

CHRISTOPH H. LOCH
STEPHEN CHICK
ARND HUCHZERMEIER

Managementqualität und Wettbewerbs- fähigkeit

Was Manager vom
Industrial Excellence Award
lernen können

 Springer

CHRISTOPH H. LOCH
STEPHEN CHICK
ARND HUCHZERMEIER

Managementqualität und Wettbewerbs- fähigkeit

Was Manager vom
Industrial Excellence Award
lernen können

 Springer

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