

Innovatoren lieben Engpässe

Bereits in den 60er Jahren entwickelte der deutsche Systemforscher Prof. h.c. [Wolfgang Mewes](#) die **Engpass-Konzentrierte Strategie (EKS®)** [1]. Zwischenzeitlich von einer Vielzahl deutschsprachiger Unternehmen erlernt und umgesetzt, legte die Methode den Grundstein für den geschäftlichen Erfolg vieler sogenannter **HIDDEN CHAMPIONS**, insbesondere im **Mittelstand**.

EKS® ist ein Markenzeichen des Malik Management Zentrum St. Gallen

Den methodischen Ansätzen von Dr. [Eliyahu M. Goldratt](#) (**Theory of Constraints**) und Prof. Wolfgang Mewes (**Engpasskonzentrierte Strategie**) sind zunächst drei Schritte gemein:



- beide sehen Unternehmen, Betriebe, Organisationen, usw. als **Systeme** an,
- beide fokussieren sich auf den **Engpass** des Systems, und
- beide stellen die Suche nach dem **kybernetisch wirksamsten Punkt** zur Problemlösung in einem System, in das Zentrum ihrer Betrachtungen.

Vermutlich gibt es aufgrund dieser Überlappung auch immer wieder Missverständnisse in der Interpretation beider Ansätze, bis hin zu der Aussage, dass beide Methoden identisch seien. Doch damit würde man keinem der beiden Urheber gerecht werden. Im Gegenteil, aus meiner Sicht ergänzen sich beide Ansätze in hervorragender Art und Weise.

Prof. Mewes empfiehlt nach Klärung der eigenen Kompetenzen und der Orientierung an einer engumrissenen Zielgruppe, die Suche nach dem **Engpass beim Kunden**, bzw. in der Zielgruppe. Durch ein adäquates Nischenangebot zur Auflösung des kundenseitigen Engpasses, positioniert sich das eigene Unternehmen und wird erfolgreich durch Spezialisierung.

Dr. Goldratt empfiehlt durch die stringente Anwendung des Denkens in **Ursache-Wirkungs-Beziehungen**, dass eigene Kernproblem - meist handelt es sich dabei um einen Konflikt - zu lösen, und dadurch den Durchsatz zu erhöhen. Auf der Basis dieses Denkansatzes und der

Jürgen Kanz

Dipl.-Ing.

dafür entwickelten **Denkprozesse**, sind allgemeingültige Anwendungslösungen beispielsweise für Produktion, Projekte und Lieferketten entstanden [2,3,4]. Diese und andere Lösungen aus der TOC dienen u.a. dem Ziel, die **Zuverlässigkeit** des eigenen Unternehmens gegenüber dem Kunden signifikant zu erhöhen. Denn werden Projekte termingerecht fertiggestellt, Produkte mit einer Liefertreue größer 98% ausgeliefert, so gilt ein dies bewerkstelliger Hersteller bzw. Distributor als zuverlässig, und empfiehlt sich als Partner für den nächsten Auftrag bzw. die nächste Beschaffung.

Liegt der Engpass des Kunden also auf dem Gebiet der mangelnden Liefertreue, so könnte ein EKS® Problemlöser seinem Kunden die TOC-Anwendungslösungen vorschlagen.

Doch meistens liegen die Probleme versteckt und sind im ersten Moment nicht offensichtlich. Mewes schreibt in seinem Artikel über "Das kybernetische System" [5]:

"Es hat sich gezeigt, dass sich die Probleme von Mensch und Betrieb in folgende Problemkreise gliedern lassen:

1. Stoffliche bzw. materielle Probleme
2. technische Probleme
3. wirtschaftliche Probleme
4. finanzielle Probleme
5. informelle und psychische Probleme
6. Macht-, d.h. Abhängigkeitsprobleme
7. Spannungsprobleme (Engpassprobleme)
8. Strategieprobleme (Energieprobleme) "

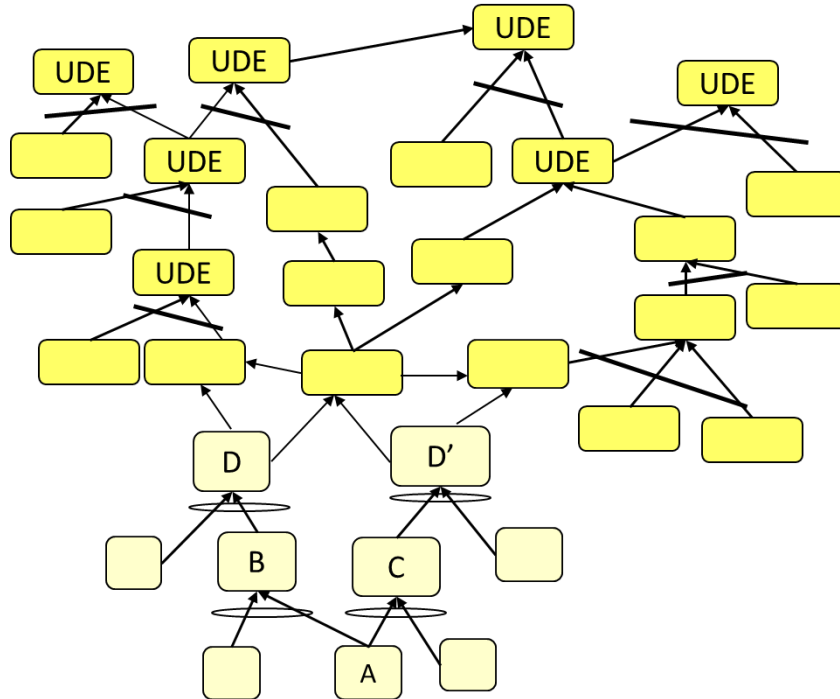
Weiter heißt es: "Löst man ein zentrales Kernproblem, so lösen sich damit auch eine Vielzahl anderer Probleme automatisch mit."

Goldratt bezeichnet die Vielzahl möglicher Probleme als **unerwünschte Effekte (undesirable effects UDEs)**, bzw. **Symptome des eigentlichen Kernproblems**.

Mewes bietet keine Hilfsmittel an, wie man das Kernproblem bzw. den eigentlichen Engpass aufspürt. Denn nur selten ist dieser offensichtlich. Hier kommt wieder Goldratt ins Spiel, dessen Denkprozesse eine hervorragende Möglichkeit dafür bieten.

Jürgen Kanz

Dipl.-Ing.



Beispiel: Gegenwartsbaum

Gelesen wird der hier gezeigte Gegenwartsbaum von unten nach oben mittels Kausalitätslogik (wenn-dann). Oben im Baum sind unerwünschte Effekte erkennbar, dies können beispielsweise empfundene Probleme aus den Bereichen Finanzen, zwischenmenschliche Beziehungen, usw. sein. In der Darstellung findet sich auch das eigentliche Kernproblem wieder (hier zwischen D und D'). Da alle Elemente miteinander verknüpft sind, kann davon ausgegangen werden, dass mit Lösung des Kernproblems alle unerwünschten Effekte automatisch verschwinden. Und genau das, wäre die richtige **Lösung für den Engpass des Kunden** gemäß Mewes. Jeder der eine solche Lösung präsentiert, darf sich zweifelsfrei auch **ENGPASS-INNOVATOR** nennen.

Die **TOC-Denkprozesse** bieten eine ganze Reihe weiterer Werkzeuge an, die hier aber aus Übersichtsgründen nicht weiter diskutiert werden können. Wichtig zu wissen ist jedoch, dass die TOC-Denkprozesse dazu dienen, durchgängige Antworten auf folgende Fragen zu finden:

1. **Was ist das Ziel ?**
 - 1.1 **Wie wird das Ziel gemessen ?**
2. **Was soll geändert werden ?**
3. **Welcher (Ziel-)Zustand soll erreicht werden ?**
4. **Wie soll die Veränderung herbeigeführt werden?**

Dabei ist die Vorgehensweise relativ einfach, und wurde in den Büchern von Rajeev Athavale und mir demonstriert [2,3,4].

Jürgen Kanz

Dipl.-Ing.

- Unsere Bücher beginnen im Hauptteil immer mit dem Kapitel: **Der Teufelskreis**. Darin werden dem Grunde nach die unerwünschten Effekte beschrieben und damit die Frage beantwortet: **Was soll geändert werden ?**
- Im zweiten Schritt, dem Kapitel: "**Dem Teufelskreis entkommen - Die Lösung**", geben wir eine Antwort auf die Frage: "**Welcher (Ziel-)Zustand soll erreicht werden ?**"
- Alle folgenden Kapitel beschreiben detailliert: "**Wie soll die Veränderung herbeigeführt werden?**", um den neuen (Ziel-)Zustand zu erreichen.

Selbst wenn Sie nicht mit typischen Problemen aus Produktion, Projekten oder Lieferketten betraut sind, empfehle ich Ihnen allein schon für ein besseres Verständnis des hier Geschriebenen den Download eines unserer Bücher.

Quellen:

- [1] www.strategieforum.de, http://www.strategie.net/neu_die_eks.html
- [2] EIN DO-IT-YOURSELF Baukasten für Kleine und Mittlere Unternehmen (KMU) - PROJEKTE, <https://leanpub.com/germantocdiyprojects>
- [3] EIN DO-IT-YOURSELF Baukasten für Kleine und Mittlere Unternehmen (KMU) - PRODUKTION, <https://leanpub.com/germantocdiymanufacturing>
- [4] Ein DO-IT-YOURSELF Baukasten für Kleine und Mittlere Unternehmen (KMU) - LIEFERKETTEN, <https://leanpub.com/germantocdiydistribution>
- [5] "Das kybernetische System", Prof. h.c. Wolfgang Mewes, StrategieJournal 02-08, Seiten 8 bis 11

Autor:

Jürgen Kanz
Talstr. 3
D-31848 Bad Münder
<http://www.juergen-kanz.de>

Redaktionelle Anmerkung:

Dieser Artikel wurde am 23.03.2013 erstmals als Blogbeitrag im Internet unter <http://juergenkanz.blogspot.de/2013/03/innovatoren-lieben-engpasse.html> veröffentlicht.