

**Das Strahlen in
den Augen der
Menschen**



VISTEM®
GROW WITH US

In den alten Zeiten,
wo das Wünschen noch
geholfen hat ...

FOKUS

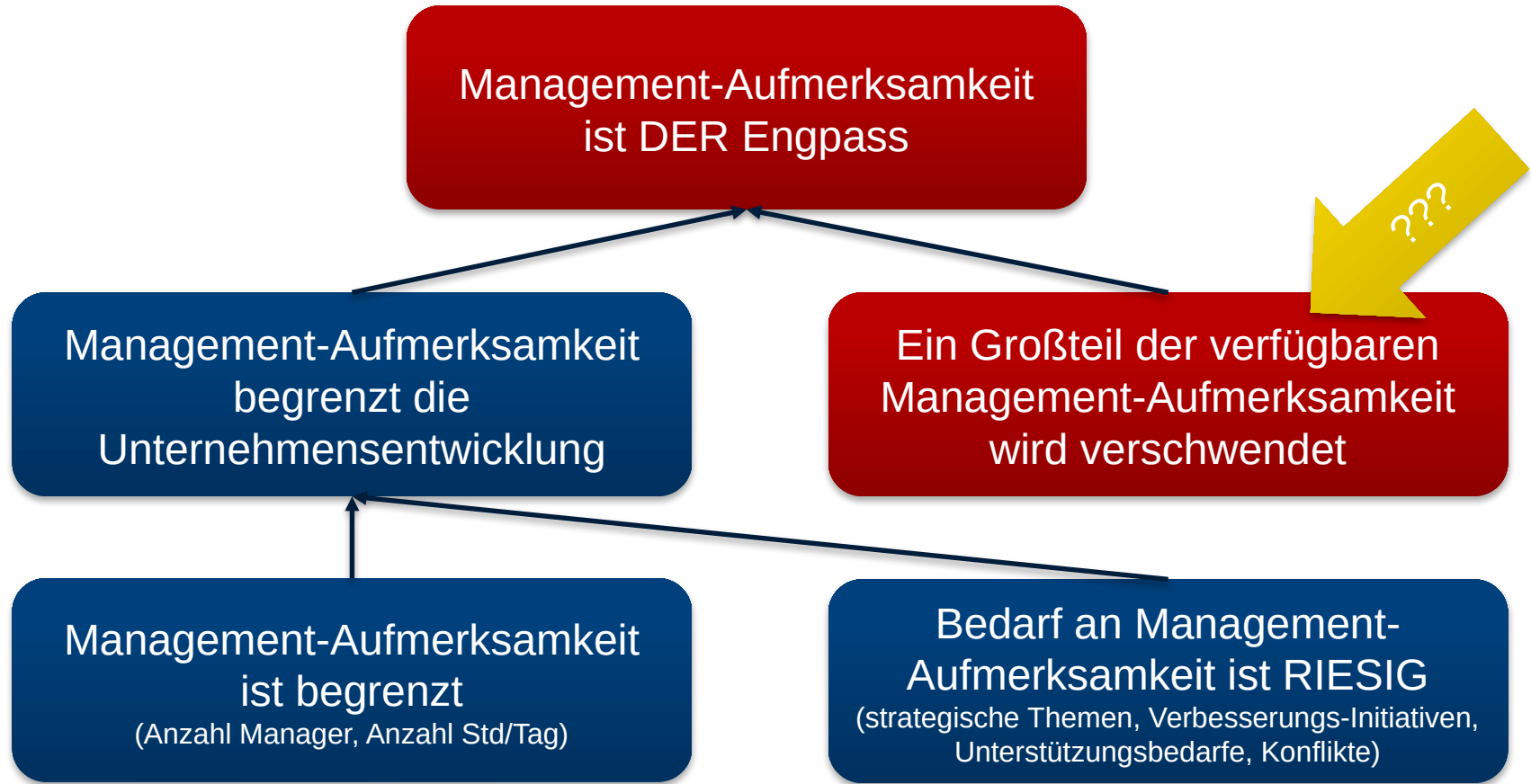
► Unternehmensziele

Nachhaltiger Erfolg – das nachhaltig florierende Unternehmen

Der Nutzen/Wert, den das Unternehmen für seine Stakeholder stiftet, nimmt zunehmend zu ... ohne dabei die Welt zu beschädigen
Stakeholder: Mitarbeiter, Kunden, Eigentümer

Notwendige (aber nicht hinreichende) Voraussetzung:

Das Unternehmen verdient (mehr und mehr) Geld



► Management-Aufmerksamkeit

- **Strategische Entscheidungen treffen**
 - Produkte, Produktmix, Märkte, In-/ Outsourcing, Investitionen, Projekte, Initiativen
- **Unternehmens-Teile im Sinne des Ganzen managen**
 - Planung und Steuerung von Bereichen, Abteilungen, Projekten
- **Konflikte lösen**
 - Zwischen Menschen und Organisationseinheiten

► Basisannahmen der TOC

Inherent Simplicity

- Systeme sind einfach.
 - Finde den Engpass!
- Konflikte (innerhalb eines zielgerichteten Systems) sind (selbst) gemacht und basieren auf Irrtümern (falsche Annahmen).
 - Finde die (inzwischen) falsche Annahme!

Die Welt ist nicht deterministisch

- Unsicherheit, Variabilität, Ungewissheit, ...

Menschen sind gut

- Menschen handeln aus positiven Antrieben.
- Finde den Antrieb!
- Es gibt immer eine WinWin-Lösung.

Jede Situation kann substantiell verbessert werden

- Never say „I know“



Welche Vorgehensweise
macht am meisten Freude?

Das Strahlen in den Augen der Menschen

► Theory of Constraints



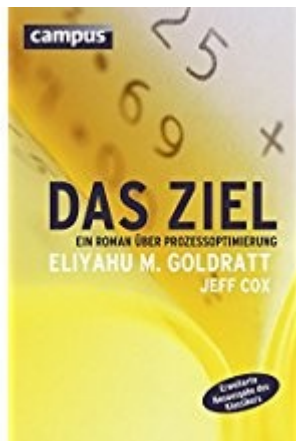
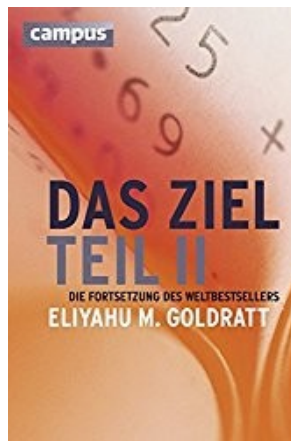
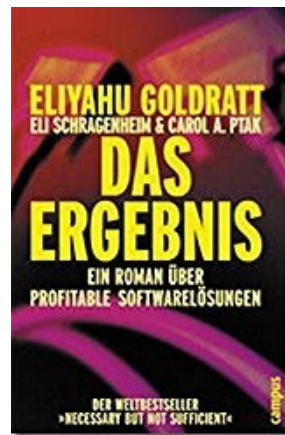
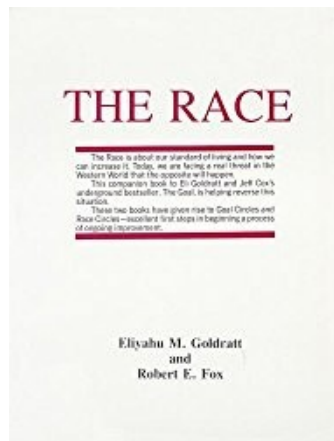
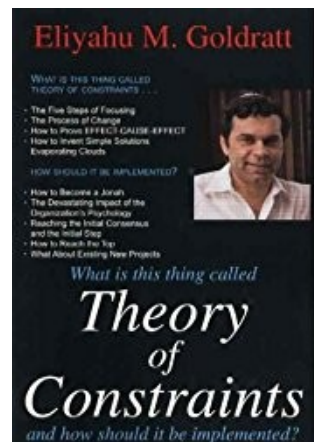
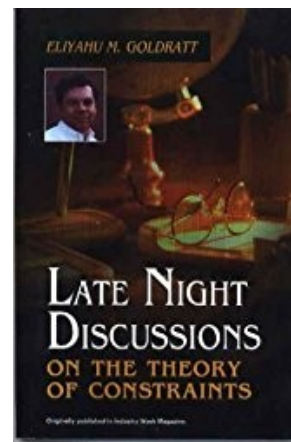
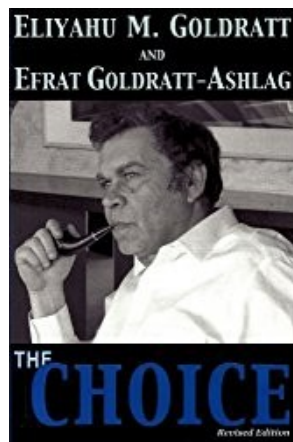
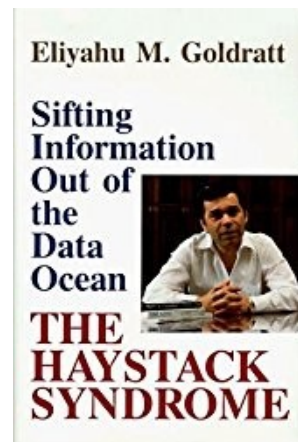
Dr. Eliyahu M. Goldratt
Israelischer Physiker, Autor
und Lehrer
1947 - 2011

Anwendung wissenschaftlicher Grundprinzipien auf soziale Systeme

Goldratt's Mission: **Teach the World to Think**

„Letztendlich und am aller wichtigsten wollte ich aufzeigen, dass wir alle herausragende Wissenschaftler sein können. Ich glaube, dass das Geheimnis, was einen guten Wissenschaftler ausmacht, nicht in seinem intellektuellen Potenzial liegt. Wir haben genug Potenzial. Wir müssen uns nur die Realität anschauen sowie logisch und präzise analysieren, was wir sehen.“

30.10.2026



► Basisannahmen der TOC

Inherent Simplicity

- Systeme sind einfach.
 - Finde den Engpass!
- Konflikte (innerhalb eines zielgerichteten Systems) sind (selbst) gemacht und basieren auf Irrtümern (falsche Annahmen).
 - Finde die (inzwischen) falsche Annahme!

Die Welt ist nicht deterministisch

- Unsicherheit, Variabilität, Ungewissheit, ...

Menschen sind gut

- Menschen handeln aus positiven Antrieben.
- Finde den Antrieb!
- Es gibt immer eine WinWin-Lösung.

Jede Situation kann substantiell verbessert werden

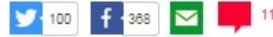
- Never say „I know“



This simple theory from an Israeli genius will revolutionize the way you think about business

Jeff Bezos is a big fan

By Pascal-Emmanuel Gobry | November 6, 2014



Jeff Bezos about Theory of Constraints: "So here's my advice: If you're in the business world (or dealing with management or strategizing generally) read *The Goal*. You can thank me later."

TOC is the brainchild of an eccentric Israeli physicist, Eli Goldratt (now deceased), who produced the [business novel](#) *The Goal*, which became an underground bestseller and allowed him to devote himself fulltime to consulting and elaborating on his theory. Once I understood TOC's power, it came as no surprise to find out that Jeff Bezos, the greatest CEO alive today, makes all his senior executives read *The Goal*.

TOC is based on a very simple, yet very profound and powerful insight: In any complex system, the output is determined by one limiting factor. In other words, a chain is only as strong as its weakest link. Any complex system of production is made up of multiple linked activities, and one of them will be the bottleneck that determines the output of the whole system.

The reason why this is so profound is that most managers spend their time improving the part of the system they oversee, often with very mixed results. — even an improved process — is still limited by the bottleneck. Anything else is basically wasted (and even more so if it's done in a wasteful way).

The theory of constraints is a simple and powerful tool for improving the performance of any system.

Industrial companies all over the world have adopted the famous "kaizen" system. But the theory of constraints is a more powerful tool for improving industrial manufacturing.

Starting over price. At first blush, it looks like a pure zero-sum game. One side wins, the other loses, and the outcome will only be determined by brute power.

But if you look at it from the perspective of each side's constraints, a solution might emerge. For example, what if the supplier was willing to deliver on a tighter schedule, because that's not where his bottleneck is? This would mean that the buyer would have to hold less inventory, which would then free up cash, so that he could pay more while still coming out ahead. And let's say that the buyer recognizes that inventory build-up is the bottleneck that constrains his operation, rather than the price he pays the supplier. Such realizations take a zero-sum situation where someone has to lose for the other to win into a positive-sum situation where both parties can win.

TOC is brilliant in its own right. But one of the things that attracted me to TOC is that its manifesto is a novel. Business strategy often drapes itself in the accouterments of science when it is intrinsically unscientific, since business events are non-repeatable. Business books give themselves ponderous airs, giving you a view from 30,000 feet. But humans learn best from and through stories, and when it comes to human stuff like business, stories are the best way to understand problems and their solutions. While no one will praise *The Goal's* literary qualities, it is still an engaging and profound book.

► mehr Geld verdienen?

	Ausgangs-situation	Möglichkeit 1	M2	M3	M4
		Betriebskosten senken	TVK senken	Volumen steigern	Preise steigern
Umsatz	100	100	100	120	120
TVK	50	50	48	60	50
DB1	50	50	52	60	70
BK	45	43	45	45	45
NP	5	7	7	15	25

Kostensenkungspotential ist stark begrenzt und erzeugt Zwickmühlen/Konflikte ... die viel Zeit/Energie verbrauchen,

daher: Geld verdienen über Durchsatz-Steigerung (mehr Volumen, höhere Preise)

► Unternehmensziele

Nachhaltiger Erfolg - das nachhaltig florierende Unternehmen

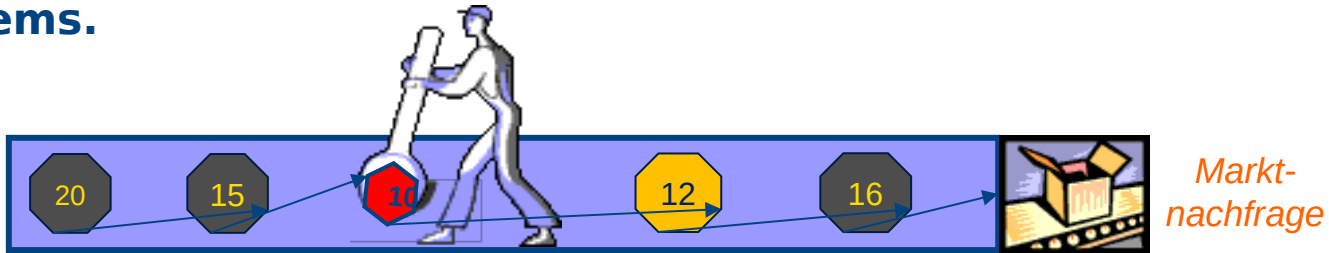
Notwendige (aber nicht hinreichende) Voraussetzung:

Das Unternehmen verdient (mehr und mehr) Geld

Der Durchsatz des Unternehmens wächst (immer wieder) schneller als die Betriebskosten.

► Engpässe und Nicht-Engpässe

- Durchsatz steigern erfordert synchronisiertes Zusammenwirken in einer Kette (einem Netzwerk) voneinander abhängiger Prozess-Schritte.
- Für ein System (z.B. Unternehmen) gilt: **Nur sehr wenige Faktoren bestimmen** (zu einem bestimmten Zeitpunkt) **die Leistung des Systems.**



- Eine am Flaschenhals verlorene Stunde ist eine für das ganze System verlorene Stunde; eine gewonnene Stunde an einem Nicht-Flaschenhals ist eine Fiktion.

► Engpässe und Nicht-Engpässe

Eine am Flaschenhals verlorene Stunde ist eine für das ganze System verlorene Stunde; eine gewonnene Stunde an einem Nicht-Flaschenhals ist eine Fiktion.

- Engpass: „Mehr ist besser“
- Nicht-Engpass:
 - Unterhalb einer gewissen Schwelle: „Mehr ist besser“
 - Oberhalb dieser Schwelle: „Mehr ist schlechter“
 - Lokale Optimierung eines Nicht-Engpasses erzeugt nicht automatisch die globale Optimierung des Systems – das Gegenteil ist oft der Fall.
- Fokus: Das tun, was getan werden muss UND nicht tun, was nicht getan werden sollte.

► **Process of OnGoing Improvement** (Fünf Fokus-Schritte)

0. Definiere das Ziel des Systems
1. **Identify**: Identifiziere den Engpass des Systems
2. **Exploit**: Entscheide, wie der Engpass bestmöglich ausgenutzt werden soll
3. **Subordinate**: Ordne alles andere der Entscheidung (2) unter
4. **Elevate**: Erweitere den Engpass
5. Wenn der Engpass aufgelöst ist, beginne bei (1).

WARNUNG!!!! Trägheit darf nicht zum Engpass des Systems werden.

► Grundlegende Unternehmensziele

Nachhaltiger Erfolg - das nachhaltig florierende Unternehmen

Voraussetzung:

Der Durchsatz des Unternehmens wächst (immer wieder) schneller als die Betriebskosten.

Voraussetzung:

Das Unternehmen hat einen entscheidenden Wettbewerbsvorsprung.

Warum sonst sollten Kunden immer wieder mehr kaufen ...
... und sogar höhere Preise zahlen?

► Grundlegende Unternehmensziele

Nachhaltiger Erfolg - das nachhaltig florierende Unternehmen

Das Ziel ist substantiell gefährdet, wenn ...

Die Ressourcen des Unternehmens chronisch überlastet werden.

Das Unternehmen existentielle Risiken eingeht.

► Ziel und Weg - Strategie und Taktik

Ziel / Strategie

Nachhaltiger Erfolg - das nachhaltig florierende Unternehmen

Der Nutzen/Wert, den das Unternehmen für seine Stakeholder stiftet, nimmt zunehmend zu ... ohne dabei die Welt zu beschädigen. Stakeholder: Mitarbeiter, Kunden, Eigentümer

Weg / Taktik

Unternehmen baut einen entscheidenden Wettbewerbsvorsprung auf,
entwickelt die Fähigkeit, aus diesem Wettbewerbsvorsprung in genügend großen Märkten lukratives Geschäft zu generieren, und zwar ohne die Ressourcen des Unternehmens chronisch zu überlasten oder existentielle Risiken einzugehen.

► Management-Aufmerksamkeit

- **Strategische Entscheidungen treffen**
 - Produkte, Produktmix, Märkte, In-/ Outsourcing, Investitionen, Projekte, Initiativen
- **Unternehmens-Teile im Sinne des Ganzen managen**
 - Planung und Steuerung von Bereichen, Abteilungen, Projekten
- **Konflikte lösen**
 - Zwischen Menschen und Organisationseinheiten

Strategische Entscheidungen treffen

Produkte, Produktmix, Märkte,
MakeOrBuy, Investitionen, Projekte,
Initiativen

► Investitionen (1)

Ob sich eine Investition lohnt, wird oft auf Basis einer erwarteten Kosten-Ersparnis kalkuliert und bewertet.

Beispiel: Entscheidung über die Beschaffung einer neuen Maschine.

- Kosten der neuen Maschine: 100.000 €
- Neue Maschine ist doppelt so schnell wie die vorhandene Maschine:
 - alte Maschine: 6 Stück / Stunde
 - neue Maschine: 12 Stück / Stunde.
- Stückzahl / Jahr: 30.000 Stück
- Arbeitslohn: 8 € / Stunde
- Overhead-Factor: 4

Wie berechnen Sie, ob sich die Beschaffung der neuen Maschine tatsächlich „lohnt“?

Übliches Vorgehen:

- **Eingesparte Zeit**
 - pro Stück: 10 Min (alte M.) – 5 Min (neue M.) = 5 Minuten / Stück
 - pro Jahr: 5 Min/Stück x 30.000 Stück/Jahr = 2.500 Std / Jahr
- **In Kostenersparnis umrechnen:**
 - Kosteneinsparungen pro Stunde: 8 € + (4 x 8 €) = 40 € / Stunde
 - Kosteneinsparungen pro Jahr: 40 € / Stunde x 2.500 Stunden = 100.000 €
- **Return on Investment**
 - Kosten der Maschine (100.000 €) / Kosteneinsparungen pro Jahr (100.000 € / Jahr) = 1 Jahr

► Investitionen (2)

Aber: Werden Sie das Geld für die neue Maschine tatsächlich nach einem Jahr wieder in der Kasse haben?

- Diese Frage lässt sich nur beantworten, wenn Sie eine weitere Information kennen: Ist die alte (und neue) Maschine am Engpass eingesetzt?
- Sie ist nicht am Engpass eingesetzt?
- Dann gibt es keine Chance, dass die 100.000 € nach einem Jahr wieder in der Kasse sind. Durch die neue Maschine wird nicht mehr verkauft. Es entsteht kein erhöhter Durchsatz. Die Kosten sind nur auf dem Papier gespart.

Wird die Maschine am Engpass eingesetzt, sieht die Rechnung anders aus:

- Angenommen, die Maschine ist nicht doppelt so schnell, sondern nur 10 % schneller als die alte Maschine. Dann wäre der Rol nach üblicher Berechnung 10 Jahre. Die Investition würde nicht erfolgen.
- Aber: Die Maschine erweitert den Engpass, erhöht also den Umsatz des Unternehmens um 10%. Wenn nun Ihr Unternehmen bisher 10 Mio € Umsatz macht, davon 50 % Rohmaterialkosten sind, Sie also bisher einen jährlichen Durchsatz von 5 Mio € haben, dann erhöht sich der Durchsatz um 500.000 € pro Jahr und die neue Maschine ist innerhalb weniger Monate bezahlt.

Schlussfolgerung: **Die kostenorientierte Rol-Rechnung provoziert gefährliche Fehlentscheidungen.**

► Make or buy (1)

Unternehmen		
Umsatz	10	Mio€
Rohmaterialanteil	50	%
Produkt		
	1000	Stück
Rohmaterial	5,00	€/ Stück
Arbeitslohn	12,50	10,00 €/ Stunde 15 Minuten / Stück Overhead-Faktor 4
Kosten pro Stück	17,50	€/ Stück

Ein Lieferant bietet das
Teil für 10 €/ Stück

Einsparung: 7.500 € 

- Outsourcing führt **nicht** zu
 - Reduzierung des Overheads (eher zum Gegenteil).
 - Verringerung der Lohnkosten (es sei denn, die Mitarbeiter werden tatsächlich entlassen).
- Rohmaterial wird durch Outsourcing eingespart, also 5 € / Stück.
- Das Produkt für 10 € / Stück einzukaufen, erhöht die Kosten um 5 € / Stück.
- **Verlust** durch Outsourcing: **5.000 €**

► Make or buy (2)

Unternehmen		
Umsatz	10	Mio€
Rohmaterialanteil	50	%
Produkt		
	1000	Stück
Rohmaterial	5,00	€/ Stück
Arbeitslohn	12,50	10,00 €/ Stunde 15 Minuten / Stück Overhead-Faktor 4
Kosten pro Stück	17,50	€/ Stück

Ein Lieferant bietet das
Teil für 30 €/ Stück

Verlust:
12.500 €



Herstellung von 1.000 Stück braucht 3 % der Kapazität des Engpasses.

- 3 % von 10 Mio € sind: 300.000 €
- davon sind 50 % Rohmaterialkosten, verbleiben also 150.000 €.
- Abzüglich Einkauf 1.000 Teile à 30 €:
- 30.000 €
- Eingespartes Rohmaterial: + 5.000 €
- **Gewinn** durch Outsourcing:
125.000 €

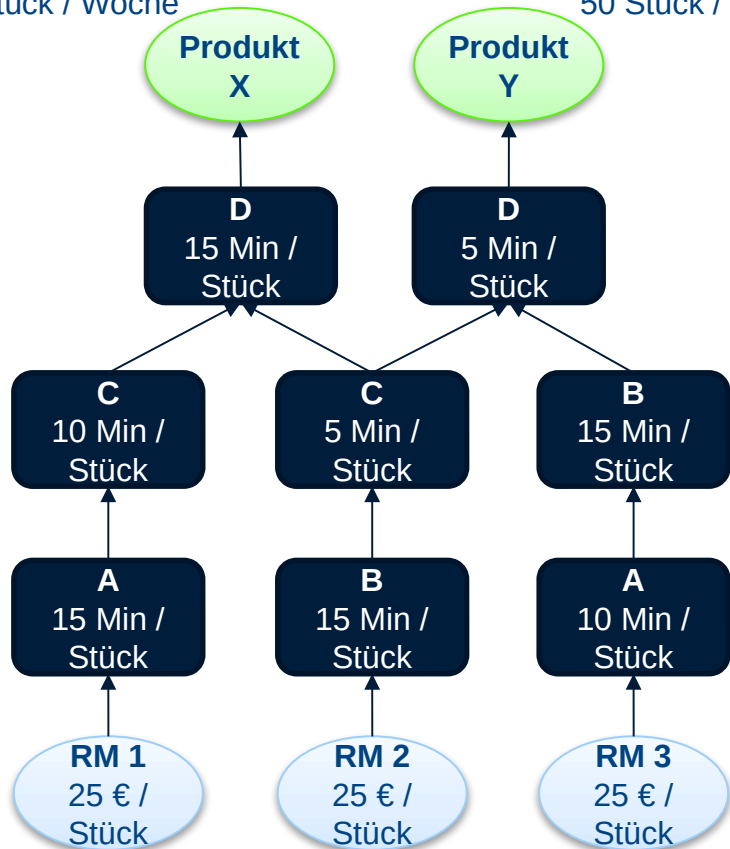
Schlussfolgerung: **Kostenorientierte MakeOrBuy-Rechnung provoziert gefährliche Fehlentscheidungen.**

► Produkt-Kosten

- Die Profitabilität eines Produktes / einer Leistung durch die Kalkulation von „Produkt-Kosten“ berechnet:
 - Solange der Verkaufspreis höher ist als die Produkt-Kosten ...
 - ... solange verdient das Unternehmen Geld mit dem Verkauf des Produktes.

95 € / Stück
100 Stück / Woche

110 € / Stück
50 Stück / Woche



Vier Ressourcen: A, B, C, D

- Je Ressource 40 Std / Woche
- Betriebskosten 6.000 € / Woche

Produkt-Kosten pro Stück?

Nachfrage und Preis sind bekannt

X: 95 € / Stück, 100 Stück / Woche

Y: 110 € / Stück, 50 Stück / Woche

Gibt es einen Engpass?

Gewinn / Verlust des

Unternehmens-Teile im Sinne des Ganzen managen

Planung und Steuerung von
Bereichen, Abteilungen, Projekten

► Unternehmens-Teile im Sinne des Ganzen managen

Annahme:

Große, komplexe Systeme (i.S.v. sehr viele Elemente, sehr viele Wechselwirkungen) sind schwer zu überschauen und zu managen.

Übliche Lösungsrichtung:
System in Subsysteme zerlegen

- Weniger Elemente
- Weniger Wechselwirkungen
- Leichter zu managen

Allerdings:

Nicht trivial, die Unternehmensziele in Subsystem-Ziele zu übersetzen.

Beispiel: For-Profit-Unternehmen

- Ziel des Unternehmens (oder notwendige Voraussetzung für Zielerreichung):

Geld verdienen

- Ziel einer Produktionsabteilung?

► Unternehmens-Teile im Sinne des Ganzen managen

Aufgabe daher:

Andere Subsystem-Ziele definieren, die klar auf das Unternehmensziel ausgerichtet sind

Begründung:

Sind die Subsystem-Ziele nicht eindeutig auf die Unternehmensziele ausgerichtet, handeln sie an diesen vorbei ... oder sogar dagegen.

Übliche Ziele für Produktionsabteilungen:

- Effizienz steigern
- Stückkosten senken

Zugrundeliegende Annahme:

Wenn jedes Subsystem erfolgreich die Stückkosten senkt und die lokale Effizienz steigert, macht das Unternehmen mehr Gewinn.



“Standing on the Shoulders of Giants”

Von wem können wir lernen?



► Henry Ford: Flow



Henry Ford's Herausforderung:

Unternehmen, das er erfolgreich führen wollte. Subsysteme, die er dazu sinnvoll managen musste.

FLOW: I have to make sure that every subsystem has flow. If all of them have flow, and the flow is synchronized, I will get what I want.

Rule #1: Improving flow (or equivalently lead time) is a primary objective of operations.

► Henry Ford: Prevent overproduction



It is impossible, to raise the efficiency of more than one work centre to 100%.

Rule #2: This primary objective should be translated into a practical mechanism that guides the operation when not to produce (prevents overproduction).

I want flow.

- When I don't get flow, inventory accumulates.
- When inventory accumulates it takes up space.
- In order to have flow, let us limit the space that we allow inventory to accumulate in.

► Henry Ford's „Rules of Flow“



1. **Improving flow** (or equivalently lead time) is a **primary objective of operations**.
2. This primary objective should be translated into a **practical mechanism that guides the operation when not to produce** (prevents overproduction).
3. **Local efficiencies must be abolished.**
4. **A focusing process to balance flow must be in place.**

► Henry Ford



FLOW!

- Keine Betrachtung lokalen Effizienzen
- Keine Betrachtung von Stückkosten

Ergebnisse

- Sehr günstiges Fahrzeug.
- Lead time: durchschnittlich 81 Stunden
- Wirtschaftlich außerordentlich erfolgreich.

► Flow Lines

Perfekt in einer Umgebung, in der

- jedes einzelne Teil in einer sehr großen Stückzahl hergestellt wird,
- es möglich ist, eine Maschine für jeden Arbeitsschritt an jedem herzustellenden Teil vorzuhalten.

Die meisten Unternehmen haben nicht diese Bedingungen!

Was tun?

- Lokale Effizienzen steigern
- Stückkosten senken



► Taiichi Ohno: Toyota Production System



Markt forderte bereits verschiedene Fahrzeug-Modelle mit vielen Konfigurationen.

Daher war es nicht möglich,

- eine dedizierte Maschine für jeden Arbeitsschritt an jedem Teil zu haben,
- den markierten Platz zwischen zwei Workcentern als Mechanismus zu nutzen, um Überproduktion zu verhindern.

Dennoch: **FLOW!**

Improving flow (or equivalently lead time) is a primary objective of operations.

► Taiichi Ohno: Toyota Production System



This primary objective should be translated into **a practical mechanism that guides the operation when not to produce** (prevents overproduction).

- Idee: Supermarkt
- Definiere erlaubten Bestand von jedem einzelnen Teil zwischen zwei Workcentern
- Ist der Bestand erreicht: Stopp!
- Von einem anderen Teil wurde bereits etwas entnommen: Wechsel auf anderes Produkt. Setup erforderlich.
- Ohno: Folge der Regel. Finde Möglichkeiten, die Setup-Zeiten zu reduzieren!

► Taiichi Ohno: Toyota Production System



Local efficiencies must be abolished.

- You want the whole company to be effective? Don't even think of local efficiencies.

A focusing process to balance flow must be in place.

- Alles kann substantiell verbessert werden.
- Aber wir können uns nicht erlauben, überall gleichzeitig zu verbessern.
- Wir sollten nicht da beginnen, wo es leicht ist, sondern da, wo es viel bringt!
- Wasserstand reduzieren

► TPS/Lean „missverstanden“

Als andere Unternehmen damit anfangen, TPS/Lean einzuführen, haben sie Ohno nur teilweise verstanden, nämlich:

- Alles kann substantiell verbessert werden, also verbessere überall!
- Verschwendung muss reduziert werden, also reduziere jegliche Art von Verschwendung.
 - Ohno meinte: Verschwendung von Durchlaufzeit / Flow
 - Nicht: Verschwendung jeglicher Art (Kosten, Material, ...)

Deshalb ist Toyota immer noch unerreicht.

► Beyond TPS/Lean

TPS erfordert extrem stabile Umgebungen.

- Auf die meisten Umgebungen trifft das nicht zu

Wie sollen die TPS-Regeln angewandt werden in Umgebungen, die weniger stabil sind?

- Häufig neue Produkte / Mix
- “Make to Order” (jeder Auftrag ist anders)
- Projekte



ALLES verbessern - auf Basis von „lokale Effizienzen steigern“ und „Stückkosten senken“?

Wenn **Management-Aufmerksamkeit** der **Engpass** ist, ...

... wie kann es dann sein, dass die ersten Maßnahmen darin bestehen sollen,

- unter Einsatz von viel Management-Aufmerksamkeit
 - viele Prozess- und Setup-Verbesserungen zu machen ...

... so dass man auch lange warten muss, bis signifikante Wirkungen entstehen?



► Eliyahu M. Goldratt

1. **Improving flow** (or equivalently lead time) is a **primary objective of operations**.
2. This primary objective should be translated into a **practical mechanism that guides the operation when not to produce** (prevents overproduction).
3. **Local efficiencies must be abolished.**
4. **A focusing process to balance flow must be in place.**

... und das alles in Umgebungen, die viel weniger stabil sind als bei Ford und Toyota?



► Eliyahu M. Goldratt

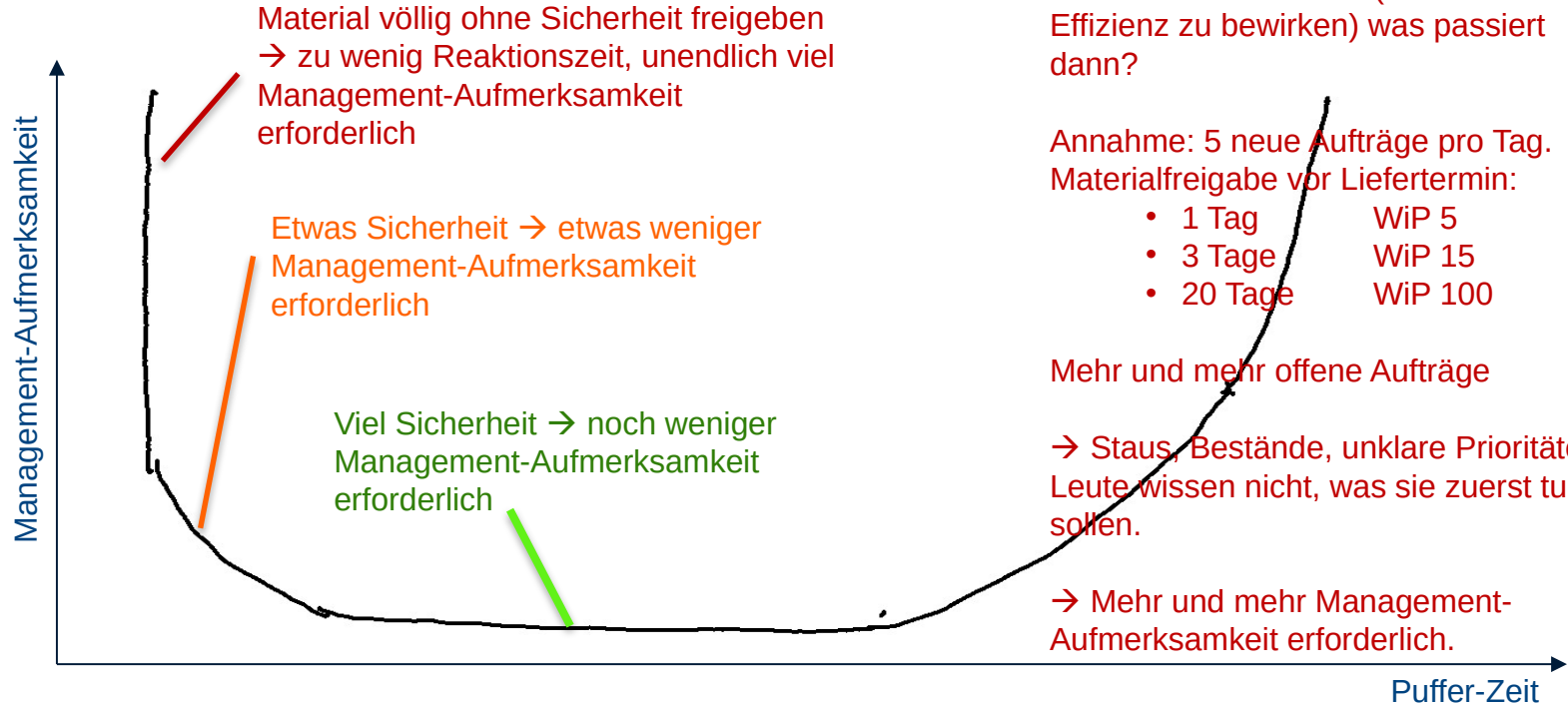
This primary objective should be translated into a **practical mechanism that guides the operation when not to produce** (prevents overproduction).

Idea:

If I haven't released the materials ahead of time, nobody can produce ahead of time.



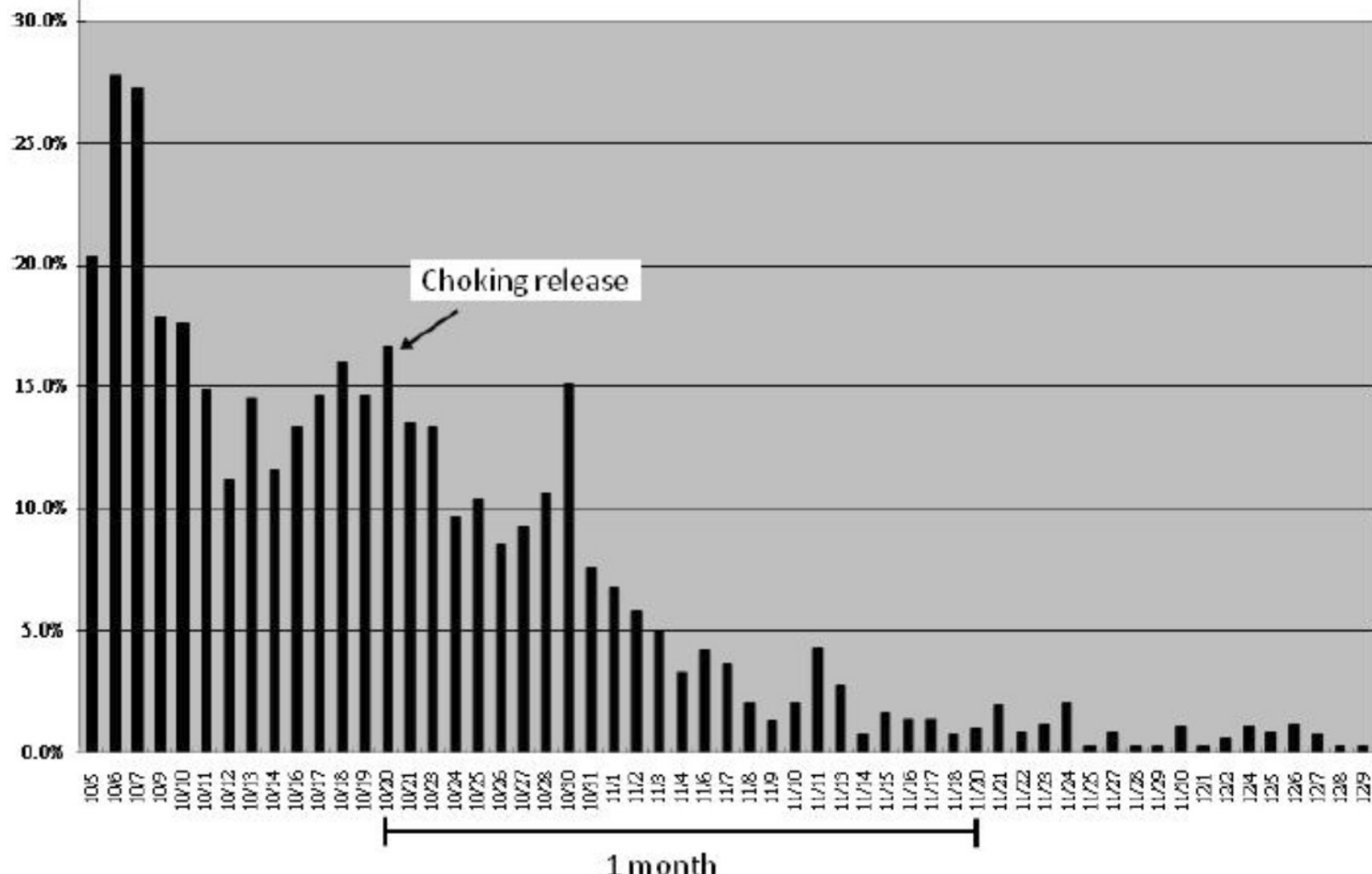
► U-Curve



► Choke the release

- Die rechte Wand zeigt uns, was unsere aktuell versprochene LeadTime ist.
- Gebe das Material erst frei, wenn die Hälfte dieser Zeit vor dem versprochenen Liefertermin vorbei ist. Also irgendwo in der Mitte des Plateaus.
- Wirkungen:
 - Halber Work in Progress
 - Viel bessere Performance
 - Viel weniger Management-Aufmerksamkeit erforderlich

Late orders



► Choke the release

- Kann – im Gegensatz zu Flowlines und TPS/Lean – in sehr instabilen Umgebungen anwenden.
 - (genauso wie in Umgebungen wie Ford, CocaCola, Toyota, ... auch).
- Wirkungen kommen unmittelbar:
 - Zuverlässigkeit (DDP) springt auf ein zuvor für unmöglich gehaltenes Niveau.
 - Die Hälfte des WIP wird freigesetzt in Cash. Investment ist negativ.

► Auch das funktioniert nur unter bestimmten Bedingungen!

- LeadTime ist VIEL länger als TouchTime.
 - Nicht zutreffend in vielen Projekt-Umgebungen (insb. bei sehr großen Investitions-/Infrastruktur-Projekten).
 - Dort erst nach der Hälfte der üblichen Zeit zu starten, wird eine Katastrophe erzeugen.
- Es gibt einen vom Kunden vorgegebenen / mit dem Kunden vereinbarten Liefertermin.
 - Nicht zutreffen bei „Make to Stock“ und im Handel
- **Vorsicht!**
 - Denken wir nicht einmal daran, diese Vorgehensweise auf ALLE Umgebungen anzuwenden ... es sei denn, wir wollten uns ruinieren.
- FLOW ist gültig für jede Umgebung als primäre Ausrichtung für Operations.
 - Die dafür anzuwendenden Mechanismen müssen möglicherweise erst erfunden werden.
 - Wenn die Mechanismen richtig sind, müssen signifikante Wirkungen innerhalb von Wochen sichtbar werden.

► Standing on the Shoulders of Giants: Flow!



Henry Ford

- I want flow.
- When I don't get flow, inventory accumulates.
- When inventory accumulates it takes up space.
- In order to have flow, let us limit the space that we allow inventory to accumulate in.
- Flow Lines



Taiichi Ohno

- Toyota Production System / Lean
- Define how much of each part is allowed (Kanban)
- When it is reached, stop
- Find ways to reduce the setup time
- Water analogy



Eliyahu M. Goldratt

- Theory of Constraints
- If I haven't released the materials ahead of time, nobody can produce ahead of time.
- Choke the release
- Drum Buffer Rope



Flow

- Improving flow is primary objective of operations
- ... should be translated into a mechanism that prevents overproduction
- Local efficiencies must be abolished
- A focusing process must be in place

► Profit-Center

- Ein Subsystem, das von anderen Subsystemen Produkte / Leistungen einkauft und / oder an andere Subsysteme Produkte / Leistungen verkauft
- Profitabilität des Profit-Centers ist abhängig von den Transfer-Preisen
- Übliche Berechnung der Transfer-Preise:
(Lohnkosten * Overhead-Faktor)
+ Rohmaterialkosten
+ % Marge
= Transfer-Preis
- Auswirkungen?
- Verbesserungen
 - Kosten steigen → Transfer-Preise steigen → Gewinn des Profit-Centers steigt
 - Kosten sinken → Transfer-Preise sinken → Gewinn des Profit-Centers sinkt
 - Transfer-Preise verhindern Verbesserungen
- Wettbewerbsfähigkeit
 - Jedes Profit-Center will / muss Gewinn machen.
 - Transfer-Preise werden mit Gewinn-Marge weiterberechnet
 - Vertrieb muss diese Preise „verkaufen“
 - Transfer-Preise verschlechtern die Wettbewerbsfähigkeit

► Woher kommt die freie Kapazität?

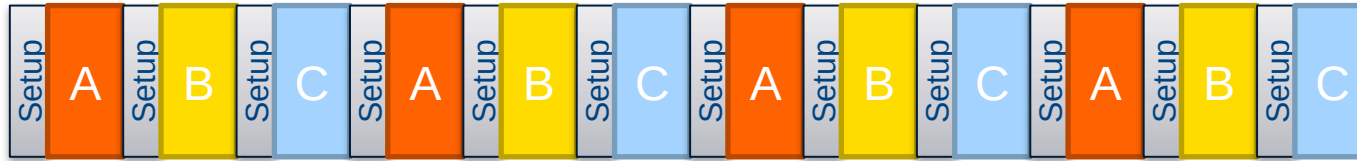
Wirkungen von „Choke the release“

- Sehr hohe Zuverlässigkeit; 50% kürzere DLZ; 50% weniger WiP („negatives Investment“)
- **Sehr viel mehr Output**
(Im Falle des Küchenherstellers 60% mehr Container ausgeliefert pro Monat)

60% mehr → waren die Mitarbeiter vorher ein gutes Drittel ihrer Arbeitszeit untätig?

- Bei Maschinen vorstellbar ...
- Bei Mitarbeitern:
Führungskräfte achten sorgfältig darauf, dass jeder ständig beschäftigt ist
Über ein Drittel Leerlauf lässt sich nicht verstecken
Alle sagen, dass sie wie verrückt arbeiten ... und erheblich Überstunden erforderlich sind

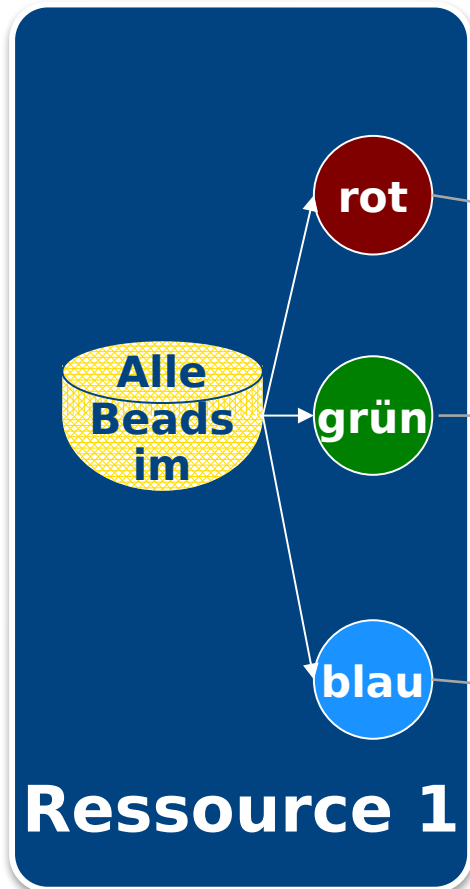
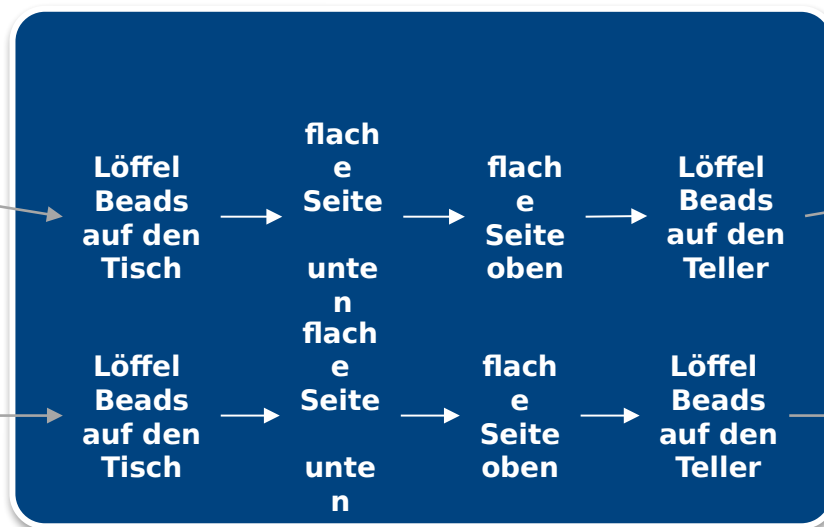
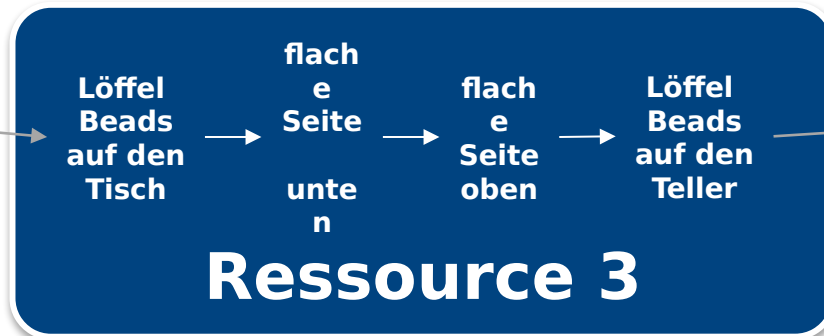
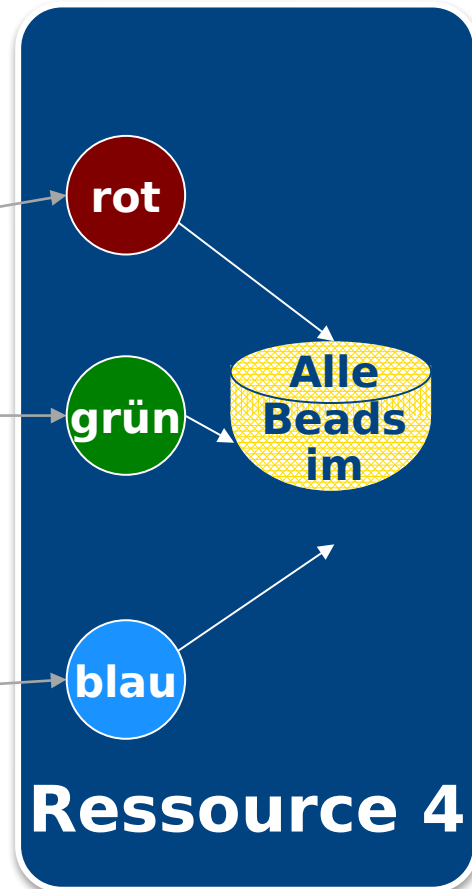
► Multitasking



Phase I

Phase II

Phase III



► Multitasking

□ **Ruiniert Qualität**

□ **Erhöht Aufwand**

(Setup und Fehlerkorrekturen)

Unser Gehirn ist so gebaut, dass – wenn wir unterbrochen werden, wenn wir zwischen verschiedenen Aufgaben/Themen hin und her wechseln – unsere Effektivität dramatisch sinkt.

□ **Durchlaufzeiten explodieren**

□ **Verbrennt Kapazität**

Multitasking wirkt als **Verstärker** zu allen bereits betrachteten Mechanismen, durch die Management-Aufmerksamkeit vernichtet wird.

- Je größer die Zahl der Aufgaben / Themen, zwischen denen hin und her gewechselt wird, umso größer die schädliche Auswirkung.
- Je weniger es sich dabei um Routinetasks handelt, umso größer die schädliche Auswirkung.

► Multitasking

Produktion

Unterbrechungen nicht ganz so häufig und die Aufgaben wiederholen sich.

Mit „Choke the Release“ sinkt das Risiko, dass man eine Aufgabe zugunsten einer anderen unterbrechen muss, drastisch.

→ Je nach Umgebung und Ausgangssituation mind. 20% (oder viel mehr) Kapazität ohne zusätzliche Ressourcen)

Projekte

Aufgaben sind unterschiedlicher, abwechslungsreicher, weniger Routine.

Unterbrechungen sind häufiger. Und damit entsteht eine deutlich größere Auswirkung.

In Projektumgebungen ist jeder davon überzeugt, dass es keine freie Kapazität gibt. Alle fordern zusätzliche Ressourcen.

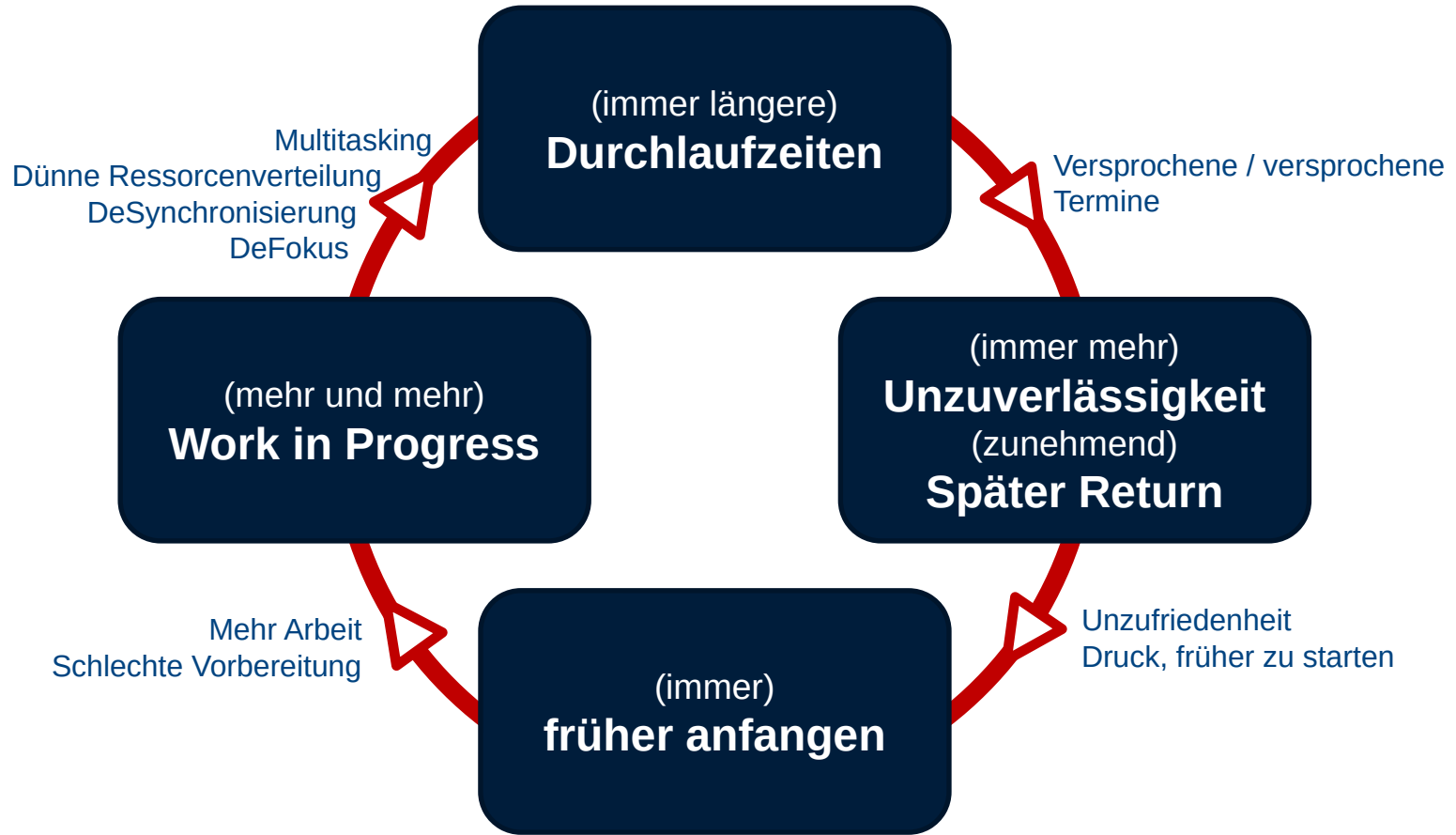
Top-Management

Größte Anzahl verschiedener Aufgaben, am wenigsten Routine, die meisten Störungen.

Bei (Top-)Managern ist die Wirkung von Multitasking am größten.

Ein Großteil (> 90%) der Management-Aufmerksamkeit – d.h. des Engpasses – wird verschwendet.

Unter Multitasking sind grundlegende Veränderungen kaum zu realisieren.



► Was können wir tun?

- „Von jetzt an beginne ich erst dann eine neue Aufgabe, wenn ich alles andere fertig gestellt habe!“
- „Von jetzt an beende ich zumindest die Aufgabe, an der ich gerade dran bin, bevor ich etwas neues beginne!“

Dafür gibt es einfach zu viele offene Aufgaben. Wir leben in einer Welt voller Variabilität und Murphy. Sowie sich infolge dessen die Prioritäten verändern, müssen wir auf eine andere Baustelle wechseln.

Um aus dieser Situation heraus zu kommen, brauchen wir eine völlig andere Art, das Unternehmen zu managen ... so dass wir eben nicht mehr gezwungen sein werden, ständig zwischen verschiedenen Baustellen zu wechseln. **Darum geht es in der TOC.**

- Wir können es nicht in die Verantwortung einzelner Mitarbeiter und Führungskräfte verschieben, diese Aufgabe zu lösen.
- Und solange wir hin und her springen, ist die Kapazität des Engpasses verschwendet. In unglaublichem Umfang ... viel mehr, als uns das im Alltag klar ist.

**Jeder weiß, dass es möglich ist,
ein Projekt in einem Bruchteil der
üblichen Zeit zu verwirklichen.**

**Dazu muss man ,nur‘ dem Projekt
während seiner gesamten Laufzeit
die höchste Priorität geben.**

Jeder (Mitarbeiter und Manager – bis hin zur Geschäftsleitung)
lässt alles andere stehen und liegen, sowie das Projekt Bedarf
nach Ressourcen, Unterstützung oder Entscheidung hat.

► Dünne vs. optimale Ressourcenverteilung

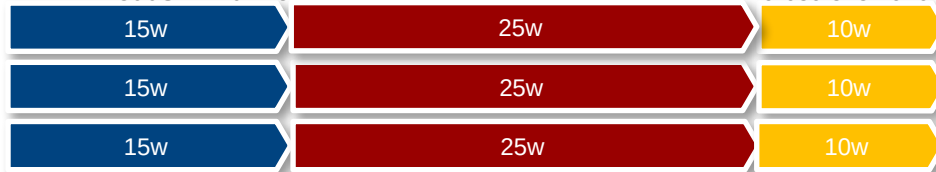
 3 blaue
 6 rote
 9 goldene



20 Wochen (inkl. Unsicherheit, Unterbrechungen, Murphy)



Modus A: Dünne Ressourcenverteilung (um alle Projekte zu bedienen und effizient zu arbeiten)



50 Wochen

Modus B: Optimale Ressourcenausstattung



40 Wochen



33% mehr Kapazität

Kundenprojekte

- Zuverlässigkeit
95% und mehr
- DLZ
-25% und mehr
- Kapazität
+30% und mehr

Produktion

Unterbrechungen nicht so häufig; Aufgaben wiederholen sich.

Mit „Choke the Release“ sinkt das Risiko, dass man eine Aufgabe zugunsten einer anderen unterbrechen muss, drastisch.

→ Je nach Umgebung und Ausgangssituation mind. 20% (oder viel mehr) Kapazität ohne zusätzliche Ressourcen)

Projekte

Aufgaben unterschiedlicher, abwechslungsreicher, weniger Routine.

Unterbrechungen häufiger.

→ Deutlich größere Auswirkung.

In Projektumgebungen ist jeder davon überzeugt, dass es keine freie Kapazität gibt. Alle fordern zusätzliche Ressourcen.

Top-Management

Größte Anzahl verschiedener Aufgaben, am wenigsten Routine, die meisten Störungen.

Bei (Top-)Managern ist die Wirkung von Multitasking am größten.

Großteil (> 90%) der Management-Aufmerksamkeit wird verschwendet.

Unter Multitasking sind grundlegende Veränderungen kaum zu realisieren.

Entscheidungen über Projekte, Initiativen, ...

► Produktentwicklung

(1) Idee über ein zu entwickelndes Produkt (von Marketing/Sales, Top-Management, Engineering)

(2) Entwicklungsbereich schätzt die erforderlichen Investitionen.

- Unsicherheit, Murphy ... aber irgendwie kommen sie auf eine Zahl.

(3) Sales/Marketing schätzt, zu welchem Preis das Produkt verkauft werden kann/soll und wie viel davon.

- Dafür erforderlich: funktionierende Kristallkugel ... irgendwie kommen sie auf eine Zahl

(4) Finance vergleicht (2) und (3) und errechnet RoI/Payback.

- Falls das gut genug ist (die meisten Unternehmen haben eine definierte Schwelle): „GO“

Although there are multiple cases documenting "several hundred million yen profit increase in a few months", many of them don't regard making money itself as the success. Actually, many readers' comments are along the following lines: "Of course I am surprised and happy with the dramatic profit increase in such a short time. But far more important for me is people's personal and professional growth. Widely spreading teamwork, motivation increasing across the company: I have always wanted our company to be like this!"

When I developed the CCPM solution I concentrated on trying to decipher the underlying harmony of the project environment itself — zooming in on our erroneous assumption that caused the core conflict that destroyed that harmony. But then, such feedback forced me to look from a different angle. [...] I started to look on the harmony between people. I started to examine what causes inharmonious relationships between people and why the CCPM solution enables the same environment to enjoy real harmonious relationships.

Once I started to look for it, it was relatively easy to decipher. Put yourself in the shoes of a person who is in charge of delivering a task in a project. Even in the western industry the allotted time to complete this task is not dictated from above, rather your boss approaches you and asks for your time estimate. Of course, being experienced and therefore well aware of the uncertainties involved in doing the task, you have to consider that not everything will go smoothly, that you will encounter some difficulties or even, more likely, some distractions. "It depends..." you try to explain to your boss. But such an answer is not good enough, your boss insists on a numerical answer.

Now, would you give an estimate that you have a high chance (a chance of, let's say 50 percent) of missing? Not in the western culture. My impression is that being regarded as a reliable employee is even more important in the Japanese culture. So, being pressed for a numerical time estimate you don't have any choice but to add safety to your estimate; to choose a number you think you have a reasonable chance of meeting (over eighty or over ninety percent depending on your personality and your company culture). After some negotiation with your boss you settle on a number (you are aware of the negotiation and probably took this into account when you made your estimate).

Now take the more common case, where the "surprises" were not too big, the case that has about a 70% chance of happening. In this case you will be able to finish considerably ahead of your padded time estimate, and proudly announce early completion of your task. But, what will be the repercussion the next time an estimate is demanded from you? Isn't it more prudent to invest more time to do a thorough job, to make sure that everything is properly checked? In short, to use all the time that is available rather than rushing to deliver ahead of the committed time.

Take the more global look on the situation. With such behavior, what type of relationships, how much mutual trust, do you expect between management and their direct employees?

Now put yourself, for example, in the shoes of a project leader. You want to do a good job, to make sure that your project will be on time, within budget and delivering all the promised content. But, in a multi-project environment you are not in charge of the people who do the actual work. They also are working on other projects. Your only way is to approach their boss, a resource manager, and to convince him to put his people on your project. How are you going to do it? You must give him the impression that your project is the most urgent or most important project. Bear in mind that all other project managers are doing the same. What type of relationship, how much mutual trust, do you expect between resources and project managers?

► Zwischenmenschliche Beziehungen

- Unternehmen bringen ihre Mitarbeiter in Zwickmühlen und Konflikte.
- So lange es einen inhärenten Konflikt gibt in der Art und Weise, wie das Unternehmen gemanagt wird, sind Motivation und Zusammenarbeit chronisch beeinträchtigt.
- Wie viele Zwickmühlen und Konflikte existieren?
 - Produktion: Bestände reduzieren! Gleichzeitig die lokale Effizienz steigern! Zwickmühle!
 - Projektmitarbeiter: Schnell sein. Zuverlässig sein. Zwickmühle!
 - Initiativen: Meine ist die wichtigste! Nein, meine ist die wichtigste! Konflikt!
 - Materialkosten senken. Schnell sein. Konflikt!
 - ...
- Und wie gehen wir damit um?

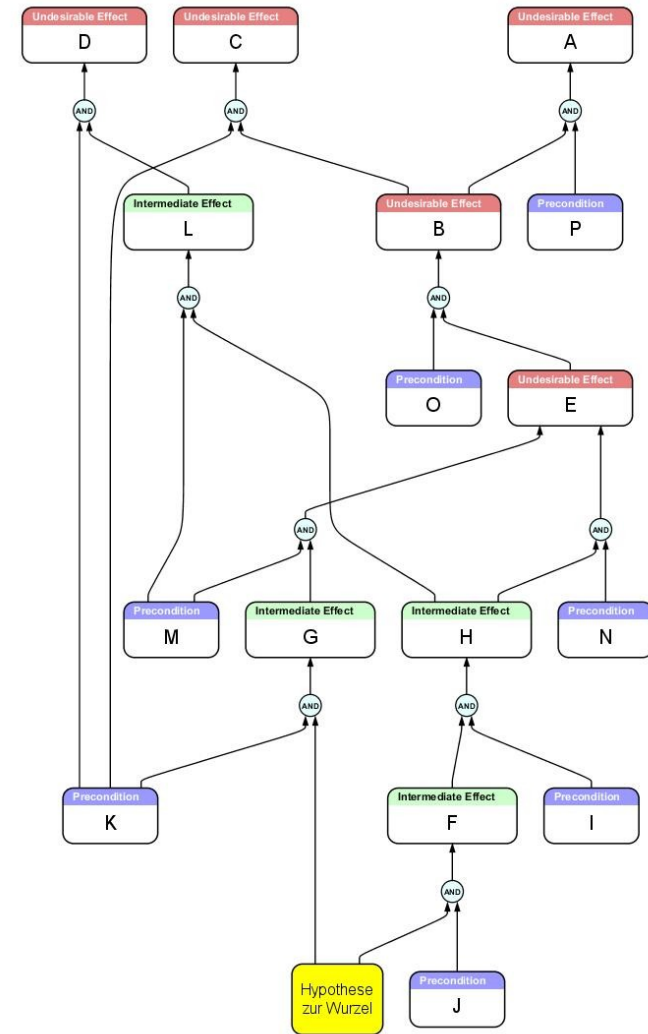
► Suche nach dem Kernprob

- Start: UnDesirable Effects – damit verbundene Konflikte / Zwickmühlen
- Hypothese zum Kernproblem
- Suche nach Ursache-Wirkungs-Beziehungen.
- Nachweis: diese eine Wurzel verursacht „alles“.

Das ist der Konflikt, der entfernt werden muss ...

- Eine höhere Performance zu generieren, ist toll (→ Kunden → Eigentümer)
- Noch wichtiger: die Konflikte / Zwickmühlen „evaporieren“ ... den Menschen ein Arbeitsumfeld geben, in dem sie Sinn, Zusammenarbeit und Harmonie erleben.

Worin besteht dieser Kernkonflikt?



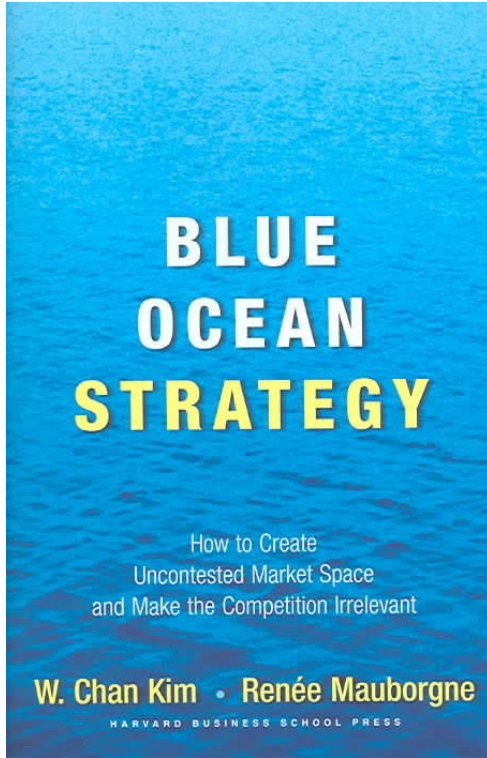
Solange Verkäufer (und andere) den Eindruck haben, dass „Preis“ ein entscheidender Faktor ist (oder sein wird), gibt es einen inhärenten Konflikt.

► Der Kern

Solange Verkäufer (und andere) den Eindruck haben, dass „Preis“ ein entscheidender Faktor ist (oder sein wird), gibt es einen inhärenten Konflikt!

- dieser Konflikt verschleißt den größten Anteil der Management-Kapazität
- alles, was die Wettbewerber machen, zwingt das Unternehmen zu einer Reaktion
- gefangen in Kosten- und Preis-Diskussionen und daraus resultierenden vielfältigen Handlungen
 - mit all den Auswirkungen auf die verschiedenen Bereiche, Führungskräfte und Mitarbeiter des Unternehmens.
- Können wir etwas tun? Oder müssen wir diese Situation einfach als gegeben hinnehmen?

► Blue Ocean Strategy



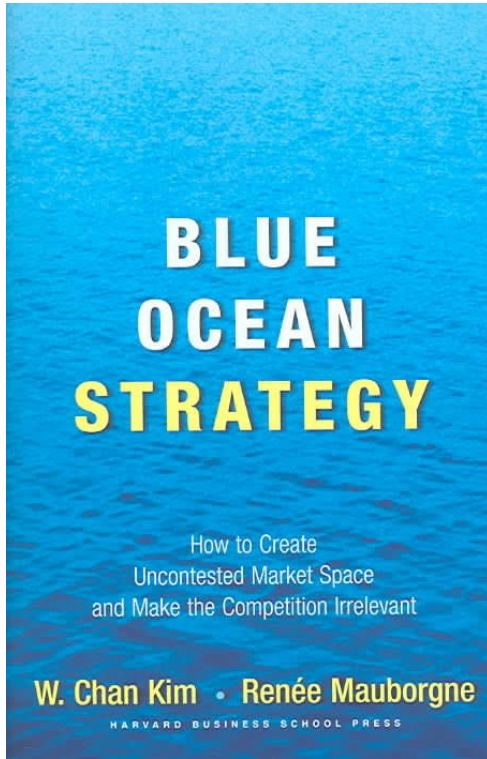
Der Blaue Ozean als Strategie

Wie man neue Märkte schafft, wo es keine Konkurrenz gibt

W. Chan Kim, Renée Mauborgne

<https://de.wikipedia.org/wiki/Blue-Ocean-Strategie>

► Blue Ocean Strategy

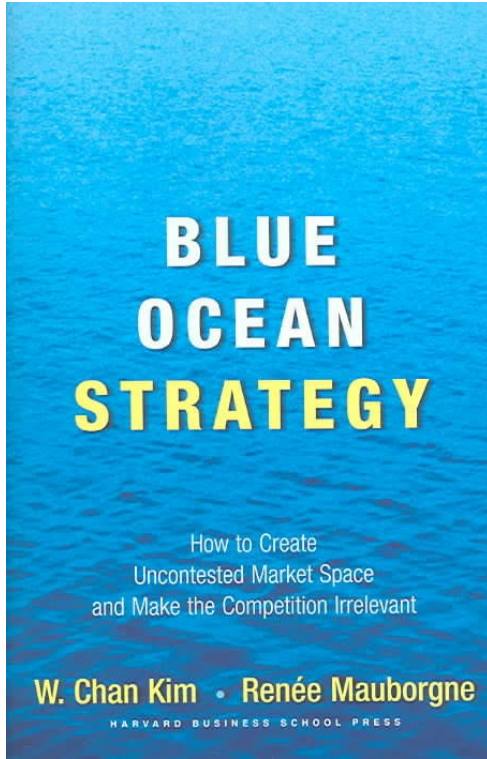


Die meisten Unternehmen schwimmen in einem **roten Ozean**; gefärbt durch das Blut aus den Wunden der gegenseitigen Verletzungen im Wettbewerb (Preiskampf, unrealistische Spezifikations- und Terminzusagen, ...).

Am Beispiel von 30 bis 40 Fällen (alle möglichen Branchen, Regionen, Wirtschaftsbereiche) wird gezeigt, wie es Unternehmen gelungen ist, für sich einen Markt zu gestalten, in dem der Wettbewerb irrelevant geworden ist: der **blaue Ozean**.

- Der Preis war dann kein Thema mehr. Andere Themen waren wichtig, aber nicht mehr der Preis.

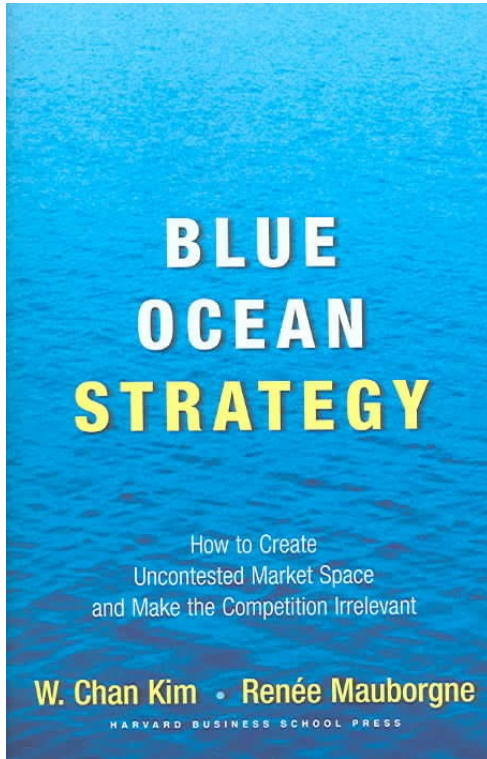
► Blue Ocean Strategy - Warnung



In jedem Fall, in dem es einem Unternehmen erfolgreich gelungen ist, sich einen blauen Ozean zu gestalten, hat es vorher durchschnittlich 40 Versuche von anderen Unternehmen gegeben ... und **diese anderen Unternehmen sind bei dem Versuch, es ebenfalls zu schaffen, pleite gegangen.**

Warum?

► Blue Ocean Strategy - Warnung



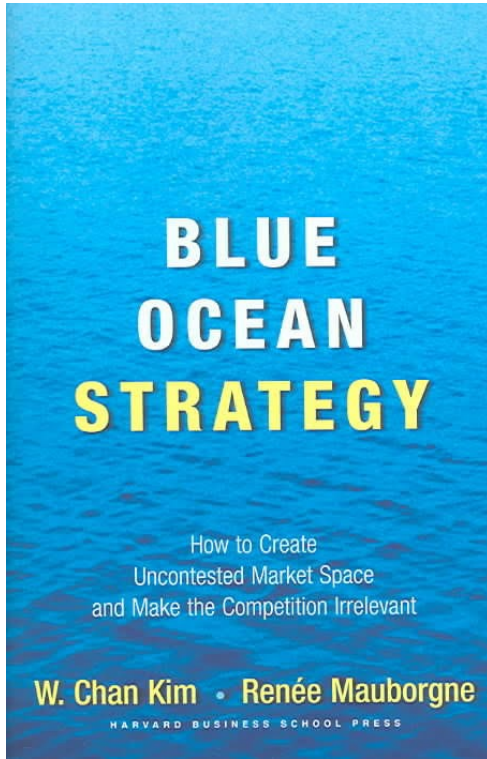
Wie gestalten wir einen blauen Ozean?

Ein entscheidendes Kundenbedürfnis in einem Maß befriedigen, wie es sonst niemand macht.

Zwei Risiken:

1. Wir glauben, einen realen signifikanten Kundenwunsch zu erfüllen, aber es ist keiner.
2. Wir erfüllen einen realen signifikanten Kundenwunsch, aber der Kunde weiß (noch) gar nicht, dass er diesen Wunsch hat.
 - Aufgabe: den Markt beeinflussen, informieren ... so dass die Kunden ihren Bedarf erkennen.
 - Wie groß ist die Chance, damit erfolgreich zu sein? Wahrscheinlich nahe Null. Vielleicht wenn 40 Unternehmen es probiert haben, die dabei pleite gehen, ist das 41te erfolgreich und macht das Geschäft.

► Der blaue Ozean



- So lange wir in einem roten Ozean arbeiten, haben wir es mit einem Kernkonflikt zu tun, der Management Aufmerksamkeit verschlingt und überall im Unternehmen Disharmonie erzeugt ...
- ... und das bewirkt Multitasking und verschlingt noch mehr Management-Aufmerksamkeit.
- Wir sind auf zu vielen Baustellen unterwegs, erzeugen Aufgaben über Aufgaben, starten Projekte über Projekte, Initiativen, ... und das verbraucht noch mehr Ressourcen und Management-Aufmerksamkeit.

Einen blauen Ozean zu haben, sich einen blauen Ozean zu gestalten, ist keine Kür, kein Luxus, ... es ist zwingend erforderlich.

► Wie finden wir einen blauen Ozean?

- ... der keine existentiellen Risiken beinhaltet
- Der Markt ist bereits überzeugt davon, dass es sich um ein signifikantes unerfülltes Kundenbedürfnis handelt.
 - Sogar in einem Ausmaß, dass der Markt gar nicht mehr danach fragt, sondern nur noch nach dem Preis.
 - Nicht weil der Markt die Sache nicht mehr will. Sondern weil er nicht (mehr) daran glaubt, dass ein Lieferant das jemals können wird.

► Projektgeschäft

Return on Investment



Fokus auf:

- Herauszufinden, was für den Kunden wirklich von entscheidender Bedeutung ist (Projektgeschäft: Return on Investment)
- Interne Verbesserungen realisieren, die dazu führen, dass wir RETURN viel stärker (positiv) beeinflussen können als jeder Wettbewerber.

Dann haben wir einen blauen Ozean.

Es geht nicht darum, zu verbessern um

- der Verbesserung willen,
- Kosten zu sparen.

Sondern: So verbessern, dass wir einen blauen Ozean haben.

Das ist der einzige Weg raus aus dem dramatischen Verschleiß von Management-Aufmerksamkeit sowie der empfindlichen Beschädigung von Zusammenarbeit und Motivation.

30.10.2026

► Schlussfolgerung

Wenn

- wir wirklich die Verschwendung von Management-Aufmerksamkeit reduzieren, unsere Aufmerksamkeit produktiver nutzen wollen,
- wir verstehen, dass die größte Verschwendung von Management-Aufmerksamkeit von den „soften“ Faktoren kommt (Motivation, Kooperation, Disharmonie, ...),

Dann sollten wir

- akzeptieren, dass wir Konflikte und Zwickmühlen nicht mehr als gegeben hinnehmen dürfen.
- aufhören, faule Kompromisse hinsichtlich dieser Konflikte und Zwickmühlen zu akzeptieren.

Das größte Thema dabei: Die Kompromisse (Abstriche), die wir hinsichtlich der Faktoren machen, die für unsere Kunden entscheidend sind.

► Schlussfolgerung

Wir können es uns nicht erlauben, in einem roten Ozean zu leben. Daher müssen wir den Kernkonflikt lösen.

Wie?

Herausfinden, was wir verbessern müssen, so dass wir in der Lage sind, ein entscheidendes Bedürfnis unserer Kunden in einem Maß zu befriedigen, das sonst

So

- entfernen wir den Kernkonflikt,
- setzen wir Management-Aufmerksamkeit frei,
- steigern wir Motivation und Zusammenarbeit
- reduzieren wir schädliches Multitasking und andere Reibungsverluste.

Und das setzt umso mehr Management-Aufmerksamkeit und Kapazität frei

► Was hält uns ab?

Die Befürchtung, dass wir es möglicherweise nicht schaffen könnten.

- Ist es schlüssig?
- Ist es praktikabel?
- Ist es machbar?

Nach unserer Erfahrung ist es einfacher als man gemeinhin denkt.

- Aber ein Spaziergang ist es nicht.

Und in dem bisherigen Kampf einfach so weiter zu machen, ist auch kein befriedigender Ansatz ...

► Entscheidender Wettbewerbsvorsprung

Ein entscheidender Wettbewerbsvorsprung entsteht dann und nur dann, wenn

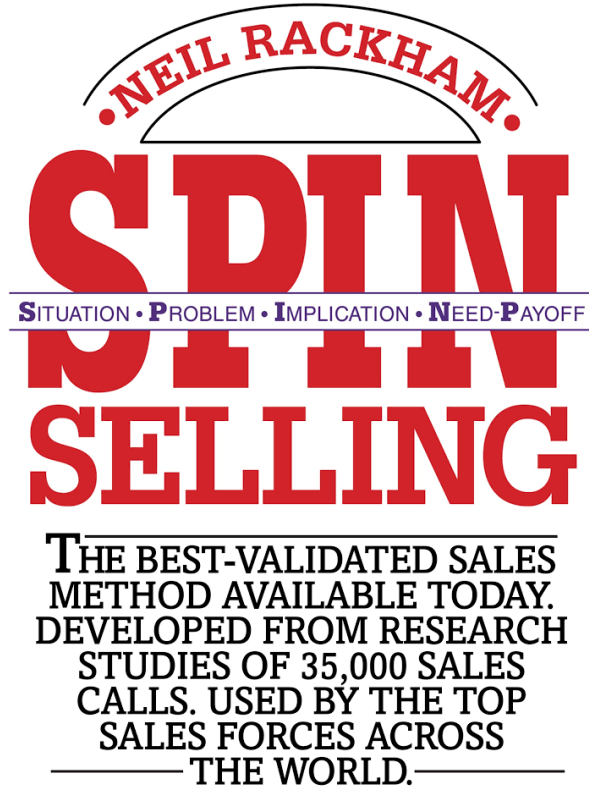
- ein entscheidendes Kundenbedürfnis
- entscheidend besser befriedigt wird,
- als es jeder entscheidende Wettbewerber macht (kann und will).

Zusatzbedingung:

- Der Markt ist bereits überzeugt davon, dass es sich um ein signifikantes unerfülltes Kundenbedürfnis handelt. Sogar in einem Ausmaß, dass der Markt gar nicht mehr danach fragt, sondern nur noch nach dem Preis. Nicht weil der Markt die Sache nicht mehr will. Sondern weil er nicht (mehr) daran glaubt, dass ein Lieferant das jemals können wird.

Verkauf ◀

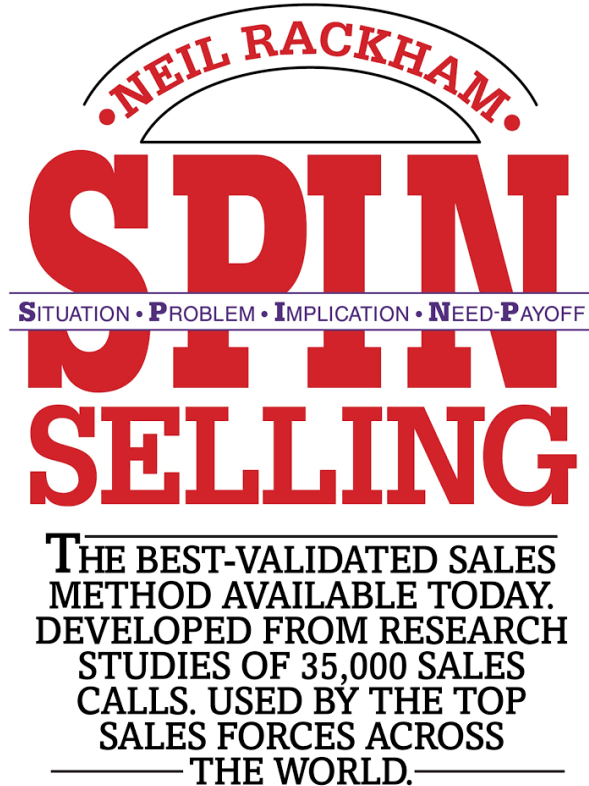
► SPIN Selling (Neil Rackham)



Verkaufen, indem Sie dem Kunden Fragen stellen, die ihm helfen,

- seine wirklichen Bedürfnisse zu erkennen,
- und zu erkennen, dass Sie der einzige Lieferant sind, der diese Bedürfnisse tatsächlich befriedigen kann.

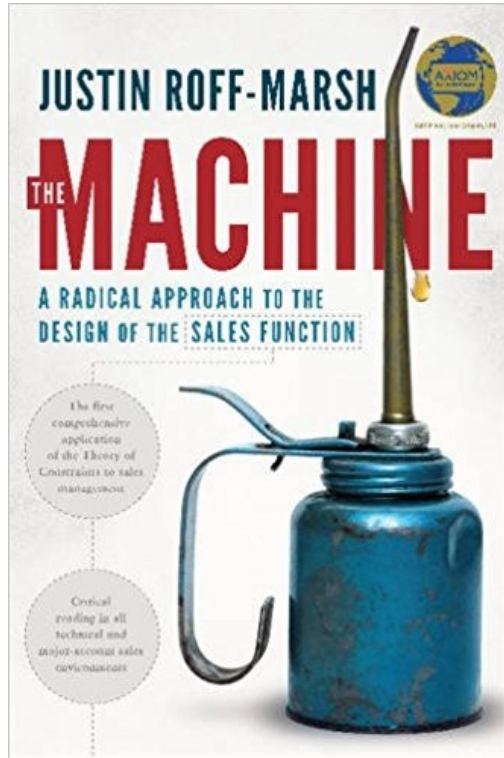
► SPIN Selling (Neil Rackham)



Herausforderung:

- Verkäufer sind an konventionelle Verkaufsgespräche gewöhnt ... nicht daran, aus einem entscheidenden Wettbewerbsvorsprung lukrative Aufträge zu machen.
- Verkäufer sind typischerweise keine Super-Experten im Geschäft des Kunden.
- Um im Gespräch mit dem Kunden eine überzeugende Analyse zeigen / entwickeln zu können, müssen sie dafür hervorragend ausgebildet und trainiert sein.

► The Machine (Justin Roff-Marsh)

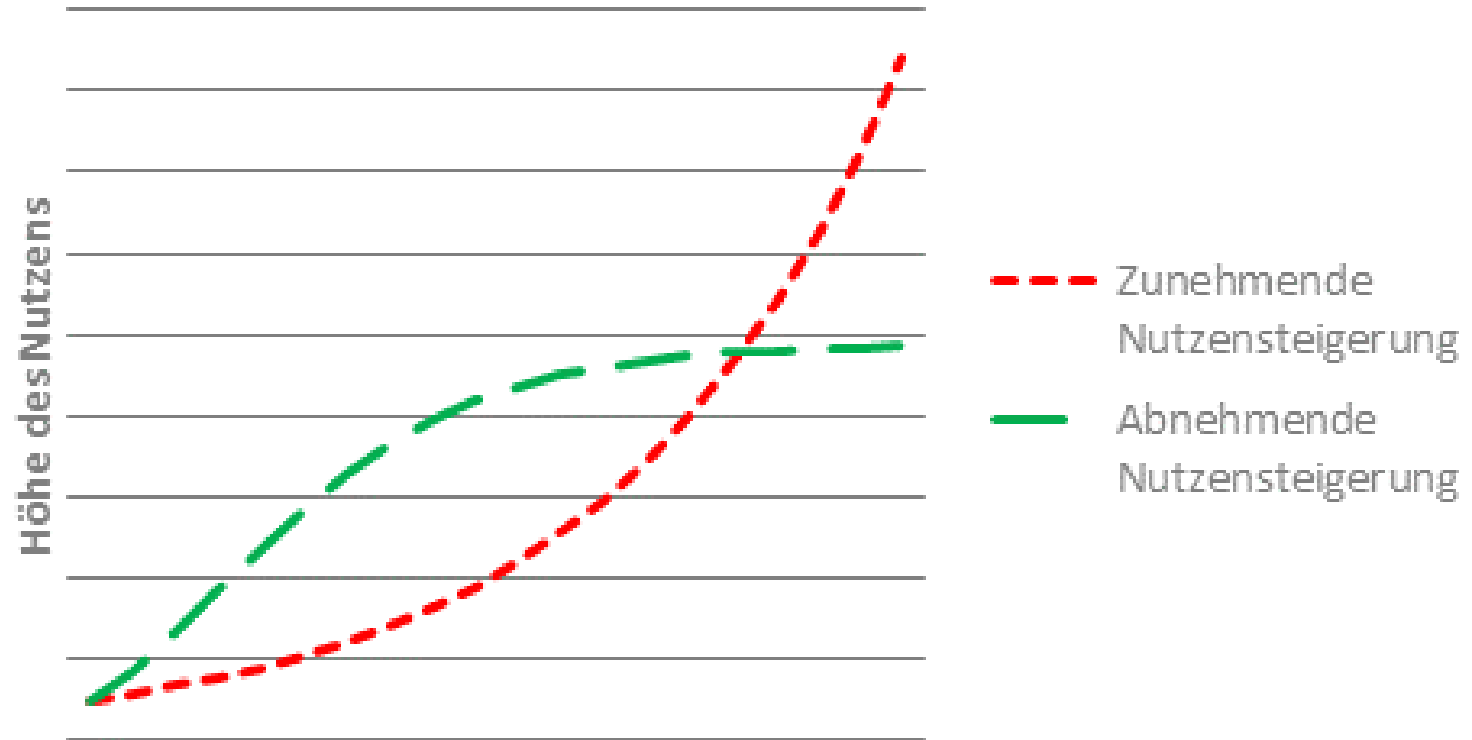


- Welchen Anteil ihrer Zeit sind Verkäufer tatsächlich in direktem Kundenkontakt?
- Und wie viel davon in Kontakt mit neuen Kunden?

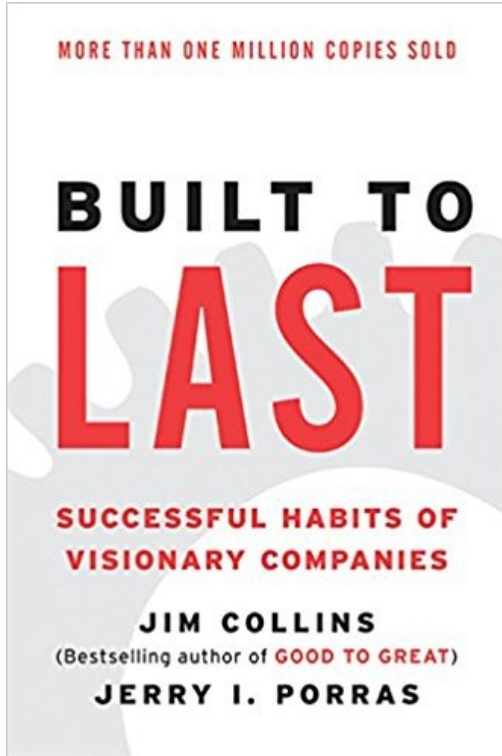
► Management-Aufmerksamkeit ist der Engpass

- Ein Großteil der Management-Aufmerksamkeit wird verschwendet ... obwohl wir so wenig davon haben.
- Probleme / Ursachen:
 - Subsystemziele nicht in Übereinstimmung mit den Unternehmenszielen
 - Mitarbeiter / Führungskräfte stecken in Zwickmühlen und Konflikten, die Management-Aufmerksamkeit verschlingen
 - Zur Bewältigung der Konflikte und Zwickmühlen ... und als Reaktion auf Handlungen des Wettbewerbs werden alle möglichen Tasks, Projekte, Initiativen angezettelt
 - Alles führt zu hohem WIP im Management.
 - Kombiniert mit sich ändernden Prioritäten -> mehr und mehr Multitasking
 - Multitasking wirkt als Verstärker ... Qualitätsprobleme ... Teufelskreis
- Sowie wir wissen, wie wir damit umgehen können, setzen wir Kapazität des Engpasses in erheblichem Umfang frei. Das bedeutet eine gewaltige Steigerung der Unternehmensperformance - jenseits von dem, was wir zuvor für möglich gehalten haben.

Nutzensteigerung



► Build to Last (Jim Collins, Jerry I. Porras)



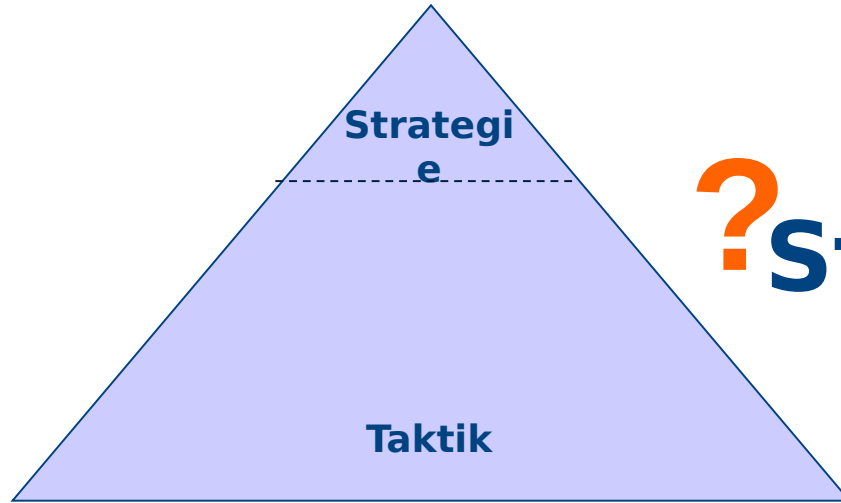
Kennzeichen von „Build to Last“

- Stark spürbare, einzigartige, unterscheidbare **„Kultur“**
- **„Uhrwerk“**: Jeder weiß jederzeit, was zu tun ist. Sogar wenn es eine Überraschung gibt, weiß immer noch jeder, was zu tun ist.



► Weg zum „nachhaltig florierenden Unternehmen“

- Einen Blauen Ozean identifizieren
- Die Fähigkeiten entwickeln, die wir brauchen, um
 - einen entscheidenden Wettbewerbsvorsprung zu haben,
 - daraus lukratives Geschäft zu generieren (den EWW zu verkaufen, daraus Geld zu machen)
- Ein System, das dazu führt, dass wir – trotz zunehmendem Wachstum - nicht gegen die Wand fahren.
 - Wir wollen zunehmend starke Stabilität!
- Und wir brauchen die Fähigkeit, das immer wieder zu tun.
- Und während wir das tun, entwickeln wir diese starke einzigartige Kultur, und dieses Uhrwerk ... das uns immer weiter trägt ...



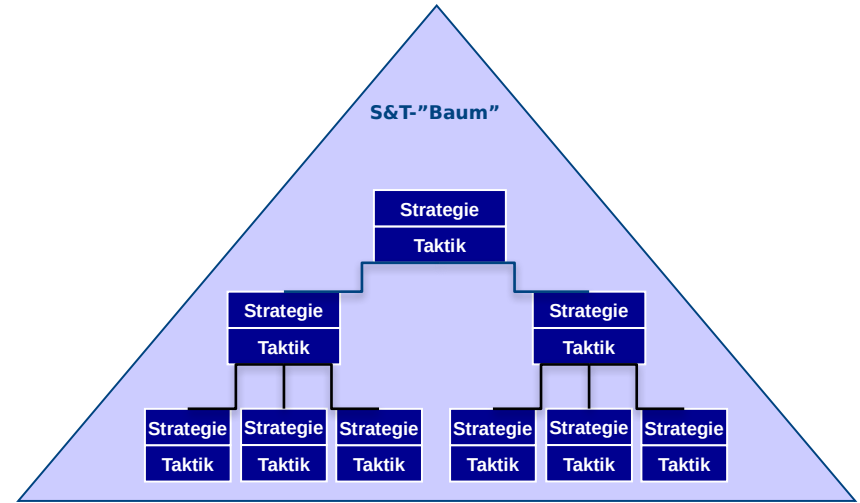
? Strategie & Taktik ◀

► TOC-Verständnis von „Strategie & Taktik“

- **Wofür** soll die Veränderung durchgeführt werden? Was soll erreicht werden?”
- Das Ziel einer Veränderung, um ein anderes, übergeordnetes Ziel zu erreichen

Taktik

- **Wie** soll es erreicht werden?
- Notwendige Entscheidungen / Aktionen, der Weg, um das Ziel der Veränderung zu erreichen.



Jeder „Knoten“ repräsentiert eine notwendige Veränderung für ein höheres Ziel.

► TOC-Verständnis von „Strategie & Taktik“

Ergänzende Annahmen:

- **Notwendigkeit:** Warum ist die Erreichung dieser Strategie zwingend erforderlich, um das übergeordnete Ziel zu erreichen?
- **Machbarkeit:**
 - Warum ist die ausgewählte Taktik (und keine andere) die genau richtige Vorgehensweise, um die Strategie zu realisieren?
 - Inwiefern ist es schwierig, aber machbar, aber schwierig, ...?
 - Und was funktioniert (aufgrund bitterer Erfahrungen oder logischer Überlegungen unter Garantie nicht?)
- **Vollständigkeit:** Warum ist die ausgewählte Taktik hinreichend?

Assumptions have to be checked to an extent that normal people would call them **facts**.

- Jede Strategie oder Taktik ist nur so lange gültig wie die zugrunde liegenden Annahmen gültig sind.

Notwendigkeit
Warum?

Strategie / Ziel
Wofür?

Machbarkeit
Warum?

Taktik / Weg
Wie?

Vollständigkeit
Warum?

► Masterplan-Prozess

Masterplan entwickeln

- Format: Strategie & Taktik
- „Masterplan“: alles ist drin

Masterplan prüfen (ja, ABER ...)

- TopManagement
- im mittleren Management

Execution Management

- Schritt für Schritt umsetzen
- dabei lernen ... während sich die Welt verändert (Audit-Prozess)



Ebene 1 der Unternehmensstrategie:

Nachhaltig florieren

Strategie

Das Unternehmen floriert nachhaltig: es steigert kontinuierlich und nachhaltig den Nutzen / Wert für seine Stakeholder ...

- Stakeholder: Mitarbeiter (einschließlich Lieferanten), Kunden und Eigentümer
- Kontinuierlich und nachhaltig: Der Nutzen / Wert, den das Unternehmen für seine Stakeholder stiftet, nimmt zunehmend zu.
 - Stabilität auf immer höherem Niveau
 - Finanzielle Performance auf der „roten Kurve“

... während es gleichzeitig Schäden für die Welt verhütet, die durch das Handeln oder Nicht-Handeln des Unternehmens entstehen.



Ebene 1 der Unternehmensstrategie: **Nachhaltig florieren**

Strategie

Das Unternehmen floriert nachhaltig; es steigert kontinuierlich und nachhaltig den Nutzen / Wert für seine Stakeholder.

Parallele Annahmen / Machbarkeit

- (1) Einen Sprung in der Profitabilität zu realisieren, während der Umsatz exponentiell ansteigt (Jahr für Jahr) und die Stabilität zunimmt, macht das Unternehmen zu einem nachhaltig florierenden Unternehmen.

[Wachstum]

- (2) Um das Ziel realisieren zu können, muss der Durchsatz des Unternehmens deutlich schneller wachsen (und dabei bleiben!) als die Betriebskosten.
- (3) Nur durch einen entscheidenden Wettbewerbsvorsprung kann das Unternehmen den Durchsatz deutlich schneller wachsen lassen als die Betriebskosten.

[Stabilität]

- (4) Die Zielerreichung ist ernsthaft gefährdet, wenn die Ressourcen des Unternehmens chronisch überlastet oder existentielle Risiken eingegangen werden.

► Ebene 1: Nachhaltig florieren

Strategie

Das Unternehmen floriert nachhaltig; es steigert kontinuierlich und nachhaltig den Nutzen / Wert für seine Stakeholder.

Taktik

[Wachstum]

- (1) Das Unternehmen baut einen entscheidenden Wettbewerbsvorsprung auf und
- (2) entwickelt die Fähigkeit, aus diesem Wettbewerbsvorsprung Geld zu machen
- (3) in ausreichend großen Märkten,

[Stabilität]

- (4) ohne dabei die Ressourcen des Unternehmens chronisch zu überlasten und
- (5) ohne große (bedrohliche) Risiken einzugehen.

► Ebene 1: Nachhaltig florieren

Strategie

Das Unternehmen floriert nachhaltig; es steigert kontinuierlich und nachhaltig den Nutzen / Wert für seine Stakeholder.

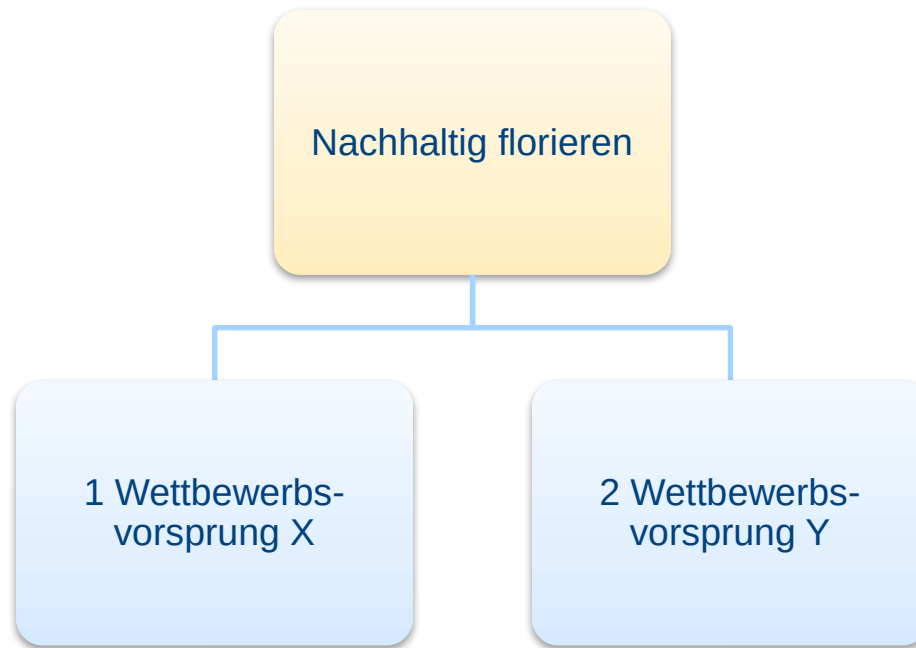
Taktik

Das Unternehmen baut einen entscheidenden Wettbewerbsvorsprung auf und entwickelt die Fähigkeit, aus diesem Wettbewerbsvorsprung Geld zu machen in ausreichend großen Märkten, ohne dabei die Ressourcen des Unternehmens chronisch zu überlasten und ohne existentielle Risiken einzugehen.

Vollständigkeits-Annahmen

Da Management-Aufmerksamkeit der Engpass ist,

- muss das System mit effektiven, robusten und langlebigen Prozessen arbeiten;
- kann der Weg zu einem nachhaltig florierenden Unternehmen nicht darin bestehen, viele Dinge gleichzeitig zu tun.



► E2: Entscheidender Wettbewerbsvorsprung

(aus E1 – Definition)

Ein entscheidender Wettbewerbsvorsprung entsteht dadurch, dass ein wesentliches Kundenbedürfnis wesentlich besser befriedigt wird, als es jeder wesentliche Wettbewerber kann.

Am Beispiel „Projektgeschäft“:

Unternehmen, die ihr Geld verdienen, indem sie Projekte für externe Kunden realisieren.

Welche wesentlichen Kundenbedürfnisse sind in diesem Markt nicht befriedigt?

► Ebene 2: 1. Zuverlässigkeit

Notwendigkeits-Annahme

Wenn die Liefertreue der Lieferanten notorisch schlecht ist und späte Lieferung große Konsequenzen für den Kunden hat, dann ist Zuverlässigkeit ein wesentliches Kundenbedürfnis.

Strategie

Das Unternehmen hat einen entscheidenden Wettbewerbs-vorsprung: dem Markt ist bekannt, dass das Unternehmen bemerkenswert zuverlässig ist - bei gleichzeitiger Stabilität aller anderen Parameter.

Zuverlässigkeit (sehr hohe Liefertreue ohne Kompromisse bezüglich des Leistungsumfangs) bedeutet in Multi-Projekt-Umgebungen: Weit über 95% der Projekte werden zum versprochenen Termin (oder früher) abgeschlossen. Wenn es doch einmal zu Verspätungen kommt, ist die Verspätung sehr viel kleiner als die üblichen Verspätungen in diesem Wirtschaftsbereich.

► Ebene 2: 1. Wettbewerbsvorsprung

Zuverlässigkeit

Strategie

Das Unternehmen hat einen entscheidenden Wettbewerbsvorsprung: dem Markt ist bekannt, dass das Unternehmen bemerkenswert zuverlässig ist - bei gleichzeitiger Stabilität aller anderen Parameter.

Parallele Annahme(n)

(E1, T) Das Unternehmen baut einen entscheidenden Wettbewerbsvorsprung auf und entwickelt die Fähigkeit, aus diesem Wettbewerbsvorsprung Geld zu machen in ausreichend großen Märkten, ...

Versprechen kosten nichts. Versprechen mit Geld zu unterlegen (insbesondere wenn niemand sonst dazu bereit ist) ist überzeugend.

Taktik

(1) Das Unternehmen ist bemerkenswert zuverlässig bei der Einhaltung versprochener Liefertermine und (2) bietet außergewöhnliche Vertragsstrafen an für jedes Zeitintervall einer Verspätung.

Außergewöhnliche Vertragsstrafen sind solche, die den Wettbewerb davon abhalten, ebenso hohe Vertragsstrafen anzubieten (bzw. dem Druck nachzugeben, ebenso hohe Vertragsstrafen zu akzeptieren)

► 1. Wettbewerbsvorsprung

Zuverlässigkeit

Strategie

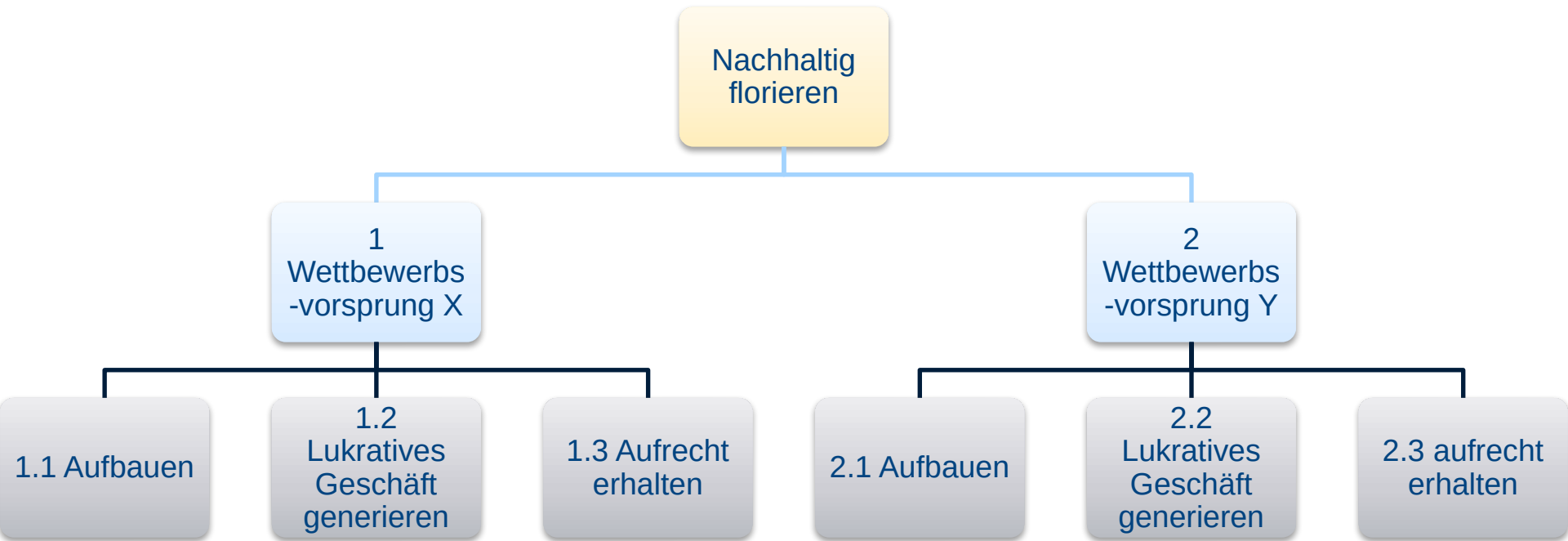
Das Unternehmen hat einen entscheidenden Wettbewerbsvorsprung: dem Markt ist bekannt, dass das Unternehmen bemerkenswert zuverlässig ist - bei gleichzeitiger Stabilität aller anderen Parameter.

Taktik

(1) Das Unternehmen ist bemerkenswert zuverlässig bei der Einhaltung versprochener Liefertermine und (2) bietet außergewöhnliche Vertragsstrafen an für jedes Zeitintervall einer Verspätung.

Vollständigkeits-Annahme

Einen entscheidenden Wettbewerbsvorsprung aufzubauen, ist nicht leicht. Die Fähigkeit zu erlangen, daraus Geld zu machen, ist nicht weniger schwer. Jedoch beides aufrecht zu erhalten, ist die echte Herausforderung.



► Ebene 3: 1.1 Alle Zusagen einhalten

Notwendigkeits-Annahmen

Zusagen nicht einzuhalten (insbesondere wenn außergewöhnliche Vertragsstrafen im Spiel sind), kann die Zukunft des Unternehmens gefährden.

Strategie

Das Unternehmen hat eine sehr hohe Liefertreue - ohne Kompromisse hinsichtlich Content oder Budget zu machen.

- (In Multiprojekt-Umgebungen bedeutet sehr hohe Liefertreue: Weit über 95% der Projekte werden zum versprochenen Termin (oder früher) abgeschlossen. Wenn es doch einmal zu Verspätungen kommt, ist die Verspätung sehr viel kleiner als die üblichen Verspätungen in dem Wirtschaftsbereich.)

► Ebene 3: 1.1 Alle Zusagen einhalten

Strategie

Das Unternehmen hat eine sehr hohe Liefertreue - ohne Kompromisse hinsichtlich Content oder Budget zu machen.

Parallele Annahmen

- (1) Die meisten Kompromisse bezüglich Content oder Budget werden gemacht, weil es einen starken Druck gibt, den versprochenen Liefertermin einzuhalten.
- (2) Die meisten Schwierigkeiten in Multiprojektumgebungen entstehen oder verstärken sich durch Managementmechanismen, Kennzahlen und Steuerungssysteme, die auf dem Prinzip der lokalen Optimierung beruhen. Diese Systeme erzeugen Bereichsdenken, schädliches Multitasking, Misstrauen und permanente Krisenstimmung.
- (3) Die auf dem Prinzip der lokalen Optimierung beruhenden Steuerungsmechanismen zu beseitigen und durch solche zu ersetzen, die den Flow der Arbeit fördern, führt zu sehr hoher Zuverlässigkeit und sehr kurzen Projektlaufzeiten, entlastet die Mitarbeiter und Führungskräfte, macht signifikant freie Kapazitäten sichtbar.

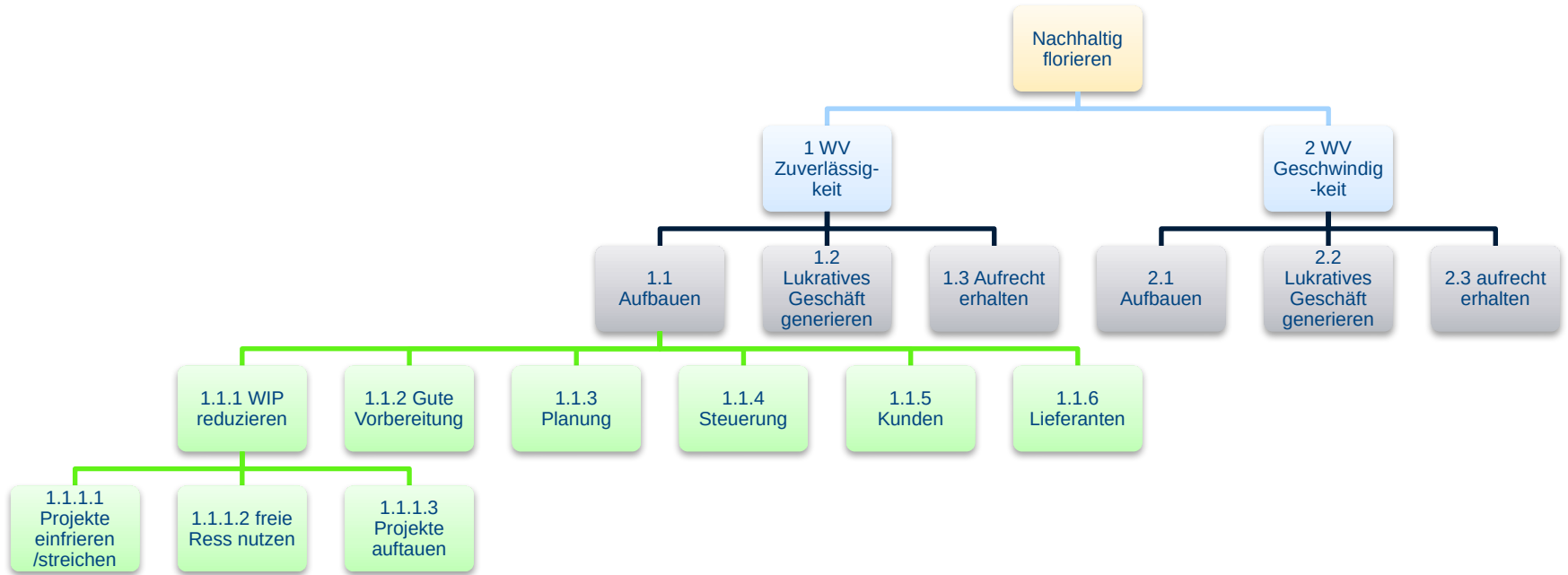
Taktik

Das Unternehmen schafft alle den Flow der Arbeit bremsenden Managementmethoden, Kennzahlen und Steuerungssysteme ab

und ersetzt sie durch solche, die den Flow der Arbeit fördern, indem sie den leistungserbringenden Menschen gute, fördernde Arbeitsbedingungen zur Verfügung stellen sowie den Führungskräften klare, eindeutige, robuste und synchronisierte Prioritäten für ihre Managementarbeit liefert.

Das Unternehmen implementiert CCPM.

► Beispiel „Projektgeschäft“ (Auszug)



► Masterplan-Prozess

Masterplan entwickeln

- Format: Strategie & Taktik
- „Masterplan“: alles ist drin
- „Implementierungspläne“: alle notwendigen und hinreichenden Details für alle anstehenden Veränderungs-Initiativen

Masterplan und Implementierungspläne prüfen – im TopManagement

- „ja, ABER ...“
- Dabei lernen: Arbeit mit nächsten Führungsebenen

Masterplan und Implementierungspläne prüfen – im mittleren Management

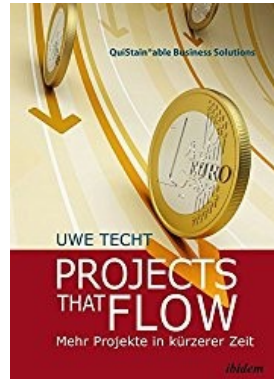
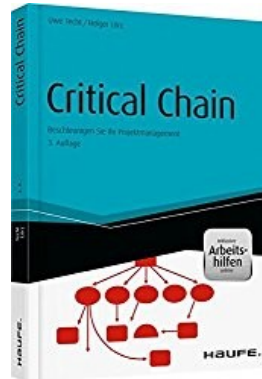
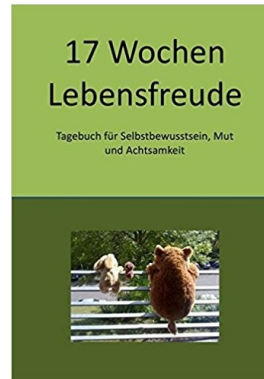
- „ja, ABER ...“

Execution Management und Audit

- Schritt für Schritt umsetzen (Briefing, DeBriefing, Umgang mit tollen Ideen)
- dabei lernen ... während sich die Welt verändert (Audit-Prozess)

VISTEM GmbH & Co. KG, Geschäftsführer Buchautor, Referent und Coach

Unternehmensstrategie, Entscheidende Wettbewerbsvorsprünge,
Business und Project Excellence, Theory of Constraints,
Multiprojekt- und Projektportfolio-Management,
HypnoSystemische Organisationsentwicklung, nachhaltige
Veränderungen (QuiStain®)



uwe.techt@vistem.eu

Blog:

www.uwetecht.de

LinkedIn:

[uwetecht](https://www.linkedin.com/company/uwetecht)

Xing:

[Uwe Techt](https://www.xing.com/profile/Uwe_Techt)