

ELIYAHU M. GOLDRATT'S

Einführung in die
*Theory of
Constraints*



*Eine
Business
Graphic
Novel*

Dwight Jon Zimmerman
und Dean Motter

campus

Dr. Eliyahu M. Goldratt war ein israelischer Physiker und Managementberater – und er ist der Vater der *Theory of Constraints* (TOC). Die Zeitschrift *Fortune* bezeichnete ihn als »Industrieguru«, für *Business Week* war er »ein Genie«. Sein erster Business-Roman, *Das Ziel*, ist seit seinem Erscheinen 1984 ein Bestseller. Mit über 7 Millionen verkauften Exemplaren ist er eines der bestverkauften Wirtschaftsbücher aller Zeiten. Goldratt hat zahlreiche weitere Bücher geschrieben, darunter *Das Ziel – Teil II*, *Die kritische Kette* und *Das Ergebnis* (alle im Campus Verlag erschienen). Er war Gründer des Beratungsunternehmens Goldratt Consulting (www.goldrattconsulting.com) und der Stiftung TOC for Education, eine Nonprofit-Organisation, die sich zum Ziel gesetzt hat, Lehrenden wie Lernenden die Prinzipien und Werkzeuge der TOC näherzubringen (www.tocforeducation.com).

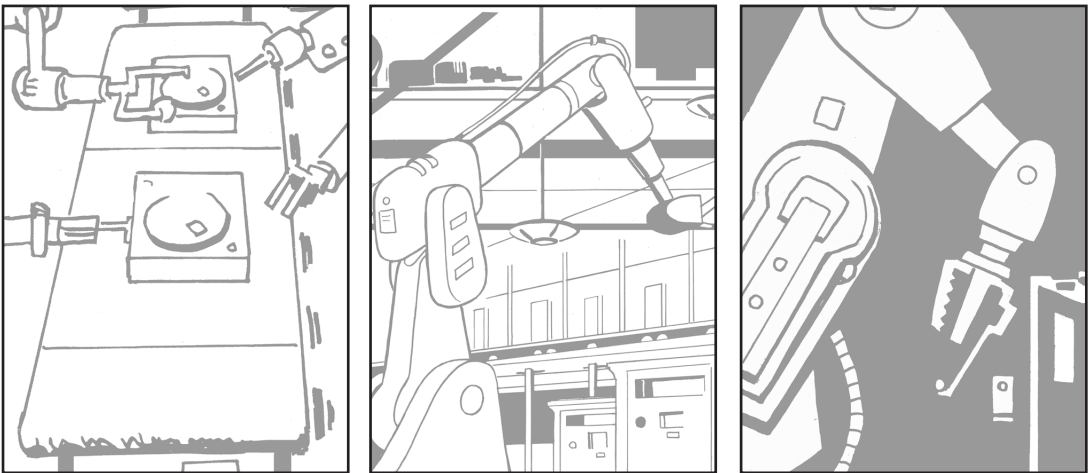
Dwight Jon Zimmerman ist Autor und Lektor. Er hat über ein Dutzend Bücher veröffentlicht, darunter den Bestseller *Lincoln's Last Days*, eine Version des Thrillers *Killing Lincoln* für Jugendliche. Er hat zahlreiche Artikel zur Militärgeschichte verfasst sowie Geschichten für Marvel Comics und andere Comicverlage geschrieben.

Dean Motter hat als Art Director und Designer vielfach ausgezeichnete Buch- und Schallplattencover unter anderem für CBS Records und DC Comics entworfen. Zu seinen Graphic Novels gehören *Terminal City*, *The Prisoner*, *Batman: Nine Lives* und *Mister X*, das auch in einer deutschen Fassung erhältlich ist. Außerdem hat er mehrere Sachcomics zu historischen Themen gezeichnet.

ELIYAHU M. GOLDRATTS

DAS ZIEL

EINE BUSINESS-GRAPHIC-NOVEL



AUS DEM ENGLISCHEN VON JOE PAUL KROLL
NACH: DAS ZIEL. EIN ROMAN ÜBER PROZESSOPTIMIERUNG
VON ELIYAHU M. GOLDRATT UND JEFF COX

Campus Verlag
Frankfurt/New York

Die Originalausgabe erschien unter dem Titel *Eliyahu Goldratt's
The Goal. A Business Graphic Novel* bei The North River Press,
Massachusetts. Copyright (2017) Goldratt1, Ltd & The North
River Press Corporation
This is a Z File, Inc. Book
Edited by Howard Zimmerman

Mit Dank an Claudia Simon für ihre Unterstützung

ISBN 978-3-593-50906-8 Print
ISBN 978-3-593-43901-3 E-Book (PDF)

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich
geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags
unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen,
Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und
Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle übernehmen wir keine
Haftung für die Inhalte externer Links. Für den Inhalt der verlinkten
Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich.

© 2018. Alle deutschsprachigen Rechte bei Campus Verlag GmbH,
Frankfurt am Main.

Umschlaggestaltung: Alexander Fechner
nach einer Idee von Dean Motter

Satz: Oliver Schmitt, Mainz

Gesetzt aus der Komika Text

Druck und Bindung: Beltz Bad Langensalza GmbH

Printed in Germany

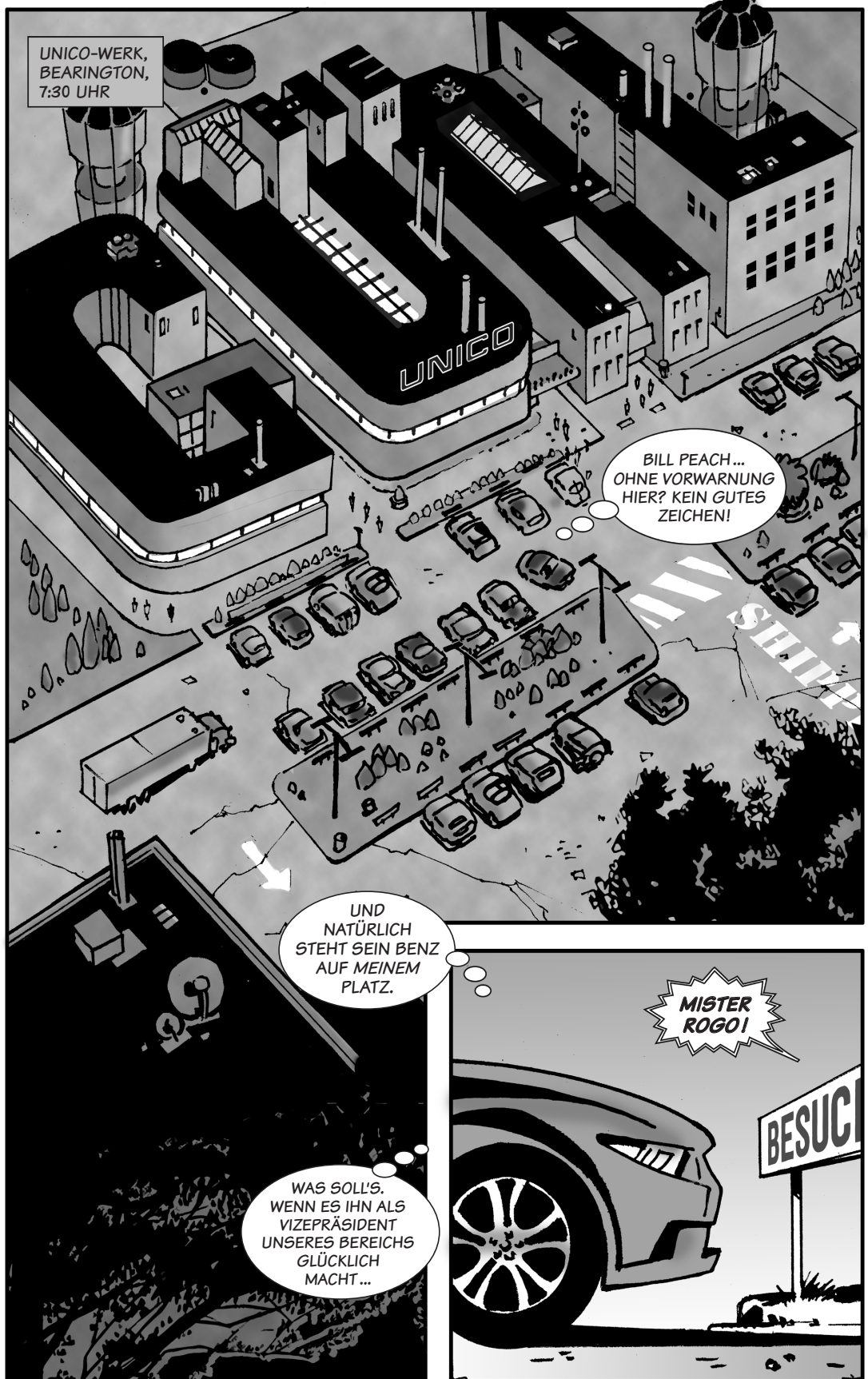
www.campus.de

VORWORT

Als mein Vater, Dr. Eli Goldratt, begann, seine *Theory of Constraints* zu entwickeln, entschloss er sich, sie in einem Buch vorzustellen. Da er wusste, dass viele Menschen ungern langweilige Management-Bücher lesen, kam er auf folgende Idee: Er würde eine Geschichte schreiben, einen Wirtschaftsroman oder, wenn Sie so wollen, ein Lehrstück. Er war sich sicher, damit bei Verlagen auf Begeisterung zu stoßen, zu seiner Überraschung erhielt er stattdessen aber eine Absage nach der anderen. Ein Verlag nahm sich die Zeit, ihm die Sache so zu erklären: »Wenn Sie einen Roman schreiben wollen, schreiben Sie einen Roman; wenn Sie ein Wirtschaftssachbuch schreiben wollen, schreiben Sie ein Wirtschaftssachbuch. Aber ein Wirtschaftssachbuch in Romanform? Wir wüssten ja nicht einmal, in welches Regal wir so etwas stellen sollten.« Der zehnte Verleger, an den er sich wandte, war Larry Gadd, Inhaber der North River Press. Larry hatte sich in der Branche einen Namen gemacht als Verleger, der nur solche Bücher herausbringt, von denen er auch überzeugt ist. Ihn kümmerte es nicht, dass es damals noch keine Wirtschaftsromane gab – er erkannte das Potenzial des Buches und hielt es des Risikos für wert. »Lesern wird es gefallen, wenn sie aus einer guten Geschichte auch etwas lernen können«, meinte er. Millionen verkaufter Exemplare von *Das Ziel* geben ihm bis heute Recht. Das war vor über 30 Jahren. Ich war damals noch ein Kind.

Heute lesen immer weniger Menschen überhaupt gerne Bücher. Sie haben sich daran gewöhnt, ihre Informationen in schnell verdaulichen Bits und Bytes zu sich zu nehmen – Lesen ist da schlicht zu langsam. *Das Ziel* hat über die Jahrzehnte nichts von seiner Relevanz verloren, aber nunmehr ist es das Textformat, das vielleicht abschreckend wirkt. Als Nachlassverwalterin meines Vaters dachte ich, darauf vielleicht eine Antwort zu haben, die auch ihm gefallen hätte: Wie wäre es, aus *Das Ziel* eine Graphic Novel zu machen? Auch hier winkten viele ab. Wenn ich Comics schreiben wolle, solle ich doch Comics schreiben, aber einen Wirtschaftsroman als Comic? Irgendwie kam mir diese Argumentation nur zu bekannt vor ... Wieder wandte ich mich an die North River Press, den langjährigen Verlag meines Vaters. Und wieder war Larry Gadd begeistert. Er sah ein neues, größeres Potenzial für ein Buch, das seit nunmehr 30 Jahren sehr erfolgreich in seinem Verlag erscheint, und wieder einmal war er bereit, ein Risiko einzugehen, ungeachtet der Tatsache, dass die »Business Graphic Novel« noch kein etabliertes Format ist. »Weißt du, Lesern wird es gefallen, wenn sie aus einer Geschichte auch etwas lernen können.« Larry nahm die Herausforderung an. Er stellte ein Team zusammen und wir gingen ans Werk. Ob wir unsere Arbeit gut gemacht haben, werden Sie als Leserinnen und Leser entscheiden.

Efrat Goldratt-Ashlag



UNICO-WERK,
BEARINGTON,
7:30 UHR

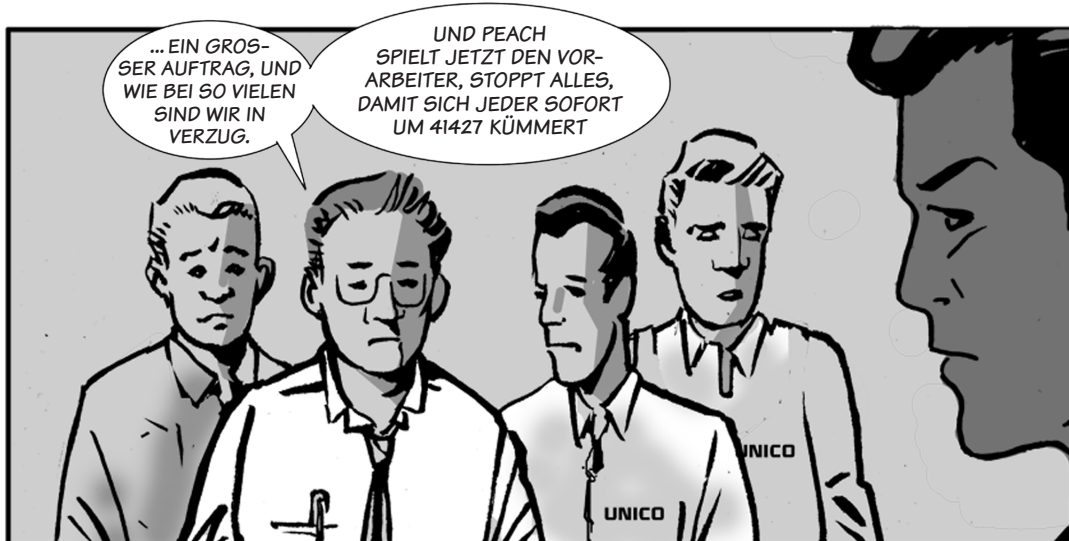
BILL PEACH...
OHNE VORWARNUNG
HIER? KEIN GUTES
ZEICHEN!

UND
NATÜRLICH
STEHT SEIN BENZ
AUF MEINEM
PLATZ.

WAS SOLL'S,
WENN ES IHN ALS
VIZEPRÄSIDENT
UNSERES BEREICHS
GLÜCKLICH
MACHT...

MISTER
ROGO!

BESUCH





WAS IST DENN LOS, BILL?

WIR HABEN EINIGES ZU BEREDEN. SETZEN SIE SICH, ALI

JA GERNE, ABER SIE SITZEN AUF MEINEM STUHL.

WO BRENNT'S DENN MIT AUFTRAG 41427?

DER IST FÜR BUCKY BURNSIDE, UND WEIL ER VERSPÄTET IST, SIND SEINE KUNDEN STINKSAUER ...

DER UNTERNEHMENSBEREICH MACHT DIE SCHWERSTEN VERLUSTE IN SEINER GESCHICHTE ...

... UND IHR WERK ZIEHT UNS NOCH WEITER RUNTER

... ICH KONNTE IHN NUR BERUHIGEN, INDEM ICH IHM PERSÖNLICH GARANTIERTE, DASS 41427 NOCH HEUTE RAUSGEHT.

DIE ZU SPÄTE AUSLIEFERUNG IST HIER SCHON SEIT GERAUMER ZEIT EIN PROBLEM, AL. SIE WURDEN VOR SECHS MONATEN GEHOLT, UM DAS ZU BEHEBEN. ABER ES IST NOCH SCHLIMMER GEWORDEN!

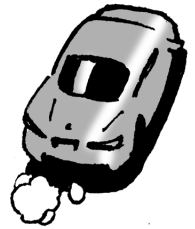
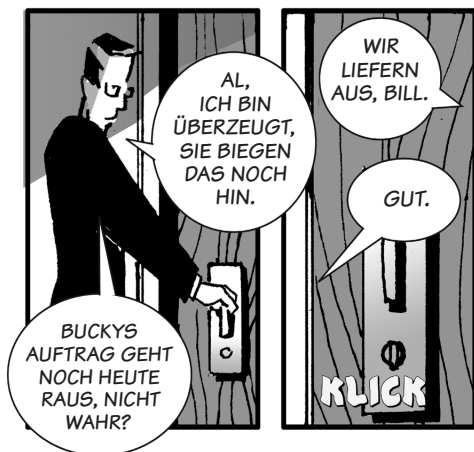
NAJA, DA WAR DIE ZWEITE ENTLASSUNGSWELLE – NOCH MAL 20%. ALLE AUFTRÄGE, AUCH 41427, WÄREN SCHON LÄNGST DRAUSSEN, WENN ICH NUR DIE LEUTE HÄTTE.

SIE HABEN GENUG LEUTE! DENKEN SIE AN IHRE EFFIZIENZEN. DA IST NOCH RAUM FÜR VERBESSERUNGEN.

IHR WERK MACHT VERLUST.

SIE HABEN DREI MONATE ...

... ODER WIR MÜSSEN DIESES WERK SCHLIESSEN.





DAS HAUS DER FAMILIE
ROGO, 18:30 UHR

NEIN, ROGO,
SCHEITERN IST
KEINE OPTION.

ICH ESSE
SCHNELL ETWAS,
VIELLEICHT KALTES
HÄHNCHEN, UND DANN
ZURÜCK INS WERK, DEN
AUFTRAG AUF DEN
WEG BRINGEN.



JULIE...

HALLO AL.
WAS FÜR EIN TAG!
ICH HAB DIE KINDER AUF
DEM WEG ZU MEINEM
LETZTEN TERMIN
ZU MEINER MUTTER
GEBRACHT.

DAMIT
HABEN WIR
ENDLICH EINEN
ABEND NUR
FÜR UNS!



ACH HERRJE,
JULIE! DAS IST
HEUTE?

WARUM –
WAS IST
DENN?

BILL PEACH
IST HEUTE AUF-
GETAUCHT. ES
HEISST, DAS WERK
STEHT AUF DER
KIPPE.



UND JETZT NOCH
EIN EILIGER AUFTRAG VON EINEM
UNSERER BESTEN KUNDEN. UND
GERADE IST EIN HOCHWICHTIGES
GERÄT AUSGEFALLEN.

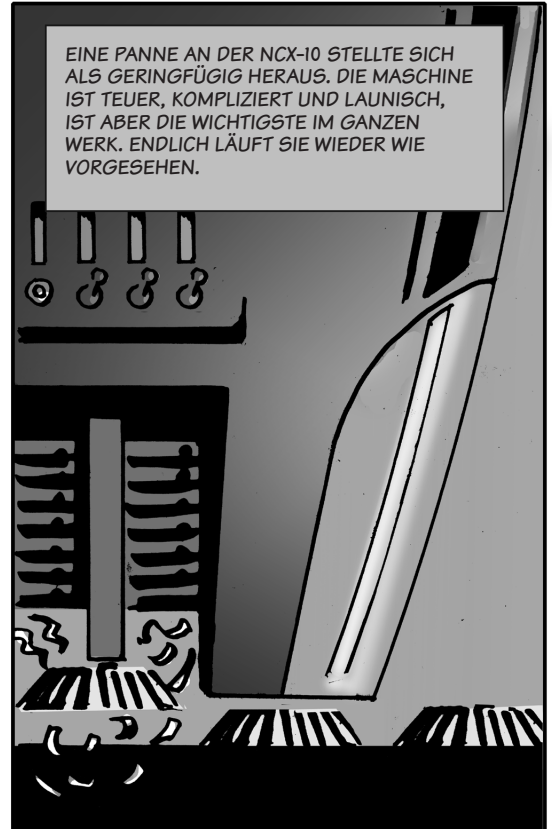
ICH
MUSS...

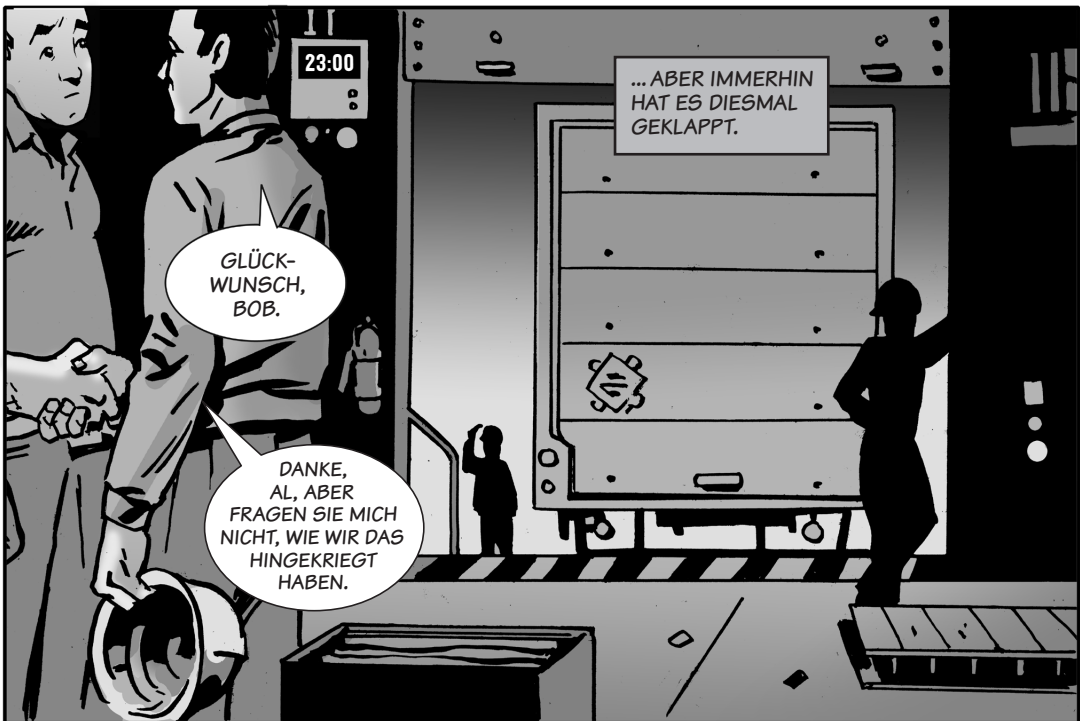



ICH WEISS,
DU MUSST
ZURÜCK, DAMIT
DIE BESTELLUNG
RAUSGEHT.

FAHR HIN.
ICH SCHAU
MIR EINEN
FILM AN.

SCHATZ,
DU BIST DIE
BESTE!








ALLE
SECHS MONATE
HECKEN IRGENDWELCHE
SCHLAUMEIER IN DER ZENTRALE
EINE NEUE IDEE AUS, DIE
ALL UNSERE PROBLEME
LÖSEN SOLL...

HELFE
TUN SIE NIE. WIR
WURSCHELTEN WEITER.
BESSER WIRD'S NICHT,
EHER SCHLECHTER.

ETWAS
STIMMT NICHT.
ICH WEISS NICHT, WAS,
ABER ETWAS GRUND-
LEGENDES LÄUFT SCHIEF.
ICH KOMME NUR NICHT
DARAUF.

WIR HABEN
DIE TECHNIK,
SOGAR DIE BESTEN
MASCHINEN, DIE
ES GIBT.

UNSERE
ROBOTER SIND
AUF DEM NEUESTEN
STAND.



WIR HABEN
GUTE LEUTE, JEDEN-
FALLS DIE MEISTEN, UND
KEINEN ÄRGER MIT DER
GEWERKSCHAFT.

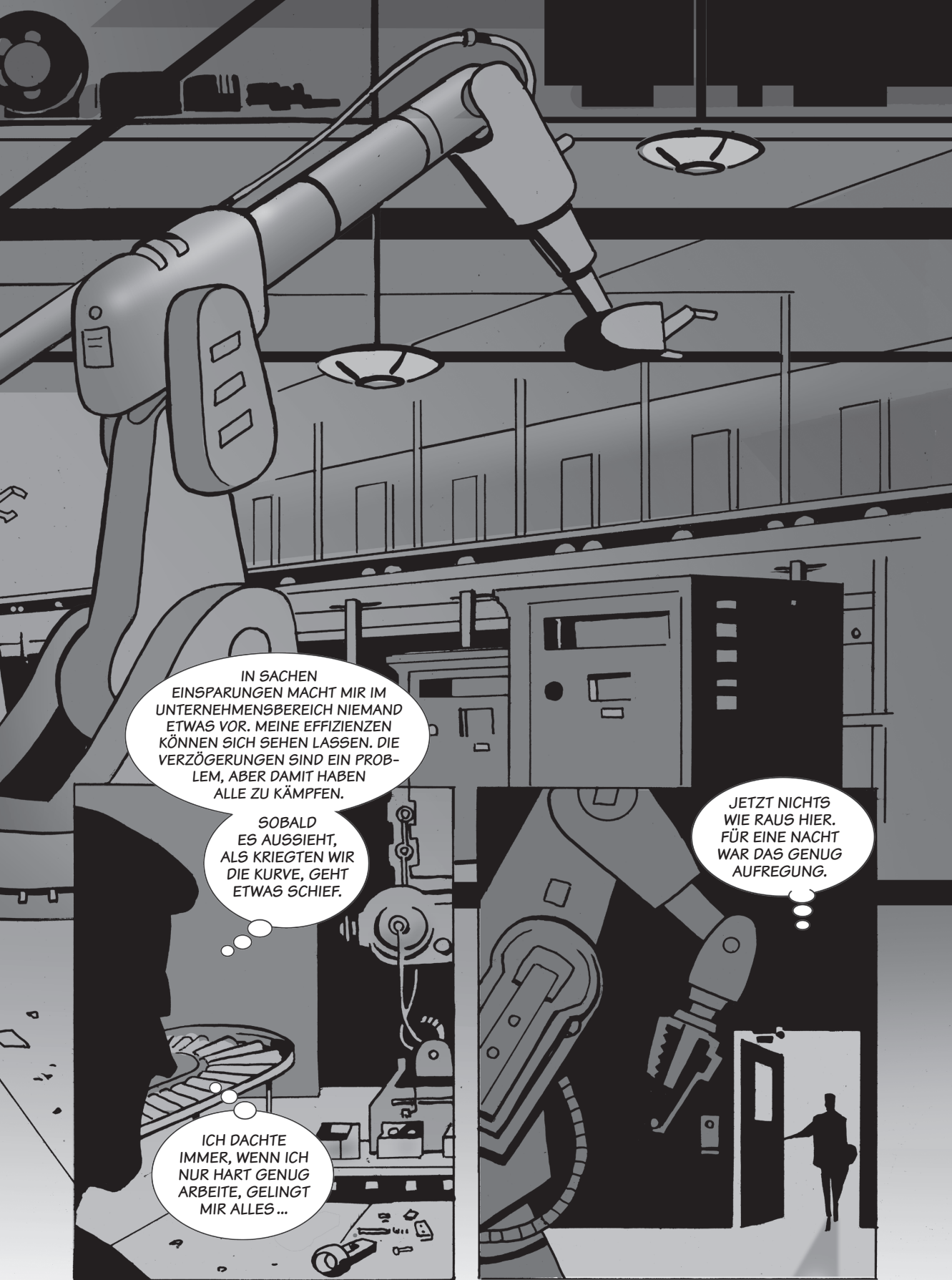
114 TAGE
OHNE
UNFALL

UND WIR
HABEN EINEN
MARKT. WO
HÄNGT'S?



DIE
KONKURRENZ
BRINGT UNS
UM.

VOR DREI
JAHREN HABEN WIR
DAS RENNEN UM QUALITÄT
UND DESIGN VERLOREN.
JETZT GEHT'S UM PREIS
UND LIEFERZEIT.



IN SACHEN
EINSPARUNGEN MACHT MIR IM
UNTERNEHMENSBEREICH NIEMAND
ETWAS VOR. MEINE EFFIZIENZEN
KÖNNEN SICH SEHEN LASSEN. DIE
VERZÖGERUNGEN SIND EIN PROBLEM,
ABER DAMIT HABEN
ALLE ZU KÄMPFEN.

SOBALD
ES AUSSIEHT,
ALS KRIEGTEN WIR
DIE KURVE, GEHT
ETWAS SCHIEF.

ICH DACHTE
IMMER, WENN ICH
NUR HART GENUG
ARBEITE, GELINGT
MIR ALLES ...

JETZT NICHTS
WIE RAUS HIER.
FÜR EINE NACHT
WAR DAS GENUG
AUFREGUNG.





