

Index

20-80-Regel 47, 48
40-20-40-Phänomen 149
85-15-Regel 262
Definition 218

A

ABC-Klassifizierung 48, 51
Ablaufdiagramm 70
Analyse der Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken 236, 237
Annahmen
 ausschalten 122
 durchbrechen 121, 125, 128
 im Konfliktlösungsdiagramm 121
Antwortzeit 178
Arbeitskosten, direkte 195, 196, 208
Arbeitslos (Losgröße) 150, 151
Definition 153
Arbeitsplatzsicherheit
 durch Wertsteigerung 228
Arbeitszeit 135, 214
Ausgangskit 170
 Beispiel 252
 Definition 164
Auslastungsgrad 130

B

Bearbeitungszeit 70, 136, 156, 167
Bedarf für Gesundheitsleistungen 32
Beitrag, spezifischer 53, 84, 87, 100, 101, 106, 203
Definition 84
Beschaffungskosten 242
Bestände 61, 69, 106, 134, 137, 140, 146, 147, 157, 162, 173, 175, 177, 180, 181, 190, 205, 206, 209, 210, 232
Definition 177
Steuerung 133

Betrieb, operativer (Funktion) 108
Betriebskosten 61, 102, 108, 136, 166, 175, 177, 179, 181, 202, 205, 209, 210
Beispiel 248
Definition 177
Kennzahl eines OPs 180
Beziehung mit beträchtlichem Oder 113, 114
Beziehung mit logischem Und 115
Bruttodauer 70
Bruttoreaktionszeit 136
Budget 32, 236

C

Cash Flow 41, 60, 61, 100, 175, 227, 229
Steigerung 100
Constraint 55, 59, 61, 62, 65-67, 71, 74, 87-89, 91, 93, 98, 104-106, 108, 167, 203, 234, 267, 268
auf Organisationsebene 64
Ausnutzung, Beispiel 249
Entlastung, Beispiel 249
Identifikation 69, 72
Kontrollprüfung 65
interner 64, 67
Unterordnung, Beispiel 249
Constraintsmanagement 40, 59, 61, 97, 145, 155, 157, 162, 194, 222, 224
Fokus-Schritte 59
Crosby, Philip B. 213, 214, 267

D

Deming, W. Edwards 35, 163, 166, 192, 217, 219, 222, 223, 267
Demings Theorie 217, 218. *Siehe auch* Prozesskontrolle

Differenzierung 49, 51, 52, 56, 121, 122, 124, 128, 234, 263
 Beispiel 82
 Dollartage 179
 Drum-Buffer-Rope (DBR) 89–91, 143, 144, 157, 172, 191, 192
 Durchlaufzeit 70, 71, 135, 136, 162, 178, 223
 Durchsatz 41, 61, 62, 66–69, 74–76, 90, 97, 100, 132, 136, 139, 143, 145, 159, 165, 166, 167, 175–177, 179–181, 189, 194, 205, 208–210, 218, 222, 223, 232, 235, 240, 242, 244
 Beispiel 248
 Definition 175
 Fixkostendeckung 209
 Kennzahl eines OPs 180
 Steigerung im OP 240–241 und Motivation 138
 Durchsatzrechnung 201
 Durchsatzverlust durch hohes WIP 139
 Durchsatzwelt 222, 223

E

Economic Value Added (EVA) 229–232, 269
 Definition 230
 Kritik 231
 Effekte, unerwünschte 113
 Effektivität 36, 79, 80, 82, 104, 131, 260
 organisationelle 258
 Ursachen 259
 Effizienz 15, 36, 79, 80, 99, 100, 206
 Effizienzsyndrom 129–132, 140, 166, 167
 Behandlung 131
 Definition 130
 Entstehung 130
 Eigenfertigung oder Beschaffung 76, 202, 203, 212

Beispiel 204–205
 Einfachheit 257
 Eingangskit 170
 Beispiel 252
 Definition 164
 Engpass 55, 62–67, 71, 73–76, 80–83, 87–89, 99–101, 130, 132, 139, 144, 146, 151, 155, 156, 159, 164, 180, 187, 191, 192, 198, 202, 248
 interner 108
 permanenter 64, 65
 Steuerung einer Ressource als 189
 Entlastung des Engpasses
 Definition 92
 Entscheidung 37–40
 Entscheidungsmethode, globale 86
 Entscheidungsprozess
 Entscheidungsfragen 179
 von Führungskräften 56
 Werkzeuge 203

F

Fabrik, ausgeglichene 189
 Fertigprodukt 134
 Fertigungslos 153, 155
 Fertigungslosgröße 198
 Finanzbuchhaltung 140
 Fluktuation
 Definition 183
 externe 187, 188
 in einem Prozess 184–186
 interne 184, 187, 188, 197
 kumulierte 184–186, 188
 Schutz vor 191
 Steuerung 191, 194
 Steuerung der Verfügbarkeit von Material und Teilen 191
 Typen 184
 Ursachen 183
 verringern 192–194, 194
 Fokus 41, 257
 Führungsprinzip 44–45

- Fokus, Strategischer 41
- Fokus-Schritte. *Siehe* Constraintsmanagement
 - Schritt 4 (Ausnutzen) 79–86
 - Marktconstraint 98
 - Schritt 5 (Unterordnung) 87–91
 - Schritt 6 91–93
 - Schritt 7 93–95
- Fokusmatrix 47, 52–54, 56, 83, 84, 100, 119, 128, 157, 232, 233, 238, 265
 - Beispiel 243, 252, 254
 - Einsatz 54
 - erzeugen 53
- Fokusermethode 50–52, 56, 81
 - Beispiele 51–52
 - paretobasierte 50–52
- Fokussierter Gegenwartsbaum (FGB) 111–113, 117, 233
 - Anwendung 118
 - Beispiel 117, 118, 239, 252, 253
 - Erstellung 113, 116, 117
 - Nachteile 117
 - Vorteile 117
- Fokussierung 56, 242, 257, 258, 261
- Fokussierungsmechanismen
 - im Vertrieb 106
- Fokustabelle 52–56, 83, 84, 119, 128
 - Anlegen 52
 - Beispiel 243, 252, 254
 - Einsatz 54
 - und spezifischer Beitrag 53
- Forschung und Entwicklung als permanenter Engpass 109
- Freigabe, strategische 83–85, 101, 104, 144, 156
 - Beispiel 250
 - Definition 82
- Freigabe, taktische 88, 143, 156, 170, 172
 - Aufgabenfreigabe 144
 - Beispiel 144, 250
 - Definition 144
 - Regeln 144
 - Torwörter 144
- Fremdvergabe 206, 207
- Führungskonflikt 121, 128
- Führungsmethode 33, 34, 40, 41, 109, 264–266
 - neue 32, 33
- Führungsreife 86
 - Definition 261
- Führungssystem 197
 - reife 261
- Führungsverhalten 33
- Führungswerkzeuge 45
- G**
- Gemeinkosten 177, 196, 199
- Gemeinkostenfaktor 198
- Gesamtkapitalrendite 231
- Gesamtsystem, Leistung 36, 62, 189
- Geschäftsergebnis nach Steuern (GENS) 230
- Gesundheitskosten, Steigerung 29
- Gesundheitssystem, Störungen 29
- Gesundheitsversorgung 60, 126, 145, 169
 - gewichtete durchschnittliche Kapitalkosten (GDKK) 230
- Gewinn 179
- Gewinnbeitrag 41, 99–103
- Globalisierung (Konfliktlösung) 121, 122, 124, 128
 - Beispiel 124
- Globalisierung (Wirtschaft) 30–32
- Globalorientierte Entscheidungsfindung (GEF) 41, 201–203, 205, 208, 212
 - Beispiel 204–205, 208–212
 - Einsatzbedingungen 204
- Goldratt, Eliyahu M. 14, 36, 59, 60, 62, 80, 89, 111, 121, 129, 138, 150, 156, 158, 175, 177, 186, 195, 201, 223, 263, 267, 268

- Gruppenarbeit 221, 240
- Gruppentechnologie 159-161
 - Bedingungen für erfolgreichen Einsatz 161
 - Beispiele 160, 161
 - Definition 159
- Gut, freies 202
- H**
- Heuristiken 39, 40
- Hochtechnologieorganisation 104
- I**
- Inferenz 116, 117
- Informationssysteme 265
- Injektion 125, 126, 128
- Innovation 260
- Input 35
- Input-Output-Modell 33
- Input-Output-Mythos 33
- Interaktion im System 35
- Investitionsentscheidung 76, 202
- J**
- Juran, Joseph M. 215, 268
- Just-in-time (JIT) 145, 162, 222
 - Regel 1 145, 147, 149
 - Beispiel 147
 - Definition 145
 - Folgen der Verletzung 147
 - Regel 2 143, 150, 154
 - Definition 150
 - Regel 3 143, 156, 157
 - Definition 157
- K**
- Kapazität
 - Elemente 188
 - Kapazitätsplanung 107
- Kapazitätsschwankung 190
- Kapitalkosten 230
- Käufermarkt 29, 31
- Kennzahl
 - der Organisation 61
 - globale 181
- Kennzahlenprofil 181, 203, 205, 206, 208-210
- Kernkompetenz 206, 207, 233
- Kernkompetenzmatrix 206-207
- Kernproblem 111, 116-119, 257
 - Beseitigung als Werttreiber 233
 - einer Organisation 111
- KISS-Prinzip 33
- Klassifizierung
 - 44, 48, 51, 52, 169
- Komplexität 257-258
- Konflikt
 - Definition 121
 - in der Unternehmensführung 257
 - Kompromisslösung 122
 - organisationsinhärenter 259
 - Zielkonflikt 259-260
- Konfliktlösungsdiagramm 121, 123, 125, 128, 167
 - Annahmen 123, 125
 - Beispiel 124-126
 - Erstellung 123
 - Schema 123
- Kontinuierliche Verbesserung 218
 - als Wettbewerbsvorteil 218
 - Prozess 39
 - Satisficer 39
- Konzentration auf das Wesentliche 41, 44-45
- Kosten
 - indirekte 103, 195-199, 201, 208
 - tatsächlich variable 175, 176, 199
- Kosten-Auslastungs-Diagramm 69, 72-76, 184-186, 203, 205, 208
 - Anwendung 76
- Kostenanalyse 100, 199
- Kostendegression 155, 195
- Kosteneinsparung 100
- Kostenrechnung 103, 177, 195, 196, 197, 199, 201-203, 208, 212, 228, 268

Bedeutungsverlust 195–197, 201
 Beispiele 197–199
 Methoden 195
 Trennungsprinzip 196
 Kostensenkung 100, 223
 Kostenwelt 100, 222, 223
 Krankenhausinfektion 60
 Ursachen 139
 Kreislaufbeziehung, logische 115
 Kritische Kette 193, 258
L
 Lastanalyse 69, 71–75, 77
 Lebenszykluskosten 43, 124, 221
 Leistung
 im Käufermarkt 31
 Leistungskennzahlen 35, 37, 41, 54,
 55, 59, 61, 68, 84, 86, 87, 98,
 117, 154, 162, 173–175, 179–
 181, 203, 204, 208, 209, 212,
 228, 231–233, 235, 238, 257,
 259, 262
 Beispiel 248
 Eigenschaften guter 174
 globale 61, 173, 175, 180
 Leistungskennzahlenlücke 259
 lokale 68
 Organisationssteuerung durch 174
 Leistungsschwellenwert 212
 Lieferrückstand 178
 Liefertreue 175, 178–181, 205, 206,
 209, 210
 Arten der Messung 178
 Definition 178
 Little, Gesetz von 135
 Löhne, direkte 195–199
 Los/Lsogröße. *Siehe* Arbeitslos, Ferti-
 gungslos, Transferlos
 Lose/Losgröße
 Arbeit mit kleinen 154, 155, 250
 Bestimmung 150
 intelligente 154
 Losgröße 194

M
 Managementinformationssystem (MIS)
 170, 171
 Mangelabweichung 146, 147
 Behebung 146
 Marketingeffektivität, strategische 100
 Marketing und Vertrieb 98, 99, 106
 Effizienz 99
 permanenter Engpass 99, 109, 202
 Marktconstraint 62, 66–67, 74, 75,
 89, 97–100, 104, 105, 108, 109,
 191, 203, 204, 248
 Definition 66
 Markteinführungszeit 100
 Verkürzung 41
 Marktsegmentierung 105, 203, 211,
 212, 234
 Maximalkapazität 188, 189
 Menschenverstand, gesunder 33
 34, 212, 262
 Mirabilis-Effekt 86
 Mitarbeiter, Mitwirkung bei Qualitäts-
 verbesserung 220, 223
 Mitarbeitersteuerung 261
 Müllfabrik 81, 143, 157, 178, 214,
 215, 217, 223, 259, 260–261
 Definition 214
 Multitasking, schlechtes 158
 Definition 158
 Folgen 158
 Verringerung 159
 Beispiel 251
 Murphys Gesetz 183
N
 Nachfrage nach Gesundheitsleistungen
 32
 Nachfrageprognose 192
 Nachfrageschwankung 193
 Nachfrageschwankung, Steuerung 190
 Nettobearbeitungszeit 135
 Nettodauer 70
 Nettozeit 135, 136

Nonprofit-Organisation 32

Normalkapazität 188, 189

Definition 188

Notaufnahme

Steuerung 108

O

O'Toole-Prinzip 183

Optimierer 37–40, 262

Definition 38

Optimierung, lokale 37

Organisation

Definition 258

gemeinnützige 34

Organisationsstruktur 104, 228, 234

Output 35

Outsourcing 206. *Siehe auch* Fremdvergabe

P

Pareto, Vilfredo 47

Paretoanalyse 49, 52, 55, 56, 106, 124, 258

Beispiel 49

ergebnisbasierte 55

Paretodiagramm 48–50, 83, 85, 169

Entwicklung 48

Erstellung 49, 242

Paretoklassifizierung 52

Beispiel 82

Paretoprinzip 44, 47–48, 50, 56

Alternativen bei Nichtanwendbarkeit 55

Annahmen 54, 55

Missbrauch 54

Paretoregel 157

Patientenakte, elektronische 39, 125

Pilzeffekt 193

Policy Constraint 67

Preisbildung 41, 103, 201, 212

bei Projekten 203

im Käufermarkt 31

Preisdifferenzierung 105

Preisgestaltung 201–203, 212

Preispolitik 76

Prinzip der wenigen relevanten Elemente 47

Privatisierung 31, 234

Produktdifferenzierung 105, 203, 211, 212

Produkteinführungszeit 174, 178

Produktivitätsrückgang aufgrund unvollständiger Kits 165

Produktmix 202, 212

Produktqualität 102

verbessern 100

Prognosefähigkeit 138

Verbesserung 138

Prognosehorizont 138

Programmierung, lineare 59

Projektpuffer 193

Prozess eines Systems 35

Prozessflussdiagramm 69–71

Zeitangaben 70

Prozesskontrolle 41, 194, 213, 216–221, 218, 219, 221, 223, 224

Konsistenz 216

Phasen 217

Prozesskostenrechnung 201

Prüfung, orthogonale

117, 118

Pseudoconstraint 62, 68–69, 75–

77, 79, 81, 87, 98, 103, 104, 248–249

Beispiel 252, 254, 255

Definition 68

Puffer 191, 192

Puffermanagement 258

Puffersteuerung 251

Q

Qualität 61, 68, 75, 97, 102, 109, 136, 138, 145, 153–155, 157, 159, 163, 165, 166, 171, 172, 175, 178, 180, 181, 184, 191, 194, 205, 206, 209, 210, 213–223,

- 233, 248, 267
 - als Erfüllung von Anforderungen 213
 - betrieblicher Ansatz 213
 - Definition 213
 - Diagnosequalität, Beispiel 248
 - Dienstleistungsqualität 215
 - Einbussen durch lange Reaktionszeit 136
 - Einheitlichkeitsansatz 215–216
 - im Käufermarkt 31
 - im Verkäufermarkt 29
 - Kennzahl 178
 - Beispiel 248
 - Konsistenz als 215, 216
 - kundenbezogener Ansatz 215
 - Mythen 213
 - Ökonomischer Ansatz 214–215
 - und Lieferantenbeziehungen 221–222
 - Verbesserung 41
 - Wettbewerbsfaktor 213
 - Qualitätskontrolle 217
 - Qualitätsmanagement 132, 145, 166, 169, 194, 213, 217, 219, 223
 - Folgen der begrenzten Einführung 222
 - Phasen 217–221
 - Qualitätsschwankungen, Steuerung 190
 - Qualitätsverbesserung 41, 143, 194, 216, 221–224
 - ganzheitliche 222
 - Mythen 223
 - Prozess 221–222
 - Ziel 222
- R**
- Reaktionszeit 61, 99, 100, 102, 133–138, 143–145, 151, 156, 162, 164, 165, 167, 169, 171, 175, 178, 180, 181, 192, 194, 197, 205, 206, 209, 210, 212, 216, 232, 252, 254
 - angegebene 178
 - Arbeitszeit 135
 - Bearbeitungszeit 136
 - Beispiel 248
 - Definition 178
 - Käufermarkt 31
 - lange 133, 137
 - Losgröße 153
 - Markteinführung und Durchsatz 136
 - Projekt 194
 - Unerwünschte Effekte langer 136
 - Verkäufermarkt 29
 - Verkürzung 40, 138
 - Regelconstraint 59, 62, 67–68, 87, 98, 102, 103, 129, 140, 148, 169, 249
 - Definition 67
 - Regelversagen 67, 68, 129
 - Ressourcenallokation 49, 51, 52
 - Ressourcenauslastung, durchschnittliche 130
 - Ressourcenconstraint 50, 62–65, 74, 93, 97, 98, 108, 109, 201–204, 248
 - Nachteile 109
 - Vorteile 108
 - Ressourcenengpass zu Spitzenzeiten 65
 - Ressourcenknappheit 55, 108
 - Rohmaterial
 - Definition 133
 - Rückkoppelungsmechanismus 35
 - Rüstvorgang 152
 - Rüstzeit 147, 155
 - bei Engpässen 156
 - in Projekten 158
 - Verkürzung 155
- S**
- Saisonalität 65, 189
 - Satisficer 38–40, 59, 174, 262, 265
 - Anspruchsniveau 39, 262
 - Definition 38
 - Kennzahlenentwicklung 180

Prinzipien 39
 Scherendiagramm 32
 Schutzkapazität 98, 109, 188, 189,
 191, 192, 197
 Definition 188
 Senge, Peter 14
 Simon, Herbert A. 37, 38, 262, 269
 Smart Agents 171
 Spitzenzeiten 64, 65, 87, 107, 108,
 189, 248, 250, 255
 Führung in 65
 Steuerung 107
 Beispiel 251
 Standardisierung von Rohmaterial und
 Komponenten 193
 Strategie 235
 Definition 233
 funktionale 234
 Stückkosten 155, 156, 173, 176, 198
 Degression 155, 156
 Suboptimierung 37, 42, 43, 60, 67,
 156, 173, 261
 Subunternehmer 76, 108, 124, 175,
 191, 195, 196, 202, 205, 206
 System 35–36
 Definition 35
 Erweiterung der Reichweite 42
 Funktionieren 35
 Systemblindheit 93
 Systemconstraint 36, 55, 59, 61, 62,
 64, 66–69, 71, 72, 87, 89, 93,
 97, 98, 106, 108, 109, 132, 202,
 258
 Steuerung 248–249
 Systemsicht, globale
 42, 261
 Systemtheorie 15, 36

T

Taguchi, Genichi 215, 269
 Termintreue 61, 248
 Theory of Constraints 15, 40, 59, 163,
 166, 169, 251, 268

Fokus-Schritte 59
 Torwächter 170
 Trägheit 93
 Transferlos 150, 151, 156
 Definition 150
 ideale Größe 152
 Transferpreis 41, 208
 Triage 250, 252, 254, 255. *Siehe*
 auch Freigabe, taktische

U

Übergabefrequenz 150, 152
 Überschussabweichung 146, 147
 Überschusskapazität 97, 98, 103, 108,
 109, 130, 132, 155, 167, 188,
 189–192, 199, 201–205, 208,
 209, 221, 237, 249
 Definition 189
 Nachfrageschwankung 107
 Nutzung 105
 Reaktionszeit 167
 Spitzenzeiten 108
 verkaufen 103
 Umlaufbestand (Work in Process, WIP)
 133–140, 143, 153, 156, 157,
 164, 165, 177, 190, 250
 aufgrund unvollständiger Kits 164
 Beispiel 134, 248
 Definition 134
 Durchlaufzeit 134
 Kontrollverlust 137
 negative Effekte 134, 156
 Beispiel 250–252
 Eingeschränkte Prognosefähigkeiten
 138
 Liquiditätseinbussen 137
 Motivationseinbussen 138
 Reaktionszeit 134, 135
 Senkung, Beispiel 250–252
 Steuerung 134
 Unabhängigkeit 54
 Unerwünschter Effekt (UEE) 112–118,
 233

führender 113, 116
 Kriterien 112
 Unsicherheit 183, 257, 258, 261
 externe 260
 interne 260
 Unternehmensdiagnose 264
 Unternehmensführung 257–266
 der Zukunft 266
 fokussierte 40, 41, 191
 fokussierten, Dreieck der 41–45
 Kontrollfunktion 35
 Unternehmenswert 61
 abgezinster Cash Flow 229
 Bestimmung 228
 Marktwert 228
 Wertanalyse 229
 Unwirtschaftlichkeitsfaktor aufgrund
 unvollständiger Kits 166

V

Veränderungen im Markt, Reaktionsfähigkeit auf 143
 Veränderungsprozess 265
 Grundprinzip 264
 Schritte 263–264
 Verbesserung. *Siehe auch* Kontinuierliche Verbesserung
 Umsetzungsprozess 244
 Verbesserungspotential 79, 235, 243
 Bestimmung 241
 Verkäufermarkt 29, 31
 Definition 29
 Vermögenswert 229
 Verschwendung 156, 166
 Vertriebsmitarbeiter, Entlohnung 103
 Vollkosten 29
 Vollkostenrechnung 201
 Vollständiges Kit 145, 255
 40, 156, 162, 218
 Beispiel 81, 252, 255
 Definition 163, 164
 Ergebnisse 172
 Hindernisse zum Einsatz 166

in Beschaffung und Logistik 171
 Kit-Verwaltung 171
 Konflikt um Nichteinsatz 167
 Konzept 145, 163, 168, 169, 171,
 172, 222, 254, 265
 Schritte zur Einführung 169
 Vorlaufzeit 178

W

Warteschlange 135
 Warteschlangentheorie 135
 Wartezeit 33, 70, 71, 135, 136, 152,
 157, 164, 178, 213, 215, 244,
 250, 255
 Beispiel zur Verkürzung 241–242
 senken 251
 Werthemer 263
 Wertorientierte Führung (WOF) 41,
 231
 Beispiel 235–244
 Dimensionen 231–233
 Einsatz 231
 Phasen der Einführung 231
 Wertschöpfung 61, 228
 Kennzahlen 61
 periodische 230. *Siehe auch* Economic Value Added (EVA)
 Wertsteigerung 33, 39, 40, 45, 83,
 100, 106, 118, 122, 174, 202,
 219, 221, 227, 228, 232
 ausbleibende 228
 durch Führungshandeln 227
 Fallstudie 234
 im Finanzbereich 228
 Wertverbesserungsgruppe 264, 265
 Wertverbesserungsprozess 263, 264
 Ziel der Organisation 227
 Werttreiber 33, 34, 40, 143, 213, 231–
 233, 235, 238, 243, 244, 263,
 264
 Ausnutzen 33
 Beispiele 41
 Bestimmung 238

- Definition 41, 232
- Ermittlung 247
- funktionale 235–238
- Identifizierung 232
- strategische 233, 234
- Wettbewerb 34, 113, 196, 224, 234
 - durch Innovation 260
 - Erfolg 33
 - laufender 260
 - Überlebensfähigkeit 33
 - Vorteil durch Fokussierung 261
- Widerstand gegen Veränderungen 265

Z

- Zehnmal-Regel 220, 262
- Zeitanalyse 69, 71
- Zeithorizont, Erweiterung 43
- Zeitverschwendung
 - Definition 81
- Zentrallager 193
- Ziel
 - Krankenhaus (Beispiel) 235
 - Unternehmen 232
- Ziel einer Organisation 60–61, 227
 - Beispiel 248
 - Definition 60
 - gemeinnützige Organisation 34, 60–61
 - im Gesundheitswesen 169
 - Wirtschaftsunternehmen 34, 60–61
- Zielfunktion eines Systems 37
- Zuschlagskalkulation 29