

08

mensch und management

Was ist ein Engpass?

Dabei handelt es sich um die knappe Kapazität eines betrieblichen Leistungsfaktors (zum Beispiel im Bereich Personal, Absatz, Finanzen, Beschaffung etc.), der positive Geschäftsergebnisse (Produktivität, Erträge usw.) in hohem Maße einschränkt.

Engpässen tief ins Aug**eblick**en

Werkstatt Wie Sie als Unternehmer ihren Wirkungsgrad vervielfachen, wenn sie Ihre Engpässe erkennen und die Kräfte konzentrieren.

VON ROLAND E. SCHÖN

Dynamik, Volatilität und Komplexität prägen die Welt. Daher stellt sich eine entscheidende Frage: „Wo können Unternehmer ihre Kräfte am effektivsten einsetzen?“ Die Antwort liegt in der Kräftekonzentration zur Auflösung der zentralen Engpässe eines Unternehmens. Denn Verzettelung wird heute gnadenlos bestraft.

Spitzere Konzentration der Kräfte

Kräftekonzentration lässt die Wirkung jeder Kraft wachsen. Dies gilt sowohl für die körperlichen als auch für die geistigen Kräfte des Menschen. Beispielsweise kann schon eine geringe Menge an Sonnenenergie schwere Verbrennungen hervorrufen, wenn sie durch ein Brennglas fokussiert wird. Oder einen Laser ist noch spitzer

konzentriert und kann sogar Panzerplatten durchdringen.

Der Minimumfaktor zeigt den Weg

Analog dazu ist das Liebig'sche Minimumgesetz hilfreich. Es besagt, dass sich das Wachstum einer Pflanze an bestimmten Faktoren bestimmen lässt. Solange alle Faktoren (wie Stickstoff, Kali etc.) ausrei-

chend vorhanden sind, wächst die Pflanze wie von selbst. Die Entwicklung endet, wenn einer der Faktoren fehlt. Nur wenn der fehlende Faktor zugeführt wird, geht das Wachstum weiter, solange bis ein anderer Minimumfaktor auftritt. Genau das gilt auch für Unternehmen.

Die Engpasskonzentrierte Strategie nach Wolfgang Mewes (EKS) unterscheidet:

- **Den externen Minimumfaktor** (Engpass). Dieser begrenzt den Erfolg zum Nutzen der Zielgruppe.
- **Den internen Minimumfaktor** (Engpass). Dieser hindert ein Unternehmen intern daran, die Zielgruppe optimal zu bedienen.

Übertragen auf ein Unternehmen heißt das: Jedes System lässt sich vom Engpass her mit dem geringsten Aufwand steuern und positiv beeinflussen (Minimum- oder Engpassfaktor = „kybernetisch wirkungsvollster Punkt“).

Minimumfaktoren, die schmerzen

Jedes Unternehmen hat zu jedem Zeitpunkt zwei dominierende Minimumfaktoren, die der Zielerreichung im Wege stehen: 1. einen Operativen Engpass (analog zum internen Minimumfaktor), der das Tagesgeschäft behindert sowie 2. den Strategischen Engpass (analog zum externen Minimumfaktor), der das Unternehmen in der Weiterentwicklung blockiert sowie eine höhere Ertragsfähigkeit (Steigerung der „Lebenskraft“) treffsicher im Wege steht.

Die meisten Unternehmen betreiben eine unnötige Ressourcenverschwendung, weil sie diese Engpässe nicht systematisch ermitteln, und gezielte Maßnahmen ausbleiben, um die Engpässe schnell und effektiv zu überwinden. Verzettelung, Kräfteverzehr, Verfehlung von Umsatz- und Renditezielen sowie Demotivation der Beschäftigten sind die zwangsläufigen Folgen.

Operativer Engpass – Gnadenlose Verzettelung im Tagesgeschäft

Den operativen Engpass ermittelt das Führungsteam gemeinsam über eine pragmatische Strukturierungstechnik, welche die fünf wichtigsten Engpassbereiche wie Kapital/Finanzen, Leistungserstellungsprozess/Material, Personal, Absatz sowie Know-how miteinander in Beziehung stellt und analysiert. Der dominierende Engpass ist in der Regel nach einer Stunde ausreichend genau ermittelt.

Relativ häufig erlebe ich, dass zum Beispiel Unternehmen mit dem operativen Engpass „Absatz“ die Umsatzziele verfehlen, wenn tolle Maßnahmen an den wirklichen Problemen vorbeigehen. Das konterkariert die gezielte Kräftekonzentration.



Strategischer Engpass – wahre Ursachen beseitigen, statt Symptome kurieren

Der Strategische Engpass, der über die sogenannte „Strategische Bilanz“ ermittelt wird, setzt auf der tatsächlichen Ursachen-ebene unbefriedigender Ergebnisse sowie einer schwachen „Lebenskraft“ (verminderte Ertragskraft) an.

In der Praxis werden hierzu den jeweiligen Bilanzpositionen:

- 1) Kapital/Finanzen, 2) Leistungserstellungsprozess/Material, 3) Personal,
 - 4) Absatz und 5) Know-how
- die jeweiligen „Attraktivitäten“ (Anziehungskräfte) auf der Aktiv-Seite sowie die „Abhängigkeiten“ (Abstoßungskräfte) auf der Passiv-Seite in Beziehung gesetzt und durch das Führungsteam ganzheitlich bewertet.

Es sind – das zeigt die Erfahrung sehr deutlich – in erster Linie immaterielle Faktoren die dem unternehmerischen Erfolg im Wege stehen: externe Schocks, Energieabhängigkeiten, Lieferantenabsprachen, Monopolsituationen, technologische Abhängigkeiten etc. Sie geben bereits weit vor den Zahlen zu erkennen, wo das Leistungspotenzial und damit die künftige Gewinnfähigkeit begrenzt wird.

In einem Workshop werden dazu folgende Fragen gestellt, um diese Faktoren bewusst zu machen:

- 1) Welche Faktoren beeinflussen die zukünftige Entwicklung von Kosten und Leistungen?



Lagertechnik & Regalsysteme aus Stahl. REGATIX liefert und montiert skalierbare Branchenlösungen für Industrie, Handel, Handwerk und öffentliche Verwaltung.

REGATIX - sicher und fix!

- Fachbodenregale
- Geschossanlagen und Verschieberegale
- Paletten- und Schwerlastregale
- Kragarmregale
- System-Lagerbühnen
- Beratung, Zubehör und Service

Jetzt REGATIX online besuchen und sparen!



- ▶ 2) Welche Änderungen gehen einer Veränderung von Kosten und Leistungen voraus, so dass man an diesen Faktoren zukünftige Verschiebungen von Kosten und Leistungen erkennen kann?
- 3) Was führt zu zukünftigen Preiserhöhungen auf der Beschaffungsseite (Kostenerhöhungen) bzw. zu Verbrauchsmininderungen (Kostensenkungen)?
- 4) Welche Faktoren tragen zu Preissenkungen auf der Absatzseite (Ertragsminderungen) oder zu erhöhter Nachfrage (Ertragssteigerung) bei?
- 5) Welche Faktoren steigern die Attraktivität und damit die Anziehungskraft des Unternehmens?
- 6) Welche Faktoren erhöhen die Abhängigkeiten bei Kunden, Lieferanten, Partnern und Kapitalgebern?

Der Saldo in der Strategischen Bilanz zeigt die momentane „Lebenskraft“ (Ertragskraft) des Unternehmens, die sich in künftigem Gewinn oder Verlust niederschlägt. In den meisten Fällen meiner langjährigen Praxis war die-

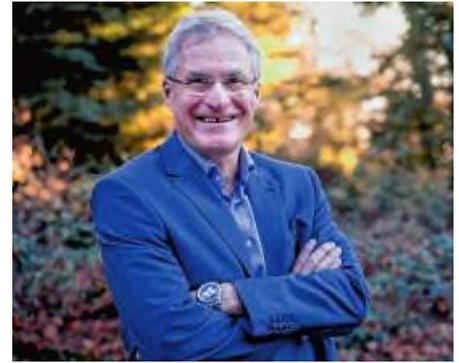
ser Saldo gerade mal unteres Mittelmaß – selbst bei gut gehenden Firmen. Gleichzeitig wird der Strategische Engpass sichtbar. Er macht die Hindernisse bewusst, die dem Erreichen einer Alleinstellung und überdurchschnittlichen Renditen im Wege stehen.

Der Strategische Engpass, der über die „Strategische Bilanz“ ermittelt wird, setzt auf der tatsächlichen Ursachenebene unbefriedigender Ergebnisse sowie ergebnisbegrenzender Abhängigkeiten an.

Er zeigt die Behinderung zwischen den Potenzialen (dem, was wir können) und den Zielen des Unternehmens (dem, was wir wollen). Der Strategische Engpass macht die kritischen Faktoren transparent, die das Unternehmen am stärksten behindern.

Eine Vervielfachung des Wirkungsgrades der vorhandenen Ressourcen wird dann durch fünf bis sieben starke Maßnahmen erreicht, die punktgenau auf die Auflösung des strategischen Engpasses abzielen.

Meine Praxis bestätigt: Die Lösung dieser Engpässe bringt das Unternehmen schlagartig voran und die mit den Engpässen direkt oder indirekt verbundenen Probleme werden quasi automatisch mitgelöst. Eine Fähigkeit des Ma-



Roland E. Schön ist Dipl.-Wirtsch.-Ing., Experte für nachhaltige und ganzheitliche Unternehmensstrategien und Leiter des Strategieforums der Metropolregion Rhein-Neckar. www.RolandSchoen.de

agements ist dafür aber unabdingbar: Konzentration statt Verzettlung sowie die Bereitschaft, sich selbstkritisch auf den Prüfstand zu stellen. So verbessert sich auch die Gewinnfähigkeit eines Unternehmens fundamental.

Gerade in Zeiten von KI und Digitalisierung ist engpassorientiertes Denken und Handeln immer noch eine der wirksamsten Praktiken, um die Ressourcen eines Unternehmens optimal aufeinander abzustimmen.

