils und dem Grad der Zufriedenheit in den Kundenabteilungen **gemessen**.
4. Es war einfach, die **Ursache zu finden** - er kannte die Antwort, bevor er in der Fabrik ankam. Die Schweißer konnten mit der Nachfrage nicht Schritt halten.
5. Kevin wusste daher, dass **Schweißkapazitäten nicht verschwendet werden dürfen**. Jede Minute, in der ein Schweißer nicht schweißt, ist verschwendete Kapazität. Wie Sie sich aus

- Kevins Geschichte erinnern, wurde nur etwa 35 % der verfügbaren Zeit für das schweißen genutzt.
6. Die implizite Entscheidung, dass die **Schweißer die gesamte verfügbare Zeit schweißen sollten**, wurde nicht umgesetzt. (Vielleicht hätte die Entscheidung explizit sein sollen!)
 7. Wäre die Entscheidung eindeutig gewesen, hätte das Unternehmen Wege gefunden, das fertige Produkt zum Versand zu bringen, ohne Schweißkapazität zu verbrauchen. Ebenso könnte ein Nicht-Schweißer die Komponenten vorbereiten, so dass das Schweißen fast ohne Unterbrechung fortgesetzt werden kann. Auf diese Weise **unterwirft sich das Unternehmen der Entscheidung**, dass die Schweißkapazität nicht verschwendet wird!
 8. Das Fehlen der richtigen Entscheidung (Schweißkapazität wird nicht verschwendet) **ist ein politischer, geregelter oder verhaltensbedingter "Zwang"**. Im Schweißbereich gab es keine physische Einschränkung.

Die Fabrik baute einen neuen Produktionsbereich, um die Kapazität zu erhöhen. Es stellte sich heraus, dass diese Kapazität (noch) nicht benötigt wurde. **Es handelte sich um eine Expansion vor der Auslastung. Die Unternehmensleitung hatte sich bereit erklärt zu expandieren, bevor die vorhandene Kapazität voll ausgeschöpft war.**

Kevins Geschichte spielt sich in einem Fabrikgelände ab. **Aber was ist mit Unternehmen, deren Konstrukteure der Engpass sind?**

1. Die Verkaufsprämien sind so gestaltet, dass ein Verkäufer die teureren und komplexeren Maschinen verkaufen wird. Sie tun dies, weil ein solcher Verkauf einen großen Beitrag zur Erfüllung der eigenen Verkaufsquote leistet.
2. Die Praxis, teure und komplexe Maschinen zu verkaufen, verbraucht viel Ingenieurskapazität - eine Kapazität, die sie per Unternehmensbeschluss nicht erweitern konnten.
3. In diesem Fall hat der Berater einfach gezeigt, wie viel € Durchsatz (Bruttomarge) komplexe und einfachere Maschinen erzeugen – **pro Stunde der Konstrukteurs-Kapazität**. Diese Analyse zeigte, dass einfachere Maschinen weniger Konstruktionsarbeit erfordern und folglich einen deutlich höheren Durchsatz pro Stunde Konstrukteurs-Kapazität erbringen.
4. Dieses Unternehmen erzielte 2 Effekte:
 - Einfachere Produkte wurden vom Vertrieb bevorzugt, so dass die Konstruktionskapazität effektiver genutzt werden konnte - das Unternehmen produzierte mehr € Durchsatz.
 - Der Vertrieb begann, die Preise für komplexe Maschinen anzuheben, um den Durchsatz pro Stunde der Konstrukteure zu erhöhen.
 - Die Konstruktionskapazität war zwar weiterhin ein Engpass, aber das Unternehmen konnte deutlich mehr € Durchsatz, höhere Umsätze und mehr Gewinn erzielen.

Dies sind zwei einfache Beispiele für eine effizientere Nutzung der vorhandenen Kapazitäten.

Die "5 fokussierenden Schritte" zur Verbesserung wurden in beiden Fällen verwendet - auch wenn man sie in den Geschichten nicht klar erkennen kann. Die fettgedruckten Textabschnitte geben Ihnen eine Vorstellung davon, worum es sich handeln könnte.

Was auch immer das Ziel eines Unternehmens sein mag, mehr € oder \$ zu verdienen, bleibt eine notwendige Voraussetzung für seinen Erfolg. Wir haben soeben zwei Beispiele für eine signifikante Verbesserung des Ergebnisses ohne Erhöhung der Fixkosten und **ohne Investitionen in neue Produkte oder neue Kapazitäten** gesehen.

Könnte Ihr Unternehmen über erhebliche versteckte Kapazitäten verfügen? Ich bin der Meinung, dass in vielen Fällen erhebliche Kapazitäten vorhanden sind.

(Ich glaube, ich muss die 5 Schritte zur Fokussierung noch einmal veröffentlichen).

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