

AWF-Arbeitsgemeinschaft Das Vitale Unternehmen

**Worauf es in der Zukunft ankommt – Nutzung des
Systems GMV (Gesunder Menschenverstand)**

- Thesen zur Verbesserung vorhandener Potenziale
- Worauf es in Zukunft ankommt – Ideen zum WeiterDenken

Hans-Friedrich Lingemann



Gründung der Arbeitsgemeinschaft: 29.05.2000

Fachlicher Leiter: Dipl.-Ing. H.-F. Lingemann, IFAS Siegen / Asdorf Maschinen Siegen

Schwerpunktt Themen:

1. Sitzung: Aktives Personalmanagement ✓
2. Sitzung: Integration von Firmentöchtern in die vorhandene Unternehmenskultur ✓
3. Sitzung: Six-Sigma, Business Excellence ✓
4. Sitzung: Strategien zur ganzheitlichen Unternehmensentwicklung ✓
5. Sitzung: Vernetzung moderner Managementmethoden ✓
6. Sitzung: Wertstromanalyse ✓
7. Sitzung: Ganzheitliche Produktionssysteme ✓
8. Sitzung: Reaktionen des Vitalen Unternehmens in Krisenzeiten ✓
9. Sitzung: Perspektiven des Standortes Deutschland ✓
10. Sitzung: Umsetzung des ERA / Leistungsbezug in indirekten Bereichen ✓
11. Sitzung: Umgang der Führungskraft mit Werten – Moral, Ethik, Ethos und Vitales Unternehmen
12. Sitzung: Thema nach Aktualität

✓ = Thema behandelt

Mitgliedsunternehmen:

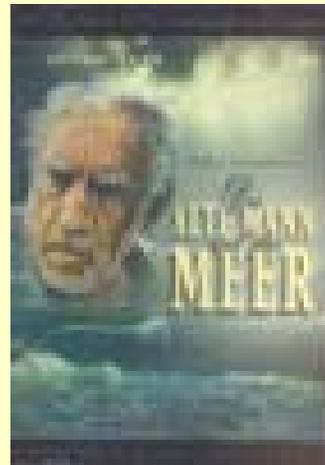
- L'Orange GmbH, Glatten
- Siemens AG, Berlin
- Continental Teves AG & Co. OhG, Rheinböllen
- Trilux-Lenze GmbH & Co. KG, Arnsberg
- IFAS/ASDORF Maschinen, Siegen
- Tally Computerdrucker GmbH, Ulm-Elchingen
- Volkswagen AG, Wolfsburg
- ALSTOM Power Generation AG, Mannheim
- Kieback & Peter GmbH, Berlin
- Behr Hella Thermocontrol GmbH, Lippstadt
- EADS Deutschland GmbH, Augsburg
- Volkswagen AG, Baunatal



„Der alte Mann und das Meer“

oder:

Von der Vergeblichkeit unseres Mühens



Was ist das vitale Unternehmen?

- Keine Definitionen
- verschieden
- wandelbar
- vergänglich?
- Analogien zum Menschen
- hat "Charakter"
- attraktiv
- gleichzeitig
-



Vitales Unternehmen hält unvereinbare Gleichzeitigkeiten aus!

- **Schnell** und langsam
- **automatisiert** und manuell
- **Struktur** und **Freiheit**
- **Tun** und **Lassen**
- **Dynamik** und **Beharrung**
- **Strategie** und **Improvisation**
- **Werden** und **Vergehen**
- **Visionär** und **Konservativ**
- **Egoistisch** und **Loyal**
- **Erfolg** und **Versagen**
- **Reich** und **Arm**
- **Verschwenderisch** und **Sparsam**
- **Vertrauen** und **Kontrolle**
- **Präzise** und **Oberflächlich**
- **Komplex** und **Einfach**
- **Hart** und **Weich**
- **Zerstörend** und **Bewahrend**
- **Zukunft** und **Vergangenheit**
- **Sein** und **Haben**



Weil der Trend **Billig** heißt!
„Fordere mehr für weniger!“

Was für Produzenten bedeutet:

- *Fähigkeit zur Einfachheit*
- *Steigerung der Effizienz*
- *Intelligentes Outsourcing*
- *Intelligentes Insourcing*
- *Imitation der Finanzmärkte*
- *Kreativität zu entwickeln*

oder der Karawane nach (Billig) Osten folgen!



Denn:

- Es gibt von allem viel zu viel!
- Auch wer es sich leisten kann, rechnet!
- Auch wer es sich nicht leisten kann, will etwas Gutes!
- Und alle wollen Genuss ohne Verdruss!



Die Reaktion:

Schneller, besser, billiger!

Vor allem aber **Billig!**

Davon bleiben auch Industrieunternehmen nicht verschont!



Schneller, besser, billiger - Geht das?

- **Schneller + Besser = Teurer** (steigende Nebenfolgekosten)
- **Besser + Billiger = Langsamer** (sinkende Prozessgeschwindigkeit)
- **Schneller + Billiger = Schlechter** (sinkende Qualitätsstandards)

Schneller, besser, billiger – hat die Logik:

größer, globaler, standardisierter!

Die Frage für Unternehmen ist:
Flüchten oder Standhalten?



- **Mut** haben, ungewöhnliche Dinge zu Tun!
- **Elastizität**, sich befreien von Regeln, Sicherheit, Gewohntem!
- **Geduld** zeigen, den eigenen Werten treu bleiben!
- **Neugierig** sein, Erkunden, Entdecken, Neues erleben!
- **Experimentierfreude** leben, Probieren, Testen!
- **Über die Grenzen** blicken, von Erfolgsmodelle lernen!
- **Die Sichtweise** wechseln, die Perspektive verändern!

- **Nutzung** des gesunden Menschenverstandes!

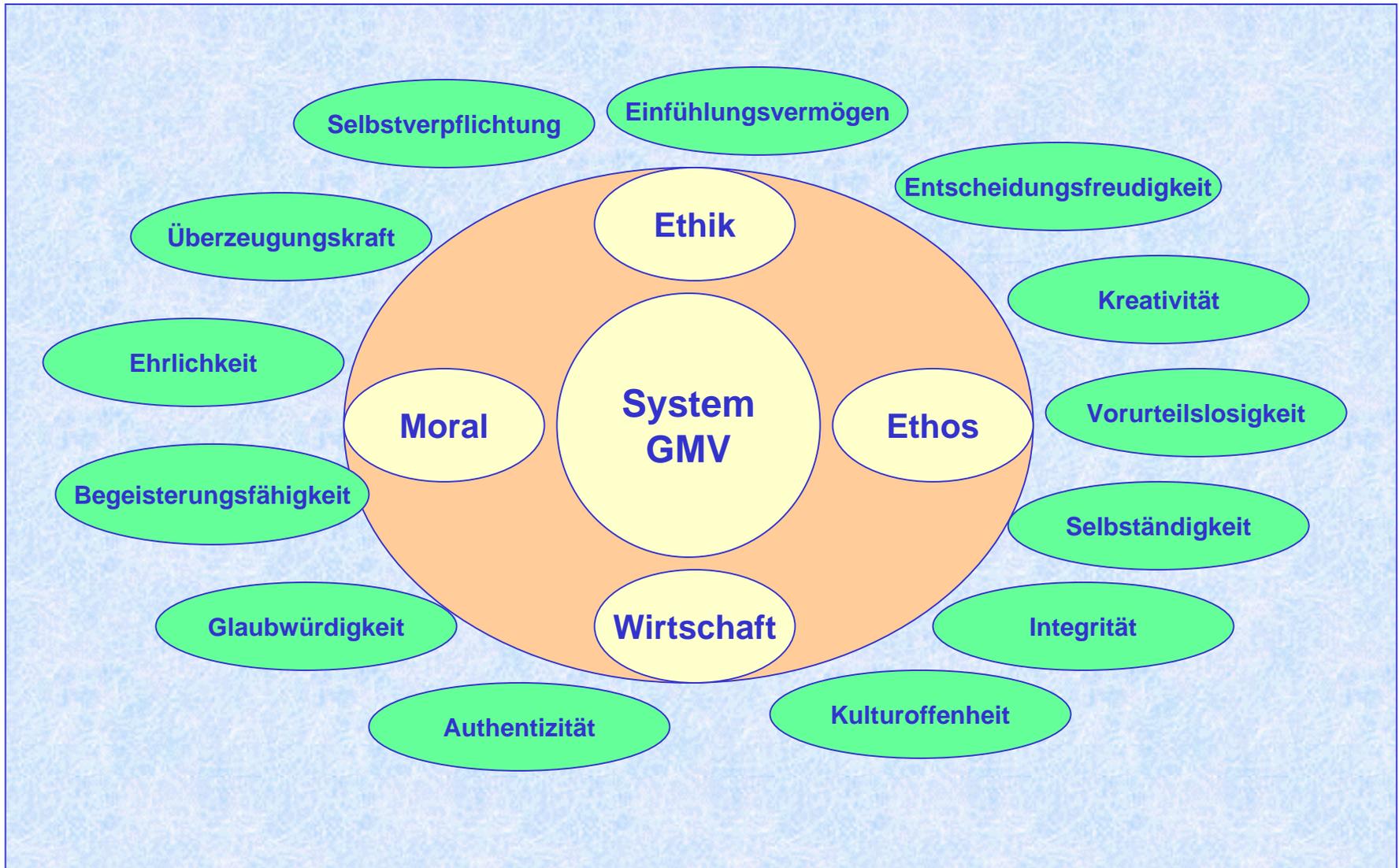
Warum?





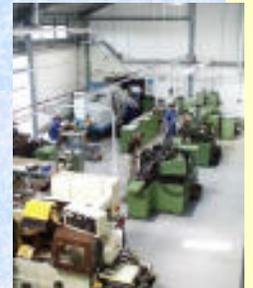
1. Werden Sie fähig zur Einfachheit!
2. Erarbeiten Sie das Vertrauen Ihrer Kunden!
3. Handeln Sie konsequent nach klaren Zielen!
4. Verbessern Sie Details täglich!
5. Versuchen Sie nicht krampfhaft zu optimieren - Maximieren Sie einfach!
6. Suchen Sie Orientierung - Verzichten Sie auf Budgets und Zahlenfriedhöfe!
7. Probieren Sie sofort aus (perfektionieren Sie später)!
8. Seien Sie zu den Lieferanten fair - Helfen Sie ihnen, besser zu werden!
9. Führen Sie nach dem Prinzip Vertrauen und Kontrolle!
10. Reden Sie verständlich!
11. Trotz Erfolg: Bleiben Sie sparsam und bescheiden!

Quelle: Dieter Brandes: Die 11 Geheimnisse des ALDI-Erfolges



Beispiel für GMV: Einfachheit, z.B. bei der Maschinenauswahl

- **Maschinen nur in der Basisversion kaufen** (einfach, simpel und billig, ...)
- **Maschinen anschaffen, die auch für andere Zwecke eingesetzt werden können** (Änderungen des Produktes, des Einsatzortes, unabhängige Einheiten schaffen, ...)
- **Möglichst schmale Maschinen beschaffen** (Wege minimieren, ...)
- **Frei bewegliche Maschinen einsetzen** (Maschine auf Räder setzen, keine Gruben, ...)
- **Qualität der Maschinenbewegungen verbessern** (überflüssige Wege der Werkzeuge vermeiden, Werkzeugwechsel in die Arbeit integrieren, ...)
- **Umrüstkfreundliche Anlagen** (Umrüsten muss schnell erfolgen können, separieren von internem und externem Umrüsten, ...)
- **Maschinen mit AB-Steuerung** (Steuern heißt anhalten, nur zum erforderlichen Zeitpunkt transportieren bzw. bearbeiten, ...)
- **Menschliche und maschinelle Arbeit separieren** (die von Werkern geleistete und die maschinelle Arbeit müssen klar voneinander getrennt sein, ...)
- **Anordnung der Maschinen in der Linie** (Schaffung von U-Linien, gleichmäßiger Fluss, Reduzierung der Durchlaufzeiten, ...)



1. **Minimum an Stabsstellen, die Unternehmensführung denkt und lenkt selbst!**
2. **Kein Controlling, das zeigt, wo der Weg hingeht, sondern aufzeigt, wo noch Schwächen sind (Technisches Controlling)!**
3. **Arbeiten mit Unternehmensbegleitern, die Hilfe zur Selbsthilfe geben und ihre Erfahrungen einbringen!**
4. **Planung so wenig wie nötig! Mehr Selbststeuerung, Mit-Verantwortung den Mitarbeitern geben!**
5. **Keine Umlagen, keine Anweisungen, keine Ablage! Nutzung der IT-Möglichkeiten!**
6. **Kein Misstrauen den Mitarbeitern gegenüber!**
7. **Minimum an Information (soviel wie nötig)! Maximum an Kommunikation!**
8. **Unpersönlichkeit aufheben!**
9. **Fehlerakzeptanz zur Fehlerreduzierung! Experimentieren muss möglich sein!**
10. **Kein Drang zum Perfektionismus!**
11. **Keine detaillierten Regelwerke!**
12. **Mut zum Verlust/Weglassen (konsequente Ordnung)!**
13. **Angst abbauen (Unsicherheit zulassen)!**
14. **Über-Engineering bei Betriebs-, Organisationsmitteln!**
15. **Keine Zahlenfriedhöfe, Reduzierung auf wenige führende Kennzahlen!**
16. **Kein agieren für kurzfristige Erfolge (Ziel: nachhaltige, langfristige Erfolge)!**
17. **Keine Zertifizierung**
18. **Keine konventionellen Routineabläufe (unkonventionelle Lösungen suchen)**

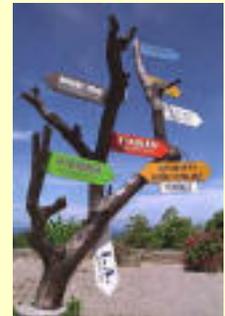


Welchen Weg Sie auch gehen, Sie müssen wissen:

„In einer vernetzten Welt wissen tendenziell alle dasselbe, sagen alle dasselbe. Der Vorsprung, den man mit Wissen (über Methoden) erzielen könnte, nimmt stetig ab!“

Deshalb werden Sie

- *Fähigkeit zur Einfachheit (schneller, billiger),*
- *steigern Sie Ihre Effizienz (besser, billiger),*
- *betreiben Sie intelligentes Outsourcing (billiger, schneller),*
- *betreiben Sie intelligentes Insourcing (schneller, besser),*
- *imitieren Sie die Logik der Finanzmärkte (schneller, besser),*
- *entwickeln Sie Kreativität (schneller, besser) oder*
- *nutzen Sie einfach Ihren gesunden Menschenverstand (schneller, besser, billiger)*



1. **Schneller** = **Hohe Flexibilität** = Konsequente Eliminierung von Verschwendung = Nutzung „Synchrones Produktionssystem (SPS)“
2. **Billiger** = **Geringe Kosten** = 1 + 3
3. **Besser** = **Hohe Qualität** = Reduzierung von Durchlaufzeiten = Nutzung des Systems „Intelligente Automatisierung (IAS)“

Erstens sind Schnelligkeit und Timing gefordert, um den Kundenbedürfnissen gerecht zu werden und dabei auch noch einen Wert zu schöpfen. Zweitens muss man sich befähigen, durch Auftragsfertigung auf jeden Kunden einzeln zu reagieren. Drittens ist es erforderlich, Tätigkeiten, die der Mensch übernimmt, und Tätigkeiten, die auf Maschinen übertragen werden, klar voneinander zu trennen, um so die Menschliche Intelligenz und das menschliche Können bestmöglich zu Nutzen.

= **Nutzung des System**
„Gesunder Menschenverstand (GMV)“

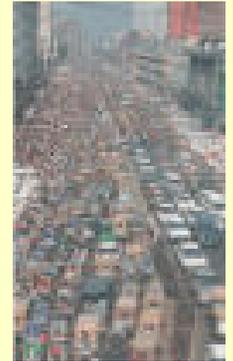


Gesunder Menschenverstand ist eine ganz einfache Sache, man hat ihn oder man hat ihn nicht – und natürlich gehören ausgerechnet immer wir selbst zu denen, die ihn haben. Wenn wir ihn denn nur öfters benützen würden!



Worauf es in der Zukunft ankommt - Analyse mit dem System "Gesunder Menschenverstand" (GMV)

- Lasten: öffentliche Finanzen, Unternehmensfinanzen, Sozialsysteme, Demografie Werte, Bildung
- Wirtschaftswunder und Folgejahre waren historisch einmalig, d. h. zurück zur Normalität
- Volkswirtschaften als "Dörfer"
- Keine Modelle für Schrumpfung sichtbar
- Finanzsektor ist (noch) Gewinner
- Esser, Ackermann, Meyer & Co. nehmen zu
- Wandel beschleunigt (noch), Brüche
- Mittelpositionen mehr denn je gefährdet
- Diversität hat Grenzen
- Rohstoffe bleiben teuer
- subsidiäre Modelle werden stärker (Regionen, Kulturen, Finanzierung)
- globale Tendenzen werden stärker
- Unternehmen müssen "Erziehungsaufgaben" übernehmen

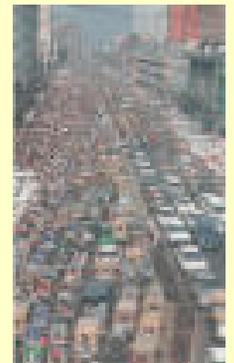


REINIGUNGSGESELLSCHAFT



Worauf es in der Zukunft ankommt - Maßnahmen mit dem System "Gesunder Menschenverstand" (GMV)

- Alleinstellungsmerkmale ausbauen
- Nachhaltigkeit stärken (Hauberg)
- Vernetzung, Cluster
- Wissenspositionen, -bilanzen
- Arbeitnehmer an Risiko beteiligen
- Eigenkapital hoch oder niedrig
- Kombinationen (z. B. Heavy Duty meets High Tech)
- Sinn stiften



Säen und Ernten

oder:

Von der Notwendigkeit und dem Segen unseres Mühens

*Wer da kärglich sät, der wird auch kärglich ernten;
und wer da sät im Segen, der wird auch ernten im Segen.*

- Paulus in 2te Korinther 9, Vers 6

- Dr. Wendelin Wiedeking, HV Porsche AG, 23.1.2003, Leipzig



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Haben Sie noch Fragen??

