

IHK-Magazin: Herr Professor Wildemann, das Motto Ihres nächsten Management Kolloquiums lautet „Lean und gesund? Erfolgsfaktoren für profitables Wachstum“. Wie kamen Sie gerade auf dieses Thema?

Wildemann: In der Zeit rückläufiger Konjunktur war es ein Gebot der Vernunft, die Kosten anzupassen. Das hieß, sich auf Kernkompetenzen zu konzentrieren, Outsourcing voranzutreiben und die Unternehmen zu verschlanken. Lean Management hieß also die Devise. Viele Unternehmen konnten dadurch auch bei rückläufiger Konjunktur noch schwarze Zahlen schreiben. Seit etwa eineinhalb Jahren aber wächst die Wirtschaft wieder. Nun stellen viele plötzlich fest: Wir haben zwar noch enorme Wachstumspotenziale, können diese aber gar nicht ausschöpfen. Der wesentliche Grund hierfür liegt sicherlich darin, dass im mittleren Management schlicht und einfach die Personalkapazitäten fehlen, zum Beispiel in Forschung und Entwicklung oder bei bestimmten Vorleistungen im Vertrieb. Deshalb auch die Frage nach „lean und gesund“. Und was den Mittelstand betrifft: Dort ist die geringe Managementkapazität einer der Hauptengpassfaktoren für das Wachstum, weil die Unternehmen deswegen ihre Marktpotenziale nicht voll nutzen können.

IHK-Magazin: Was heißt für Sie profitables Wachstum?

Wildemann: Profitables Wachstum lässt sich an Umsatzrenditen, an der Gesamtkapitalverzinsung, aber auch an Marktanteilsgewinnen messen. Das gilt selbstverständlich für alle Branchen. Gerade in den kommenden zwei Jahren können die Unternehmen wieder richtig Speck ansetzen. Das werden sie aber nur dann schaffen, wenn sie die Märkte, die sich jetzt auf tun, wirklich ausschöpfen und nicht liegenlassen, weil Kapazitäten fehlen. Es kommt also auf das richtige Chancenmanagement an. Das ist genauso wichtig wie der Bereich Kostenmanagement.

IHK-Magazin: Lässt sich profitables Wachstum am besten durch Auslagerung der Produktion in Niedriglohnländer erreichen?

Wildemann: Viele Unternehmen schaffen dadurch gewiss einen Produktivitätsschub. Manche vergessen jedoch, dass es beim Outsourcing, etwa nach Asien oder Osteuropa, viele versteckte Kosten gibt. Bildlich gesprochen, muss die Pflanze, die man in diesen Ländern eingesetzt hat,

„Chancen wahrnehmen“

Das IHK-Magazin sprach mit Professor Horst Wildemann über die Voraussetzungen für profitables Wachstum.



Horst Wildemann

permanent gepflegt und versorgt werden. Und damit sind erhebliche Personalkosten verbunden. Man denke nur an die vielen Expatriates, die als Manager im Ausland dort die Produktion und die Logistik aufbauen. Zu bedenken ist selbstverständlich auch, dass sich eine Auslagerung keineswegs für alle Produkte eignet. Wenn der Lohnkostenanteil an den Stückkosten kleiner ist als 20 Prozent, lohnt sich das Outsourcing nicht. Gleiches gilt in der Regel, wenn es um Kundennähe in Deutschland geht, wenn eine hohe Variantenvielfalt gefordert ist oder wenn kurze Lieferzeiten einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil darstellen. Viele Outsourcingprojekte bergen zudem Überraschungen. Da werden Lieferzeiten überschritten, weil in der Fertigung die passenden Werkzeuge nicht zur Verfügung stehen, mitunter reicht die Produktqualität nicht aus und letztlich können die Kundenaufträge nicht erfüllt werden. Dadurch gerät man schnell in die roten Zahlen. Um das zu vermeiden, benötigen die Unternehmen sehr robuste Prozesse. Andere Anforderungen gelten, wenn man einen Auslandsmarkt wie etwa China erobern will. Dort ist ein anderes Produktdesign als in Deutschland gefordert. Folglich muss man die Dinge anders angehen.

IHK-Magazin: Wie kann man Prozesse bei der Auslagerung so robust gestalten, dass unerfreuliche Überraschungen gar nicht erst auftreten?

Wildemann: Die Prozesse sollten so ausgelegt sein, dass die Ergebnisse eine geringe Streubreite aufweisen. Das betrifft Produktions- und Logistikprozesse, administrative Prozesse und vor allem auch Zulieferprozesse. Die Vorteile des Outsourcing zeigen sich doch erst dann, wenn die Zulieferkette in dem jeweiligen Land richtig gesteuert wird und wenn man dort über zuverlässige Lieferanten verfügt, die selbst kostengünstig produzieren. Das aber ergibt sich meist erst im Zuge einer jahrelangen Zusammenarbeit. Dabei wird oft nicht einkalkuliert, was es kosten kann, einen Lieferanten vor Ort so zu entwickeln, dass er die Erwartungen erfüllt.

IHK-Magazin: Die Auslagerung scheint doch meistens gut zu funktionieren.

Wildemann: Das ist richtig. Viele Unternehmen haben die Lernprozesse bewerkstelligt und sind mit der Auslagerung gut gefahren. In manchen Fällen läuft es allerdings nicht so gut. Ich habe für den Verband der Bayerischen Metallindustrie eine repräsentative Studie durchgeführt, aus der hervorgeht, dass rund 20 Prozent der Outsourcingprojekte in Niedriglohnländer aufgrund falscher Annahmen und falscher Planung nach Deutschland zurückverlagert wurden. Außerdem erreichen die outgesourceten Prozesse die Zielkosten in der Regel sechs bis neun Monate später als geplant. Die Anlaufphasen dauern also sehr viel länger als anfangs angenommen. Die mittlere Anlaufphase beträgt zwei Jahre. In dieser Zeit machen die Unternehmen mit der Auslagerung also Verluste. Diese Aussagen basieren auf 90 Fallstudien von bayerischen Unternehmen der Metall- und Elektroindustrie.

IHK-Magazin: Im März nächsten Jahres findet das Management Kolloquium bereits zum 15. Mal statt. Haben Ihnen die Veranstaltungen für Ihre Lehrtätigkeit und Ihre wissenschaftliche Arbeit genutzt?

Wildemann: Gewiss wurden dadurch auch meine Vorlesungen bereichert. Wenn

ich den Studenten die verschiedenen Argumente vortrage, spiele ich zum Beispiel Videosequenzen aus den Kolloquien ein. Und vieles, was dort präsentiert und diskutiert wurde, fließt auch in unsere Beratungsarbeit ein. Für die kommende Veranstaltung konnten wir zahlreiche Vorstände und Geschäftsführer als Referenten gewinnen, die zum Thema profitables Wachstum sicher viel zu sagen haben. Dabei werden Topmanager von Großunternehmen wie Bosch ebenso vertreten sein wie Geschäftsführer von mittelständischen Unternehmen wie KAESER KOMPRESSOREN oder RATIONAL. Im Übrigen bin ich durchaus stolz darauf, regelmäßig das renommierteste Management Kolloquium in Deutschland durchzuführen. Ein herausragendes Ereignis im Rahmen des Kolloquiums ist die Verleihung des Bayerischen Qualitätspreises. Diesmal wird Emilia Müller, Staatsministerin für Wirtschaft, Infrastruktur, Verkehr und Technologie, den Preis vergeben.

Das Interview führte Josef Stelzer

IHK-Info

Noch Fragen?

Sabine Lehmann, Tel. 089 5116-345
E-Mail: Lehmann@muenchen.ihk.de

Kolloquienreihe – Lange Tradition

Professor Horst Wildemann startete seine Kolloquienreihe bereits im Jahr 1989, um den Dialog zwischen Wirtschaft und Wissenschaft zu fördern. Anfangs fanden die Veranstaltungen als Fertigungswirtschaftliche Kolloquien in Passau statt, seit 1993 werden sie jährlich als Management-Kolloquien organisiert. Die Teilnehmerzahl schwankte zwischen 700 bis 1000, mehr als 50 Prozent der Teilnehmer haben sich als Geschäftsführer mittelständischer Unternehmen oder als Vorstandsmitglieder angemeldet. In allen Kolloquien waren die Automobil- und Maschinenbaubranche sowie der Bereich Elektronik/Elektrotechnik vertreten. Hinzugekommen sind in den vergangenen Jahren die Banken sowie die Dienstleistungsbranche.

Zu den Referenten, die am 4./5. März 2008 beim Management Kolloquium „Lean und gesund? Erfolgsfaktoren für profitables Wachstum“ an der TU München sein werden, gehören wieder eine ganze Reihe von Geschäftsführern namhafter mittelständischer Unternehmen: zum Beispiel von KAESER KOMPRESSOREN, Duerr, Pfeleiderer, Jungheinrich oder Giesecke & Devrient. Zugesagt haben auch Topmanager von Großunternehmen sowie Politiker wie Jürgen Rüttgers, Ministerpräsident von Nordrhein-Westfalen.

Anmeldeformulare und Auskünfte sind erhältlich bei: TCW Transfer-Centrum GmbH & Co. KG, Leopoldstraße 145, 80804 München, Tel. 089 360523-0, Fax 089 36102320, Mail@tcw.de oder im Internet unter www.tcw.de.

Wildemann ist seit 1988 an der TU München tätig. Er hat Rufe an die Universitäten Stuttgart Hohenheim und Dortmund, an die Freie und die Technische Universität Berlin, an die Hochschule St. Gallen und an die University of California Los Angeles erhalten. Durch die Kombination von Forschungsinstitut und Management Consulting verknüpft er die gewonnenen Forschungsergebnisse mit der unternehmerischen Praxis. Dabei ist er für zahlreiche Industrieunternehmen als Berater, Aufsichts- und Beiratsmitglied tätig. Zudem wurde ihm die Staatsmedaille des Freistaates Bayern, das Bundesverdienstkreuz 1. Klasse der Bundesrepublik Deutschland und die Ehrendoktorwürden der Universitäten Klagenfurt und Passau verliehen. Im Jahr 2004 ist er in die Logistik Hall of Fame aufgenommen worden. Und 2006 erhielt Wildemann vom Bayerischen Ministerpräsidenten den Bayerischen Verdienstorden für herausragende Leistungen in Wissenschaft und Industrie.

LEASING OHNE ANZAHLUNG...

www.renault-muenchen.de

VIELE MODELLE
SOFORT LIEFERBAR.



Kangoo Rapid

MONATL. RATE

ab € **129,-***



Traffic

MONATL. RATE

ab € **199,-***



Master

MONATL. RATE

ab € **199,-***

Registrierte Fahrzeugart mit Sonderausstattung.

* zzgl. 0,00,- € Überführung, 54 Monate Laufzeit, 45.000 km Laufleistung. Dieses sind Angebote der Renault Niederlassung über die Renault Leasing.

**RENAULT RETAIL GROUP
NIEDERLASSUNG MÜNCHEN**

München
Frankfurter Ring 71
Tel.: 089/350901-0

Öffnungszeiten:
Mo. bis Fr. 8-19 Uhr
Sa. 9-15 Uhr

