

Guten Tag ,

diese Woche lesen Sie, warum es **sinnvoll** ist, die **lokale Optimierung** an nur einer Stelle kritisch zu **beleuchten**.



Newsletter zum Thema "Change und TOC" - 33. Ausgabe

TOP-Verbesserungsmöglichkeiten

Die größten Chancen für Verbesserungen in der Lieferkette und beim Ergebnis finden Sie wahrscheinlich in Ihren Richtlinien, Unternehmensleitlinien, Regeln, KPIs und Verhaltensweisen. Dies sind die Regeln, die die Mitarbeiter zur Optimierung ihrer Ergebnisse nutzen. Die Mitarbeiter wollen mehr Einkommen oder eine schnellere Karriereentwicklung. Sind die Ziele des Unternehmens und die der Mitarbeiter aufeinander abgestimmt?

Unternehmens- und Arbeitnehmerziele sind oft nicht ausreichend aufeinander abgestimmt.

Der CEO und sein Führungsteam werden für die Leistung des Unternehmens belohnt. Die meisten Mitarbeiter werden durch die Leistung ihrer Abteilung oder ihres Zuständigkeitsbereichs belohnt. Diese Mitarbeiter ziehen den Kopf ein und arbeiten daran, ihrem lokalen Ziel so nahe wie möglich zu kommen. Daraus ergibt sich häufig ein Missverhältnis zwischen dem Topmanagement und allen anderen Mitarbeitern.

Das Phänomen ist die lokale Optimierung. Lokale Optimierung mag lokal gut sein, aber sie schadet der Leistung an anderer Stelle im Unternehmen und dadurch auch dem Gewinn.

Ihre TOP-Verbesserungschance besteht darin, die lokale Optimierung abzuschaffen.

Beispiel für lokale Optimierung:

1. Effizienz überall: Wenn Effizienz als Menge pro Stunde definiert ist, dann wird jeder Bereich versuchen, diese zu maximieren. Eine Möglichkeit, dies zu erreichen, sind große Produktionslose. Diese richten Schaden an, weil sich dringend benötigte Aufträge verzögern und die Lagerbestände steigen. Die Verzögerungen können zu einer unzuverlässigen Lieferleistung führen.
2. Die Unternehmensleitung übt oft Druck auf die Produktion aus, um die Kosten zu senken. Die Produktion kann große Chargen und Produkte bevorzugen, die einfacher oder schneller zu produzieren sind.
3. Zielvorgaben für den Jahresendbestand und die Produktion großer Mengen führen häufig zu Engpässen und Überschüssen. Verkäufer verlieren ihr Geschäft. Supply-Chain-Manager müssen einen Platz für die Überschüsse finden.

Die lokale Optimierung vergeudet Ihre teuren Ressourcen, um Dinge zu verbessern, die es nicht nötig haben. Zumindest noch nicht.

Was verbessert werden muss, ist der Faktor, der einen größeren Durchsatz verhindert. (Die Definition des Durchsatzes ist die Rate, mit der Ihr Unternehmen Geld verdient. Es ist dasselbe wie die Bruttomarge: Umsatz abzüglich der gesamten variablen Kosten.) Die Verbesserung kann auf 2 Arten erfolgen:

Ihre Richtlinien, Regeln, KPIs und das Verhalten Ihrer Mitarbeiter müssen sich ändern:

- Der Schwerpunkt der Produktivität muss auf die richtige Ressource gelegt werden und nicht überall hin
- Andere dürfen die Produktivität der Schwerpunktressource nicht beeinträchtigen.
- Sie sollten dazu beitragen, seine Produktivität zu steigern.

Sie müssen Ihre Hebelressource identifizieren. Es wird die Ressource sein, die den Durchsatz einschränkt (oder als erstes den Durchsatz einschränken wird). Die Systemtheorie besagt, dass es nur eine Beschränkung (Hebelressource) pro System geben kann.

- Der CEO und sein Team müssen das Subsystem finden, das die Unternehmensergebnisse begrenzt.
- Der Manager des Teilsystems (vielleicht zusammen mit dem CEO) identifiziert seine Einschränkung (Engpass, schwächstes Glied). Dieses wird zum Schwerpunkt des Unternehmens.

Bedenken Sie:

1. Der Engpass (das schwächste Glied) blockiert mehr Umsatz und Durchsatz.
2. Wenn Sie 10 % mehr Durchsatz damit verdienen können, dann verkauft das Unternehmen auch 10 % mehr.
3. Der Rest des Unternehmens trägt dazu bei, dass der Hebelpunkt (die Einschränkung) sein Potenzial ausschöpfen kann, ohne dass zusätzliche Kosten oder Investitionen erforderlich sind.
4. Das Unternehmen erzielt 10 % mehr Umsatz, ohne zusätzliche Kosten oder Investitionen.
5. Falls die Materialkosten derzeit 50 % des Umsatzes ausmachen und die Gewinnspanne 5 % beträgt, dann bedeuten die **10 % Mehrumsatz eine Verdoppelung des Gewinns und einen noch größeren ROI-Sprung.**

Was würden Sie für einen solchen Change bezahlen?

Würden Sie einen solchen Change zulassen, wenn der Preis dafür Ihr Versprechen ist, dass Sie nach Abschluss des Projekts dessen Wert honorieren werden?

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