

Guten Tag ,

dieser Newsletter behandelt die Frage, warum es so **wichtig** ist, den eigenen **Engpass** zu **identifizieren**.



Newsletter zum Thema "Change und TOC" - 31. Ausgabe

Die Hauptaufgabe des Managements: Finden Sie die Einschränkung

Wachstum ist ein wichtiges Ziel für ein Unternehmen. Wachstum ist bedeutungslos, wenn man nicht auch einen höheren prozentualen Anstieg des Gewinns und der Kapitalrendite erzielt.

Das Verhältnis zwischen dem erzielten Nutzen und dem dafür aufgewendeten Aufwand ist ein Maß für die Wirksamkeit Ihres Managements.

Ihre Frage muss also lauten: "Wie kann ich mit dem geringstmöglichen Aufwand den größtmöglichen Nutzen für mein Ergebnis erzielen?"

Das erste, woran Manager denken, ist, Geld auszugeben, um in den Ausbau von Ressourcen zu investieren. (Manager wollen vielleicht den Absatz, die Produktion oder die Produktentwicklungsressourcen erhöhen. Sie werden eine Erweiterung für das vorschlagen, was als Engpass erscheint.) Ressourcenerweiterung bedeutet in der Regel, viel Geld auszugeben, oft für eine Rendite in der fernen Zukunft.

Warum nicht das, was man hat, besser nutzen?

Der Engpass, wo auch immer dieser sein mag, scheint überlastet zu sein. Die Frage, die sich Manager stellen sollten, lautet: "Warum ist er überlastet?" Diese Frage führt zu einer Liste von Aufgaben, die die eingeschränkte Ressource oder der Engpass ausführt. Diese Liste wird mit ziemlicher Sicherheit Aufgaben aufzeigen, die dort nicht hingehören, Aufgaben, die andere genauso gut erledigen können, Aufgaben, die weniger qualifiziertes Personal ausführen kann, usw.

Wenn die Unternehmensleitung entscheiden würde, wie sie den Engpass am besten einsetzt, würde das Unternehmen dann nicht wesentlich mehr produzieren? Wird die zusätzlich erzielte Bruttomarge sofort in den Gewinn einfließen? Wie wirken sich die 10 % mehr aus, die durch die Ausnutzung des Engpasses entstehen? Wie würden sich 10 % mehr Durchsatz, die Ihr Engpass erzeugt, auswirken?

Die ersten 2 Schritte des Managers sind:

1. Identifizieren Sie den Engpass.
2. Entscheiden Sie, wie die Engpasskapazität am besten genutzt werden soll, um den Gewinn zu maximieren. (Entscheiden Sie, wie Sie den Engpass ausnutzen können.)

Wie finden Sie Ihren Engpass?

- Eine Anakondaschlange, die ein Schwein oder ein anderes Tier verschluckt, ist vielleicht kein schöner Anblick, aber sie veranschaulicht die Auswirkungen einer großen Menge.
- Große Chargen sind wie das Schwein in der Anakonda. Sie wandern durch die Fabrik und halten bei einer Ressource nach der anderen. Der Engpass scheint darin zu bestehen, wo die Charge wartet. Viele Werksleiter haben mir gesagt, dass sie überall auf Hindernisse stoßen. Ein indischer Fabrikleiter sagte mir einmal: "Wir haben tanzende Engpässe".
- Ihre Planungs- und Dispositionsmitarbeiter sind möglicherweise in der Lage, den Engpass zu erkennen. Es ist der Ort, an den sie gehen, wenn sie die Produktion beschleunigen müssen. Sie tun dies, um wichtige Kunden pünktlich zu beliefern und die Verkaufs- und Produktionsziele zum Monatsende zu erreichen.
- Warum sollte man nicht eine Zeit lang aufhören, Aufträge in die Produktion zu überführen? Auf diese Weise wird das "Schwein" bei dem Engpass viel besser sichtbar.
- Bestimmte Softwarelösungen (z. B. "Simple Planning" von Alkyone) ermittelt den Engpass für Sie. Wenn dieser sich bewegt, weiß die Software das.

Wie werden Sie entscheiden, wie Sie Ihren Engpass ausnutzen?

Angenommen, Ihr Ziel ist es, mehr Geld zu verdienen. Dann wollen Sie alles herstellen und verkaufen, was Ihre Beschränkung am effektivsten nutzt. Sie wollen die Bruttomarge maximieren, die durch den Engpass erzeugt werden. Ein Produkt, das wenig Engpass-Kapazität verbraucht, ist attraktiver als eines, das viel verbraucht.

Was Sie verkaufen, entscheidet darüber, wie gut Sie Ihren Engpass ausnutzen. Ziehen Sie in Erwägung, mehr Produkte zu verkaufen, für die der Engpass nicht erforderlich ist. Sie kosten keine Engpass-Kapazität; sie sind "kostenlos".

Was ist mit all den anderen Ressourcen?

Halten Sie Ausschau nach einem künftigen Artikel, in dem erörtert wird, wie sich der Rest einer Organisation verhalten muss. Ihre Aufgabe ist es, dem Engpass zu helfen, seinen Durchsatz zu maximieren.

In meiner Vorstellung gibt Peter Drucker dem TOP Management (Dem Flaschenhals) die Schuld. Vielleicht könnte ein Denken wie in diesem Artikel dazu beitragen, die Schuldfrage zu klären!

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