

TOC4U Netzwerktreffen 17.11.2012 Darmstadt

Dr. Dietrich Legat (Delta Institute Switzerland)- TOC im Vertrieb: Hemmungslos verkaufen

Der Vertrieb ist verglichen mit der Produktion ein wenig erforschter Unternehmensbereich. In Vertriebsabteilungen gibt es oft begriffliche Verwirrungen, es gibt unklare Ziele (z.B. 36 unterschiedliche Ziele in der Balanced Score Card für den Vertrieb). Vertriebsleiter sind oft nicht geschult in Führungsthemen und zeigen mangelndes Verständnis in Bezug auf ihre Verantwortung im Bereich Führung und kontinuierliche Verbesserung. Meist ist der Fokus auf „Tun“ unter Vernachlässigung der Planung.

Dabei ist das eine Ziel des Vertriebs eigentlich einfach zu definieren: Jeden Monat das kumulative Umsatzziel erreichen.

Dr. Legat empfiehlt Vertriebsleitern, nach folgender Adaption des Deming-Zyklus vorzugehen:

1. Planung
 - Das System definieren –welche Personen/Abteilungen sind am Vertriebsprozess beteiligt?
 - Das richtige Ziel finden
 - Den richtigen Plan erstellen
2. Durchführung
 - Den Plan richtig durchführen – das ist meist der schwerste Part! (Plan nachhaltig umsetzen)
3. Planprüfung
 - Den Plan richtig anpassen aufgrund der Überprüfung

Im Zentrum des Kreises steht ein verbindendes Element, das die Voraussetzung für den Erfolg aller obigen Punkte ist: Richtig führen.

Leider ist die operative Führung eine Fähigkeit, die vielen Managern und vor allem Vertriebsleitern fehlt. Ihre Zeit ist oft „fremdbestimmt“ und sie sind der Überzeugung, dass Sie primär für Strategieentwicklung zuständig seien. Ein externer Berater kann hier unterstützen, indem er in der ersten Zeit die monatlichen und quartalsweisen Reviews des Prozesses übernimmt.

Wolfram Müller (Speed4Projects) - Reliable und Ultimate Scrum

Eine effektive Selbstorganisation aller Mitarbeiter ist eine Voraussetzung für funktionierendes agiles Projektmanagement. Für erfolgreiche Selbstorganisation muss man jedoch das Ziel im Auge haben, wissen wo man steht und den Weg zum Ziel kennen. Das ist einer der Gründe, warum agiles Projektmanagement nicht so gut funktioniert wie erhofft.

Wolfram Müller entwickelte daher in seiner Tätigkeit bei 1&1 die Methode „Reliable Scrum“. In „Reliable Scrum“ wurden die wichtigsten Nachteile der agilen Scrum-Methodik (<http://de.wikipedia.org/wiki/Scrum>) durch Regeln aus dem Critical Chain

Projektmanagement (<http://www.toc4u.de/wiki/de/Critical-Chain-Projektmanagement>) behoben. Müller sorgte z.B. dafür, dass der Engpass (<http://www.toc4u.de/wiki/de/Engpass>), die Entwickler, jeweils nur an einem, höchstens zwei Projekten arbeiten durften, womit er schädliches Multitasking stark reduzieren konnte. Außerdem wurden die Programmierer/Entwickler durch ihren Vorgesetzten geschützt (wie ein „Schutzschild“), um Störungen zu minimieren. So erreichte er, dass die Engpassressource 90% der Arbeitszeit für Projekte aufwenden konnte. Wolfram Müller entwickelte nach Vorbild des CCPM einfache Grafiken, mit denen er den Projektfortschritt und das voraussichtliche Fertigstellungsdatum zuverlässig richtig darstellen konnte. Das ist bisher bei Scrum kaum möglich.

Doch damit war er nicht zufrieden, also suchte er weiter nach Verbesserungspotential. Ein wichtiger Punkt waren die vielen, zeitraubenden aber nötigen Abstimmungsmeetings. Ein anderer war, dass die Programmierer zwar nicht mehr an mehreren Projekten, aber immer noch an mehreren Aufgaben gleichzeitig arbeiteten, also Multitasking und Little's Law (http://de.wikipedia.org/wiki/Little%27s_law) weiterhin Verzögerungen verursachten. Die Lösung war die Fusion von Reliable Scrum mit einer weiteren TOC-Methodik: Drum-Buffer-Rope (<http://www.toc4u.de/wiki/de/Drum-Buffer-Rope>). Eigentlich in Produktionsbereichen eingesetzt, nutzte Wolfram Müller die Methodik, um sicherzustellen, dass die Programmierer nie zu viel, aber auch nie zu wenig Arbeit haben. Er erklärte sie also zur Drum (<http://www.toc4u.de/wiki/de/Drum>), spannte ein Rope zum Aufgaben-Release, von wo der Buffer (<http://www.toc4u.de/wiki/de/Puffer>) (offene Aufgaben) für die Programmierer aufgefüllt wird (Link)

Für Wolfram Müller ist der wichtigste Messwert für den Erfolg seiner Methode der Mensch: Strahlende, glückliche Gesichter bei der Arbeit, das ist das, was er erreichen will und in seinem Bereich auch mit den o.g. Methoden erreicht hat.

Uwe Techt (VISTEM GmbH & Co. KG)- Das Burnout Dilemma

Burnout ist in aller Munde - man könnte sagen, ein chronisches Problem unserer Gesellschaft. Manager werden regelrecht einer nach dem anderen „verschlissen“.

Wo können Unternehmen präventiv ansetzen? (Geheimer Unternehmenswunsch: Ohne Geld in die Hand nehmen zu müssen?)

Viele versuchen zwei Wege zu gehen: Die „Burnout-Anfälligkeit“ der Mitarbeiter reduzieren kann man vermutlich mit Präventiv-Seminaren, Coaching usw., doch diese Maßnahmen entfalten ihre positive Wirkung laut Studien leider erst, wenn der Mitarbeiter das Unternehmen verlässt - beim nächsten Arbeitgeber. Alternativ könnten Neuzugänge zum Unternehmen nach Belastbarkeit eingestellt werden und wenig belastbare Mitarbeiter entlassen werden – mit allen rechtlichen und arbeitsmoralischen Folgen für das

Unternehmen. Aber oft sind doch die besten Mitarbeiter die, die am stärksten von Burnout gefährdet sind.

Beide Wege sind nicht wirklich sinnvoll und vor allen Dingen nicht nachhaltig. Also bleiben aus Sicht von Techt nur betriebliche Faktoren als Ansatzpunkt für Gegenmaßnahmen. Typische genannte Belastungsfaktoren, die zu Burnout führen, sind Überlastung, sinnlose Arbeiten, widersprüchliche Vorgaben, unklare Ziele, u.v.m. Stellt man in Unternehmen, die sog. Gegenwartsbäume (<http://www.toc4u.de/wiki/de/Gegenwartsbaum>) auf, stellt man fest, dass genau diese negative Ursache-Wirkungsketten vorhanden sind. Unternehmen sind dann nicht erfolgreich, Mitarbeiter werden verschlissen, Projekte werden nicht fertig uvm. Oft finden sich diese Faktoren in chronischen Problemen bei Projektmanagern, Top-Manager oder Ressourcenmanager wieder.

Gäbe es Maßnahmen in Unternehmen, die das Burnout-Risiko quasi als Nebenwirkung reduzieren und nicht noch zusätzliche Kosten verursachen, wäre das der effektivste Weg. Burnout ist kein abgegrenztes, isoliertes Problem ohne Zusammenhänge mit den Unternehmensprozessen. Das Thema Burnout getrennt vom Gesamtunternehmen zu betrachten (und zu behandeln) würde lokale Optimierung bedeuten – und das bringt in der Regel keine wirklich gute Lösung.

Marcus Rimpler (Rimpler Consulting) - TOC und Controlling

Um Schritt 3 der Fokussierungsschritte (<http://www.toc4u.de/wiki/de/F%C3%BCnf-Fokus-Schritte>) (Unterordnung/Ausrichtung der Entscheidungen am Engpass) umzusetzen, muss klar gemacht werden: Es geht um Geld!

Aber wie bemessen? Dazu hat Marcus Rimpler die Kennzahlen Throughput (<http://www.toc4u.de/wiki/de/Durchsatz>), Inventory/Invest (http://www.toc4u.de/wiki/de/Best%C3%A4nde_und_Investitionen) und Operating Expenses (<http://www.toc4u.de/wiki/de/Betriebskosten>) in Geldwerte verwandelt. Er nennt den Durchsatz daher „Deckungsbeitragsleistung“.

Mithilfe dieser Kennzahlen kann dann der optimale Produktmix für die Maximierung des Deckungsbeitrags ermittelt werden. Es gilt, den Deckungsbeitrag pro investierter Zeit am Engpass des Prozesses zu ermitteln. Beachte: Um eine profitable Produktion zu haben, müssen die produzierten Euro/Minute mehr sein, als die Kosten, die pro Minute anfallen!

Investentscheidungen sollten immer auf die Erhöhung der Deckungsbeitragsleistung oder die Senkung von Inventar oder Operating Expenses abzielen. Alle Produktionsentscheidungen sollten immer auf die Erhöhung der Geschwindigkeit der Geldgeneration ausgerichtet sein.

Norbert Bollow (Bollow Software Economics Research)- TOC und Nachhaltigkeit

Die globale Zusammenarbeit funktioniert in manchen Bereichen sehr gut, Stichwort Musik- und Film-Copyrights, in anderen sehr schlecht, wie z.B. beim Thema Klimaschutz und Nachhaltigkeit.

Geschuldet wird dies teilweise durch falsche Kennzahlen (das BIP sagt nichts über Einkommensschere oder Armut in einem Land aus), aber auch durch unwirksame, bzw. nicht im Sinne der breiten Bevölkerung wirkende politische Systeme. Auch in westlichen Demokratien verzerren Lobbying und Korruption die Umsetzung des Willens der Bevölkerung.

Norbert Bollow sieht Grundprobleme in der mangelnden Fähigkeit der Bevölkerung, Lösungsvorschläge fundiert zu bewerten und im Fehlen nachhaltiger, globaler Lösungsstrategien. Er schlägt die Schaffung von Multistakeholder-Gruppen vor, die mithilfe der TOC Denkwerkzeuge (<http://www.toc4u.de/wiki/de/Denkprozesse>) Lösungsstrategien für die großen globalen Probleme erarbeiten und diese in die nationalen Parlamente tragen sollen. Damit die Bevölkerung die Qualität der Lösungsvorschläge bewerten kann, sieht er die Schulung der Bevölkerung in den wichtigsten TOC Denkwerkzeugen als wichtige Voraussetzung.

Jordan Owens - TOC und Engineer to Order

Jordan Owens, ein amerikanischer Lean-Experte, sieht Engineer to Order als besondere Herausforderung aus einer Lean-Perspektive (http://de.wikipedia.org/wiki/Lean_Management). Einige Lean-Werkzeuge funktionieren, andere nicht. Andererseits hat er noch keine Umgebung erlebt, wo die TOC-Methoden nicht funktioniert hätten. Besonders bewähren sich im ETO-Umfeld die Methoden TOC (http://www.toc4u.de/wiki/Theory_of_Constraints), DBR (<http://www.toc4u.de/wiki/de/Drum-Buffer-Rope>), CCPM (<http://www.toc4u.de/wiki/de/Critical-Chain-Projektmanagement>) und 5S (<http://de.wikipedia.org/wiki/5S>). (jeweils Link)

In Bezug auf die Nomenklatur haben beide Methoden jedoch das gleiche Problem: Buzz-Words richten mehr Schaden an als sie nützen. Owens nennt seine Vorgehensweise daher einfach: SQDC – Safety, Quality, Delivery, Cost. Das ist auch die Reihenfolge, in der die Themen optimiert werden.

Die tatsächliche Arbeit an einem Produkt macht etwa 10-15% der Kosten eines Produkts aus, dennoch wird in den USA primär dieser Bereich optimiert, anstatt an den Bereichen, die die übrigen 85-90% der Kosten ausmachen, zu optimieren.

Für ETO ist das wichtigste Wettbewerbskriterium der schnellste zu sein. Daher kommt der Supply Chain (http://www.toc4u.de/wiki/de/Supply_Chain) eine besonders wichtige Rolle zu: Auch dort sollte Schnelligkeit mehr zählen als der Preis. In Bezug auf Qualität gilt: in den Prozess einbauen, nicht nachher kontrollieren.

Zu hohes Inventar kann tödlich sein für ETO. Um es zu reduzieren müssen neue Regeln eingeführt werden (z.B. Spare Parts werden auf den Arbeitsschritt verrechnet, der sie bestellt aber nicht gebraucht hat). Außerdem bewährt sich der Kauf von Teilen in Katalogen mit Rückgaberecht, falls sie nicht benötigt werden.

Im Umgang mit Kunden gilt: Changes (Änderungswünsche) kosten, und wenn es eine Penalty Clause für verspätete Lieferung gibt, soll es auch einen Bonus in gleicher Höhe für frühere Lieferung geben. Owens berichtet, dass die Kunden diesen Bonus bisher immer gerne gewährt haben.

Abschluss/Ausblick

Christoph Lenhartz informierte die Teilnehmer über die TOCICO Konferenz 2013, die vom 3. Bis 6. Juni 2013 zum ersten Mal in Deutschland (Bad Nauheim bei Frankfurt) (http://tocico.postaffiliatepro.com/scripts/click.php?a_aid=vistem&desturl=http%3A%2F%2Fwww.tocico.org%2F) stattfinden wird. Die Konferenz wird auch einen kompletten deutschen Slot haben, in dem Teilnehmer sich auch in deutscher Sprache über die Grundlagen der Theory of Constraints informieren können.