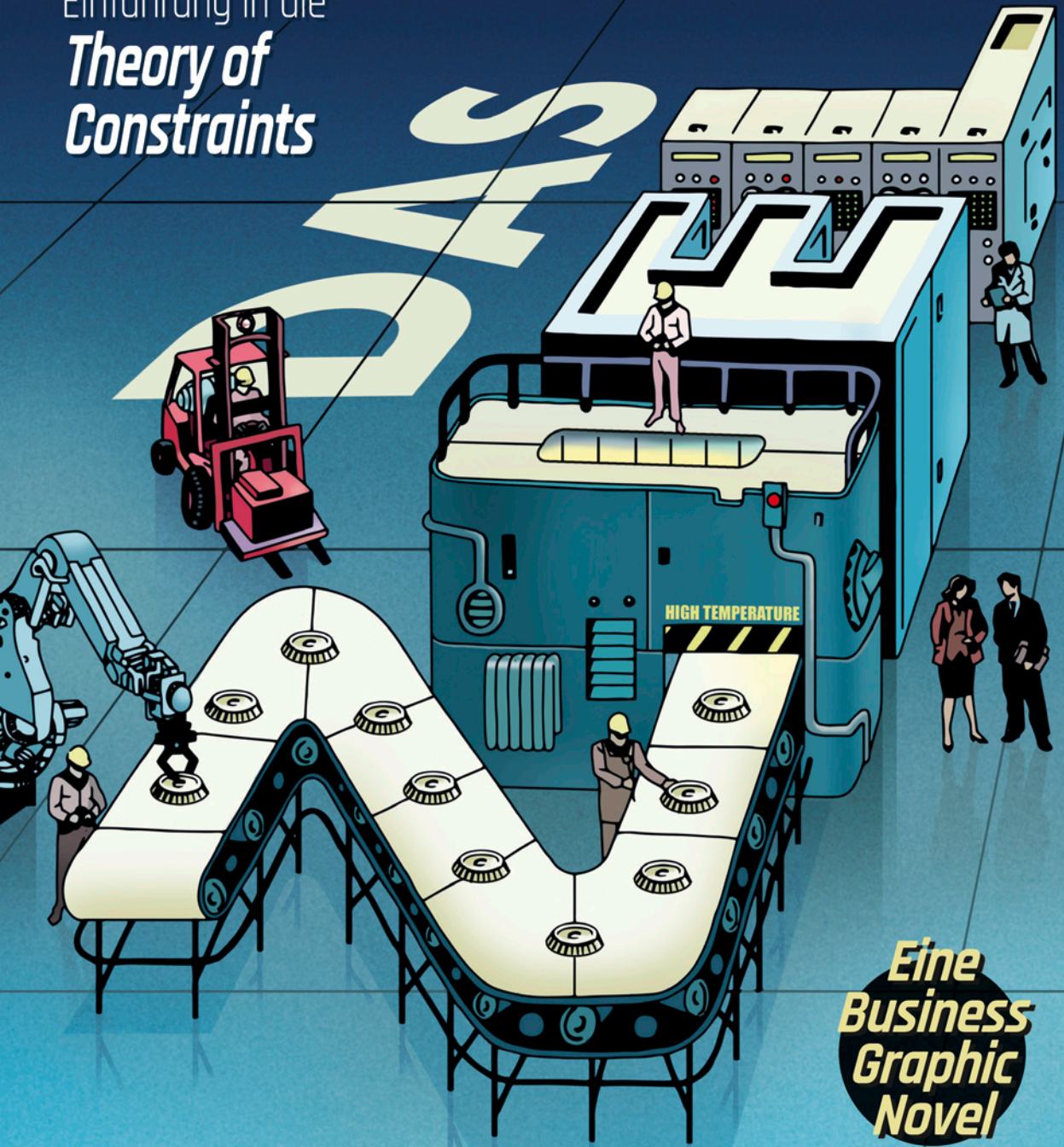


# ELIYAHU M. GOLDRATTS

Einführung in die  
*Theory of  
Constraints*



*Eine  
Business  
Graphic  
Novel*

Dwight Jon Zimmerman  
und Dean Motter

**campus**

# DAS ZIEL

**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](http://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](http://www.tocforeducation.com)).

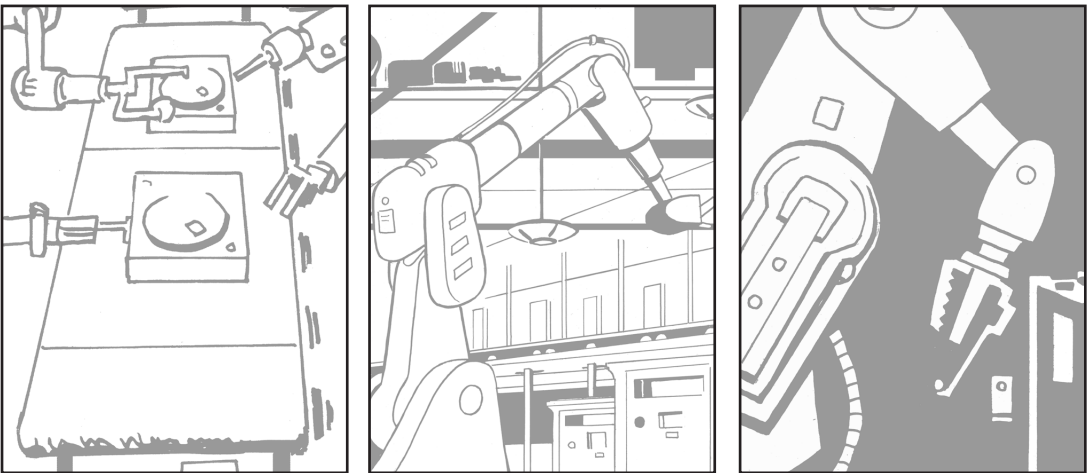
**Dwight Jon Zimmerman** ist Autor und Lektor. Er hat über ein Dutzend Bücher veröffentlicht, darunter den Bestseller *Lincoln's Last Days*, eine Version des Thrillers *Killing Lincoln* für Jugendliche. Er hat zahlreiche Artikel zur Militärgeschichte verfasst sowie Geschichten für Marvel Comics und andere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

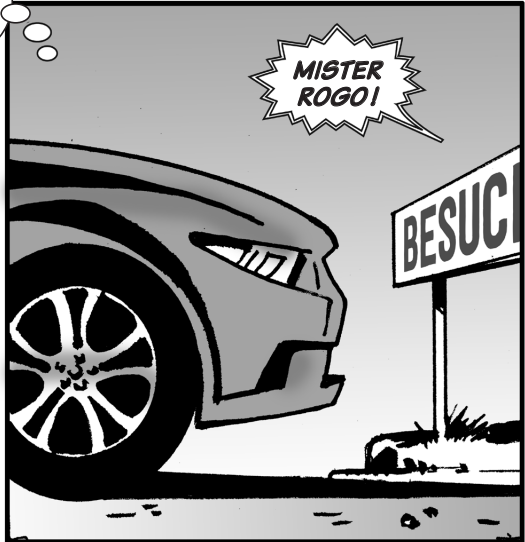


BILL PEACH...  
OHNE VORWARNUNG  
HIER? KEIN GUTES  
ZEICHEN!

UND  
NATÜRLICH  
STEHT SEIN BENZ  
AUF MEINEM  
PLATZ.

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

**MISTER  
ROGO!**





WIR HABEN DA EIN PROBLEM!

DAS DING KRIEGEN WIR NIE FERTIG ...

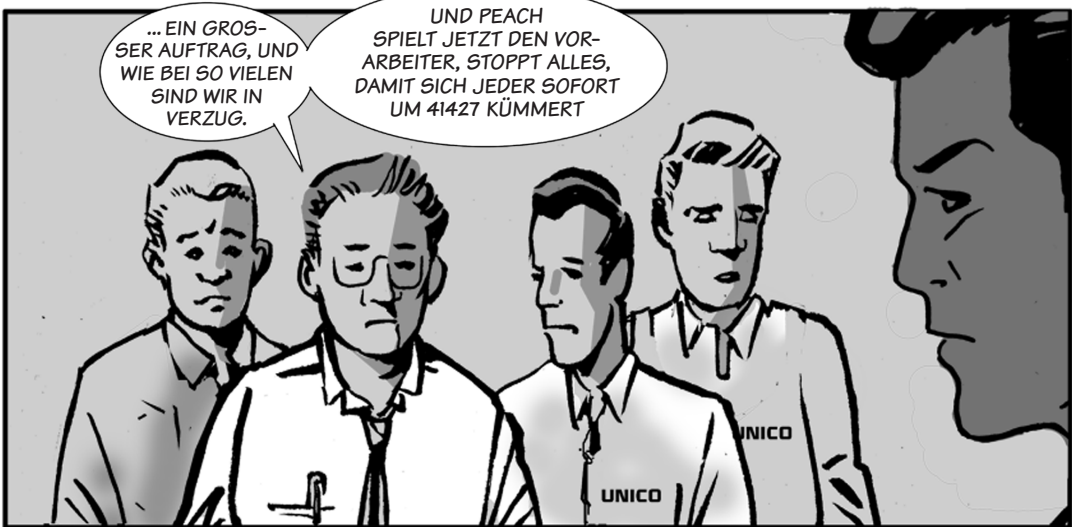
... WIR HABEN NICHT MAL ALLE TEILE!

ICH BESCHWERE MICH BEI DER GEWERKSCHAFT!

PEACH KAM VOR EINER STUNDE HIER AN UND HAT EINEN MORDSKRACH GESCHLAGEN WEGEN AUFTRAG 41427 ...


... EIN GROS-SER AUFTRAG, UND WIE BEI SO VIELEN SIND WIR IN VERZUG.

UND PEACH SPIELT JETZT DEN VOR-ARBEITER, STOPPT ALLES, DAMIT SICH JEDER SOFORT UM 41427 KÜMMERT










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.

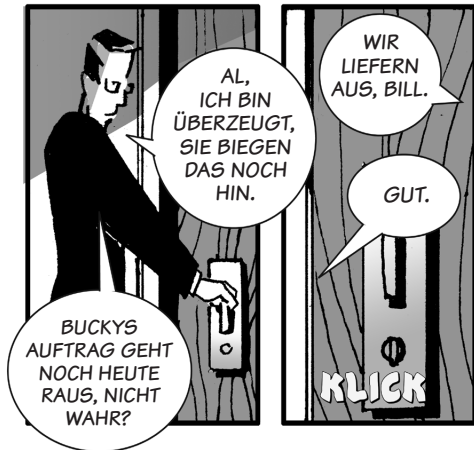
IHR WERK MACHT VERLUST.



SIE HABEN DREI MONATE ...



... ODER WIR MÜSSEN DIESES WERK SCHLIESSEN.



BUCKYS AUFTRAG GEHT NOCH HEUTE RAUS, NICHT WAHR?

AL, ICH BIN ÜBERZEUGT, SIE BIEGEN DAS NOCH HIN.

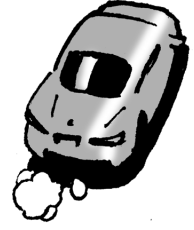
WIR LIEFERN AUS, BILL.

GUT.

KLICK



DAS WAR SCHON EIN LANGER TAG UND ER IST NOCH LANGE NICHT VORBEI. ICH MUSS HIER RAUS UND ETWAS ESSEN.



WIE KONNTE SO SCHNELL ALLES SO SCHIEFGEHEN? VOR SECHS MONATEN WAR ICH DER STAR, DER RETTER DES UNICO-WERKS. „DER JUNGE AUS BEARINGTON KEHRT ZURÜCK, UM SEINE STADT ZU RETTEN.“

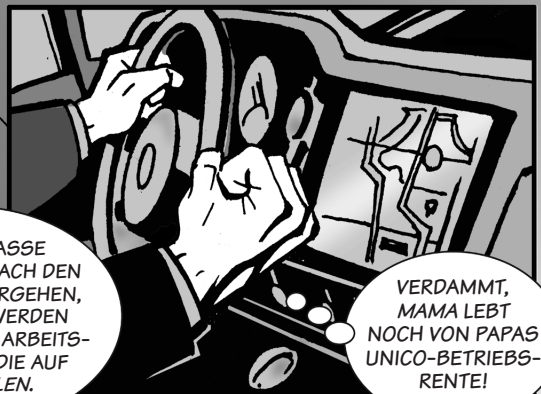
FÜR DIE KINDER LÄUFT'S IN DER SCHULE GUT. JULIE HAT ENDLICH DEN SCHRITT GEWAGT UND SICH SELBSTÄNDIG GEMACHT. IHRE FIRMA STARTET DURCH, UND PLÖTZLICH TAPPE ICH IM DUNKLEN.

ICH HABE AUCH SCHON BESSERE TAGE GESEHEN. GENAU WIE BEARINGTON.

BEI DIESER FIRMA HABEN FRÜHER 2000 LEUTE GEARBEITET. ÜBRIGGEBLIEBEN IST NUR EINE LEERE HÜLSE.

SO VIELE UNTERNEHMEN HABEN HIER DICHTGEMACHT. VIELLEICHT IST UNICO NUN AUCH DRAN?

KLAR. ICH LASSE DAS WERK EINFACH DEN BACH HERUNTERGEHEN, UND WIEDER WERDEN TAUSEND LEUTE ARBEITSLOS - LEUTE, DIE AUF MICH ZÄHLEN.



VERDAMMT, MAMA LEBT NOCH VON PAPAS UNICO-BETRIEBSRENTE!

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.





WIEDER IM WERK ANGEKOMMEN, VERWENDET ROGO ALLES DARAUF, NUMMER 41427 VERSANDFERTIG ZU MACHEN.

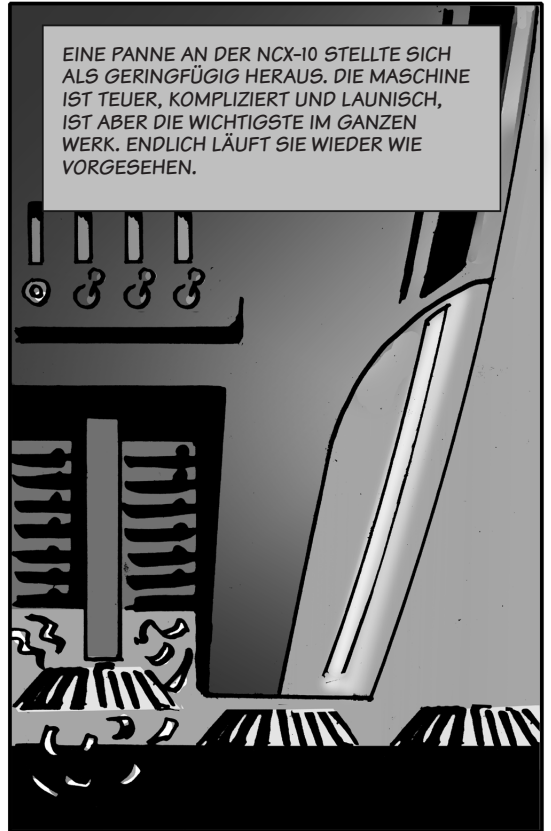
HALLO BOB. KRIEGEN WIR DEN AUFTRAG HEUTE NOCH HIN?

ÄH, WIR TUN WAS WIR KÖNNEN.



BOB, GEHT DIE BESTELLUNG NOCH HEUTE ABEND RAUS?

VIELLEICHT.



EINE PANNE AN DER NCX-10 STELLTE SICH ALS GERINGFÜGIG HERAUS. DIE MASCHINE IST TEUR, KOMPLIZIERT UND LAUNISCH, IST ABER DIE WICHTIGSTE IM GANZEN WERK. ENDLICH LÄUFT SIE WIEDER WIE VORGESEHEN.