

BWLER verwechseln Reserven mit Verschwendung – wir auch

(Daily Dueck 387, Juli 2022)

Gunter Dueck, www.omnisophie.com

Die Lieferketten sind unterbrochen! Es gibt keine Chips mehr! Wir können nicht genügend Autos bauen! Jetzt wird Krieg geführt, aber es gibt keine Waffenproduzenten, die eben mal 1000 neue Panzer bauen könnten! Munition fehlt, man brauchte bisher keine. Warum sollten wir so etwas horten?

Seit Jahrzehnten sind die Berater unterwegs, um Geld zu sparen, am besten durch Reserveauflösungen und Personalabbau. Früher sprach man von Lean Management, heute mehr von Optimierung der Prozesse. Alles ist nun so sehr optimiert, dass es supereffizient läuft, wenn nichts dazwischenkommt. Wenn! Aber es kommt immer etwas dazwischen: ein Krieg, ein Lockdown in Shanghai, eine einzige Bankpleite, die das ganze Finanzwesen crasht, eine Dürre oder ein Schwarzer Schwan.

Aber nein, man hat es nicht dabei belassen, alles nur zu optimieren! Alles wurde unter der Annahme verschlimmbessert, dass es nie Ausnahmeereignisse gibt. Darüber hinaus ist man rücksichtslos dazu übergegangen, die Mitarbeiter in Form von unbezahlten Überstunden auszuraubern – sprich: man schaut der Selbstaussbeutung der Home-Office-Tätigen gutgelaunt zu.

Es begann mit der Idee des Lean Management. Dessen Grundregeln lauten bekanntlich: keine Verschwendung, keine Überlastung von Mitarbeitern, Führungskräften und Maschinen, keine Unausgeglichenheit, keine Abweichungen und Wertschätzung der Menschen (insbesondere: „sie ernst nehmen“). Es ist klar, dass sich die Gewinne durch Vermeiden von Verschwendung steigern lassen. Sonnenklar, oder? Verstehen Sie diesen Gesichtspunkt? Echt?

Was aber ist denn Verschwendung? Das Toyota-Modell kennt 7 Verschwendungsarten, zum Beispiel unsinnige Wartezeiten, Überproduktion, falsche Bestände, Fehler in der Qualität etc. Wer aber alle Reserven als Verschwendung brandmarkt und abbaut, betreibt schon kein Lean Management mehr – und steht folglich im Regen. Die Bahn hat keine Reserven (Schienen marode, zu wenige Züge, zu wenig Personal). Als Unternehmen wäre sie erledigt. Der Flugbetrieb ist eine Katastrophe, das Gesundheitswesen auch. Die Bundeswehr hatte um 1970, als ich Wehrdienst leistete, ca. 5000 Panzer, jetzt aber nur so 300? Was sollen 300, die die gleiche Wirkung wie null Panzer haben?

Das Volk spricht schon lange vom Totsparen, wo der Standard-BWLER noch Verschwendung sieht. Die muss er sehen, denn außer Sparen kennt er keine sinnvolle Methode mehr.

Ich hatte einmal angeregt (so 2005), dass man die Grundsätze des Risiko-Managements, die man aus dem Finanzwesen kennt (und trotzdem nur unter Androhung von Strafen und Regulierung einigermaßen beachtet), auch auf normale Unternehmen ausdehnt. Warum unterzieht man nicht normale Unternehmen einem Risiko-Stresstest? Da winkten sie alle ab. „Wozu brauchen wir solche theoretischen Übungen?“



Quelle:

https://stock.adobe.com/de/images/expectations-and-miracle-as-a-choice-pictured-as-words-expectations-miracle-on-doors-to-show-that-expectations-and-miracle-are-opposite-options-while-making-decision-3d-illustration/358512824?prev_url=detail

In den Management-Etagen werden Risiko-Überlegungen tabuisiert, Mahner werden diskriminiert und etwa so „angegangen“: „Haben wir Sie als Schwarzseher engagiert oder als Führungskraft?“ – Oder: „Wie? Sie sehen Risiken, das Quartalsergebnis zu erreichen? Warum sind Sie so negativ? Wie groß ist der Umsatz Ihres Bereiches, wenn alle Ausschreibungen gewonnen werden, bei denen wir mitbieten? Na? Sehen Sie, er ist wunderbar hoch. Da merken Sie jetzt selbst, wo Ihre Latte für den Bonus liegt. Wir müssen alles gewinnen, verstehen Sie? Verpflichten Sie sich jetzt, dieses Maximalziel zu erreichen? Nein? Sie zögern? Dann gehören Sie eigentlich nicht mehr zu unserem Team. Ja, jetzt doch? Sie verpflichten sich? Na, das zeigt Einsicht, auch wenn Sie noch öfter Aufklärung brauchen. Risiken sind etwas für Feiglinge, ach was sage ich, für Loser.“

Reserven sind für Risiken gedacht. Aber es gibt weithin keine Reserven mehr. „Wir haben das Projekt ohne Risikopuffer angeboten, sonst gewinnen wir den Deal nicht.“ Ich habe Manager zittern sehen; sie hatten Angst, den angebotenen Auftrag zu bekommen.

Reserven decken Risiken ab. Wer die nicht einmal denken darf, braucht keine Reserven.

Wenn die Risikofälle eintreten, dann schreien alle. „Warum ist die Bundeswehr nicht einsatzfähig?“ Man gibt vorigen Regierungen Schuld. Was aber, wenn man als Politiker im tiefen Frieden beschlossen hätte, doch lieber einmal 1000 neue Panzer zu kaufen? Wenn Sie zu dem erinnerungsfähigen oder vorstellungsfähigen Teil der Bevölkerung gehören, dann werden sie vor sich die wütenden Demonstrationen sehen, die wilden Fragen, zu wessen Lasten die Ausgaben gehen. „Mehr Panzer, mehr Armut!“ hätte es geheißen und die Regierung wäre hinweggefegt worden. Unser Volk wütet seit Jahren gegen die Schuldenbremse, es soll bitte mehr ausgegeben werden als eingenommen! Immer! Ich habe gerade im letzten Abschnitt einen zynischen Chef reden lassen, der sich die Gedanken an Risiken in seinem Firmenbereich verbittet. Da frösteln Sie eventuell noch, aber unsere Wählergemeinschaft fordert konsequent den Kopf jeden Politikers, der die Schulden senken wollte oder eben alles Marode in unserem Land sanieren wollte.

Wir überaltern. Kann man nicht absehen, dass eine geschrumpfte Bevölkerung nicht nur nicht auskömmliche Renten an die Alten zahlen kann? Dass einfach das Bruttosozialprodukt sinkt, wenn es weniger Menschen erarbeiten? Dass uns das Klima einiges abfordern wird? Das sind keine Risiken, also Folgen

von Ereignissen, die eintreten können oder nicht. Es sind feststehende Betonwände, gegen die wir ansausen! Wissen Sie nicht längst, dass auch Sie Opfer des maroden Pflegesystems werden? Dass Sie jetzt alles wollen – auch auf Pump, aber bald unwürdig zu Tode kommen werden?

„Nach uns die Sintflut!“ Wer so sagt, hält alle Reserven für Verschwendung, außer im Kleider-/Schuhschrank und in der neuen Garage für einen SUV. Man muss dazu kein BWLer sein, der dafür gut bezahlt wird, an Wunder zu glauben. Wohlfeile Ignoranz geht auch. Der Volksmund hofft: „Man muss Gas haben.“