



PROF. DR. DR. H. C. MULT. HORST WILDEMANN
TCW Transfer-Centrum für Produktions-Logistik und
Technologie-Management GmbH & Co. KG

„Die Globalisierung lässt sich nicht zurückdrehen“

Wie können Unternehmen aus Krisen lernen? Über diese Frage und die besonderen Potenziale des Mittelstandes spricht Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Horst Wildemann, Universitätsprofessor und Geschäftsführer der TCW Transfer-Centrum für Produktions-Logistik und Technologie-Management GmbH & Co. KG.

Prof. Dr. Jo Groebel: Herr Professor Wildemann, Ihre breite Expertise, wissenschaftlichen Analysen und Ihre Praxiserfahrung kommen der strategischen Planung von Unternehmen in der aktuellen Krise zugute. So appellieren Sie, dass ein Management die aktuellen Herausforderungen dazu nutzen könnte und sollte, grundlegende Richtungsentscheidungen und vor allem anstehende Innovationen jetzt anzugehen.

Horst Wildemann: Die Coronakrise wird nicht zwangsläufig zu neuen Erfindungen führen, aber sie könnte dazu genutzt werden, schon bestehende Erfindungen viel schneller in der Praxis umzusetzen. Dazu zählen natürlich die Möglichkeiten der Kommunikationstechnologie. Sie spielen eine zentrale Rolle im Unternehmensalltag, zum Beispiel bei virtuellen Konferenzen und Meetings. Als weiterer Bereich sind die Befunde der Data Science zu nennen. Bei der Erfassung von Daten zu Unternehmensabläufen und Entscheidungsprozessen lassen sich Muster, Entwicklungslinien und Cluster identifizieren, die wiederum Grundlagen für weitere Entscheidungen bieten können. In Europa müsste Corona die möglichen Automatisierungsprozesse beschleunigen, um Wertschöpfungsketten auf dieser Basis immens zu optimieren.

Sie sehen auch jetzt die Zukunft für den hiesigen Industriestandort sehr optimistisch. Unternehmer und Manager seien lernfähig, Abläufe würden ständig optimiert. Was verleitet Sie zu diesem positiven Ausblick?

Selbstverständlich sind nicht alle Führungskräfte gleichermaßen aufgeschlossen. Ich beobachte aber sehr wohl, dass die meisten innovationsbereit sind und auch kontinuierlich an entsprechenden Strategien und Umsetzungen arbeiten. Mein Optimismus nährt sich aus früheren Erfahrungen mit Krisen und entsprechenden Analysen. Zum einen die durch die Japaner ausgelöste Kostenkrise, zum anderen der Finanzeinbruch von 2008 und 2009. Aus beiden Situationen gingen deutsche Unternehmen eher gestärkt hervor. Es wurden Fehler gemacht, genauso, wie es jetzt bei noch viel größeren Herausforderungen geschieht. Aber auch diese Fehler führen zu letztlich positiven Lerneffekten. Automatisierungsprozesse sind dabei sehr hilfreich...

Umso mehr, wenn man sie mit dem Erfahrungswissen von Management und Mitarbeitern koppelt. Hier hilft bestenfalls der Druck in der Krise, solche Entwicklungen zu beschleunigen.

Dies ist nicht nur eine Frage der Technologien, sondern auch die eines systematischen Wissensmanagements. Was müsste gesche-

hen, um dieses strukturell noch mehr in Unternehmen zu beschleunigen?

Da sind wir zunächst durch die sehr guten Arbeitsbedingungen für Firmenangehörige, den Kündigungsschutz und zum Beispiel durch die aktuellen Regelungen zur Kurzarbeit in Deutschland in einer recht guten Ausgangsposition. Anders als beim „Hire & Fire“-Prinzip sind Mitarbeiter hier längerfristig in einem Unternehmen engagiert. So kann man ihr Erfahrungswissen nutzbar machen. Hinzu kommen die bessere Umsetzung von Managementprinzipien wie Agilität, die genannten technologischen Möglichkeiten und horizontale Netzwerkstrukturen statt hierarchischer Einwegkommunikation. All dies in konstruktiv gestalteten unternehmerischen und gesellschaftlichen Ökosystemen. Universitäten und Hochschulen spielen beim Wissens- und Erkenntniszuwachs natürlich eine große Rolle.

Sie selbst stehen ja prominent für genau diese Verknüpfung aus akademischer Analyse und praktischer Umsetzung.

Ja, und ich sehe besonders in Ökosystemen die Fähigkeit, recht schnell und flexibel Altes mit Neuem zu verbinden, das Erfahrungswissen in digitale Strukturen einfließen zu lassen. Ein Pro für unseren Standort Deutschland sind sicherlich auch eine hohe Rechtssicherheit und persönliche Freiheit. Langfristig sehe ich hier für unser Land eben doch einen Wettbewerbsvorteil gegenüber zentralistischer Steuerung. Voraussetzung dafür ist, dass wir unsere Innovationsfähigkeit weiter beschleunigen und bereit sind, die hervorragende Forschung in marktfähige Produkte und Services umzusetzen. Wir sollten unsere gesellschaftlichen Werte bewahren und zugleich eine größere Kunden- und Abnehmerorientierung kultivieren.

Apropos Werte. Sind diese, zum Teil schon von Ihnen genannten, Bestandteil einer höheren Effizienz im unternehmerischen Handeln?

Absolut. Nehmen Sie zum Beispiel Diversität und Respekt. Je größer beide ausfallen, desto wahrscheinlicher werden gegenseitige Befruchtung und gegenseitiges Lernen, nicht zuletzt im wirtschaftlichen Kontext. Freiheit und Unabhängigkeit von Bildungs- und Forschungsinstitutionen gehören neben anderen ebenso dazu.

Die angesprochenen Werte sind auch strukturell kennzeichnend für den deutschen Mittelstand.

Das kann ich nur voll und ganz unterschreiben. Dessen Initiativegeist und Kreativität sind maßgebliche Faktoren des wirtschaftlichen Erfolgs Deutschlands im internationalen Vergleich. Die Konzentration



Im Austausch mit Studierenden.

auf Kernkompetenzen zähle ich ebenso dazu. Im Prinzip ist unsere Wirtschaft, ist besonders der Mittelstand in der Lage, nahezu jedes Produkt hier autonom zu entwickeln und in entsprechend technologisch perfekt ausgestatteten Fabriken zu produzieren.

Mit diesen exzellenten Noten für den deutschen Mittelstand: Welche Rolle spielen dabei der BVMW und seine Führungsgremien?

Ich sehe den BVMW als Mittler in vielfacher Hinsicht: zwischen verschiedenen Branchen, zwischen kleineren und größeren Unternehmen, zwischen der mittelständischen Wirtschaft und der Politik. Hier transportiert er Bedürfnisse des Mittelstandes in die Regierung, Parlamente und politischen Gremien. Ebenso wichtig ist es, die Bedeutung des Mittelstandes in der Öffentlichkeit noch deutlicher zu machen. Hier leistet der BVMW vor allem an der Spitze hervorragende Arbeit.

In der Krise sprachen und sprechen sich viele für eine teilweise Lösung von der Abhängigkeit internationaler Lieferketten und für eine Rückkehr zu größerer nationaler Wirtschaftsautonomie aus.

Bei aller Notwendigkeit zur Justierung lässt sich die Globalisierung nicht zurückdrehen. Sie steht für höhere Effizienz, bessere Flexibilität und nicht zuletzt für die Chancen, die sonst abgehängte Wirtschaftsregionen immer noch haben, wenn sie in der Lage sind, dynamisch und innovativ auf Märkte zu reagieren. Zugleich heißt Globalisierung immer, sich potenziell solche globalen Märkte selbst zu erschließen. Allerdings muss man natürlich auch die mit globalem Handeln verbundenen höheren Risiken, Sie nannten beispielhaft die Lieferketten, mit ins Kalkül einbeziehen. Dies ist eine Frage der möglichst umfassenden Datenerfassung und intelligenter Designs für Strategie, Entscheidungen, Wertschöpfungsketten einschließlich der Risikobewertung.

Dies wird sich zu unterschiedlichen Zeitpunkten und in unterschiedlichen Branchen unterschiedlich darstellen.

Nehmen wir das Beispiel Textilindustrie. Sie wird mit der Fertigung nicht nach Europa zurückkehren, sehr wohl aber gibt es bereits bei den Kosten Verlagerungen, zum Beispiel von der billigen Produktion in China zur noch billigeren in Vietnam oder aktuell in die Türkei und nach Portugal. Gleichzeitig entstehen immer wieder neue Sektoren, neue Branchen. Globalisierung bedeutet auch ständige Dynamik.

Und ein Automatismus, bei dem nach Adam Smiths „Hidden Hand“ der Wettbewerb alles automatisch zum Besseren steuert?

Gerade in der Krise hat sich gezeigt, dass der Staat eine steuernde Funktion übernehmen muss, um sowohl zum Besseren der Volkswirtschaft als auch für große Teile des Mittelstandes mit Notfallmaßnahmen Risiken abzufedern.

Ein großes Thema sind in diesem Zusammenhang für Sie Risikoeinschätzung und -bewertung. Sind Zukunftsrisiken, zum Beispiel der Ausbruch einer neuen Pandemie, quantifizierbar?

Vor Überraschungen ist keiner gefeit. Trotzdem kann man in Stress-tests, durch Simulationen und virtuelle Abbildungen mithilfe digitaler Technologie die Wahrscheinlichkeiten und Auswirkungen disruptiver Ereignisse ermitteln. So können Entscheidungen beschleunigt und deutlich verbessert werden.

Gibt es Prinzipien, die besonders für den Mittelstand die Risikofekte zumindest abmildern können?

Auf jeden Fall gehört hohe und ständige Flexibilität dazu, außerdem Beschäftigungsanpassung und die Adaption neuer Technologien oder Methoden. Krisen sind nicht vermeidbar, aber gut oder weniger gut zu bewältigen.

VITA

Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Horst Wildemann, Jahrgang 1942, war nach seinem Abschluss in Maschinenbau als Ingenieur in der Automobilindustrie tätig, bis er 1974 zum Dr. rer. pol. promovierte und 1980 habilitierte. Seit 1980 ist er Professor für Betriebswirtschaftslehre an den Universitäten Bayreuth und Passau und seit 1989 an der Technischen Universität München. Zudem leitet er die TCW Unternehmensberatung für Unternehmensplanung, Produktion und Logistik. In 40 Büchern und über 800 Aufsätzen, welche in engem Kontakt mit der Praxis entstanden sind, zeigt er Unternehmen neue Wege für die wirtschaftliche Gestaltung der Zukunft. Auszeichnungen wie den Bayerischen Verdienstorden, die Staatsmedaille des Freistaates Bayern, ein Bundesverdienstkreuz 1. Klasse, Ehrendoktorwürden der Universitäten Klagenfurt, Passau und Cottbus wurden Wildemann bereits verliehen. Außerdem wurde er in die Logistics Hall of Fame aufgenommen und erhielt die Ehrennadel durch die Bundesvereinigung Logistik.

All dies erfordert eine große Offenheit von Industrie und Wirtschaft, nicht zuletzt in Deutschland. Kann und muss sich die deutsche Industrie noch einmal neu erfinden?

Fast automatisch anfallende Daten, also die aus maschinellen Abläufen zum Beispiel, haben wir schon ganz gut im Griff. Dass Erfahrungswissen der Menschen gespeichert ist, lässt sich bislang immer noch schwieriger erfassen. Genau hier aber setzen digitale Netzwerkmöglichkeiten der Kommunikation an, die gerade auch ein Potenzial für die deutsche Industrie darstellen. Fehlertoleranzen zum Beispiel lassen sich bei entsprechenden Analysen und Anwendungen viel besser definieren, damit Made in Germany weiter glänzt.

Mit all Ihren zahlreichen akademischen, gesellschaftspolitischen und wirtschaftlichen Aktivitäten der vergangenen Jahrzehnte: Was gehört aktuell zu Ihren Aktivitäten?

Auch nach der Emeritierung bin ich immer noch in der TU München aktiv und leite ein Forschungsinstitut. Gerne erhebe ich meine Stimme in Aufsätzen und Vorträgen. Und scheue auch den Gegenwind dabei nicht.

Die Beratungspraxis mit TCW gehört jedenfalls prominent dazu. Hier haben Sie als CEO viele Erkenntnisse umsetzen können.

Dazu gehörten Konzepte wie Cost Engineering, die Null-Fehler-Programme; ziemlich herausfordernd ist bis heute Just-in-time und Lean. Eines meiner Bücher adressiert die „Modulare Fabrik“, ebenfalls zugleich Thema unserer Beratungstätigkeit. Bei den meisten Feldern muss man einen langen Atem haben, um sie in der Praxis umzusetzen. Es überrascht und motiviert mich immer noch, wenn die Praxis unsere Konzepte aufgreift.

Es überrascht Sie wirklich?

Nehmen wir mein Buch zur modularen Fabrik. Es dümpelte jahrelang mit ein paar Hundert verkaufter Auflagen vor sich hin, nach rund zehn Jahren aber schnellte es durch eine aktualisierte Industriedebatte auf mehrere Tausend hoch. Da braucht man eine Grundüberzeugung, um das eigene Handeln zu leiten.

In diesem Zusammenhang: Ihre Bewertung der akademischen Welt?

Aus eigener Erfahrung weiß ich, dass man die höchsten Qualitätsmaßstäbe ansetzen muss. Zugleich ist es wichtig, mit seinen Erkenntnissen und Schlussfolgerungen eine breitere Öffentlichkeit zu erreichen.

Ihre Biographie belegt das breite Spektrum Ihrer Interessen, Neugier, Tätigkeiten. Geboren in Lodz, dann, wie Sie selbst es nennen, „Republikflucht“, Werkzeugmacher im Westen, Studium Maschinenbau in Aachen und BWL in Köln und dann die akademischen und privatwirtschaftlichen Stationen. Und gibt es auch noch eine freie Zeit?

Sie gehört der Familie. Und zur Muße zusätzlich die Beschäftigung mit Bildender Kunst und Musik, gerne vor Ort wie kürzlich in Florenz in der Oper und den Uffizien.

Ein sehr spannendes Leben. Ich danke für das Gespräch.



Professor Wildemann bei einem Vortrag.



Das Gespräch führte der Medienexperte Prof. Dr. Jo Groebel



TCW

Rechtsform: GmbH und Co. KG

Gründung: 1980

Sitz: München

Geschäftsleitung: Horst Wildemann, Hannelore Menton

Mitarbeiter: 65

Branche: Automobil- und Zulieferindustrie, Maschinen- und Anlagenbau, Elektro- und Elektronikindustrie, Prozessindustrie, industrielle Dienstleistungen

Unternehmenszweck: Managementberatung für Supply-Chain-Management, Innovations- und Technologiemanagement, digitale Geschäftsmodelle, Data Science, und Organisationsentwicklung, Cost Engineering und Modularisierung

Webseite: www.tcw.de