

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 hochkrempeln 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

Managementqualität und Wettbewerbsfähigkeit
Was Manager vom Industrial Excellence Award lernen
können

Loch, C.H.; Chick, S.; Huchzermeier, A.

2009, XII, 172 S., Hardcover

ISBN: 978-3-540-85185-1