

Viable Vision
By Eliyahu M. Goldratt
© Eliyahu M. Goldratt, 2005

Der wahrscheinlich beste Weg, eine „Viable Vision“ zu definieren, ist aus einem Brief zu zitieren, den ich im November 2002 an meine Freunde geschrieben habe: "Bei einer Unternehmens-Analyse bin ich nur dann einigermaßen zufrieden, wenn klar wird, wie das Unternehmen innerhalb von vier Jahren seinen jährlichen Umsatz in jährlichen Gewinn verwandeln kann." Wohlwissend wie meistens auf eine solche Aussage reagiert wird, war mein nächster Satz: "ich hüte mich allerdings, meine Erkenntnis dem Topmanagement mitzuteilen, denn sie würden dies als Beweis dafür betrachten, dass mein Vorschlag unrealistisch ist."

Im Jahr 2003 habe ich getestet, wie Top-Manager auf die Viable Vision reagieren. Dabei habe ich sehr sorgfältig die Gründe dargelegt, durch die ich beweisen konnte, dass diese scheinbar unglaubliche Vision umsetzbar ist. Als erstes habe ich meine Diagnose präsentiert, die zeigt, was die Leistungsfähigkeit des Unternehmens blockiert. Dann habe ich unter Nutzung logischer Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge die Veränderungen definiert, die erforderlich sind, um diese Blockierung aufzuheben. Und schließlich plante ich die erforderlichen Maßnahmen, um aus dem Durchbruch Geld machen zu können; die Schritte, die es dem Unternehmen ermöglichen, in

weniger als vier Jahren den jährlichen Umsatz in jährlichen Gewinn zu verwandeln.

Die Reaktion der Top-Manager darauf war: „ Das ist vernünftig, warum tun wir es nicht?“ Warum haben sie es nicht schon längst getan? Warum sagt die vorherrschende Meinung: wenn ein Unternehmen nicht nur ein einziges Produkt herstellt oder wenn ein Unternehmen nicht sehr klein ist, dann ist es völlig unrealistisch zu erwarten, dass das Unternehmen seinen Gewinn derartig vergrößert? Wieso ist das die vorherrschende Meinung? obwohl es ist in mehr als der Hälfte der Unternehmen möglich ist, eine „Viable Vision“ zu konstruieren!

Die meisten Menschen wissen nicht, dass jedes komplexe System auf einer ihm innewohnenden Einfachheit basiert. Die „inherent Simplicity“ zu nutzen, ermöglicht eine unglaubliche Verbesserung in kürzester Zeit. Was ist nun diese „inherent Simplicity“? Um das zu erklären, müssen wir erst definieren, was wir unter einem komplexen System verstehen:

„je mehr Daten erforderlich sind, um ein System vollständig zu beschreiben, umso komplexer ist das System.“ Wenn man das ganze System in vier Sätzen vollständig beschreiben kann, handelt es sich um ein einfaches System. Wenn man aber tausend Seiten zur Beschreibung benötigt, ist das System komplex. Wie komplex ist das System, das Sie managen? Wie viele Seiten benötigen Sie, um die einzelnen Prozesse jeder Organisationseinheit zu beschreiben und die Zusammenarbeit mit jedem einzelnen Kunden darzulegen?

Natürlich ist es nichts Neues, dass Unternehmen - auch kleine - extrem komplex sind. Es ist ebenfalls nichts Neues, dass komplexe Systeme schwierig zu managen sind. Doch wie steuern wir komplexe Systeme? Wir gliedern sie in Teilsysteme. Jedes Teilsystem ist - per Definition - weniger komplex als das ganze System. Wenn Sie nicht glauben, dass genauso das übliche Vorgehen ist, dann schauen Sie sich das Organigramm Ihres Unternehmens an.

Die Gliederung eines Systems in Teilsysteme hat ihren Preis. Sie führt zu Abstimmungsschwierigkeiten, zu schädlicher lokaler Optimierung und zu verheerendem Bereichsdenken. Da unsere Systeme unglaublich komplex sind, sieht es aus, als müssten wir uns mit diesen Schwierigkeiten arrangieren und könnten lediglich versuchen, die Abstimmung und Zusammenarbeit zwischen den Teilsystemen wieder zu verbessern.

Solange wir dies als die einzige Möglichkeit sehen, denken wir, dass ein signifikanter Gewinnsprung in kurzer Zeit unwahrscheinlich ist. Wir gehen wie selbstverständlich davon aus, dass es unrealistisch ist, den Umsatz eines Unternehmens in weniger als vier Jahren in Gewinn zu verwandeln.

Um das wirkliche Potential eines Unternehmens zu erkennen, muss man das Wesen der Komplexität ergründen. Was uns an Komplexität am meisten stört, ist die Tatsache, dass viele Informationen sich nicht nur auf einen Teil des Unternehmens beziehen, sondern das Zusammenwirken mehrerer Teile betreffen. Mit anderen Worten: was das Managen unseres Systems so schwierig macht ist, dass eine Aktion an einer Stelle Auswirkungen auf andere Stellen hat; diese Ursache-Wirkungs-Beziehungen verwandeln unsere Systeme in Irrgärten. Aber diese Tatsache beinhaltet auch den Schlüssel für die Lösung.

Denken Sie einmal über folgendes nach:

Betrachten Sie ein beliebiges System und fragen Sie sich "wie viele Elemente mindestens beeinflusst werden müssen, um das ganze System zu beeinflussen?" Wenn die Antwort lautet „10 Elemente“, dann ist dies ein schwieriges System, es hat zu viele Freiheitsgrade. Es ist, als würde man versuchen einen Sack Flöhe zu bändigen. Wenn aber die Antwort lautet „ein Element“, dann hat dieses System nur einen geringen Freiheitsgrad, es ist einfach zu steuern.

Können Sie der folgenden Behauptung zustimmen? „Je vernetzter ein System, umso kleiner ist der Freiheitsgrad des Systems?“ Wenn Sie nun die enorme Komplexität Ihres Unternehmens betrachten, dann muss daraus folgen, dass es dort nur einige wenige Elemente gibt, die das gesamte System beherrschen. Mit anderen Worten, je komplexer das System, umso tiefgreifender ist die „inherent Simplicity“ des Systems.

Um diese „inherent Simplicity“ nutzen zu können, müssen wir in der Lage sein, die wenigen Elemente herauszufinden, die das System beherrschen. Und wenn wir die Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge zwischen diesen Elementen und den anderen

Elementen des Systems kennen, können wir unser System so gut beeinflussen, dass wir eine viel höhere Performance erreichen. Diese wenigen Elemente, die die Performance bestimmen, sind die Engpässe des Systems, die gleichzeitig auch die Hebelpunkte des Systems sind. Der Name „Theory of Constraints“ – also die „Theorie der Engpässe - ToC“ – leitet sich aus dieser Tatsache ab.

Vor zwanzig Jahren habe ich in meinem Buch „Das Ziel“ die TOC in einem Produktionssystem demonstriert. Dann habe ich die TOC-Anwendung im Projektmanagement dargestellt in „Die kritische Kette“. Die Marketing-Strategie von Unternehmen ist in „Das Ziel II“ dargestellt. Wenn Sie eines dieser Bücher gelesen haben, werden Sie mir zustimmen, dass die dargestellten Schlussfolgerungen „gesunder Menschenverstand“ sind – und dennoch widersprechen sie vollständig dem üblichen Vorgehen. Wenn sie zudem einer der vielen Manager sind, die meine Schlussfolgerungen in die Praxis umsetzen, wissen Sie aus erster Hand, welche beeindruckende Verbesserungen in welcher überraschend kurzer Zeit realisierbar sind.

Nun: ist eine „Viable Vision“ für Ihr Unternehmen möglich? Ist es machbar, den jährlichen Umsatz Ihres Unternehmens in weniger als vier Jahren in jährlichen Gewinn zu verwandeln? Die Hindernisse scheinen unüberwindbar. Zum Beispiel: Es ist offensichtlich, dass ein solcher Gewinnsprung ohne eine gewaltige Umsatzsteigerung nicht möglich ist. Eine gewaltige Umsatzsteigerung kann aber nur erreicht werden, wenn das Unternehmen ein neues Angebot hat, das der Markt unwiderstehlich findet. Kann es solch ein „unwiderstehliches“ Angebot geben? Und kann Ihr Unternehmen ein solches Angebot auch erfüllen? Welche Investitionen sind nötig? Und wenn das alles möglich ist, ist auch Ihr Management-Team fähig, einen solchen Wandel zu gestalten und aufrecht zu erhalten?

Auf diesen wenigen Seiten kann ich nicht alle Fragen beantworten. Aber wenn Sie sich einen Tag Zeit mit mir nehmen, dann bin ich sicher: Sie werden genügend aussagekräftige Antworten erhalten, um meinem Vorschlag zu folgen.

Nehmen Sie sich einen Tag Zeit, um von Dr. Goldratt mehr über die Viable Vision zu erfahren und seinen Vorschlag zu hören, wie Sie den Umsatz Ihres Unternehmens innerhalb von vier Jahren in Gewinn verwandeln können.