

Guten Tag ,

warum es so elementar für den **Unternehmenserfolg** ist, sich einen **Wettbewerbsvorteil** zu **verschaffen**, lesen Sie in diesem Newsletter.



Newsletter zum Thema "Change und TOC" - 32. Ausgabe

Die 10 Regeln des Wachstums

[Aus einem Artikel von McKinsey](#): "Eines der sichersten Zeichen für ein florierendes Unternehmen ist ein robustes und beständiges Umsatzwachstum. Das war in den letzten 15 Jahren nicht leicht zu erreichen. Nach der globalen Finanzkrise verlangsamte sich das Unternehmenswachstum dramatisch, und die größten Unternehmen der Welt wuchsen nur noch halb so schnell wie vor 2008. Außerdem stiegen die Kapitalinvestitionen stärker als die Einnahmen, was die Renditen drückte. Angesichts der sich verlangsamenden Weltwirtschaft, der steigenden Inflation und der geopolitischen Unsicherheit könnte ein Wachstum, das Gewinne und Shareholder Value bringt, noch schwerer zu erreichen sein."

In dem Artikel wird ein mickriges durchschnittliches Wachstum von 2,8 % in den letzten 10 Jahren erwähnt. Das bedeutet aber, dass der Umsatz am Ende des Zeitraums um fast 32 % gestiegen ist. Bei KEINER Kostensteigerung hätte sich der Gewinn vervierfacht. Das Wachstum von Gewinn und Kapitalrendite hängt davon ab, wie stark die Kosten im gleichen Zeitraum steigen.

Im Folgenden finden Sie meine Anmerkungen oder Ergänzungen zu Ihren 10 Wachstumsregeln. Meine Kernaussage bezieht sich auf den ersten Punkt des Artikels: "Put Competitive Advantage First".

- Der Wettbewerbsvorteil steht an erster Stelle. Beginnen Sie mit einer erfolgreichen, skalierbaren Formel. Ja, sicher, aber wie macht man das? Wie können Sie Wettbewerbsvorteile schaffen? Was sind die Möglichkeiten?

Wählen Sie die richtigen erfolgreichen Projekte und Produkte aus. Ihre Produkte sollten erfolgreich einen Mehrwert liefern. Wie können Sie im Voraus wissen, ob ein Produkt einen Nutzen bringt UND ob Ihre Kunden es kaufen werden? Um den potenziellen Erfolg Ihrer Idee zu bewerten, wenden Sie die sechs Fragen der Theory of Constraint zur Technologie an.

- Worin liegt die Stärke Ihrer Idee, Technologie oder Ihres Produkts? Was sind seine Fähigkeiten und Merkmale? Was kann es nicht?
- Welchen Engpass wird Ihre Produktidee beseitigen oder verringern?
- Wie gehen Ihre potenziellen Kunden derzeit mit diesem Engpass um? Ist es wahrscheinlich, dass die Kunden ihr derzeitiges Verhalten ändern werden? Und warum?
- Wie sollten Ihre potenziellen Kunden ihr Verhalten ändern, wenn sie Ihr neues Produkt verwenden? Denken Sie daran: Organisationen neigen zu einer größeren Trägheit (Widerstand gegen Veränderungen) als Einzelpersonen.
- Welche zusätzlichen Funktionen sollten Sie hinzufügen? Wie viele davon sollten Sie hinzufügen? Werden sie Ihr Produkt attraktiver machen?
- Wie kann man Menschen dazu bringen, sich zu verändern? Es ist wichtig zu verstehen, warum sich Menschen gegen Veränderungen wehren. Es liegt nicht an der Veränderung. Es liegt an den berechtigten Sorgen und Ängsten um ihr Wohlergehen. (Die 6 Stufen des Widerstands gegen Veränderungen können Ihnen helfen zu verstehen, wie Sie mit Bedenken und Ängsten umgehen können).

Beschleunigen Sie Ihre Projekte und Ihre Produktentwicklung. Liefern Sie mehr Produkte im gleichen Zeitraum ohne zusätzliche Kosten oder Investitionen.

In den meisten Projektumgebungen gibt es viel Verbesserungspotenzial. Die Hauptursache für Kapazitäts- und Geschwindigkeitsverluste sind unnötige und unangemessene Aufgabenwechsel oder Multitasking. Es gibt eine Menge Literatur über die Kosten des Multitasking. Lesen Sie etwas davon oder entwickeln Sie eine kleine Simulation, um die Kosten des Aufgabenwechsels in einer realen Umgebung zu testen.

Wählen Sie eine Methode (und eine Projektmanagement-Software), die Ihnen hilft, den Wechsel von Aufgaben erheblich zu reduzieren. Critical Chain Project Management (CCPM) ist die von mir empfohlene Methode. Lassen Sie sich von einem Experten beraten!

Sie können 25-50% kürzere Durchlaufzeiten und analoge Kapazitätssteigerungen erzielen.

Machen Sie Ihre Produktions- und Lieferkette leistungsfähiger, schneller und zuverlässiger.

Ein leistungsfähigeres Unternehmen setzt seine Ressourcen so ein, dass es den größtmöglichen Durchsatz erzielt (in der Theory of Constraints wird die Bruttomarge als Durchsatz bezeichnet). Sie ist die Rate, mit der Sie Geld verdienen. Sie errechnet sich aus dem Umsatz abzüglich aller variablen Kosten (wie Material und Komponenten). Ein leistungsfähigeres Unternehmen ist auch schneller und zuverlässiger.

Es besteht Verbesserungspotenzial:

- Die meisten Organisationen erkennen die Beschränkung ihres Systems nicht. Es wird eher als Problemfeld denn als Chance gesehen. Eine Vertriebsorganisation, die nicht genügend Nachfrage generieren kann, wird für das unbefriedigende Endergebnis verantwortlich gemacht. (Hüten Sie sich vor den Schuldzuweisungen, die dann folgen!) Was können die Produktentwicklung, die Produktion und die Lieferkette stattdessen tun, um zu helfen?
- Entwicklung neuer Produkte - siehe oben.

Die Lieferkette:

- Betriebe beklagen sich häufig über fehlende Materialien und Komponenten, die die Produktion verzögern und zu Terminüberschreitungen führen. Es ist nicht unmöglich, eine nahezu perfekte Verfügbarkeit von Materialien und Komponenten zu haben, wenn die Produktion sie benötigt.
- Im Vertrieb verhält es sich ganz ähnlich: Kunden, Verteiler und Einzelhandel leiden häufig unter Engpässen und Überschüssen. Beides ist kostspielig, Knappheit sogar noch teurer.
- Das Problem ergibt sich aus statischen aggregierten Bestandszielen und der Politik, in großen Chargen zu produzieren. Große Chargen verzögern die Erfüllung der Nachfrage/Lieferungen. Oft ist ein großer Teil einer großen Charge für die weniger sichere ferne Zukunft bestimmt.
- Dynamisches Bestandsmanagement (DIM - es ist gar nicht düster!) hilft Bestandsmanagern, sich den optimalen Lagerbeständen zu nähern. Es trägt dazu bei, eine nahezu perfekte Verfügbarkeit und viel weniger Bestände zu erreichen.
- **Welchen Wert hat es, wenn es keine Engpässe und keine Überschüsse gibt? Wie viel mehr werden Sie verkaufen? Wie viel weniger wird abgezinst und abgeschrieben werden? Werden Ihr CFO und Ihr Verkaufsleiter zufrieden sein?**

Produktion

- Größere Produktionskapazitäten sind in den Engpässen der Produktionslinien zu finden.
- Ein angemessener Schutz der Engpassressource ist entscheidend. Ein Engpass oder eine Engpassressource darf niemals aufgrund von Arbeitsmangel stillstehen. Ihre Kapazität darf nicht durch fehlerhafte Produkte vergeudet werden.
- Es lässt sich oft eine Kapazität von 30 bis 50 % finden, indem die relevanten Engpässe des Systems richtig geschützt werden.
- Produkte, die lang darauf warten, bearbeitet zu werden, bieten das Potenzial für deutlich kürzere und wettbewerbsfähigere Lieferzeiten.
- Warteschlangen, die mehr als 90 % der Produktionsvorlaufzeit eines Artikels ausmachen, lassen sich leicht abbauen. Ein Abbau um 50 % reduziert die Wartezeit auf nur 80 % der Durchlaufzeit.
- **Ohne viel Geld zu investieren, kann eine Fabrik ganz einfach eine Kapazitätserhöhung von 30-70 % erreichen und die Durchlaufzeit um 50 % verkürzen. Die Fabrik wird wettbewerbsfähiger.**

Machen Sie den Trend zu Ihrem Freund.

Vorrang für profitable, schnell wachsende Märkte

Seien Sie kein Nachzügler.

Es reicht nicht aus, mit dem Strom zu schwimmen - Sie müssen über Ihre Mitstreiter hinauswachsen. Wenn Sie die oben genannten Punkte umsetzen, werden Sie nicht zu den Nachzüglern gehören. Nur ein kleiner Prozentsatz der Unternehmen hat sie erfolgreich umgesetzt.

Bringen Sie Ihr Herzstück auf Touren.

Konzentrieren Sie sich auf das Wachstum in Ihrer Kernbranche - ohne sie können Sie nicht gewinnen.

Schauen Sie über den Tellerrand hinaus.

Förderung des Wachstums in angrenzenden Geschäftsbereichen. Benachbarte Geschäftsbereiche sind solche, die technisch ähnlich sind. Ihre Ingenieure sollten keine Probleme haben, diese nicht so unterschiedlichen Produkte zu entwickeln. Dasselbe gilt für Ihre Vertriebsorganisation.

Für Verkäufer ist es nicht einfach, technisch sehr unterschiedliche Produkte und Produktanwendungen zu verkaufen. Benachbarte Geschäftsbereiche können sehr lukrativ sein. Stellen Sie sicher, dass sie keine Ressourcenfalle darstellen.

Bauen Sie dort an, wo Sie sich auskennen.

Konzentrieren Sie sich darauf, dort zu wachsen, wo Sie einen Eigentumsvorteil haben.

Sei ein lokaler Held.

Sich für den Sieg an der Heimatfront einsetzen. Ich bin mir nicht sicher, was die Autoren des Artikels meinen. Ich glaube, dass alle Ihre Standorte und ihre Mitarbeiter Helden in ihrer Gemeinschaft sein sollten.

Gehen Sie auf die globale Ebene, wenn Sie die lokale Ebene schlagen können.

Expandieren Sie international, wenn Sie einen übertragbaren Vorteil haben. Geschwindigkeit, Zuverlässigkeit und Kapazität (mit den niedrigeren Stückkosten, die Kapazität mit sich bringt) sind übertragbare Fähigkeiten. Schnelligkeit kann ein Problem sein, wenn sich der Kunde am anderen Ende der Welt befindet. Denken Sie an ein lokales Lager, die Fertigstellung des Produkts (Anpassung/Fertigstellung) und sogar an eine lokale Produktion. Die Wettbewerbsvorteile der Leistungsfähigkeit, Zuverlässigkeit und Schnelligkeit werden Ihnen zugute kommen.

Erwerben Sie programmatisch.

Kombinieren Sie gesundes organisches Wachstum mit seriellen Übernahmen. Nutzen Sie die Empfehlungen aus A bei jeder Akquisition.

Es ist in Ordnung, zu schrumpfen, um zu wachsen.

Bereinigen Sie Ihr Portfolio, wenn es nötig ist. Überlegen Sie sorgfältig, welchen Durchsatz Sie verlieren und wie Sie diesen ersetzen können. Eine niedrige oder sogar negative Gewinnspanne ist an sich noch kein Grund für eine Bereinigung. Selbst eine negative Gewinnspanne kann zu Ihrem Endergebnis beitragen. (Gewinnspannen sind ein buchhalterisches Konstrukt und stellen nicht den Cashflow oder die Auswirkungen auf die Liquidität dar. Cashflow und Gewinn sind natürlich miteinander verbunden. Achten Sie darauf, dass eine Beschneidung Ihren Cashflow nicht beeinträchtigt. Die in Abschnitt A beschriebenen Maßnahmen können ein unbedeutendes Produkt oder Geschäft leicht zum Besseren wenden - ohne den Schmerz, Mitarbeiter zu entlassen).

Von den 10 Regeln ist die erste die wichtigste! Schaffen Sie einen Wettbewerbsvorteil. Die Vorteile, die Sie schaffen, sind nützlich, wenn Sie die anderen 9 Regeln umsetzen. Sie müssen die vorgeschlagenen Vorteile umsetzen, um nicht zu den Nachzüglern zu gehören, um Akquisitionen zu verbessern, um zu verbessern, was übrig bleibt, nachdem Sie geschrumpft sind, um zu wachsen.

Insgesamt hat es den Anschein, dass man nach der Schaffung eines Wettbewerbsvorteils eine Basis hat, aus der sich der Rest von selbst ergibt.

[1] Der Untertitel des McKinsey-Artikels lautet: "Empirical research reveals what it takes to generate value-creating growth today.". Der Artikel stammt von Chris Bradley, Rebecca Doherty, Nicholas Northcote und Tido Röder.

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