

# Effizienzfalle

Weshalb rein auf Effizienz ausgerichtete Unternehmen keine Zukunft haben.

VON MARIO BUCHINGER

26

**E**ffizienz ist es, was Unternehmen in der Regel antreibt. Jede Investition kostet Geld, welches optimal genutzt werden muss. Ist das wirklich so oder geht es doch um mehr?

Nun mag es dem geneigten Leser unlogisch erscheinen, wenn man die Ausrichtung auf Effizienz derart in Frage stellt. Jedoch hat die Skepsis einen guten Grund. Denn die Kunden, also diejenigen, die die Existenz eines Unternehmens nicht nur legitimieren, sondern erst ermöglichen, interessieren sich für die Effizienz nicht. Kosten sind ein Element, das für Kunden keine Rolle spielt. Die Kunden interessieren sich durchaus für den Preis, aber dieser wird in den meisten Fällen vom Wettbewerb vorgegeben.

Ein gewisses Maß an Effizienz und Profitabilität ist sicherlich notwendig, sonst würden Unternehmen nicht existieren. Jedoch ist es überhaupt nicht sinnvoll, jeden Prozess, jede Maschine und jeden Mitarbeiter auf maximale Effizienz zu



Mario Buchinger: »Maximale Effizienz bei Menschen erreichen zu wollen, ist sogar kontraproduktiv.«

trimmen. Insbesondere bei Menschen ist dieser Ansatz sogar kontraproduktiv. Dies hat eindeutige Ursachen:

### >> Synchronität der Prozesskette <<

Damit etwas entstehen kann, egal ob ein Produkt oder eine Dienstleistung, ist

eine gewisse Abfolge von Prozessschritten nötig. Jeder Prozessschritt besteht aus Maschinen und Menschen und hat gewisse Spezifika, die dazu führen, dass die Arbeitsinhalte variieren. Außerdem treten immer wieder Störungen auf, die unterschiedlich intensiv sind und zu verschiedenen Zeiten vorkommen. Die Folge ist eine Kette von Prozessen, deren Elemente nicht identisch ticken und damit mehr oder weniger unausgeglichen sind.

Zwar ist es durch Verbesserungsarbeit möglich, den Ablauf auszubalancieren, aber man stößt dabei unweigerlich an Grenzen. Damit eine Prozesskette nicht ständig stillsteht und ein Schritt auf einen anderen warten muss, gibt es Entkopplungsstufen in Form von Material oder Zeit. Damit ist die Leistung einer Prozesskette immer nur so stark wie ihr schwächstes Element.

Trimmt man nun jeden Prozess auf maximale Effizienz, werden, unter der

Fotos: thinkstock, Schäffer



ren der ihnen aufgetragenen Arbeit. Diejenigen, die noch immer nach dem traditionellen Modell der Trennung von Kopf und Hand führen, ignorieren das wesentlichste Verbesserungspotenzial einer Organisation: die Ideen der Mitarbeiter an der Basis.

Damit neue Ansätze entstehen können, benötigt man Freiräume zum Überlegen, Ausprobieren, Fehlermachen und Lernen. Dies inkludiert auch die Konsequenz, dass etwas ganz oder teilweise

»Lernen und Verbesserungsarbeit sind nie effizient, aber unabdingbar für Firmen.«

nicht klappt. Aber gerade aus diesen Erfahrungen lernt man am meisten, wenn man es nur zulässt. Dementsprechend kommen hier soziale Aspekte zum Tragen, wie etwa Fehlerkultur, Vertrauen und Kommunikation.

In der einseitigen Effizienzdenke würde man all dies als Zeitverschwendung bezeichnen. In Wirklichkeit ist es aber ein großes Lernfeld, weil aus den gewonnenen Erkenntnissen alternative Wege der Verbesserung entstehen können. Lernen und Verbesserungsarbeit sind folglich nie effizient, aber unabdingbar für die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens.

### >> Effizienz versus Zukunft <<

■ Ein Unternehmen, das primär von Effizienz getrieben ist, macht essentielle Fehler, die das eigene Fortbestehen gefährden:

■ Es wird das lokale Optimum gefördert und damit werden »Silos« kultiviert. Die Summe der Verbesserungen der lokalen Optima führt keineswegs zum Optimum des Gesamtsystems. Die Kunden hingegen bewerten ein Unternehmen immer nur aus der Gesamtperspektive, sie kennen die einzelnen lokalen Elemente nicht und erachten diese auch nicht als relevant.

■ Das Wissen von Mitarbeitern, die jeden Tag operativ tätig sind und damit wesentlich zur Verbesserungsarbeit beitragen können, wird nicht genutzt.

■ Es gibt keine Zeit und keine Ressourcen, um Ideen auszuprobieren. Eine entsprechende Weiterentwicklung ist nicht möglich und die Organisation konserviert ihren Status quo, während sich die

Welt um sie herum und deren Kunden verändern und weiterentwickeln.

Der primäre Fokus auf Effizienz kann lokal zunächst gut aussehen, denn in der Tat entwickeln sich die monetären Ergebnisse zunächst prächtig. Die negativen Folgen wirken sich jedoch eher mittel- bis langfristig aus, wenn innovative oder disruptive Geschäftsmodelle auftauchen oder die Konkurrenz besser auf die Kundenbedürfnisse eingeht.

### >> Worum geht es wirklich? <<

Es ist nicht die Frage nach der Effizienz, sondern die Frage nach der Effektivität, die wichtig ist. Diese beiden Begriffe klingen ähnlich und werden häufig verwechselt, unterscheiden sich aber in hohem Maß:

■ Effizienz: etwas richtig zu tun, also in einer Art und Weise, dass der investierte Aufwand so hoch wie nötig und so niedrig wie möglich ist.

■ Effektivität: das Richtige tun, also das, was die Kunden qualitativ und quantitativ wirklich erwarten.

Daher muss für jedes Unternehmen die Effektivität an erster Stelle stehen und erst nachrangig die Effizienz. Ist man jedoch effizienzgetrieben und effektivitätsblind, ignoriert man unweigerlich diejenigen, die die eigene Existenz erst möglich machen – nämlich die Kunden. ■

### ZUR PERSON

■ **MARIO BUCHINGER** ist promovierter Physiker, Querdenker und Visionär. Er wurde unter anderem durch ehemalige Toyota-Manager in Deutschland und Japan zum Kaizen-Trainer und Lean-Experten ausgebildet. Zehn Jahre lang war Mario Buchinger bei Daimler und Bosch tätig. Als interner Trainer und Coach begleitete er die Organisationen hin zu einer kontinuierlichen Verbesserungskultur in allen Bereichen und auf allen Führungsebenen und setzte weltweit Verbesserungsaktivitäten an verschiedenen Produktionsstandorten um. Im Jahr 2014 gründete er das Unternehmen Buchinger!Kuduz, zu dessen Kunden nicht nur die produzierende Industrie, sondern auch Unternehmen aus der Finanz- und Bauwirtschaft, den Medien oder der Lebensmittelindustrie zählen.

27