

Das Profitcenterdenken in Unternehmen ist antiquiert

Sehr oft erlebe ich in Unternehmen, dass konkurrierende Ziele innerhalb eines Unternehmens nicht aufgelöst werden können und im Endeffekt im Sinne des gesamten Unternehmens nicht das optimale Ergebnis erzielt wird. Haben Sie diese Erfahrungen auch schon gemacht? Haben Sie sich gefragt, warum das so ist und was man dagegen tun kann?

Aus meiner Sicht ist das die Folge der linearen antiquierten Anschauung der Menschen wie ein Unternehmen organisatorisch aufgebaut sein sollte. Der Glaube, daß das optimale Ergebnis der einzelnen Teile eines Systems (in diesem Falle der Profitcenter oder einzelner Unternehmensbereiche) automatisch das optimale Ergebnis für das System (in diesem Fall das Unternehmen) nach sich zieht, ist fatal und muss schnellstens aufgelöst werden. Nicht der interne Wettbewerb zwischen einzelnen Unternehmensbereichen sondern Kooperation und Unterordnung ist angesagt. Globale Unternehmensziele müssen konsequent auf die einzelnen Bereiche heruntergebrochen werden. Um das zu tun muss der Mindset der Manager geändert werden - im Sinne von **Work smarter, not harder**. Dieser Ausspruch ist geläufig, wird auch gerne benutzt, aber in den seltensten Fällen wird danach gehandelt. Das bedeutet nämlich, dass nicht konsequenter Weise alle Ressourcen in einem Unternehmen stetig im Arbeitsprozess eingebunden sein müssen und das nicht jedes Profitcenter für sich genommen ein maximales oder optimales Ergebnis erreichen muss. Alles muss sich dem Engpass (Constraint) anpassen und unterordnen, denn dieser muss stetig beschäftigt sein, da dieser unmittelbar und direkt zum Unternehmensergebnis beiträgt.

Diese Erkenntnis hat der israelische Physiker Eliyahu Goldratt 1997 in eine Managementtheorie gegossen - Theory of Constraints (ToC), oder auch Theorie der Engpässe genannt. Er hat sich die Frage gestellt, was das Ziel eines Unternehmens ist. Dabei hat er das Unternehmen als ein System betrachtet und eine ganzheitliche Betrachtung angelegt. Mittlerweile wurde diese Theorie auf viele verschiedene Bereiche übertragen, beispielsweise auch auf das Projektmanagement in Form von Critical Chain Project Management (CCPM). Ich werde dies im Folgenden beispielhaft demonstrieren.

Das Ziel eines Projektes ist zum Beispiel die Produktivsetzung einer Software in Time, in Budget und in Quality - das berühmte magische Dreieck des Projektmanagements. Dem Team gehören mehrere Mitarbeiter mit verschiedenen Skills an: Projektleiter, Business Analysten, Software Architekten, Programmierer, Tester etc. Es existiert ein Projektplan mit verschiedenen Arbeitspaketen und Zuordnung der Mitarbeiter zu diesen. Wie erreicht der Projektleiter eine ganzheitliche Optimierung für dieses Projekt? Eliyahu Goldratt hat folgende 5 Schritte definiert:

1. IDENTIFIZIERUNG DES ENGPASSES: Ein Engpass begrenzt die Leistungsfähigkeit eines Systems. Hierbei ist das Wort Engpass nicht negativ belastet. Für das oben genannte Projektbeispiel kann es sein, dass zu wenig Business Analysten dem Projektteam angehören. Dem entsprechend ist der erste Meilenstein - Finalisierung

der Fachspezifikation - in Gefahr. Es kann natürlich auch sein, dass aufgrund von De-Motivation, unzureichender Skills der Business Analysten oder häufig gestellter Änderungen der Fachanforderungen der geplante Endtermin für die Fertigstellung der Fachkonzeption gefährdet ist.

2. **ENTSCHEIDUNG ÜBER BESTMÖGLICHE AUSNUTZUNG DER ENGPASS-RESSOURCE:** Der Engpass bestimmt das Arbeitstempo des gesamten Systems. Je schneller er arbeitet, desto schneller arbeitet das System. In diesem Schritt muss für eine maximale Auslastung des Engpasses, in unserem Beispiel der Business Analysten, gesorgt werden. Je nach identifizierter Ursache aus Schritt 1 muss reagiert werden: Motivation der Business Analysten, Vermeidung unnötiger Arbeiten oder strengeres Management der Changes. Wichtig ist, den Augenmerk auf eine Vollausslastung der Programmierer zu legen, hat derzeit keinen Einfluss auf eine ganzheitliche Optimierung, da diese nichts zur Erstellung der Fachkonzepte beitragen.
3. **UNTERORDNUNG ALLER ANDEREN ENTSCHEIDUNGEN DIESER ENTSCHEIDUNG:** In erster Instanz sollte man versuchen ohne zusätzliche Investitionen, den Engpass in Schritt 2 bestmöglich auszunutzen. In der Praxis hat sich gezeigt, dass das in der Regel möglich ist. Deshalb muss alles andere dieser Entscheidung nachstehen. Beispielsweise läßt sich dies durch Vermeidung unnötiger Unterbrechungen der Business Analysten durch Meetings, Workshops oder Ähnliches erreichen. Des Weiteren sollten die Business Analysten nur die Arbeiten ausüben, die nur von ihnen ausgeübt werden können. Administrative Tätigkeiten sollten beispielsweise nicht darunter fallen.
4. **ERWEITERUNG DES ENGPASSES:** Nachgelagert kann man über zusätzliche Investitionen nachdenken, wie zum Beispiel Engagement weiterer Business Analysten oder Schulungsmassnahmen, um die Kapazität des Engpass zu erweitern. Diese sollte allerdings sorgfältig abgewägt sein, da dadurch die Kosten erhöht werden.
5. **START BEIM ERSTEN SCHRITT:** Nach Erweiterung des Engpasses kann sich ein anderer Engpass bilden. In diesem Falle starten Sie bei Schritt 1 und identifizieren Sie den neuen Engpass. Beispielsweise kann durch frühe Fertigstellung der Fachkonzepte, der Bedarf an Programmierer frühzeitig steigen, so dass jetzt die Programmierer der Engpass sind.

Der oben beschriebene Prozess ist zirkulär. Die 5 Schritte laufen immer wieder ab und zwar so lange bis man am Ziel ist. In diesem Fall ist das Ziel die Produktivsetzung der Software. Spannend und richtig effiziente Auswirkungen hat dieses Verfahren, wenn man es auf größerer Ebene betreibt, sprich für ein Projektportfolio, in dem alle Projekte mit dem vorhandenen Ressourcenpool entsprechend dem oben beschriebenen Verfahren gesteuert werden.

Wie kann der oben beschriebene Prozess und die daraus gewonnene Erkenntnis nun auf die Unternehmenssteuerung adaptiert werden? In erster Linie muß eine neue Denke

in das Unternehmen institutionalisiert werden. Die einzelnen Profitcenter dürfen nicht nach lokalen Optima und Effizienzen trachten und dürfen auch nicht daran gemessen werden. Wahrscheinlich macht es in diesem Zuge auch Sinn das Wort PROFITCENTER aus dem Begriffsschatz zu verbannen. Um Geld zu verdienen und flexibel am Markt agieren zu können, muß der Engpass gefunden werden. Das kann in einem produzierenden Unternehmen die Beschaffungsabteilung oder eine bestimmte Maschine der Produktionsabteilung sein. Denn das Unternehmen agiert nur so schnell wie der Engpass. Alle anderen Abteilungen und Maschinen der Produktionsabteilung müssen sich dem Engpass unterordnen und müssen dafür sorgen, dass der Engpass stetig arbeitet. Es macht beispielsweise keinen Sinn, wenn die Marketingabteilung ständig neue Kunden akquiriert, da diese Kunden nicht mit Produkten versorgt werden können. Das verärgert dann die Kunden und sie springen ab. Es macht auch keinen Sinn wenn andere Maschinen, die in der Taktstraße vor dem Engpass liegen, ständig produzieren, nur um ausgelastet zu sein. Der Engpass kann die Teile nicht verarbeiten und die Bestände im Unternehmen erhöhen sich. Das heißt das gebundene Kapital erhöht sich.

Fazit: Die größte Hürde aus meiner Sicht und Erfahrung ist der **Shift des Mindsets von lokale auf globale Optima.**