

# The Goal

by Eliyahu M. Goldratt · Language: DE

Summary by booksummaryai.com — <https://booksummaryai.com/country/de/the-goal-zusammenfassung>

## Summary

In 60 Sekunden

Alex Rogo hat drei Monate, um sein marodes Werk zu retten – oder zuzusehen, wie es geschlossen wird. Sein alter Physikprofessor Jonah stellt ihm eine einzige Frage: Was ist das Ziel eurer Fertigungsorganisation? Die Antwort – Geld verdienen – zwingt Alex, alles über den Haufen zu werfen, was er über Effizienz zu wissen glaubt. Auf einer Pfadfinderwanderung entdeckt er, dass Engpässe alles beherrschen, und indem er sie ausnutzt, dreht er das Werk zum Guten. Dieselben fünf Fokussierungsschritte tragen ihn dann zu einem größeren Posten, zu einer geretteten Ehe und zu der Erkenntnis, dass Verbesserung nie endet.

Warum es sich lohnt

Dies ist jenes seltene Wirtschaftsbuch, das durch eine Geschichte lehrt, sodass die Ideen hängen bleiben, lange nachdem du es zugeklappt hast. Es zerlegt die Kostenrechnungs-Denke – halte alle beschäftigt, maximiere die Effizienz – und ersetzt sie durch Durchsatz, Bestand und Betriebsausgaben. Egal, ob du eine Fabrik oder ein Softwareteam führst: Die Engpass-Logik greift überall. Selbst Leser, die nie mit Produktion zu tun haben, erkennen sich in Alex' Ehe wieder und in der Falle, hart an den falschen Dingen zu arbeiten.

Die Handlung

Drei Monate zu leben

Alex Rogo betritt sein Büro im UniCo-Werk in Bearington und findet Bill Peach vor, den Vizepräsidenten der Division, der wütend auf ihn wartet – wegen des verspäteten Auftrags 41427. Peach stellt ein Ultimatum: Bring das Werk in drei Monaten auf Vordermann, sonst wird es geschlossen. „Wenn du dieses Werk nicht innerhalb von drei Monaten wieder auf die Beine bringst, werde ich dem Divisionsmanagement-Komitee empfehlen, dass wir den Betrieb schließen.“ Alex bleibt spät abends im Werk, um den Auftrag durchzudrücken, und kommt spät nach Hause zu einer Frau, die sich gegenüber der Fabrik zurückgesetzt fühlt. Er sieht seine Kinder Dave und Sharon kaum. Bei einer Divisionsbesprechung in der Zentrale, wo alle im Anzug erscheinen, präsentiert Ethan Frost die trostlosen Zahlen; Alex' Werk liegt bei jeder Kennzahl am Ende. Dann erinnert sich Alex an eine zufällige Begegnung mit Jonah, seinem ehemaligen Physikprofessor, auf einem Flughafen, der ihn über Effizienz und Produktivität ausgefragt und gefragt hatte: „Was ist das Ziel deiner Fertigungsorganisation?“ Alex hatte Kennzahlen angeboten; Jonah lehnte alle ab. „Es gibt nur ein Ziel, egal bei welcher Firma.“ Nachdenkend

kommt Alex zur Antwort: Geld verdienen. Alles andere – Effizienz, Qualität, Marktanteil – ist nur ein Mittel. Jonah sagt Alex, dass er, um zu wissen, ob die Firma auf das Ziel zubewegt, sie anhand von drei Messgrößen messen muss: Durchsatz, Bestand und Betriebsausgaben. Jonah sagt Alex auch, dass eine Steigerung der Produktivität nicht bedeutet, den Durchsatz zu erhöhen, und dass ein Werk, in dem alle ständig beschäftigt sind, nicht unbedingt effizient ist.

#### Herbie auf dem Wanderweg

Alex nimmt seinen Sohn Dave und Daves Pfadfindertruppe mit auf eine Wanderung in die Wildnis, und der Ausflug wird zu seinem Labor. Die Truppe muss in einer Linie marschieren, und die Linie dehnt sich aus; der langsamste Junge, Herbie, bestimmt das Tempo aller hinter ihm. Alex erkennt, dass die Wandertruppe ein Modell seines Werks ist: Herbie ist ein Engpass, und sie müssen den „Herbie“ in ihrem Werk identifizieren. Er ordnet den Marsch um, stellt Herbie nach vorn und entlastet den Jungen, indem er die schweren Gegenstände auf die schnelleren Pfadfinder verteilt. Die Truppe kommt schneller voran und erreicht das Lager früh. Zurück im Werk versammelt Alex sein Team – Bob Donovan, Lou, Stacey und Ralph Nakamura – und sie jagen ihren eigenen Herbie. Sie finden zwei: die NCX-10-Maschine und die Wärmebehandlungsabteilung, beide mit mehr wartender Arbeit, als sie verarbeiten können. Jonah sagt Alex, dass ein Engpass jede Ressource ist, deren Kapazität gleich oder kleiner ist als die Nachfrage, die an sie gestellt wird. Jonah sagt Alex, dass die Kapazität der Engpässe erhöht werden muss – der Engpass darf niemals untätig sein, darf niemals Teile verarbeiten, die nicht verarbeitet werden müssen, und darf nicht an Dingen arbeiten, die nur im Bestand liegen bleiben. An der NCX-10 holt das Team eine alte, stillgelegte Maschine zurück, um etwas Arbeit abzuladen, stellt die Qualitätskontrolle vor den Engpass, damit er keine Zeit an fehlerhaften Teilen verschwendet, und stoppt den Engpass bei der Verarbeitung von Teilen, die anderswo erledigt werden könnten. In der Wärmebehandlungsabteilung wechseln sie zu größeren Chargen und geben einige Arbeiten an einen externen Lieferanten. Der Durchsatz verbessert sich und einige überfällige Aufträge werden versandt, aber Peach bleibt skeptisch; er schickt den Divisionscontroller Ethan Frost, um die Bücher des Werks zu prüfen.

#### Das Trugbild beschäftigter Maschinen

Jonah besucht das Werk und geht mit Alex über die Halle. Er weist darauf hin, dass sie immer noch Nicht-Engpass-Maschinen mit voller Kapazität laufen lassen und überschüssigen Bestand aufbauen. „Eine verlorene Stunde an einem Engpass ist eine verlorene Stunde für das gesamte System. Eine gesparte Stunde an einem Nicht-Engpass ist ein Trugbild.“ Das Team erkennt, dass die Chargengrößen im gesamten Werk zu groß sind. Ralph Nakamuras Datenverarbeitungsgruppe entwickelt ein System zur Terminierung von Freigaben auf Basis der Engpasskapazität, und sie halbieren die Chargengrößen, wodurch Bestand und Durchlaufzeit sinken. Verspätete Aufträge sinken von Monaten auf Wochen. Alex führt ein Prioritätssystem an den Engpässen ein: rote Anhänger für Engpass-Teile, grüne Anhänger für Nicht-Engpass-Teile. Sie hören auf, Nicht-Engpass-Material freizugeben, nur um die Arbeiter beschäftigt zu halten. Mit kürzeren Durchlaufzeiten kann das Werk schnellere Lieferungen versprechen als die Konkurrenz.

Johnny Jons, der Vertriebsleiter, sichert einen großen neuen Auftrag von Bucky Burnside's Firma, indem er eine Lieferung verspricht, die niemand sonst bieten kann, und das Werk schafft es, ihn pünktlich zu versenden. Alex' Ehe erreicht eine Krise: Julie verlässt ihn und nimmt die Kinder mit zum Haus ihrer Eltern, frustriert über seine ständige Abwesenheit und Besessenheit vom Werk. Alex findet einen Zettel, auf dem steht, dass sie Zeit zum Nachdenken braucht. Alex und Julie beginnen, sich zu versöhnen; sie kehrt nach Hause zurück, und Alex wendet die Logik der Engpass-Fokussierungsschritte auf ihre Beziehung an, identifiziert die Einschränkung und arbeitet daran, sie zu beheben. Sie beginnt, seine Arbeit zu verstehen.

### The Constraint in Your Head

The plant's performance improves dramatically — throughput is up, inventory is down, overdue orders are being shipped, and the plant becomes profitable. Alex is invited to division headquarters where he expects to be fired but instead is asked to explain how he did it. At headquarters, Alex presents his results; Bill Peach is promoted, and Alex is offered Peach's old job as division vice-president of manufacturing, which he accepts. Alex worries about how to replicate the plant's turnaround across the whole division. Jonah tells him the same five focusing steps apply, but the first step — identifying the constraint — must be done for the whole system, not just one plant. Alex assembles a team from his old plant staff — Lou, Bob, Stacey, and Ralph — to help him apply the theory of constraints at the division level. The team discovers that the division's constraint is not in the plants but in the market — sales capacity. They work on ways to increase throughput through better marketing and sales. Alex realizes that cost accounting rules themselves are a constraint on management thinking, because they measure efficiency and utilization rather than throughput; the real constraint is often the way managers think. Alex's division shows improvement; the book ends with Alex reflecting that the journey of continuous improvement never ends — once one constraint is broken, another appears, and the process must begin again. He reflects on how much his life has changed, both at work and at home, since the day Peach gave him three months to save the plant.

### Figuren

- Alex Rogo: Werksleiter des UniCo-Werks in Bearington, dem drei Monate gegeben werden, um es zu retten. Er verlernt alles, was man ihm über Effizienz beigebracht hat, rettet die Fabrik, wird befördert — und wendet dasselbe Denken auf seine eigene Ehe an.
- Jonah: Alex' ehemaliger Physikprofessor, jetzt Berater, der die Fragen stellt, die niemand sonst stellt. Er stellt bohrende Fragen, die Alex' Kennzahlen und Annahmen in Frage stellen.
- Julie Rogo: Alex' Frau, müde, ständig hinter dem Werk zurückstehen zu müssen. Sie geht, kehrt aber zurück, als Alex die Logik der Engpass-Fokussierungsschritte auf ihre Beziehung anwendet.
- Bill Peach: Divisionsvizepräsident, der das dreimonatige Ultimatum überbringt und Alex wegen verspäteter Aufträge hetzt. Bill Peach wird befördert, und Alex wird Peachs alter Posten als Divisionsvizepräsident für Fertigung angeboten.

- Herbie: Der langsamste Pfadfinder auf der Wanderung, dessen Tempo die ganze Truppe bestimmt. Er wird zur Metapher für einen Engpass.
- Bob Donovan: Produktionsleiter. Er identifiziert die beiden Engpässe des Werks gemeinsam mit Stacey.
- Lou: Werkscontroller. Er hilft Alex zu erkennen, dass der Durchsatz des Werks die Betriebskosten nicht deckt und der Bestand enorm ist.
- Stacey: Bestandsmanagerin. Sie identifiziert die beiden Engpässe des Werks gemeinsam mit Bob Donovan.
- Ralph Nakamura: Datenverarbeitungsleiter. Seine Gruppe entwickelt ein System zur Freigabeplanung auf Basis der Engpasskapazität, und sie halbieren die Losgrößen.
- Bucky Burnside: Präsident von UniCos größtem Kunden. Sein großer neuer Auftrag, mit einer Lieferzusage versprochen, die niemand sonst bieten kann, wird zum Beweis, dass die Wende real ist.
- Johnny Jons: Vertriebsleiter, der einen großen neuen Auftrag von Bucky Burnside's Firma sichert, indem er eine Lieferung verspricht, die niemand sonst bieten kann.
- Ethan Frost: Divisionscontroller, der in der Zentrale die düsteren Zahlen präsentiert und später die Bücher des Werks prüft.

## Themen

Das Ziel ist Geld, nicht Betriebsamkeit: Jonahs Frage am Flughafen bringt Alex auf die beste Weise aus dem Konzept: Was ist das Ziel deiner Produktionsorganisation? Alex bietet Effizienz, Qualität, Marktanteil an – und jede Antwort wird abgelehnt. Das einzige Ziel ist, Geld zu verdienen; alles andere ist ein Mittel. Die Divisionskonferenz macht sichtbar, was es kostet, das zu vergessen: ein Werk, das bei jeder Kennzahl ganz unten steht. Die Botschaft des Buches: Tätigkeit ist nicht Leistung, und ein Unternehmen, das nicht sagen kann, wofür es da ist, optimiert sich selbst zu Tode.

Engpässe bestimmen alles: Die Pfadfinderwanderung verwandelt abstrakte Betriebstheorie in etwas, das man spüren kann: Die Truppe bewegt sich im Tempo von Herbie, egal wie schnell die starken Jungen gehen. Zurück im Werk sind die NCX-10-Maschine und die Wärmebehandlungsabteilung die Herbies, mit Arbeit, die sich schneller stapelt, als sie sie abarbeiten können. Jede Verbesserung, die zählt, kommt daraus, diese beiden Ressourcen auszureizen – sie nie stillstehen zu lassen, ihnen nie Ausschuss zu füttern. Die Botschaft des Buches: Der Output eines Systems wird von seinem Engpass bestimmt, also ist es verschwendete Bewegung, zuerst irgendetwas anderes zu managen.

Effizienz kann eine Fata Morgana sein: Jonahs Gang durch das Werk legt die Falle offen: Nicht-Engpass-Maschinen, die mit voller Kapazität laufen, sind kein Fortschritt, sie sind

Bestandsfabriken. 'Eine Stunde, die an einem Nicht-Engpass gespart wird, ist eine Fata Morgana.' Das System der roten und grünen Etiketten und die halbierten Losgrößen machen den kontraintuitiven Schritt greifbar – absichtlich manche Ressourcen idle zu halten, damit das System als Ganzes fließt. Die Botschaft des Buches: Lokale Effizienz ist oft der Feind der globalen Performance, und der Mut, Maschinen stillstehen zu lassen, rettet das Werk.

Der Engpass liegt oft im Denken: Am Ende sieht Alex, dass die Kostenrechnung selbst ein Engpass ist – sie misst Effizienz und Auslastung statt Durchsatz, also optimieren Manager mit perfekter Überzeugung die falschen Dinge. Der echte Engpass der Division erweist sich als im Markt liegend, in der Verkaufskapazität, nicht auf irgendeinem Werkboden. Alex wendet die Engpass-Fokussierungsschritte-Logik auf ihre Beziehung an. Die Botschaft des Buches: Jedes System hat einen Engpass, und der schwerste zu findende ist die Annahme, die im Kopf des Managers sitzt.

Verbesserung endet nie: Die fünf Fokussierungsschritte enden mit einer Warnung: Wenn ein Engpass gebrochen wurde, gehe zurück zu Schritt 1, aber erlaube nicht, dass Trägheit einen neuen Engpass schafft. Alex' Beförderung beweist es – die Rettung des Werks schafft sofort das Problem der ganzen Division, deren Engpass im Markt liegt, nicht in den Werken. Das Buch schließt, wie er reflektiert, dass der Prozess wieder beginnen muss, bei der Arbeit und zu Hause. Die Botschaft des Buches: Wende ist kein Ziel, sondern eine Disziplin, und in dem Moment, in dem du aufhörst, nach dem nächsten Engpass zu suchen, findet er dich.

## Symbole

- Herbie: Der langsamste Pfadfinder ist jeder Engpass in jedem System: die Maschine, die Abteilung, der Markt. Wenn die Truppe seine Last umverteilt und ihn nach vorn setzt, beschleunigt sich die ganze Linie — das gesamte Argument des Buchs, durch den Wald getragen von einem Jungen, der nie gebeten wurde, eine Metapher zu sein.
- The red and green tags: Rot für Engpass-Teile, grün für den Rest — ein physisches Markierungszeichen der Kernunterscheidung des Buchs. Die Etiketten machen sichtbar, was die Kostenrechnung verbirgt: Nicht alle Arbeit ist gleich, und sie als gleich zu behandeln ist es, was das Werk im Bestand begräbt.
- The hike: Eine auf einem Weg auseinandergezogene Linie von Pfadfindern ist das Werk selbst: Der langsamste Junge bestimmt das Tempo der gesamten Truppe. Die Wildnis schält das Kostenrechnungsdenken ab, bis Alex seine Fabrik klar sehen kann — die Lösung kommt, bevor der Wortschatz es tut.
- The three months: Peachs Frist ist die Uhr unter jeder Szene, der Druck, der Alex bereit macht, alles in Frage zu stellen, was man ihn gelehrt hat. Ihr Ablauf spiegelt die größere Behauptung des Buchs wider: Die Frist hebt sich nie wirklich, denn Verbesserung hat keine Ziellinie.

Das Ende erklärt

Das Ende verweigert sich dem sauberen Triumphzug. Alex bekommt die Beförderung, die Division verbessert sich, und doch lautet die letzte Note nicht Triumph, sondern Fortsetzung: Beseitigt man eine Einschränkung, taucht eine andere auf, und der Prozess muss von vorn beginnen. Eine Lesart ist, dass Goldratt die Führung selbst als permanente Suche definiert statt als gelöstes Problem; die fünf Schritte sind kein Projektplan, sondern eine Art zu sehen. Eine andere Lesart ist persönlicher: Derselbe Satz beschreibt Alex' Ehe, die er rettete, indem er ihren Engpass fand und an seiner Behebung arbeitete – die Methode ist zu seinem Charakter geworden, nicht nur zu seinem Job. Das Ende trägt, weil es eine Werkrettung in eine Denkgewohnheit verwandelt und dann leise fragt, ob du als Leser weißt, was dein eigener Engpass ist. Das Letzte, worüber Alex nachdenkt, ist, wie sehr sich sein Leben verändert hat, seit Peach ihm drei Monate gab – was das ganze Buch als Antwort auf eine einzige Frist neu einordnet.

Die besten Zitate

- "Wenn du dieses Werk nicht in drei Monaten wieder auf die Beine bringst, werde ich dem Bereichsleitungsausschuss empfehlen, dass wir den Laden schließen." - Bill Peach
- "Was ist das Ziel Ihrer Fertigungsorganisation?" - Jonah
- "Es gibt nur ein Ziel, egal bei welchem Unternehmen." - Jonah
- "Eine Stunde, die an einem Engpass verloren geht, ist eine Stunde, die für das gesamte System verloren ist. Eine Stunde, die an einem Nicht-Engpass gespart wird, ist eine Illusion." - Jonah

Kritik

Der Roman ist in erster Linie ein Lehrinstrument und erst in zweiter Linie eine Geschichte, und man merkt es: Figuren außerhalb von Alex' Orbit bleiben blass, Gegenspieler wie Peach existieren hauptsächlich, um Druck zu erzeugen, und die Wende im Werk kommt mit verdächtig wenigen Rückschlägen, sobald die Theorie einmal klickt. Julies Nebenhandlung droht wie eine Fallstudie zu wirken, in der die Methode auf einen Menschen angewandt wird, was kalt anmuten kann. Die Bösewichte der Geschichte – die Kostenrechnung, die Effizienzkennzahlen – werden als Strohmannen gezeichnet, ohne viel darüber nachzudenken, warum diese Systeme überhaupt existieren. Und der sokratische Professor, der immer recht hat, lässt die Dramaturgie wie abgesprochen wirken. Die Ideen haben sich weit besser bewährt als die Fiktion drumherum.

In einem Satz

Finde den Engpass, nutze ihn aus, unterwirfe alles andere ihm – denn eine Stunde, die an einem Nicht-Engpass gespart wird, ist eine Fata Morgana.

Für wen sich das Buch eignet

Alle, die einen Prozess führen – eine Fabrik, ein Team, eine Produkt-Pipeline –, können die Engpass-Logik sofort anwenden. Es ist auch ein Geschenk für Skeptiker von Wirtschaftsbüchern,

denn die Theorie kommt in einer Geschichte daher, die man tatsächlich genießen kann.