Vortragsabend: Experten des Instituts praxisorientierter Unternehmer gaben in Beedenkirchen Tipps für erfolgreiches Management

Den Fehler im System erkennen

Von unserem Mitarbeiter
Thomas Tritsch

BEEDENKIRCHEN. Jeder Unternehmer kennt die Engpasstheorie. Oder sollte sie kennen. Das Prinzip vom israelischen Management-Theoretiker Eliyahu M. Goldratt geht davon aus, dass der Durchsatz eines Prozesses ausschließlich von seinem begrenzenden Faktor – dem Engpass – bestimmt wird. Demnach ist die schwächste Stelle einer Kette maßgeblich dafür verantwortlich, was am Ende an Ergebnissen herauskommt.

Kurz: Wird ein Durchfluss behindert, bremst das den gesamten Produktions- oder Arbeitsprozess aus. Entscheidend für den Unternehmer ist nun, den Trichter im System zu erkennen. „Der begrenzende Faktor muss analysiert und ausgeräumt werden", so Kurt Birtel bei einem Vortragsabend in Beedenkirchen, zu dem die Firma Ross Frästeile am Mittwochabend eingeladen hatte. Rund 60 Unternehmer und interessierte Gäste kamen zum örtlichen Traditionsbetrieb, der seit über 70 Jahren heute in dritter Generation von Oliver Ross geführt wird. Direkt an der Maschinenhalle hörten die Gäste vier Praxis Experten aus unterschiedlichen Themenbereichen zu.

Netzwerken und fachliche Dialoge

Gemeinsam war allen Vortragenden, dass sie als Dozenten am Institut praxisorientierter Unternehmer (IpU) lehren, von dem die Veranstaltung in Beedenkirchen auch unterstützt wurde. Neben den kompakten Referaten standen das Netzwerken und der fachliche Dialog im Mittelpunkt. Moderiert wurde das Programm vom Kommunikationsberater Andreas Bellof. Unter den Zuhörern waren es auch Alexander Bode aus dem Vorstand der Mittelstandsvereinigung Bergstraße (MIT) und Bürgermeister Andreas Heun.

Als langjähriger Produktionsleiter in der Industrie gehört Kurt Birtel zu den gefragten Experten, wenn es um Einsparpotenziale in Produktion, Energie und Wareneinsatz geht. Er betont, dass alle Aktivitäten und Maßnahmen auf den Gesamterfolg des Unternehmens ausgerichtet sein müssten. Eine isolierte Konzentration auf lokale Optimierungen führe nicht zum Ziel, da die Summe der einzelnen Verbesserungen nicht dem maximalen Gesamtziel entspreche. „Eine Kette ist nur so stark wie ihr schwächstes Glied", so Birtel, der eine „engpassorientierte Organisation" predigt.

Überall gibt es Potenzial

Mit dieser „Theory of Constraints" (TOC) habe es auch Amazon zu einem Weltunternehmen gebracht. Durch strukturierte Analysen, das Erfassen und Aufdecken aller Engpässe und eine konsequent lösungsorientierte Beratung könne auch jedes kleine und mittelständige Unternehmen schnell und aktiv profitieren, so Birtel.

Produktivität, Durchlaufzeiten und Liefertreue seien nur drei betriebliche Größen, die von dieser Optimierungsstrategie positiv beeinflusst werden könnten, so der Berater aus dem Saarland. Birtel betonte, dass neben organisatorischen und physikalischen Engpässen (etwa ein lückenhafter Maschinenpark) auch psychologische Bremsklötze Abläufe stören können. Zum Beispiel das Festhalten an traditionellen Strukturen und Prozessen, die einen Betrieb in seiner Dynamik beschränken.

„Der Kunde spart Zeit und Geld. Aus unserer Erfahrung wissen wir, dass es in jedem Unternehmen Potenzial gibt", so Kurt Birtel. Im deutschlandweiten Durchschnitt aller beratenen Unternehmen betrug das Einsparpotenzial jedes erfassten Effizienzprojekts runde 200000 Euro. „Veränderung ist die allergrößte Hürde in einem Unternehmen."

Preise richtig kalkulieren

Martin Herber ist ein Praktiker. Der Kaufmann erklärt Handwerkern, wie sie ihre Arbeitsleistung so berechnen können, damit sie am Ende genug verdienen. Das erledigt er – Friedrich Merz lässt grüßen – mit einem Bierdeckel. „Jeder dritte Handwerker kalkuliert aus dem Bauch heraus", so Herber.

Insgesamt basieren in 85 Prozent der Betriebe die Preise deshalb nicht auf tatsächlich belastbaren Werten. „Dadurch ergibt sich am Markt ein Sammelsurium an Angebots- und Rechnungspreisen, die jeglicher Realität widersprechen." Die Folge: Das Preisniveau werde zerstört, die Gewinne reduziert. Der Berater berechnet für seine Kunden die jeweilige Wertschöpfung auf der Basis von Produktivität und Stundenaufwand. Seine Botschaft: Nur wer weiß, was er wirklich verlangen muss, werde Geld verdienen, ohne Zeit zu verschenken. Entscheidend sei die Kenntnis der individuellen Preisuntergrenze.

Weitere Referenten waren der Unternehmenscoach und Berater Clemens Adam (Thema Vertriebsoptimierung) und der Recruiting-Spezialist Markus Klimesch, der über Chancen einer erfolgreichen Personalakquise sprach. Trotz Fachkräftemangel: Die wahren Probleme liegen laut Klimesch in erster Linie im Unternehmen selbst. Bereits bei der Stellenerfassung im Betrieb, der Ausschreibung und bei der Auswahl der Rekrutierungskanäle hake es bei vielen Arbeitgebern. Durch eine aktive, zielgruppenorientierte Ansprache seien auch kleinere Unternehmen in der Lage, eigenständig die richtigen Köpfe zu gewinnen. „Unser Konzept basiert nicht auf irgendeiner Theorie, sondern auf 20 Jahren Berufserfahrung", so Klimesch in Beedenkirchen.

Unternehmer Kurt Birtel (links) gab bei Ross Frästeile Praxistipps zur Verringerung von Engpässen.