

# Sinnhaftes Wirtschaften

Wie schaffen wir die Reduzierung auf das Maximum?

von Constantin May und Andreas Syska

Prof. Dr. Constantin May und Prof. Dr. Andreas Syska machen sich Gedanken über Deutschland, in diesem Beitrag über das Thema "Sinnhaftes Wirtschaften". Beide Professoren sind sowohl mit der Hochschulwelt als auch mit der Wirtschaft eng verbunden. Sie halten engen Kontakt zu Unternehmen unterschiedlichster Größe und Branchen. So erfahren sie von beiden Seiten "wo der Schuh drückt". Prof. May und Prof. Syska lassen in diesem Dialog die Leser an ihren Erfahrungen und Gedanken zu unterschiedlichen Themen teilhaben.

**P**rodukte effizient herzustellen ist die eine Sache. Doch was nutzt es, wenn Dinge produziert werden, die niemand braucht? In der aktuellen Krise bietet sich die Gelegenheit, unser gesamtes Wirtschaftssystem auf den Prüfstand zu stellen. Wie kann das Wirtschaftssystem der Zukunft aussehen, welche Rolle spielen Operational Excellence, der Markt und die Nachhaltigkeit?

**Prof. Syska:** Ein zentraler Punkt von Operational Excellence ist die Eliminierung von Verschwendung und damit der Effizienzgewinn. Ist alles, was wir hocheffizient und verschwendungsfrei tun auch gut für die Gesellschaft? Oder gibt es auch Produkte und Wirtschaftszweige, die schädlich sind, deren Herstellung wir mit unseren Lean-Instrumenten aber perfektionieren? Ich vermisse bei aller Begeisterung für das Thema die Diskussion um den Nutzen für

den Menschen und den Beitrag für das Allgemeinwohl.

**Prof. May:** Sicherlich ist die Eliminierung von Verlusten und Verschwendung ein Teil des Weges von Operational Excellence. Aber es gibt zwei grundlegende OpEx-Prinzipien. Erstens: Mitarbeiter entwickeln und zweitens: Wert für den Kunden schaffen. Damit wird der Nutzen von OpEx für den Menschen und das Allgemeinwohl sehr schnell deutlich. Und dem Aspekt der Produkte würde ich mich ganz einfach nähern: Die Produkte mit Wert, also für die jemand bereit ist, Geld zu bezahlen, sind gut. Punkt. Unternehmen, die es verstehen, Kundenbedürfnisse richtig zu befriedigen, werden erfolgreich sein. Und wir helfen ihnen dabei, wettbewerbsfähig zu bleiben.

**Prof. Syska:** Diese Marktwirtschaft lässt aber Produkte und Dienstleistungen zu,

deren Notwendigkeit den Menschen eingeredet wurde.

**Prof. May:** Ja, das mag sein. Aber wer soll entscheiden, was notwendig ist und was nicht? Ist eine gute Flasche Pfälzer Riesling notwendig? Sicher nicht, aber ich gebe gerne Geld dafür aus. Und die meisten Menschen werden bei entsprechendem Einkommen nicht nur notwendige Dinge kaufen. Solche Produkte würden auch gekauft werden, wenn sie aus ineffizienten Fabriken kämen – dann lieber verschwendungsarm produzieren. Lassen Sie uns für bestens qualifizierte Menschen kämpfen, die neue Technologien und Produkte entwickeln. Sorgen wir dafür, dass alle ihr volles Potenzial entfalten können.

**Prof. Syska:** Vorausgesetzt, dass dieses Potenzial in die richtige Richtung gelenkt wird.



Foto: © LEKSTOCK 3D - stock.adobe.com

**Prof. May:** Welche Richtung richtig ist, entscheidet der Markt. Nicht unsere Gesinnung!

**Prof. Syska:** Stimmt. Ihren Riesling will ich Ihnen auch gar nicht wegnehmen...

**Prof. May:** Bin ich froh...

**Prof. Syska:** ...Ich ziele auf etwas anderes. Bei Operational Excellence stellen wir uns nämlich die Frage, *wie* wir eine Sache machen. Wir sollten uns aber die Frage stellen, *warum* wir diese Sache machen.

**Prof. May:** Das tun wir doch. Im Rahmen des Zielentfaltungsprozesses steht zuerst die Frage nach der Unternehmensvision. Diese sollte auch eine Antwort auf das "Warum" bzw. nach dem Sinn – oder wie man derzeit viel hört – dem "Purpose" geben. Die Corona-Krise bringt es nun mit sich, alles auf den Prüfstand zu stellen und uns gegebenenfalls neu auszurichten.

**Prof. Syska:** Krisen machen meistens Unsichtbares sichtbar. Wie die Schwächen unseres Wirtschaftssystems, das offenbar nur deshalb ins Schwanken gerät, weil Menschen nur noch das kaufen, was sie wirklich brauchen.

**Prof. May:** Ja, zum Beispiel Klopapier – am besten gleich einen Dreimonatsvorrat.

**Prof. Syska:** Wäre der Effizienzgewinn der letzten beiden Jahrzehnte in Zeit ausbezahlt worden, hätten wir heute die 20-Stunden-Woche. Stattdessen treiben wir das Hamsterrad immer weiter an und erzählen uns auf Konferenzen gegenseitig voller Stolz, wie gut uns das gelingt.

**Prof. May:** Dann wären wir aber auch auf dem Lohnniveau von vor 20 Jahren stehen geblieben, hätten also etwa 35 Prozent weniger Netto als heute. Wobei – vermutlich gäbe es dann überhaupt keine Arbeitsplätze mehr in der freien Wirtschaft. Ihre Aussage mit dem Hamsterrad impliziert, dass OpEx auf ein Antreiben des Hamsterrades zielt. Dabei geht es doch um smarteres Arbeiten, nicht schnelleres. Es soll übrigens auch Menschen geben, die unheimlich viel Spaß an ihrer Arbeit haben und gerne 40 oder 60 Stunden in der Woche arbeiten.

**Prof. Syska:** Derzeit setzen wir Arbeit mit Erwerbsarbeit gleich. Gerade jetzt erlebe ich einen Ausbruch an Kreativität, an Nachbarschaftshilfe und vielem mehr. Ich finde es furchtbar, dass wir das nicht

zur Entfaltung kommen lassen, nur weil wir glauben, die Menschen müssten unbedingt die von Ihnen erwähnten 40 bis 60 Stunden pro Woche mit Erwerbsarbeit verbringen. Der Monitor unseres Wirtschaftssystems nimmt Leistung nur in Form von sozialversicherungspflichtigen Jobs oder Beiträgen zum Bruttoninlandsprodukt wahr. Zum Beispiel gilt Kindererziehung erst dann als Leistung, wenn sie nicht mehr selbst durchgeführt, sondern externen Dienstleistern zugeschoben wird.

**Prof. May:** Da stimme ich Ihnen zu. Also müssen wir den Begriff "Wertschöpfung" neu denken im Hinblick auf die Sinnhaftigkeit von Produkten und Dienstleistungen.

**Prof. Syska:** Ja, und ich spreche nicht nur einigen Produkten und Dienstleistungen ihren Sinn ab, sondern ganzen Branchen.

**Prof. May:** Jetzt bin ich aber gespannt.

**Prof. Syska:** Nehmen wir das Gesundheitswesen, das wir eigentlich Krankheitswesen nennen sollten. Dort geht es ja fast nie um Vorbeugung oder gar Empowerment von Gesundheitskunden, sondern fast ausschließlich um Genesung von

Kranken, also die störungsbedingte Instandsetzung des Systems "Mensch". TPM bezeichnet dies als "Shut Down" und damit als Verlust. Warum gelten diese Dinge also als Wirtschaftsleistung?"

**Prof. May:** Spannender Gedankengang...

**Prof. Syska:** ... der viele Beispiele zu Tage fördert. Eines davon ist die Logistikbranche, welche die Aufgabe hat, im Auftrag von Produzenten und Händlern, Material zu transportieren, zu lagern und zu zählen. In den Fabriken bezeichnen wir so etwas als Verschwendung, außerhalb aber als Wirtschaftsleistung. Das verstehe, wer will.

**Prof. May:** Der Kunde ist bereit, für die Logistikdienstleistung zu bezahlen – also keine Verschwendung.

**Prof. Syska:** Wenn das so wäre, könnte ich meine Intralogistik einem externen Dienstleister übertragen. Schon wäre sie keine Verschwendung mehr, schließlich bezahle ich ja dafür. Wenn Sie diesen Gedanken zulassen, dann sind wir mit OpEx ganz schnell fertig.

**Prof. May:** Okay, aber vielleicht kennen Sie den Begriff "Notwendige Verschwendung" – die ist doch dann wieder sinnvoll?

**Prof. Syska:** Sinnvoll erscheint derzeit alles, was sozialversicherungspflichtige Arbeit schafft. Auch, wenn es sich um Muda-Jobs handelt, über die wir an dieser Stelle vor einiger Zeit sprachen. Zum Beispiel beschäftigten Unternehmen Menschen, um die vom Staat und seinen Behörden geforderten Zahlen, Deklarationen oder Kontrollmitteilungen zu erzeugen, zusammenzutragen und abzuliefern. Dies bindet in Deutschland die Arbeitskraft von über 600.000 Menschen. Diese Administration in Form von Reporting hat mit Wertschöpfung nichts zu tun. Die dahinterliegenden Prozesse könnten wir nach allen Regeln der Makigami-Kunst in Richtung Operational

Excellence führen. Damit wird aber kein Kunde glücklicher.

**Prof. May:** Da stimme ich Ihnen zu.

**Prof. Syska:** Gut 20 Prozent unseres Bruttoinlandsprodukts entstehen im Krankheitswesen und in der Logistik – und dieser Anteil steigt auch noch. Unsere Volkswirtschaft, also das "Unternehmen Deutschland", ist weit weg von Operational Excellence und merkt es nicht einmal. Natürlich könnten wir die Abläufe auf einer Intensivstation effizienter machen. Aber wäre es nicht besser, dafür zu sorgen, dass Menschen da gar nicht erst hinhüpfen?

**Prof. May:** Auch hier bin ich bei Ihnen, die autonome und vorbeugende Instandhaltung am Menschen sollte mehr Gewicht bekommen, dann hätten wir weniger "Shut Downs". Und das Arbeitsumfeld sollte niemanden krank machen.

**Prof. Syska:** Genau darum geht es mir: OpEx zielt auf smarteres Arbeiten. Was halten Sie davon, diese Sichtweise auf die ganze Volkswirtschaft zu übertragen? Von der Vision über Zielzustände zu konkreten Schritten. In Unternehmen funktioniert dies sehr gut. Warum sollte es nicht auch für eine ganze Volkswirtschaft funktionieren?

**Prof. May:** OpEx für Deutschland?

**Prof. Syska:** Und für alle anderen Volkswirtschaften, die sich hierfür interessieren. Dabei wird Spannendes herauskommen. Nämlich die Antwort auf die Frage, wohin wir als Industriegesellschaft unsere Kreativität, Leistungsbereitschaft und unsere mentalen sowie natürlichen Ressourcen lenken sollten. Darauf einen Riesling?

**Prof. May:** Unbedingt. Besser gleich zwei!

**Prof. Syska:** Unter diesem Aspekt sind wir auch schnell wieder bei den begrenzten

Ressourcen. Natürlich können wir unnütze Dinge kaufen und weiter auf Wachstum setzen, aber die Party ist irgendwann vorbei. Wir hören ja bereits die Kehraus-Musik.

**Prof. May:** Ich bin da ein wenig skeptisch. Erinnern Sie sich an die 70er Jahre? Seit 50 Jahren sprechen wir über die Grenzen des Wachstums und wir hören: Die Welt geht unter. Wir haben keine Ressourcen mehr... Bis jetzt ist nicht eingetreten, was man seinerzeit vorhergesagt hatte. Der Mensch ist unglaublich erfindungsreich, wenn gewisse Ressourcen eng werden. Aber ich bin insofern bei Ihnen, dass es weltweit noch sehr viele Menschen gibt, die Wohlstand anstreben und sich ganz viele Dinge kaufen möchten. Wenn dieser Wohlstand, was ja wünschenswert ist, sich weltweit verbreitet, dann bekommen wir ein Problem. Betrachten wir nur den Plastikmüll in den Meeren und die Umweltverschmutzung. Da müssen wir gut überlegen, wie wir Produkte so gestalten können, dass sie der Umwelt keinen Schaden zufügen.

**Prof. Syska:** Mir ist auch nicht bange davor, dass Rohstoffe ausgehen können. Beispielsweise ist es nicht der Fall, dass die Ölvorkommen erschöpft sind, nur die Exploration wird immer aufwändiger. Was uns Probleme macht sind die Verdauungs-Endprodukte unseres Wirtschaftens. Wir vermüllen unser eigenes Heim und bekommen gerade zu spüren, dass wir uns selber vergiften. Wir kippen Flüssigkeiten, die wir selber nie trinken würden, in Gewässer. Wir schicken Gase in die Atmosphäre, die wir niemals einatmen würden. Produkte verrotten in der Erde und wir nehmen diese über die Nahrungskette durch Pflanzen zu uns. Das sind die Grenzen des Wachstums, nicht die Rohstoffe.

**Prof. May:** Verstehe. Doch ich glaube, das "Wir" kann man nicht so allgemein stehen lassen. Wir haben in Deutschland unheim-

liche Fortschritte – in den, sagen wir mal, zurückliegenden 70 Jahren – gemacht, was unsere Umwelt angeht. Flüsse sind wieder klar, die Luft ist sauber. Mehr Sorgen macht mir, dass in den Schwellenländern das Bewusstsein für Umweltthemen noch nicht sehr ausgeprägt ist. Bei Reisen in Süd-Ost-Asien sah ich beispielsweise, dass die Menschen einfach ihren Müll in den nächstgelegenen Fluss reinkippen und dann landet er irgendwann im Meer. Das sind eher die Punkte, wo man angreifen müsste. Dennoch möchte ich Deutschland nicht als sendungsbewusstes Land sehen, das meint, es müsse anderen Ländern vormachen, wie man vorbildlich lebt. Da müssen die Menschen schon selber draufkommen.

**Prof. Syska:** Sie wollen also keine sauberen Technologien entwickeln und diesen Ländern verkaufen?

**Prof. May:** Doch, oh doch, aber nicht mit erhobenem Zeigefinger.

**Prof. Syska:** Das ist richtig. Der erhobene Zeigefinger verkauft bekannterweise immer ganz schlecht.

**Prof. May:** Wir haben z. B. tolle Produkte, mit denen man aus Abfall Energie gewinnen kann. Technologien bei uns herstellen, die in anderen Ländern Probleme lösen und damit Geld verdienen – das begeistert mich. Aber zu sagen, wir müssen unbedingt vorbildlich leben und wir müssen jetzt Wattestäbchen ohne Plastik haben und wir dürfen keine Plastiktüten mehr verwenden... Das wird die Welt nicht weiterbringen, wenn man sieht, was für Plastikmassen in anderen Ländern in die Meere gekippt werden...

**Prof. Syska:** ...von denen die Industriationen einen Großteil dorthin exportieren.

**Prof. May:** Wir brauchen kein Sendungsbewusstsein, wir sollten uns zuerst um unsere eigenen Probleme kümmern.

**Prof. Syska:** Sendungsbewusstsein – das Wort bekommt beim Müllexport einen ganz anderen Klang. Ich habe einen Vorschlag: Entsorgen wir unseren Plastikmüll doch selbst, statt ihn nach Asien zu schicken. Der Export von Müll sollte so hoch besteuert werden, dass es wirtschaftlich lukrativer ist, ihn hier zu entsorgen. Gleichzeitig bekämen Entsorgungstechnologien ihre Anwendung und könnten zur Reife gebracht werden. Dies stoppt nicht nur den Müllexport sondern auch den Fluss der Krokodilstränen sowie das Finger Pointing in Richtung Asien. Und wenn wir schon mal dabei sind, schicken wir den Elektronikschrott auch nicht mehr nach Westafrika, sondern entsorgen ihn hier.

**Prof. May:** Wir sehen mal wieder, dass viele Probleme nicht lokal lösbar sind, sondern nur global. Am Ende gilt: wenn wir es schaffen, bei uns mit Erfindungsreichtum und mit gut ausgebildeten Menschen tolle Technologien zu entwickeln, die die Welt besser machen und die helfen, Probleme zu lösen, dann haben wir auch genug industrielle Wertschöpfung bei uns. Das ist der Weg – der deutsche Weg. Wir sollten mit dem, was wir gut können – mit dem Kopf arbeiten, Erfindungsreichtum, guter Ingenieurarbeit, guten Fabriken – dann sowas herstellen. Das wäre für mich eine schöne Perspektive, mit der ich wieder eine Zukunft für den Industriestandort Deutschland sehe.

**Prof. Syska:** Hier schließt sich der Kreis, dass wir Erfindergeist brauchen und ihn fördern sollten. Es gibt deutliche Indikatoren, die das zeigen. Ich habe vor zwei Jahren eine Mitteilung gelesen, welche Studiengänge sich hierzulande gut entwickeln. Die MINT-Studiengänge treten auf der Stelle und haben einen Zuwachs von 1 Prozent, aber enormen Zuwachs verzeichnen Verwaltungsstudiengänge, Wirtschaftsprüfung und Steuern. Warum? Weil es zukunftssträftig ist, weil es da ja eine Menge Jobs gibt.

**Prof. May:** Genau diese Jobs tragen weder zur Wertschöpfung noch zur Ökologie bei.

**Prof. Syska:** Nein, es wird aber damit wechselt und ich sehe es mit Sorge, wenn junge Leute sich auf solche Jobs stürzen. Und es kann sein, dass wir uns damit unsere Grundlage entziehen. Wir verwalten uns nur noch und machen Konzepte füreinander, aber wer bezahlt die Party?

**Prof. May:** Genau das ist der Punkt.

**Prof. Syska:** Was halten Sie von einer grundlegenden Reform unseres Steuersystems? Steuern sollen ja steuern. Ich fordere eine Reform, die den Namen verdient, statt des heute praktizierten „on-top“. Meine Vorstellung: Nicht wer Leistung erbringt, soll zahlen, sondern derjenige, der diese Leistung rücksichtslos erwirtschaftet. Unternehmensgewinne und Löhne wären künftig steuerfrei, der Raubbau an Ressourcen, Flächenverbrauch, Ausstoß von Klimagasen und Lärm wird aber so teuer, dass die so hergestellten Produkte am Markt nicht mehr interessant sind. Und bevor jetzt das allgemeine Lamento angestimmt wird, wonach die Abgabenlast immer größer wird: ich habe Ihnen soeben sämtliche Steuern auf Unternehmensgewinne, Löhne und Gehälter erlassen.

**Prof. May:** Das ist doch mal eine tolle Perspektive zum Abschluss! Machen Sie einen Termin im Finanzministerium für uns beide? ■

## Die Autoren

**Prof. Dr. Constantin May**  
Akademischer Direktor, CETPM  
Hochschule Ansbach  
constantin.may@cetpm.com



**Prof. Dr. Andreas Syska**  
Lehr- und Forschungsgebiet  
Produktionsmanagement,  
Hochschule Niederrhein  
andreas.syska@hs-niederrhein.de

