

Managementqualität und Wettbewerbsfähigkeit

Managementqualität und Wettbewerbsfähigkeit

Was Manager vom Industrial Excellence
Award lernen können

Christoph Loch

INSEAD, Fontainebleau, Frankreich

Stephen Chick

INSEAD, Fontainebleau, Frankreich

Arnd Huchzermeier

WHU, Vallendar, Deutschland



Prof. Dr. Christoph H. Loch
INSEAD
Boulevard de Constance
77305 Fontainebleau CX
Frankreich
christoph.loch@insead.edu

Prof. Dr. Arnd Huchzermeier
WHU - Otto Beisheim School of
Management
Burgplatz 2
56179 Vallendar
Deutschland
ah@whu.edu

Prof. Stephen Chick, Ph.D.
INSEAD
Boulevard de Constance
77305 Fontainebleau CX
Frankreich
stephen.chick@insead.edu

ISBN 978-3-540-85185-1

e-ISBN 978-3-540-85186-8

DOI 10.1007/978-3-540-85186-8

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© 2009 Springer-Verlag Berlin Heidelberg

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland vom 9. September 1965 in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtsgesetzes.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Einbandgestaltung: WMXDesign

Gedruckt auf säurefreiem Papier

9 8 7 6 5 4 3 2 1

springer.de

Vorwort

Wer aufhört, besser zu werden, hat aufgehört, gut zu sein.
Hans Schneider, Leiter des Siemens Elektronikwerks Amberg,
das 2007 den Industrial Excellence Award gewann

Viele sind der Meinung, dass inflexible Arbeitsmärkte und hohe Arbeitskosten zu einer massiven Verlagerung von Produktionsarbeitsplätzen und Investitionen aus Westeuropa nach Osteuropa und Asien beitragen. Diese Debatte wird in Westeuropa äußerst emotionsgeladen, manchmal jedoch wenig sachkundig geführt.

Wahr ist, dass manche gering qualifizierte Arbeitsplätze in Niedriglohnländer abwandern, andererseits entstehen in den hoch entwickelten Ländern wiederum mehr Stellen für hochqualifizierte Fachkräfte. Die Auswirkungen auf die Wirtschaft westlicher Länder sind in ihrer Gesamtheit sehr viel komplexer als gemeinhin angenommen, und es gibt Anhaltspunkte für wichtige Vorteile.

In diesem Buch stellen wir Beispiele für hervorragendes Industriemanagement vor, Firmen, denen es in erheblichem Maß gelungen ist, in Deutschland und Frankreich Produktionsarbeitsplätze zu schaffen. Als Grundlage für dieses Buch dienten 14 Jahre Beobachtungen im Rahmen des Wettbewerbs Industrial Excellence Award (IEA – in Deutschland „Die beste Fabrik“, in Frankreich „La meilleure usine“). Schlussfolgerungen der ersten zehn Jahre über Managementqualität haben wir bereits in unserem letzten Buch, *Industrial Excellence (Springer 2003)* zusammengefasst, hinzu kommen weitere fünf Jahre der Beobachtung von 2002 bis 2007. Wir sind zu dem Schluss gelangt, dass *die wichtigste Verantwortung des Unternehmensmanagements gegenüber der Gesellschaft im Erreichen von Wettbewerbsfähigkeit liegt*. Wettbewerbsfähige Unternehmen schaffen Wachstum und Arbeitsplätze, sogar in Westeuropa. Wettbewerbsfähigkeit erfordert eine klar kommunizierte strategische Positionierung, eine exzellente Umsetzung der Strategie sowie die Mobilisierung sämtlicher Mitarbeiter, ihre Fähigkeiten einzusetzen und an einem Strang zu ziehen. Mit einer klar verstandenen und gemeinsamen Strategie sowie der Mobilisierung von Mitarbeitern und Unternehmensleitung kann ein Betrieb seine Produktivität deutlich erhöhen. Unser Wohlstand basiert auf der Gesamtproduktivität.

Dieses Buch versucht aufzuzeigen, was Manager von Industrieunternehmen daraus lernen können. Wir zeigen, wie Managementqualität gekoppelt mit strategischer Positionierung zu mehr Wettbewerbsfähigkeit führt. Wir stellen zahlreiche Beispiele in Deutschland und Frankreich vor, die als Vorbilder dienen können. Die

Leistungen der IEA-Siegerunternehmen kann man nur als atemberaubend bezeichnen – sie haben uns gezeigt, dass mit Intelligenz, Disziplin und Tatendrang nach oben keine Grenzen gesetzt sind, Erfolg und Anerkennung sorgen für weitere Motivation. Gutes Management setzt Fähigkeiten und Energien innerhalb der Unternehmensorganisation frei und macht sie dadurch noch erfolgreicher. Diese Firmen zerstören keine Arbeitsplätze, sondern schaffen Stellen und leisten somit ihren Beitrag für das gesellschaftliche Umfeld. Abbildung 1 zeigt die Belegschaft des IEA-Gesamtsiegers 2007, des Siemens Elektronikwerks in Amberg, nach dem Erreichen des ersten Preises. Diese Mitarbeiter haben gezeigt, was möglich ist.

Abschließend legen wir dar, welche Konsequenzen Manager in westeuropäischen Ländern aus diesen Beispielen ziehen sollten.

Die aktuelle Debatte ist oft verworren – selbst gestandene Führungskräfte äußern den Verdacht, dass die Erfolge von Betrieben, denen eine Produktivitätserhöhung gelungen ist, auch zu Lasten der Volkswirtschaft gehen: „Ja, Sie sind erfolgreich, aber nur, weil Sie Ihren Konkurrenten Geschäft wegnehmen und damit insgesamt den Bestand an Arbeitsplätzen in unserem Land schrumpfen lassen!“

Die richtige Schlussfolgerung hingegen lautet, dass das Management für die Sicherstellung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens verantwortlich ist. Wettbewerbsfähigkeit führt zu Wachstum und neuen Arbeitsplätzen – dies ist kein Nullsummenspiel, sondern lässt sowohl das Unternehmen als auch die Wirtschaft des Landes, in dem das Unternehmen tätig ist, profitieren. Und es setzt neben Managementqualität und einer gesunden Strategie die Fähigkeit des Unternehmens voraus, mit den Interessenvertretern des gesellschaftlichen Umfeldes zusammenzuarbeiten. Wir müssen uns die Arbeitskosten-Debatte und den Verteilungskampf um die Stücke eines begrenzten und schrumpfenden Kuchens hinter uns lassen. Die Zukunft heißt Innovation und strukturelle Veränderung, die differenzierte strategische Positionen und die Schaffung neuer Wertschöpfung zulassen. Dazu ist manchmal ein Verzicht auf niedrig qualifizierte Arbeit zugunsten von höher qualifizierter, maßgeschneiderter Arbeit mit höherer Produktivität erforderlich, die den wirtschaftlichen Wohlstand auch weiterhin fördern kann. Die Politik muss die Menschen, die in diesem Prozess aus ihren Tätigkeiten verdrängt werden, unterstützen, umschulen und ihnen andere Möglichkeiten bieten. Die Betriebe müssen die Politik in diesen Anstrengungen unterstützen, denn sie können in einer strukturschwachen Umgebung nicht floriieren. In Kap. 10 skizzieren wir die Verantwortlichkeiten der beteiligten Partner, der Regierung und der Gewerkschaften, obwohl eine umfassende Erörterung ihrer Rollen über den Rahmen dieses Buches hinausgeht. Wir betonen, dass Betriebe in ihrem eigenen langfristigen Interesse auch gute „Bürger“ sein müssen.

Wie unser erstes Buch, *Industrial Excellence*, beschäftigt sich auch dieses Buch mit Managementqualität. Das Management muss auf der Suche nach neuen Wertschöpfungsquellen (und damit nach der Gesamtproduktivität) vorangehen, mit innovativen Produkten und Serviceleistungen sowie innovativen Strukturen in der Lieferkette, in zunehmendem Maße in Zusammenarbeit mit Partnern. Die drei gesellschaftlichen Parteien – Betriebe, Politiker und Gewerkschaften – müssen damit aufhören, durch den Kampf um das eigene Stück vom Kuchen Innovationen



Abb. 1 Siemens Elektronikwerk Amberg: vorbildliches Management

zu blockieren, und statt dessen die Veränderungen unterstützen. Wir alle sitzen im selben Boot.

Wir sind der Meinung, dass insbesondere die Führungskräfte der Unternehmen sich weniger über die anderen Parteien beklagen, sondern lieber die Ärmel hochkrepeln sollten, um im eigenen Betrieb Wettbewerbsfähigkeit zu gewährleisten, denn darin liegt die Verantwortung des Managements.

Anhand von vorbildlichen Beispielen stellen wir dar, wie die Sicherstellung von Wettbewerbsfähigkeit in Deutschland und Frankreich möglich ist. Wir danken den Managern dieser Unternehmen für die Zeit, die sie sich für die Befragungen genommen haben. Außerdem möchten wir allen Teilnehmern am Industrial Excellence Award danken – von allen haben wir gelernt.

Ebenfalls bedanken möchten wir uns bei unseren Kollegen bei INSEAD, insbesondere Ludo Van der Heyden und Luk Van Wassenhove, für ihre großzügige Mitarbeit. Andreas Enders, Fabian Sting und Delphine Delafontaine sind wir zu Dank verpflichtet für ihr Engagement und ihre gelungene Organisation des Industrial Excellence Award und für ihren sachkundigen Input zu Inhalt und Ausführung des Buches. Wir danken auch unseren journalistischen Partnern, Dieter Dürand von der *Wirtschaftswoche* und Thibaut de Jaegher von *L'Usine Nouvelle* für die Zusammenarbeit.

Unser Dank gilt auch der Cambridge Editorial Partnership, die uns bei der englischen Ausgabe dieses Buches geholfen hat, und Christine Loch für die sorgfältige Übersetzung. Für alle Fehler bleiben selbstverständlich wir verantwortlich.

Abschließend möchten wir uns für die Unterstützung durch den INSEAD Alumni Fund bedanken, der den Wettbewerb in den Jahren, in denen wir viele beeindruckende Unternehmen besucht haben, ermöglicht hat.

Fontainebleau und Vallendar
Januar 2008

Christoph Loch
Stephen Chick
Arnd Huchzermeier

Inhalt

Teil I Die Herausforderung

1 Managementqualität und strategische Positionierung	3
1.1 Die Herausforderung	3
1.2 Managementqualität	7
1.3 Der Effekt von Managementqualität	13
1.4 Strategie und erfolgreiche Positionierung	16
1.5 Was das Management tun kann	19
1.6 Der Aufbau des Buches	21

Teil II Managementqualität, Innovation und Dienstleistungen

2 Rational: Innovation und revolutionäre Produkte	27
2.1 Die Rational-Methode	27
2.1.1 Jeder kann kochen.	27
2.1.2 Der Erfolg bis heute	29
2.2 Die Strategie	31
2.2.1 Die Kernkompetenzen kennen	31
2.2.2 Den Kunden erreichen	32
2.2.3 Das Produkt aufbauen.	33
2.3 Führungsstärke	35
2.4 Partner und Dienstleistungen	38
2.5 Ausblick in die Zukunft	38
3 Imaje: Durch Innovation von Produkten zu Dienstleistungen	41
3.1 Umwandlung durch kundenorientierte Dienstleistungen	41
3.1.1 Der Geschäftsbereich Kennzeichnungslösungen	41
3.1.2 Strategische Neuorientierung	42
3.2 Porträt von Imaje	46
3.3 Die Entwicklung des Unternehmens seit 2002.	48
3.4 2007 und danach.	51

4	BuS: „Wir machen, was sonst niemand macht“	53
4.1	Einführung	53
4.2	Das Geschäft von BuS	54
4.2.1	Der Zielmarkt	54
4.2.2	Erfolge	56
4.3	Die Geschäftsstrategie	57
4.4	Produktionsherausforderungen.	59
4.5	Einzigartigkeit als Schlüssel zum Erfolg	61
Teil III Networked Strategy		
5	VARTA Microbattery: Am richtigen Ort produzieren	65
5.1	Einführung	65
5.2	Hintergrund.	67
5.3	Neues Denken.	69
5.4	Charisma, Kulturwechsel und Teambuilding	69
5.5	„Innovationen auf jedem Gebiet und jeden Tag“	71
5.6	Innovation durch Off- und Inshoring	73
5.7	Und die Zukunft?	76
6	Hewlett Packard Herrenberg: Partnerschaftslösungen	77
6.1	Einführung	77
6.2	Das Velocity Factory Konzept	79
6.3	Ausblick in die Zukunft: Das Solution Factory Konzept	81
6.4	HP Partner Park: Ein Geschäftsnetzwerk-Konzept	83
6.4.1	Warum weitere Änderungen?	83
6.4.2	Die Idee des Partner Parks	84
6.4.3	Ergebnisse und Vorteile des Partner Parks	85
6.5	Konsequenzen für das Management.	87
7	Fujitsu Siemens Computers: Die Beherrschung von Outsourcing und Lieferkette	89
7.1	Einführung	89
7.2	Wie machen sie das? Indem sie niemals stillstehen.	91
7.2.1	Die Strategie	92
7.2.2	Kundenorientierung	92
7.2.3	Outsourcing und Partnerschaften	94
7.2.4	Eiserne Kosten- und Prozessdisziplin.	95
7.2.5	Mitarbeitermobilisierung	98
7.3	Noch besser werden?	99
7.3.1	Neue Segmente und Märkte	100
7.3.2	Niemals stehen bleiben auf dem Weg zum Erfolg	100

8 RDME: Reimport von Arbeitsplätzen aus Brasilien	103
8.1 Die Geschichte einer Kehrtwende	103
8.1.1 Produkt und Produktionsverfahren	104
8.1.2 Frühe Veränderungen	104
8.2 Die Entwicklung nach 2002 – Wachstum und mehr Arbeitsplätze	109
8.2.1 Verbesserungen bei den Arbeitsabläufen	119
8.2.2 Personalpolitik	110
8.2.3 Externe und Kundenbeziehungen	112
8.2.4 Ausweitung der Aktivitäten	113
8.3 Die Lehren	115
 Teil IV Was lernen wir daraus? Konsequenzen der Beispiele für das Management von Industrieunternehmen	
 9 Offshoring und Arbeitsplätze: Zyme, Dyson und einige allgemeine Lehren	119
9.1 Zyme Solutions	119
9.1.1 Das Kunden-Problem	120
9.1.2 Das „Vorverarbeitungssystem“	121
9.1.3 Der „nachgeschaltete Server“: Das ausgelagerte Verarbeitungszentrum in Bangalore	124
9.1.4 Das Zyme-Verarbeitungszentrum in Bangalore	125
9.1.5 Die Auswirkungen auf die Kundenunternehmen	126
9.1.6 Die nächsten Schritte	128
9.2 James Dyson und der Stein der Weisen	128
9.3 Die Debatte: „Vernichtet Offshoring Arbeitsplätze?“	130
9.3.1 Die Beweislage	130
9.3.2 Konsequenzen für Unternehmen und Entscheidungsträger	136
 10 Verantwortung für Wettbewerbsfähigkeit, Zusammenarbeit für Arbeitsplätze	141
10.1 Die Verantwortung der Führungskräfte	142
10.1.1 Verantwortung für Wettbewerbsfähigkeit und der Markt für Führungskräfte	142
10.1.2 Der Firmenbeitrag für die Gesellschaft: Überschüsse	144
10.2 Die Beiträge von Politik und Gewerkschaften	146
10.2.1 Die Verantwortung der Regierung für Produkt- und Arbeitsmarkt	147
10.2.2 Die Verantwortung der Politik für Firmengründungen	149

10.2.3	Die Verantwortung der Politik für das Bildungssystem.	151
10.2.4	Die Verantwortung der Gewerkschaften.	153
10.3	Der verfehlt Dialog und die öffentliche Debatte	155
10.4	Eine bessere öffentliche Debatte	158
Literatur	163
Die Autoren	167
Sachverzeichnis	169

Teil I
Die Herausforderung

Kapitel 1

Managementqualität und strategische Positionierung

1.1 Die Herausforderung

2002 hielten zwei Führungskräfte von Betrieben, die den INSEAD/WHU Industrial Excellence Award (Beste Fabrik Wettbewerb) gewonnen hatten, Vorträge vor einem jährlichen Diskussionsforum für leitende Führungskräfte am INSEAD. Das Thema lautete „High Performance Organizations“ (Hochleistungsbetriebe); die beiden Siegerunternehmen stellten ihre Aktionsprogramme vor und berichteten von ihren Erfolgen, einschließlich eindrucksvoller Produktivitätssteigerungen. Ein Zuhörer, ein deutscher Manager, meldete sich und meinte: „Es ist beeindruckend, zu welchen Erfolgen Sie damit kommen, und sicherlich profitieren Sie selbst sehr davon, aber ist Ihnen eigentlich klar, dass Sie damit Arbeitsplätze vernichten? Ihre Kunden sparen Kosten und werden rentabler, Sie verdienen Geld, Menschen in Indien bekommen Arbeit, aber Sie setzen Ihre Produktivitätssteigerungen dafür ein, Ihren Konkurrenten Marktanteile abzunehmen, und damit zerstören Sie Arbeitsplätze in Europa, weil diese dadurch zunehmend von Europa in Niedriglohnländer verlagert werden. Die Unternehmen werden immer rentabler, aber auf Kosten der einheimischen Bevölkerung, die ihren Lebensunterhalt verliert. Was empfinden Sie, wenn Sie Ihrem Land und seiner Wirtschaft einen solchen Bärenienst erweisen?“ Seine provokative Frage war der Beginn einer heftigen Diskussion.

Diese Bemerkung ist symptomatisch für den Ton der öffentlichen Debatte über Outsourcing (Auslagerung) oder Offshoring (Standortverlagerung oder „*délocalisation*“, wie man in Frankreich sagt) in Europa. Dieser Manager hatte sich die irrije Meinung zu eigen gemacht, in der Industrie gebe es eine festgesetzte Menge an Arbeit, die sich durch eine Produktivitätserhöhung und durch die Verlagerung von Arbeitsplätzen in Niedriglohnländer verringere, was zu Arbeitslosigkeit führen würde.

Dieser Denkansatz gilt heute als falsch, aber beunruhigenderweise halten viele noch immer an ihm fest. Im Alltag begreifen die meisten Menschen, dass wir nicht mehr so viel von einer Ware kaufen, wenn sie teurer wird – wenn sich der Bierpreis in einer Kneipe erhöht, kaufen und trinken die Leute weniger, und wenn der Preis sinkt, kaufen sie mehr. Ist das Bier in der Kneipe nebenan viel billiger, dann werden

viele es lieber dort trinken (es sei denn, die erste Kneipe hat andere Vorzüge, wie z. B. eine nettere Atmosphäre).

Das Gleiche gilt auch für Arbeit (und für Kapital) in der Volkswirtschaft – geht der Preis hoch, dann kaufen Firmen weniger davon und ersetzen Arbeit durch Kapital, indem sie beispielsweise in Automatisierung investieren. Arbeit ist ein gekaufter Produktionsfaktor, und wenn gleichwertige Arbeit in anderen Ländern zu geringeren Kosten angeboten wird, gibt es zwangsläufig eine Tendenz, die Arbeit dort zu beschaffen, es sei denn, es liegen noch andere Standortvorteile vor, wie z. B. die Nähe zu den Kunden oder kürzere Reaktionszeiten.

Eine Produktivitätserhöhung verringert nicht die allgemeine Nachfrage nach Arbeit. Ganz kurzfristig kann dies der Fall sein (wenn beispielsweise durch die Anschaffung einer Maschine ein Arbeiter entlassen wird), doch für die Wirtschaft als Ganzes reduzieren Produktivitätsverbesserungen die effektiven Kosten von Arbeit, indem sie den Produktionsausstoß pro Arbeitsstunde erhöhen. Aus diesem Grund steigert eine höhere Produktivität die Nachfrage nach Arbeit. Produktivität zerstört *keine* Arbeit, ganz im Gegenteil – sie macht sie für die Wirtschaft attraktiver.

Tatsächlich stimmen Ökonomen darin überein, dass Produktivitätswachstum vermutlich der wichtigste Indikator für den wirtschaftlichen Zustand eines Landes ist – es steuert Realeinkommen, Inflation, Zinsen, Gewinne und Aktienpreise. Die Produktivität in einer Volkswirtschaft ist eng verzahnt mit Wachstum, Wohlstand und der Schaffung von Arbeitsplätzen. Abbildung 1.1 illustriert diesen Zusammenhang anhand des weltweit gebräuchlichsten Wohlstandsbarometers, des Bruttoinlandsprodukts (BIP)¹ und der Arbeitsproduktivität (BIP pro Arbeitsstunde).

Die Grafik zeigt das BIP-Wachstum und das Wachstum der Arbeitsproduktivität von 2003–2004. Es ist ein deutlicher Zusammenhang erkennbar: Länder mit höherer Arbeitsproduktivität verzeichnen ein höheres Wachstum.² Und das trifft zu, obwohl mindestens zwei andere wichtige Wachstumsfaktoren fehlen – Kapitalproduktivität (Produktionswert pro eingesetztes Kapital) und Arbeitskräftemobilisierung (prozentualer Anteil der aktiv Erwerbstätigen an der Bevölkerung). Kurz gesagt: Arbeitsproduktivität ist einer der Schlüsselfaktoren für wirtschaftliches Wachstum.

Um diese Diskussion mit Management in Verbindung zu bringen, müssen wir sie erweitern. Ein Land schafft Wohlstand und Wachstum, wenn es *wettbewerbsfähig* ist. Das bedeutet, dass das Land in der Lage ist, entweder *Wert* zu schaffen (sei es durch höherwertige Produkte oder Dienstleistungen, durch am Markt differenzierte

¹ Das BIP (Bruttoinlandsprodukt) ist eine der meistbenutzten Kennzahlen für den Wohlstand eines Landes. Es ist definiert als der Marktwert sämtlicher Endprodukte und Dienstleistungen, die in einem gegebenen Zeitraum produziert wurden, formell: $BIP = \text{Konsumausgaben} + \text{Bruttoinvestitionen} + \text{Staatsausgaben} + (\text{Exporte} - \text{Importe})$. „Brutto“ bedeutet, dass die Abschreibungen auf das Aktienkapital nicht abgezogen werden (ohne Abschreibungen; mit Netto- statt Bruttoinvestitionen ist es das Nettoinlandsprodukt). Konsumausgaben und Investitionen in dieser Gleichung sind die Ausgaben für Endprodukte und Dienstleistungen. Der Teil Exporte minus Importe in dieser Gleichung korrigiert für Handel: der Teil der Ausgaben, der nicht im Inlandmarkt produziert wird (Importe), wird abgezogen und der Teil der Inlandproduktion, der dort nicht konsumiert wird (Exporte), wird hinzugezählt.

² Die Regression ist statistisch hochsignifikant und erklärt 50 % der Varianz.

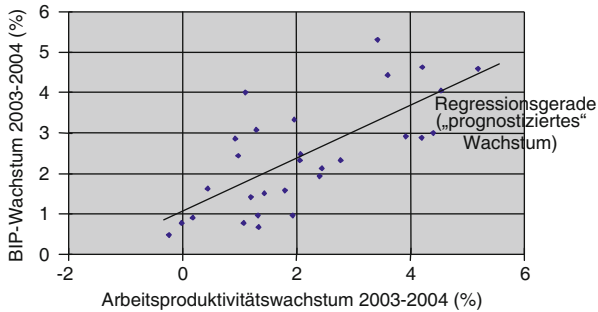


Abb. 1.1 Der Zusammenhang zwischen BIP und Arbeitsproduktivitätswachstum

Produkte und Dienstleistungen oder durch schnellere Lieferung etc. – alles, was von Kunden als werterzeugend bezahlt wird) oder den gleichen Wert zu *geringeren Kosten* zu liefern. Wettbewerbsfähigkeit kann durch die Output-Seite (Erträge) oder durch die Input-Seite (Kosten) gesteuert werden. Ein wettbewerbsfähiges Unternehmen kann wachsen, weil es in der Lage ist, seinen Kunden ein gutes Preis-Leistungs-Verhältnis zu bieten. Ein industrieller Sektor mit wettbewerbsfähigen Betrieben wächst. Ein Land mit einer hohen Zahl wettbewerbsfähiger Sektoren erreicht Wirtschaftswachstum. Und Wachstum bedeutet neue Arbeitsplätze.

Dabei stellt sich eine wichtige Frage: Wer ist für die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen verantwortlich? Antwort: das *Management*. Es ist die Aufgabe des Managements, eine Strategie für das Unternehmen zu entwickeln, die es ihm ermöglicht, erfolgreich im Wettbewerb und rentabel zu sein und zu wachsen. Wenn bestimmte Faktoren teuer werden, muss die Strategie entsprechend angepasst werden, um diese Faktoren gewinnbringender einzusetzen, weniger davon zu verbrauchen oder die Produkte durch weniger kostenintensive Produkte zu ersetzen. Betriebe, denen es nicht gelingt, solch flexible Strategien umzusetzen, sind am Markt auch nicht erfolgreich.

Eine erfolgreiche Strategie kann sich jedoch nicht auf die Kostenseite beschränken – sie muss auf der Ertragsseite den Kunden einzigartige oder attraktive Produkte und Dienstleistungen bieten.

Dies führt uns zu einer der Hauptprämissen dieses Buches: Das wirtschaftliche Wachstum und der Arbeitsmarkt eines Landes werden erheblich vom Produktivitätswachstum (von Arbeit und Kapital) gesteuert. Das Produktivitätswachstum ist wiederum eng mit der Wettbewerbsfähigkeit eines industriellen Sektors verknüpft, die in erster Linie vom Management der privaten Betriebe abhängt. Das wirtschaftliche Wachstum wird in hohem Maße vom Management der vielen Unternehmen innerhalb eines Landes beeinflusst, und aus diesem Grund sind die Manager für das Wirtschaftswachstum mitverantwortlich.

Der Leser mag einwenden, dass dem Management einzelner Firmen hierdurch zu viel Verantwortung auferlegt wird, weil es die Aufgabe der Regierungen ist, Bedingungen zu schaffen, unter denen Firmen erfolgreich sein können. Das ist natürlich richtig. Viele äußere Einflüsse spielen eine wichtige Rolle für die Wettbewerbsfähigkeit

der Unternehmen eines Landes. Die Politik (durch Regulierung, Sozialbeiträge und Besteuerung, durch die Bereitstellung von Infrastruktur und den Schutz von Eigentumsrechten), das Sozialsystem (durch das Bildungssystem) und die Gewerkschaften (durch Tarifvereinbarungen inkl. Lohnkosten und Arbeitsflexibilität) müssen alle eine konstruktive Rolle übernehmen. Wir werden die Wechselwirkung zwischen Firmenmanagement und diesen externen Einflüssen am Ende dieses Buches eingehend erörtern.

Die Verantwortung des Managements wird dadurch jedoch nicht geringer. Natürlich ist das Management nicht alleine für wirtschaftliches Wachstum und neue Arbeitsplätze verantwortlich, aber es wäre ebenso falsch, seine Verantwortung zu leugnen. Auch die These, eine einzige Firma sei zu klein, um die Wirtschaft eines Landes zu beeinflussen, ist kein gültiges Gegenargument. Wenn dies wahr wäre, würde niemand wählen gehen. Eine einzige Stimme ist zu wenig, um das Ergebnis einer Wahl zu beeinflussen, doch haben die Wähler eine kollektive Verantwortung für das Funktionieren des demokratischen Systems. Dieses Prinzip gilt in gleichem Maße für die Führungskräfte der vielen Unternehmen.

Wie passt all dies mit dem so einflussreichen Shareholder-Value-Konzept zusammen? Es setzt sich allmählich die Erkenntnis durch, dass der alleinige Fokus auf den Unternehmenswert eine zu enge Sichtweise ist. Es ist durchaus die Aufgabe des Unternehmensmanagements, einen wirtschaftlichen Wert zu schaffen, aber der wirtschaftliche Wert erwächst nicht nur den Aktionären, sondern auch dem gesellschaftlichen Umfeld und den Mitarbeitern. Alleine im Sinne der Aktionäre zu handeln, ist eine Ideologie und eine unangemessene Reaktion auf die Anforderungen, denen sich Unternehmen stellen müssen, denn ein rentabler Betrieb leidet in einer nicht funktionierenden Volkswirtschaft; außerdem sind Aktionäre häufig kurzsichtig, Risiken abgeneigt, und nicht in der Lage, die langfristigen Auswirkungen von Unternehmensentscheidungen zu berücksichtigen. Ein Unternehmen trägt zweifelsohne auch den anderen betroffenen Parteien gegenüber Verantwortung, auch wenn die Aktionäre sehr wichtig sind.

Die Frage, die dieses Buch aufgreifen möchte, lautet, wie Führungskräfte durch die Sicherstellung der Wettbewerbsfähigkeit ihres Unternehmens zu Wachstum und Beschäftigung im Land beitragen können.

Ein weiterer Einwand könnte lauten, dass Wirtschaftswachstum mit einem Schaffen von Arbeitsplätzen in einer von Outsourcing und Offshoring geprägten Zeit ein unrealistischer Traum ist. Demnach erfordere Wettbewerbsfähigkeit in unserer heutigen globalisierten Welt die Verlagerung von Arbeitsplätzen in Entwicklungsländer, wo die Mitarbeiter härter arbeiteten, weniger verdienten und mindestens so qualifiziert seien wie in Europa oder in den USA. In Osteuropa, Indien, China (und immer mehr Ländern, wie z. B. Vietnam) könne man Produktionsfachpersonal und sogar hoch qualifizierte Ingenieure finden, die besser arbeiteten als die verwöhnten Westeuropäer.

Die Beispiele der erfolgreichen Unternehmen, die wir untersucht haben, zeigen, dass dieser Einwand für einige Arten von Arbeitsplätzen zutrifft, nicht aber generell. Auf Basis von nachprüfbaren Anhaltspunkten behaupten wir, dass die allgemeine Meinung über Standortverlagerungen („Weil die Lohndrucker aus dem Osten

meinen Gewinn vernichten, möchte ich mit Hilfe einer Standortverlagerung das Gleiche wie vorher tun, aber viel billiger“) engstirnig und defensiv ist und letztlich die eigene Existenz gefährdet. Betriebe, die nur durch defensive Kostensenkungen zu überleben versuchen, drohen in eine Abwärtsspirale zu geraten. Erfolgreichen Unternehmen gelingt es, zukunftsgerichtete Wettbewerbs- und Wachstumsmöglichkeiten zu finden, in dem sie Veränderungen vornehmen und neue Wege gehen, anstatt nur Kosten zu senken. Offshoring spielt bei vielen erfolgreichen Unternehmen eine Rolle, aber nur in definierten und begrenzten Bereichen.

1.2 Managementqualität

Dieses Buch beschäftigt sich mit der Managementqualität in Industrieunternehmen. 2003 haben wir ein erstes Buch zum Thema Managementqualität verfasst, *Industrial Excellence: Management Quality in Manufacturing*, das auf dem Industrial Excellence Award (IEA) von INSEAD und WHU basierte, den wir seit 1995 in Frankreich und Deutschland verleihen. Das erste Buch stellte Beispiele für die konkrete Umsetzung von gutem Management vor: Was tun vorbildliche Führungskräfte, um ein Werk produktiv zu machen? Produktivität ist ein grundlegender Teil der Wettbewerbsfähigkeit.

Dennoch haben wir im Laufe der Zeit, während der sich „total quality management“ Umsetzungswissen von den besten Automobil- und Elektronikbetrieben auf andere Branchen ausbreitete, erkannt, dass die reine Umsetzung nicht mehr ausreicht, um besser zu werden. Es geht nicht mehr hauptsächlich darum, *die Dinge richtig zu tun*, sondern auch darum, *die richtigen Dinge zu tun*. Bei unseren Werksbesuchen war oft nicht mehr nur der Werksleiter anwesend, sondern immer häufiger auch der Leiter der Geschäftseinheit, und in unsere Beurteilungen floss mehr und mehr die strategische Positionierung der Einheit mit ein, da diese den entscheidenden Unterschied ausmachte. Aus diesem Grund handelt dieses Buch vom zweiten Kriterium für gutes Management, das sich erst beim Schreiben des ersten Buches herauszukristallisieren begann: Managementqualität bei der *Formulierung und Umsetzung der Strategie*. Die strategische Positionierung und ihre Umsetzung bilden das Kernstück dieses Buches. Doch bevor wir uns diesem zweiten Kriterium für gutes Management widmen, müssen wir zunächst einmal das erste erläutern und zusammenfassen – es ist zwar wohl kein Alleinstellungsmerkmal mehr, bildet aber immer noch die Grundlage für Wettbewerbsfähigkeit. Teil 1 fasst das Konzept von Managementqualität zusammen, basierend auf unserem ersten Buch (Loch et al. 2003).

Managementqualität umfasst die organisatorischen Fähigkeiten, die eine Strategieumsetzung erst ermöglichen. Eine Strategie, sei sie auch noch so brillant, führt erst dann zum Erfolg, wenn das Unternehmen die Fähigkeiten und die Disziplin besitzt, sie auch auszuführen. Es gibt die Meinung, Strategien seien im Dutzend billiger und ihre Logik oft einfach zu verstehen. Das wahre Geheimnis liegt in ihrer Umsetzung, die häufig mehrere, sich gegenseitig unterstützende Fähigkeiten

erfordert. Dieses Netzwerk an Fähigkeiten bildet die nur schwer nachzuahmende Stärke eines Unternehmens. Zu diesen Fähigkeiten einer Organisation gehören insbesondere die Beherrschung der wichtigsten Geschäftsabläufe und deren effektive und effiziente Ausführung (Abb. 1.2).

Die Ausführung erfolgt auf der Ebene von vier Kernprozessen: dem *Strategie-Umsetzungsprozess* (Formulierung und Einführung der Strategie), dem *Lieferkettenprozess* (Lieferung von Produkten und Erbringung von Dienstleistungen einschließlich Zulieferer), dem *Produktentwicklungsprozess* (Schaffung neuer Produkte) und dem *Prozessentwicklungsprozess* (Schaffung neuer Bearbeitungstechnologien und Abläufe). Leistung und Verbesserungen in diesen vier Geschäftsprozessen werden von Managementqualität bestimmt. Wir definieren Managementqualität durch die in Abb. 1.2 dargestellten sechs Dimensionen.

Die erste Dimension, *Delegation und Integration*, bezieht sich auf die klassischen Organisationskonzepte von dezentralisiertem Handeln einerseits und der Koordinierung dieses dezentralisierten Handelns andererseits. Der moderne Pro-

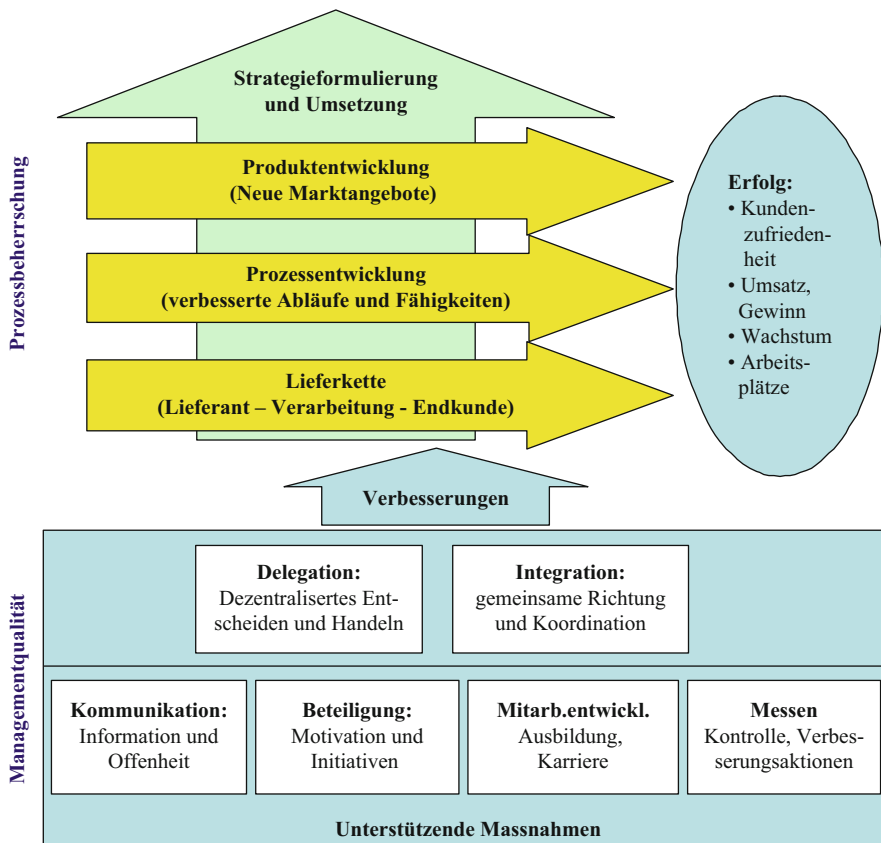


Abb. 1.2 Prozessbeherrschung durch Managementqualität