

## FORUM

# Durch die Krise surfen

Die deutsche Industrie meistert Wirtschaftskrisen besser als die internationale Konkurrenz. Lektionen aus zwanzig Jahren VON HORST WILDEMANN

**M**it einer Mischung aus Neid und Respekt blicken europäische Partner auf Deutschland, das Musterland. Während andere Volkswirtschaften auch im kommenden Jahr schrumpfen werden, mehren sich hierzulande die Anzeichen, dass die Konjunktur anzieht. Zuletzt hat sich unter anderem der Indikator des Münchner ifo Instituts wieder positiv entwickelt.

Dank der typischen Leidenschaft für Schwarzmalerei mag es den Deutschen selbst nicht so vorkommen, doch es besteht kein Zweifel: Deutschland ist gestärkt aus der zurückliegenden Finanzmarktkrise gekommen – und im Großen und Ganzen auch gut gerüstet für die sich weiter verschärfende Währungskrise im Euro-Raum. Dafür gibt es Gründe, die weit weniger mit dem politischen »Krisenmanagement« zu tun haben, als all die Rettungsschirm-Aufspanner für sich in Anspruch nehmen.

Der Erfolg der deutschen – und insbesondere der mittelständischen – Unternehmen in schwierigen Zeiten ist im besten Sinne hausgemacht. Er ist das Ergebnis eines langen und ziemlich mühsamen Lernprozesses, der vor mehr als 20 Jahren angestoßen wurde, ebenfalls in einer Krisensituation. Im Rückblick sprechen wir von der »japanischen Herausforderung«. Sie provozierte seit den achtziger Jahren eine Reihe von Lektionen, von denen unser Land bis heute profitiert.

Was innovative Manager damals vom Land der aufgehenden Sonne aus in Gang setzten, führte in Großbritannien zum endgültigen Niedergang ganzer Industriezweige. Die USA verloren enorme Marktanteile in der Automobilproduktion und im Maschinenbau. Die Japaner produzierten schneller, preiswerter und flexibler als je zuvor – weil sie die gesamte Wertschöpfung sehr präzise als Prozesskette analysierten und sich bei jedem einzelnen Glied fragten, wie es sich optimieren ließe.

Im ersten Schritt musste es also darum gehen, die japanischen Erkenntnisse zu verstehen und zu adaptieren. Dies war die Zeit, als zunächst exotisch anmutende Begriffe wie »Kaizen« oder »Kanban«, aber vor allem auch Konzepte wie »just in time« oder der »Kontinuierliche Verbesserungsprozess (KVP)« in der deutschen Managementlehre Einzug hielten. Es gelang tatsächlich, die Produktion sehr viel schlanker, beweglicher und variabler zu organisieren, wofür Volkswagen ein gutes Beispiel bietet. Was mit »Just-in-time-Zulieferung«, »Lean Production« und der »atmenden Fabrik« begann, setzte sich fort mit der konsequenten Umsetzung von Plattformstrategien – und geht auch heute noch weiter: Die Einführung des »Modularen Produktbaukastens« ermöglicht es dem Wolfsburger Automobilgiganten, nicht als fetter Riese zu agieren, sondern als schlanker Athlet. Weil alle Modelle weltweit nach denselben Prinzipien gefertigt werden, lassen sich Nachfrageschwankungen optimal ausgleichen.

Deutsche Unternehmen und Unternehmer sind japanischer geworden – ohne dafür ihre ureigenen Stärken aufzugeben. Eine richtige Antwort auf die großen Herausforderungen,

damals wie jetzt: Innovation à la German Engineering. Gerade viele Mittelständler haben sich sozusagen an Max Frisch orientiert: »Krise kann ein produktiver Zustand sein. Man muss ihr nur den Beigeschmack der Katastrophe nehmen.« Dazu gehört Selbstvertrauen und der Mut, gerade in schwierigen Zeiten die Investitionen in Forschung und Entwicklung nicht zu kürzen, sondern zu vergrößern – weil so ein Wissensvorsprung entsteht, der spätestens beim nächsten Aufschwung eine enorme Hebelwirkung entfaltet.

Was aber unterscheidet die Antworten des deutschen Exportweltmeisters grundlegend von denen anderer Länder, wenn man nach zwei Jahrzehnten Bilanz zu ziehen versucht? Es

ist vor allem ein Begriff, der unterm Strich stehen bleibt: Starre Managementkonzepte sind größtmöglicher Flexibilität gewichen. Diese zeigt sich, wie bereits erwähnt, in den Fabriken, die zu »atmen« gelernt haben, genauso wie in antizyklischen Forschungsinvestitionen; aber insbesondere findet Flexibilität ihren Ausdruck in einer explodierenden Vielfalt neuer Produkte und Services sowie im weltweit einmaligen Miteinander der Tarifpartner.

Inzwischen ist die Arbeitszeit nirgendwo so elastisch wie in Deutschland. Es gibt zahllose Beispiele dafür, dass Arbeiter und Angestellte auf einen Teil ihrer Löhne verzichten haben – aber dafür weiterbeschäftigt und weiter qualifiziert wurden: die beste Vorbereitung für den Schnellstart nach einer Schwächeperiode. Gemeinsame Interessen, aber geteilte Verantwortung: Vielen Mittelständlern glückte ein organisatorischer und kultureller Umbau, der längst als Unternehmertum im Unternehmen gefeiert wird. Kleine, modulare Einheiten stehen in einem ausgesprochen produktiven Wettbewerb, auch das ist Flexibilität. Auf diese Weise hat sich beispielsweise der Sensorspezialist Sick aus dem Schwarzwald neu erfunden. Mitarbeiter loben das Betriebsklima, die Fluktuation ist gering, das Unternehmen bietet eine enorme Produktvielfalt – und ist in vielen Branchen Weltmarktführer, trotz wachsenden Drucks aus Asien.

Die Bereitschaft zum Wandel und auch die Fähigkeit dazu erklären den Vorsprung der deutschen Industrie. Es ist eine gezielte, beinahe methodische Veränderungsbereitschaft im Kopf und in der Unternehmensorganisation.

Das verlangt nicht zuletzt von den Entwicklern, ohne Atempause über Anpassungen der Produktpalette nachzudenken. Lange Entwicklungsprozesse sind in vielen Branchen passé. Zum Beispiel entstehen

Autos heute in rund drei Jahren, und zwar Modelle für alle Nischen, von der Designskizze bis zum fertigen Fahrzeug. Noch vor geraumer Zeit hätte das doppelt so lange gedauert. Das beweist (auch wenn es sich banal anhören mag): Die wertvollste Ressource sind eben doch Ideen, die Kreativität der Mitarbeiter. In ihnen mehr zu sehen als »Kosten auf zwei Beinen« hat sich für Unternehmen ausgezahlt, vor allem in der Krise – weil nur so die nötige Wandelbarkeit entstehen und verankert werden kann.

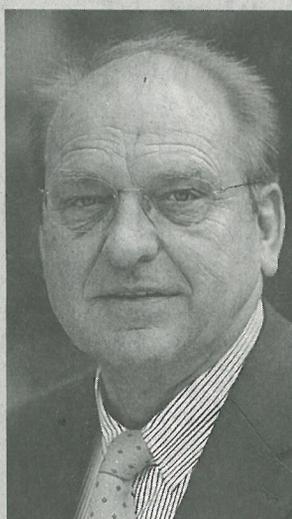


Foto: Reiner Zensen/Imago

Professor Horst Wildemann lehrt Unternehmensführung, Logistik und Industrieproduktion an der Technischen Universität München. Zudem leitet er die von ihm gegründete Beratungsfirma TCW

**Viele mittelständische Firmen haben ihre Ausgaben für Forschung und Entwicklung in der Krise nicht gekürzt, sondern sogar noch erhöht**