



Prof. Dr. Constantin May gründete im Jahr 2005 das CETPM und setzt sich für den Erhalt der Wertschöpfung am Standort Deutschland ein.

Wirksam entscheiden und handeln

Mit dem Pareto-Prinzip Ergebnisse mit weniger Aufwand erzielen

Effizienz und Effektivität spielen eine wichtige Rolle bei Anwendung der Lean-Philosophie. Doch Effizienz nützt wenig, wenn eine Maßnahme nicht effektiv ist. Meist können 80 Prozent der Ergebnisse mit 20 Prozent des Gesamtaufwandes erzielt werden. Diese "80/20-Regel" ist bekannt unter dem Namen "Pareto-Prinzip", benannt nach dem Entdecker dieses statistischen Phänomens Vilfredo Pareto (1848-1923).

Folgende Phänomene sind Ihnen vielleicht bekannt: 20 Prozent des Produktsortiments bringen 80 Prozent des Umsatzes ein. Oder für 80 Prozent aller Probleme im Produktionsprozess sind 20 Prozent der Anlagen verantwortlich. Wenn Sie im Vorfeld die Hauptumsatzträger oder die häufigsten Problemfelder identifizieren, dann kann es mit relativ wenig Aufwand gelingen, effektiv Umsätze zu steigern oder Problemlösungen zu optimieren.

Natürlich können die Zahlen dieser Pareto-Verteilung auch schwanken, zum Beispiel 70/30. Die "Minderheiten", also Produkte mit weniger Umsatz oder kleinere Störungen, dürfen selbstverständlich auch nicht vernachlässigt werden. Aber effektiv ist es, wenn Sie sich zunächst auf die "dicken Brocken" konzentrieren. Auf jeden Fall lohnt es sich, genauer hinzuschauen und zuerst das Gesamtszenario zu betrachten bevor man sich mit "blindem Aktionismus" abmüht, bestimmte Ziele zu erreichen. Häufig hatte ich schon Gespräche mit Geschäftsführern und Produktionsleitern, die davon überzeugt waren, zur Verbesserung der Produktivität müssten nun Rüstworkshops mit der SMED-Methode durchgeführt werden. Bei einer genaueren Verluststruktur-Analyse zeigte sich aber häufig, dass die größten Produktivitätskiller

Kurzstillstände waren. Ein Problem, das man mit der TPM-Systematik angehen sollte und nicht mit SMED.

Bei den Problemen, die von Medien und Politik vorzugsweise behandelt werden, wünsche ich mir oft, dass das Pareto-Prinzip mehr Beachtung findet. Gerade im Hinblick auf Klimawandel und Umweltschutz wäre es sinnvoll, sich auf Aktivitäten zu konzentrieren, bei denen am meisten bewirkt werden kann. So hatte z. B. Deutschland im Jahr 2018 nur einen Anteil von 2 Prozent an den weltweiten CO₂-Emissionen. Nur 19 Prozent dieser CO₂-Emissionen entfallen auf den Verkehr, weltweit betrachtet also gerade einmal 0,39 Prozent. Eine Verringerung der CO₂-Emissionen im deutschen Verkehr hätte auf die weltweiten Emissionen also keinen spürbaren Effekt. Umso verständlicher ist es für mich, dass die EU-Kommission unter deutscher Leitung auf Biegen und Brechen versucht, den CO₂-Ausstoß von PKWs und Nutzfahrzeugen zu reduzieren. Ab 2025 soll die neue Euro-7-Abgasnorm in Kraft treten, die festschreibt, dass die Fahrzeuge in jeder Fahrsituation quasi emissionsfrei bleiben müssen, was technisch unmöglich ist. Das kommt einem Verbot von Verbrennungsmotoren gleich. Die EU-Kommission sägt also eifrig am

dicksten Ast des deutschen Wohlstands. Am Ende sind wir irgendwann deindustrialisiert, ohne nennenswerte Auswirkungen auf den weltweiten CO₂-Ausstoß. Pareto tut not!

In diesem Kontext lohnt der Blick nach Asien. Dort wurde unter Führung Chinas das Freihandelsabkommen "Regional Comprehensive Economic Partnership" (RCEP) geschlossen. Am 15.11.2020 unterzeichneten 15 asiatische Staaten einen Vertrag, der ein Drittel des Welt Handels umfasst und einen Wirtschaftsraum mit 2,2 Milliarden Menschen betrifft. Diese Länder werden Zölle senken und andere Handelschranken beseitigen. Und das Handelsabkommen enthält keinerlei Standards oder Anforderungen bzgl. Umwelt- oder Klimaschutz sowie Arbeitnehmerrechte. Ich habe schon Stimmen von deutschen Automobilherstellern gehört, die sich überlegen, auch die Fertigung hochwertiger Oberklasse-Modelle aus Deutschland nach Asien zu verlagern. Das sollte uns zu denken geben!

Ich freue mich über Ihre Erfahrungsberichte zum Thema Pareto. ■

Der Autor

Prof. Dr. Constantin May, Herausgeber YOKOTEN
constantin.may@cetpm.com