

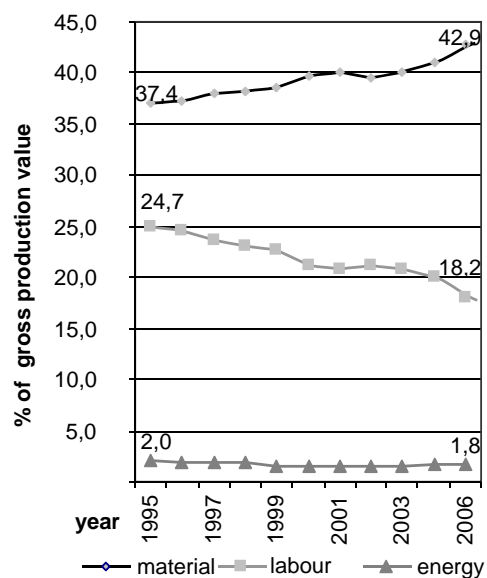
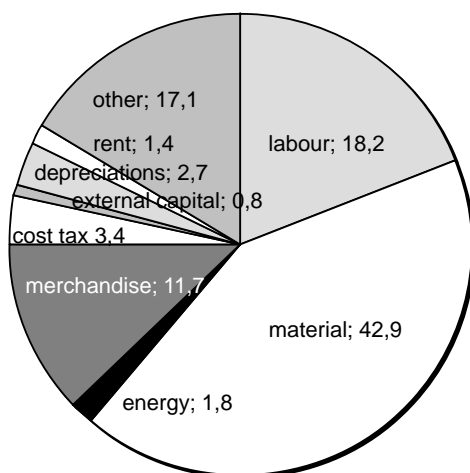
• IAF •

INSTITUT FÜR ANGEWANDTE FORSCHUNG

Efficiency Awareness –
Prerequisite for Resource Management in Companies

Prof. Mario Schmidt – [mario.schmidt\(ad\)hs-pforzheim.de](mailto:mario.schmidt(ad)hs-pforzheim.de)

Motivation:



Reduction potential:

➔ Reduction potential: c. 10 – 15 % of the material costs

! = a few percentage points of the turnover!

Costs = price x amount of material

- The focus should not be on the prices of the suppliers but on the physical amount in the production



Gütermann



HEIDELBERG

Programme Optimisation of resource efficiency in SME in Southern Germany



Lindenfarb Textilveredlung
Julius Probst GmbH & Co. KG





Program Optimization of resource efficiency in SME in Southern Germany

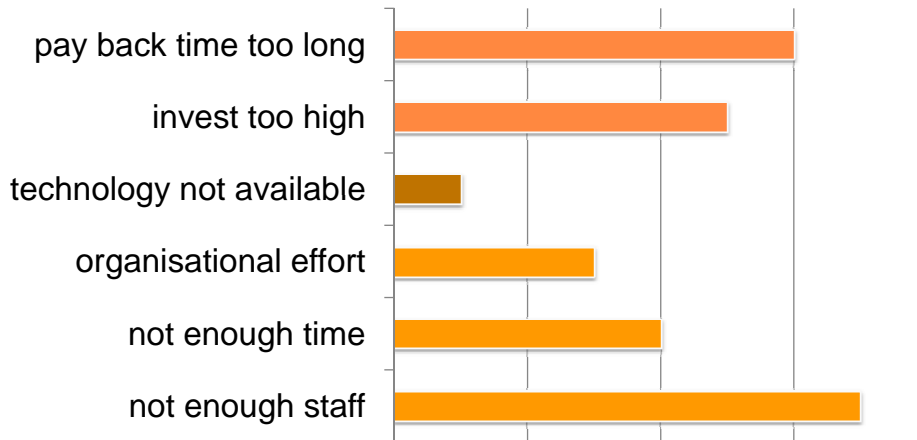


Reduction potential:

- Parts of technical systems: motors, pumps, aggregates...
 - Interaction between the part and the whole of a system
 - Loss of added value due to reject products and wrong material cycles
- ➔ Most recommendations were rather simple and adopted only a holistic view.

Obstacles:

! Ex post evaluation: Many suggested measures were not realised.



➔ Mainly not technical issues!

Classification of companies:

Attribute	Characteristic		
	Long-term goals <i>sense of responsibility</i>	Short-term goals	
Corporate policy:		<i>opportunistic</i>	<i>secure survival</i>
Corporate strategy:	Clear strategies <i>performance leadership</i>	<i>cost leadership</i>	No clear strategies <i>bumble through</i>
Corporate structure:	Clear areas of responsibility <i>flexible</i>	<i>rigid</i>	No clear areas of responsibility <i>unorganised</i>
Corporate culture:	<i>sense of responsibility</i>	<i>opportunistic</i>	<i>disoriented</i>
- stakeholder orientation			
- readiness for innovation	<i>readiness for change</i>		<i>anti-change</i>

Classification of companies:

agile-proactive			
Merkmale	Ausprägungen		
Unternehmenspolitik:	langfristige Ziele verantwortungs- bewusst	kurzfristige Ziele überleben sichern	
Unternehmensstrategie:	klare Strategie Leistungs- führerschaft	keine klare Strategie Kosten- führerschaft	durchwurschteln
Unternehmensstruktur:	klare Verantwortlichkeiten flexibel	keine klaren Verantwortlichkeiten starr	unorganisiert
Unternehmenskultur:	• Anspruchsgruppen- orientierung • Innovationsfreudigkeit	verantwortungs- bewusst veränderungsbereit	opportunistisch disorientiert änderungsfreudlich

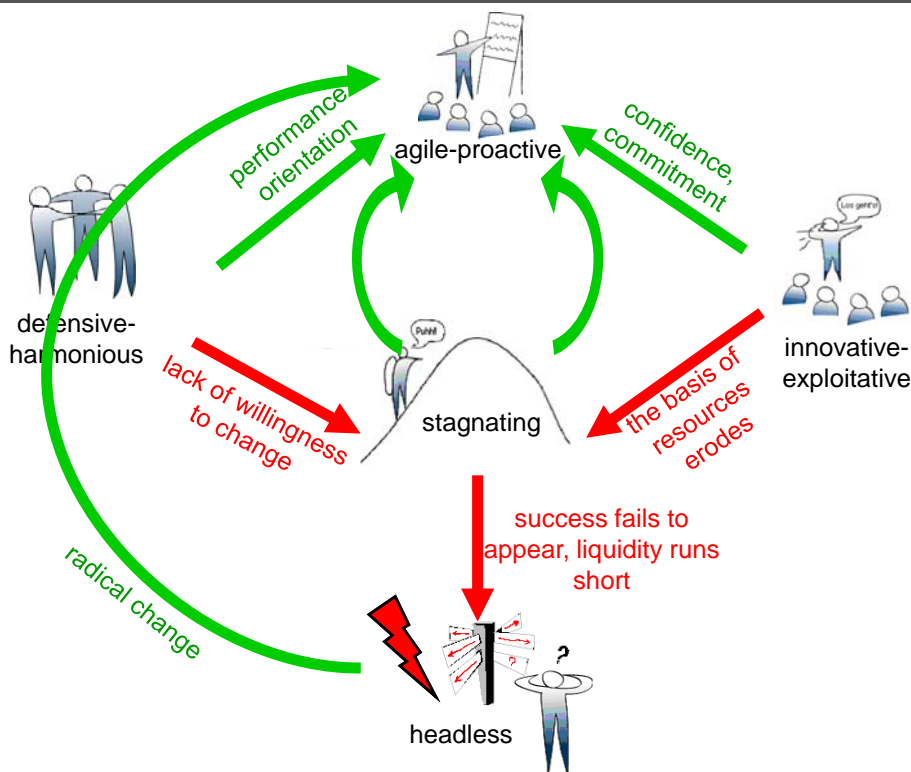
defensive-harmonious			
Merkmale	Ausprägungen		
Unternehmenspolitik:	langfristige Ziele verantwortungs- bewusst	kurzfristige Ziele überleben sichern	
Unternehmensstrategie:	klare Strategie Leistungs- führerschaft	keine klare Strategie Kosten- führerschaft	durchwurschteln
Unternehmensstruktur:	klare Verantwortlichkeiten flexibel	keine klaren Verantwortlichkeiten starr	unorganisiert
Unternehmenskultur:	• Anspruchsgruppen- orientierung • Innovationsfreudigkeit	verantwortungs- bewusst veränderungsbereit	opportunistisch disorientiert änderungsfreudlich

innovative-exploitative			
Merkmale	Ausprägungen		
Unternehmenspolitik:	langfristige Ziele verantwortungs- bewusst	kurzfristige Ziele überleben sichern	
Unternehmensstrategie:	klare Strategie Leistungs- führerschaft	keine klare Strategie Kosten- führerschaft	durchwurschteln
Unternehmensstruktur:	klare Verantwortlichkeiten flexibel	keine klaren Verantwortlichkeiten starr	unorganisiert
Unternehmenskultur:	• Anspruchsgruppen- orientierung • Innovationsfreudigkeit	verantwortungs- bewusst veränderungsbereit	opportunistisch disorientiert änderungsfreudlich

stagnating			
Merkmale	Ausprägungen		
Unternehmenspolitik:	langfristige Ziele verantwortungs- bewusst	kurzfristige Ziele überleben sichern	
Unternehmensstrategie:	klare Strategie Leistungs- führerschaft	keine klare Strategie Kosten- führerschaft	durchwurschteln
Unternehmensstruktur:	klare Verantwortlichkeiten flexibel	keine klaren Verantwortlichkeiten starr	unorganisiert
Unternehmenskultur:	• Anspruchsgruppen- orientierung • Innovationsfreudigkeit	verantwortungs- bewusst veränderungsbereit	opportunistisch disorientiert änderungsfreudlich

headless			
Merkmale	Ausprägungen		
Unternehmenspolitik:	langfristige Ziele verantwortungs- bewusst	kurzfristige Ziele überleben sichern	
Unternehmensstrategie:	klare Strategie Leistungs- führerschaft	keine klare Strategie Kosten- führerschaft	durchwurschteln
Unternehmensstruktur:	klare Verantwortlichkeiten flexibel	keine klaren Verantwortlichkeiten starr	unorganisiert
Unternehmenskultur:	• Anspruchsgruppen- orientierung • Innovationsfreudigkeit	verantwortungs- bewusst veränderungsbereit	opportunistisch disorientiert änderungsfreudlich

Classification of companies:

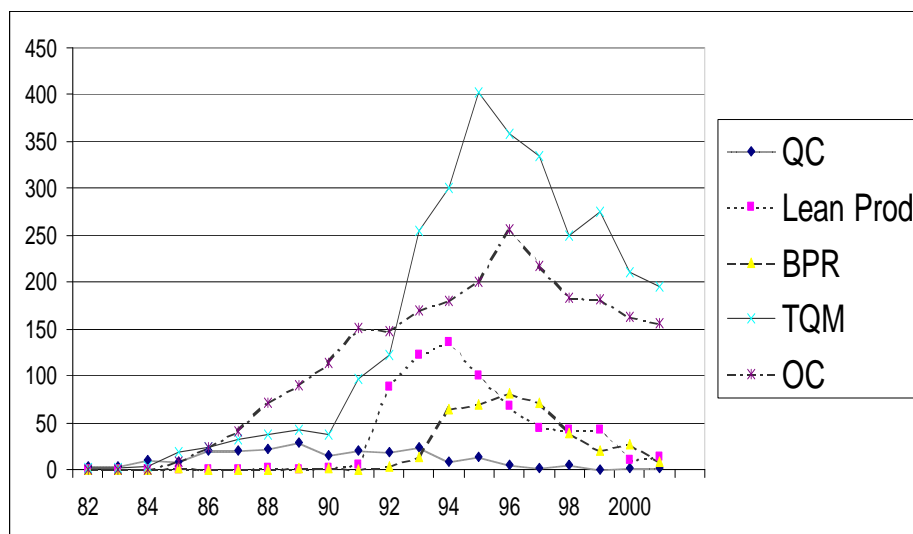


Obstacles:

- ? How can we influence the companies? The corporate culture? etc.
- ? More confidence in special efficiency measures?
- ➔ We need a new management “fashion“

Management Fashions

- Ups and downs of management fashions (Kieser 1996)



Management Fashions

- “The most important actors in the arena of an organisational fashion are business advisors, authors of books, publishing companies and professors who contribute in various ways to the attractiveness of the arena and hence to the rate of dissemination of the fashion. The best accelerator is a management bestseller with a typical rhetoric message. Bestsellers and the literature surrounding them generate paradigms and myths. Seminars and congresses that are strongly ritualised also serve to disseminate organisational fashions.” (Alfred Kieser 1996)

➔ Where is the awareness for resource efficiency ?

Conclusions

- ! Even in normal production systems we have potentials for improving efficiency
 - ! Only few efforts are made to implement these economising measures
 - ! The obstacles are not mainly financial or technical
 - ! A very important factor (for improvement, change, innovation ...) is the social system of a company
- ➔ We need further measures to influence or to perturb these systems
- ! A campaign for a new management fashion: public efficiency awareness