

Wertschöpfung und Wettbewerb

Vorstände von Siemens bis Lufthansa, von Bertelsmann, der Deutschen Post, Daimler Chrysler, Demag, Linde, und viele mehr, reichen sich weitgehend im Parallellauf am 12. Management Kolloquium im 20-Minuten-Takt das Mikrofon. Verantwortung für eine grosse Zahl Arbeitsloser in Kombination mit dem wirtschaftlichen Erhalt des Unternehmens stehen im Mittelpunkt.

Unternehmenskultur heisst das viel genannte Zauberwort, das wohl auch ein Teil des Lösungsweges sein kann. Zahlen und Fakten, die für die Schweiz erstaunlich ähnlich liegen, lassen über die Last der Probleme hinweg, nicht täuschen. Der Begriff Heimat und dessen Bedeutung in einer international gewordenen Welt müsste vielleicht

neu definiert werden. Immerhin gibt es auch Lichtblicke, vor allem bei den agilen Nischenanbietern scheint das Geschäft ungebremst weiterzugedeihen.

Wertschöpfung im eigenen Lande?

85% nennen Kosteneinsparungen als Motiv für die Auslagerung der Arbeitsleistungen ins Ausland. Nur $\frac{2}{3}$ sind mit dem Resultat zufrieden, bei Entwicklungsarbeiten nur die Hälfte. Demgegenüber steht, dass 28% der Arbeitnehmer um ihre Arbeit bangen. Und wie die Zahlen zeigen, nicht ohne Grund.

De-Industrialisierung, Outsourcing und Automatisierung konnten nicht aufgefangen werden und schlagen sich in erdrückenden Arbeitslosenzahlen nieder. Gewarnt wird davor, dass da wo die Produktion hingeht, nach und nach auch die Entwicklung hingehen wird. Entwicklung und Produktion hängen voneinander ab, suchen gegenseitig Nähe.

Automobilindustrie setzt Massstab

Mit einem breiten Konzept der Konzentration auf Kernkompetenzen wird der Anteil der Zulieferung entscheidend. Es gilt dann eben auch, dass nicht die Grossen die Kleinen, sondern die Schnellen die Langsamen fressen.

Die Automobilweltproduktion stellt zirka 15% des Weltbruttosozialprodukts. 20% davon kommen aus Deutschland, wo Automobilbau seinerseits wieder 20% des Landesbruttosozialprodukts

ausmacht. 65% dieser Leistung wird von den Automobilzulieferanten, notabene auch aus der Schweiz erbracht. Die Zahl soll sich in den nächsten 10 Jahren sogar auf 80% erhöhen.

Wo allerdings diese Zulieferer wirklich aktiv sein werden bleibt offen – in Deutschland entwickeln, in China produzieren und in Tschechien zusammenbauen könnte ein Szenario sein. Festgehalten wird, dass die viel gepriesenen neuen Werke für den VW-Touareg und den Porsche-Cayenne in Leipzig nur noch 12% der Wertschöpfung erbringen. Produziert wird hauptsächlich in Bratislava.

Staatshaushalt und Unternehmen

Für den deutschen Finanzhaushalt heisst das, dass pro erwirtschaftetem Euro Exportvolumen 55 Cents an Importkosten gleich wieder wegfallen. So erklärt sich auch, dass nach dem Wert der Firmen Deutschland direkt nach den USA und Finnland auf Platz 3 rangiert. Schlechter sieht es im Bertelsmann Standort-Ranking der Arbeitsmarktpartenance aus. Von 21 Industrienationen liegt Deutschland an letzter Stelle. Spitzenreiter ist (das EU-finanzierte) Irland, dann USA, Australien, Norwegen und Neuseeland. Im Mittelfeld Niederlande, Österreich, Grossbritannien, Dänemark, Kanada, Schweden, auf Platz 12 die Schweiz, dann Japan, Griechenland, Belgien und dann so weiter...

Der weltweite Wettbewerb um die besten Köpfe ist eröffnet – oder, wir haben unseren Freunden im Osten die besten Maschinen verkauft, jetzt setzen sie diese ein.

Wachstumsmärkte mit grossem Bedarf

LCD-Monitore, Digitalkameras, Hobby-electronic und Notebook kommen aus Fernost. Die drei wachstumsstärksten Produktmarken in Deutschland sind Samsung vor Sony und an dritter Stelle IBM. An japanische und koreanische Automarken haben wir uns schon ganz gut gewöhnt, chinesische sind stark im Kommen.

Die Zahl der Personen, die in den traditionellen Wirtschafts-Ländern unter dem Existenzminimum lebt, wird in den nächsten 10 Jahren stabil blei-



Bilder: Hofer

Mehr als sechzig hochkarätige Referenten und Moderatoren, dazu eine Liste mit 1200 Teilnehmern, zum zwölften Mal hat Univ. Prof. Dr. Dr. habil Dr. h.c. Horst Willemann mit seinem Team Management mobilisiert.

SMM Management

Fantasie ist wichtiger als Wissen – in seinem witzig intelligenten Referat spricht Dr. Ing. Wolfgang Reitzle, Vorstandsvorsitzender Linde AG, zum Thema Produktivitätsquelle Mensch.



Über den Platz, an VIP-Karossen vorbei, Handy am Ohr, ab zum Mittagslunch. Im Münchner Winter präsentiert sich das Auditorium Maximum auch von aussen fein.

ben oder leicht abnehmen. In China wird für den gleichen Zeitraum mit einer Abnahme um Faktor 10 gerechnet. Wenn in China heute pro Jahr 70 Millionen über mehr als 10000.– US-Dollar verfügen, so werden dies in 10 Jahren 700 Millionen sein.

Die Chinesen bauen im Jahr rund 20 Megawatt Kraftwerksleistung. Die Inder liegen noch bei einem Viertel davon. In China schliessen Monat für Monat fünf Millionen Menschen einen Mobilfunk-Vertrag ab. Inzwischen summiert sich die Zahl auf 300 Millionen Chinesen. Die Inder sind dank der Entwicklung der vergangenen zwei Jahre auf nun 50 Millionen gekommen. Dieses Verhältnis zieht sich

durch alle Bereiche. Beide Länder wachsen enorm, Indien tickt eher europäisch, hat neben Hindi und 14 anderen anerkannten Sprachen Englisch als Landessprache festgelegt.

Beide Länder wollen Trend- und Statussymbol-Produkte aus Europa – Beide Länder wollen in Europa auch verkaufen. Es wird ein Geben und ein Nehmen werden, es wird für beide Seiten wichtig sein, nicht mehr zu nehmen, als man geben kann.

Erfolg mit klaren Geschäftsmodellen

Bei DSI Dyvidag ist die Sprache von Vorspannelementen. Angefangen hat-

te es mit den Querkabeln bei den modernen Hängebrücken. Die nächste logische Markterweiterung war die Stabilisierung der Verankerung am Brückenkopf. Klar, wenn man die Stabilisierung am Brückenkopf beherrscht, so sind auch Hangsicherungen und Sicherungen von Stollen im Bergbau möglich. Logische Folge: Verankerungen im Tunnelbau. Heute ist das Unternehmen zum Teil auch durch gezielte Zukäufe in allen beschriebenen Nischen zum Weltmarktführer vorgerückt.

Nischen im Bereich der Bahnen zu erschliessen wurden bei Vossloh die technischen Bahnspezialisten mit Partnern aus Finanzwirtschaft und Politik zusammengeführt. Mit der Bank wurden neue Leasing-Konzepte erarbeitet, die sich über Nutzerentgelte amortisieren. So bekommen Politiker die Möglichkeit, den dringenden Bedarf an neuen Erschliessungen zu finanzieren.

Vossloh übernimmt die technische Lösung und mindestens über die normalerweise etwa 30 Jahre dauernde Vertragszeit die Service- und Unterhaltslösung. Public-Private-Partnership ist die offizielle Bezeichnung dieses langfristig tragenden Geschäftsmodells, das weltweit eingesetzt wird.

Nischen finden, besetzen und erfolgreich verteidigen. Die Welt Platinproduktion beläuft sich auf 250 Tonnen, Iridium dagegen nur auf 5 Tonnen –



persönlich

Fernand Hofer



Fernand Hofer, der Autor des Beitrags, ist freier Publizist. In seinem Schaffen legt er grossen Wert auf die durchgängige Darstellung von Ideen, Produkten und Unternehmen, was er auch als Gesamtleistung anbietet.

Info

Fernand Hofer GmbH
Marktauftritt-Gestaltung
Geissgasse 9, 4310 Rheinfelden

Tel. 061-831 42 65
mail@fernandhofer.ch
www.fernandhofer.ch

weltweit gibt es neben Heraeus noch einen grösseren Anbieter. Die Nase im Wind, den Mut zuzugreifen, die Kraft die erforderlichen Entwicklungsschritte einzuleiten, so wird es möglich die angestrebte Marktführung zu erreichen und ohne grosses Aufheben zu halten.

Zukunft Innovation – was sonst

Wenn A für Erfolg steht, gilt nach Albert Einstein die Formel $A = X + Y + Z$. X steht für Arbeit, Fleiss, Y für Musse, Spiel, Spass und Z für Mundhalten, vielmehr für unnötiges Debattieren vermei-

den. Über eine Unternehmenskultur die Fehler zulässt, darin immer wieder die Quelle zu Neuem findet, wachsen wertvolle Produkte. Weil die ändern immer schneller werden ist Tempo angesagt. Stirling Moss meinte, wenn du alles unter Kontrolle hast, fährst du zu langsam. Im zunehmend härteren weltweiten Wettbewerb, gibt es den Spielraum Heimat kaum. Der Markt der von Kunden, genauso wie die Breite der Lieferanten, ist offen, nur die Besten werden mithalten.

Wesentliches Element der Spitzenposition ist die Innovationsfähigkeit. Im Produkt, aber auch im Produktumfeld.

Da ganz vorne dabei zu bleiben, sind die Hochschulen gefordert, es bedarf zur bessern Ausnutzung frisch entstandener Ideen, den Dialog zwischen Hochschulen und Wirtschaft. Ganz speziell gefordert sind allerdings die Unternehmen selbst – zwei Drittel der Forschungs- und Entwicklungsleistung kommen aus der Wirtschaft. Für den neu gewählten Vorstandsvorsitzenden der Siemens AG gibt es nur eine Antwort: Innovation. Was sonst?

FERNAND HOFER
Freier Publizist