

„Insgesamt schlagen wir uns recht gut“

Arndt G. Kirchhoff sieht weiter einen Innovationsvorsprung deutscher Automobil-Zulieferer im globalen Wettbewerb

Internationaler Wettbewerb, hohe Kosten, Billig-Autos: Arndt G. Kirchhoff über die Herausforderungen der deutschen Automobil-Zulieferer. Der Vorsitzende des VDA-Mittelstandkreises und Vorsitzende der Kirchhoff Automotive GmbH & Co. KG wird zur Eröffnung des Zulieferertages Automobil über diese Themen referieren (siehe Ankündigung rechts unten).

RATIO KOMPAKT: Herr Kirchhoff, DaimlerChrysler baut massiv Stellen ab, in den USA hat Delphi Insolvenz beantragt. Wie sehen Sie die Entwicklung in der Automobilbranche?

Arndt G. Kirchhoff: Einerseits führen seit Jahren vorhandene Überkapazitäten zu mehr Wettbewerb, andererseits hat die Modellflut, mit der die Wettbewerber für den Markt attraktiv sein wollen, zu steigender Komplexität und geringeren Volumina des Einzelauftrags geführt. Viele Hersteller und Zulieferer sind nicht rechtzeitig in der Lage, ihre Kapazitäten auch beim Personal und in den Einzelkosten anzupassen. Hinzu kommen die gewaltigen Kostensteigerungen auf der Rohstoffseite, die durch die Lieferkette bis zum Endkunden zur Zeit nicht ausreichend durchgereicht werden können.

Wie kann der mittelständische Automobilzulieferer dennoch im Wettbewerb bestehen?

Die aktuellen Herausforderungen sind immer noch, die internationale Expansi-

on zu managen, Kosten im Griff zu halten, innovativ zu bleiben und insgesamt profitabel zu wachsen. Entgegen allen Unkenrufen ist die Automobilzuliefer-Industrie aber immer noch eine hervorragende Wachstumsbranche.

Sind die Zulieferer auf diese Herausforderungen vorbereitet?

Natürlich können wir immer noch besser werden. Insgesamt schlagen wir uns aber recht gut. Dies liegt insbesondere an der Flexibilität der mittelständischen Familienunternehmen. Die Stärken sind der hohe Innovationsgrad, das hervorragende Mitarbeiterpotenzial, die internationale Aufstellung und zum Teil auch die Finanzkraft – immerhin liegt das Eigenkapital der Automobilzulieferer im Schnitt bei über 30 Prozent.

Und die Schwächen?

Das sind in erster Linie Standortschwächen wie überbordende Bürokratie, mangelnde Flexibilität im Arbeitsmarkt bezüglich Lohnhöhe, Arbeitszeit und Kündigungsschutz und als Folge die hohen Arbeitskosten sowie das nicht wettbewerbsfähige Steuersystem.

Stichwort Lohnnebenkosten ...

Wenn die Kosten sinken, steigt das Arbeitsvolumen, das eine Firma zu den jeweiligen Kosten wettbewerbsfähig anbieten kann. Der Effekt ist vergleichbar mit den Billigfluglinien. Seitdem es diese supergünstigen Angebote gibt, ist

Standort Deutschland: Wettbewerbsfähig auch durch hohen Automatisierungsgrad (Foto: Kirchhoff Automotive)

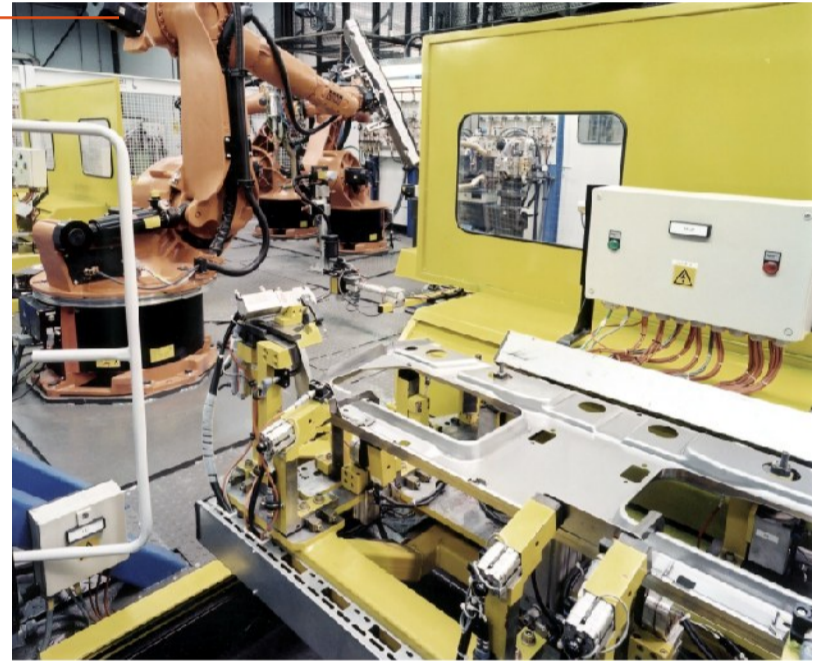
das Passagieraufkommen enorm gestiegen, folglich auch die Zahl der Flugzeuge und der Arbeitsplätze, die dahinter stehen. Nach meiner Kenntnis sind die Airlines dabei auch noch profitabel. Ich gebe zu, es ist ein bisschen komplizierter, wenn man es auf unser Gesamtsystem übersetzt, aber vom Grunde genommen her ist es die gleiche Überlegung, die dahinter stehen muss.

Was muss sich also ändern?

Neben den politischen Rahmenbedingungen auch die Einsicht der Gewerkschaftsspitzen, betrieblichen Bündnissen – wie an vielen Orten zwischen Belegschaft und Firmenleitung geschlossen – zuzustimmen. Hier ist Pragmatismus und nicht Dogmatismus angesagt.

Und was müssen die Unternehmen selbst tun, um im globalen Wettbewerb langfristig zu bestehen?

German Engineering ist ein Wert an sich und findet hohe Anerkennung, insbesondere in allen Premium-Fahrzeugen. Ich sehe im Augenblick nicht, dass der Vorsprung deutscher Automobilzulieferer schmilzt. Natürlich müssen wir ständig wach sein und insbesondere bei den Innovationen nicht nachlassen. Zur Zeit stellt die deutsche Autoindustrie samt ihrer Zulieferer über ein Drittel des gesamtdeutschen Forschungs- und Entwicklungsbudgets. Wie bekannt, sind



die Zulieferer zu 75 Prozent an dieser Leistung beteiligt.

Ist die deutsche Innovationsfähigkeit als Wettbewerbsvorteil nicht irgendwann einmal ausgereizt?

Das ist ein Wettlauf. Klar ist, dass wir um so viel schneller/besser sein müssen, wie wir teurer sind. Natürlich lernen alle dazu, aber wir entwickeln uns in Deutschland auch weiter.

Honoriert der Kunde „das Bessere“ überhaupt, oder gilt „billig ist besser“, zum Beispiel im Hinblick auf ein Billig-Auto wie den Logan?

Ich glaube, es gibt Kunden für alle Seg-

mente, für die Premiumklasse bis hin zum Billigauto. Und ich kann mir vorstellen, dass dies natürlich auch Berücksichtigung bei der Qualität finden muss. Ob die Kunden allerdings bereit sind, mit unterschiedlichen Sicherheitsstandards zu leben, ist für mich eine große Frage. Für mich ist zweifelsohne der deutsche Standort der Beste auf der Welt für Fahrzeuge aus dem Premiumsegment. Für Kleinwagen oder Billigautos passen unsere Gesamtstandortkosten heute nicht mehr.

Herr Kirchhoff, vielen Dank für das Gespräch. Wir freuen uns auf Ihren Vortrag beim Zulieferertag.

Zulieferertag Automobil

Innovations- und Leistungsfähigkeit bei weiter steigendem Kostendruck, Internationalisierung der Zuliefererkette – nur zwei Herausforderungen für Automobilzuliefererunternehmen. Um Neuigkeiten und Trends der Branche geht es beim siebten „Zulieferertag Automobil Baden-Württemberg“ am 23. November im Haus der Wirtschaft (Stuttgart). Organisiert vom RKW Baden-Württemberg im Auftrag des Wirtschaftsministeriums,

bietet die Veranstaltung mit Experten aus Praxis, Wissenschaft und Politik umfassendes Branchenwissen. Erstmals werden Gespräche mit Zulieferern aus vielen Ländern geboten.



Informationen und Anmeldung bei
Josef Schuler,
Tel.: 07 11 / 2 29 98 - 27,
E-Mail: schuler@rkw-bw.de

RATIO KOMPAKT

Heute halten Sie die erste RATIO KOMPAKT in den Händen. Mit diesem neuen Informationsangebot ergänzen wir unser RATIO-Magazin, das ausführliche Hintergrund-Beiträge namhafter Autoren bietet – RATIO KOMPAKT steht, wie der Name schon sagt, für kurze, prägnante Informationen rund um das RKW, den Mittelstand und Themen aus der Wirtschaft.



Dr. Albrecht Fridrich, Geschäftsführer RKW Baden-Württemberg

kontinuierlicher mit interessanten Neuigkeiten versorgen. Die RATIO KOMPAKT als Ergänzung zu unserem Hintergrund-Magazin bietet Ihnen regelmäßig und zeitnah aktuelle Trends und Themen. Wir wünschen Ihnen viel Spaß beim Lesen!



Arbeit teilen lernen

RKW-Forum 2005: „Wachstum – um jeden Preis?“

Der Eine sieht Deutschland „am Ende einer menschheitsgeschichtlich einzigartigen Wachstumsphase“ – „Ohne Wachstum ist alles nichts“, steht im Parteiprogramm des Anderen. Kontroverse mit Einigung auf dem RKW-Forum im Oktober.

Prof. Dr. Meinhard Miegel, wissenschaftlicher Leiter des Bonner Instituts für Wirtschaft und Gesellschaft (IWG), warnte davor, eine Gesellschaft „am Haken des Wirtschaftswachstums aufzuhängen“ und forderte auch andere Wer-

te ein. Da es unendliches Wachstum nicht gebe, sei im Tal einer zyklisch verlaufenden Wachstumsphase Bescheidenheit gefragt – „aber die Menschen in Deutschland werden auch in Zukunft nicht arm sein.“ Gleichwohl müssten sie begreifen, Arbeit auch zu teilen.

Baden-Württembergs Finanzminister Gerhard Stratthaus relativierte den Satz im Programm seiner Partei: Auf weniger Wachstum müsse man sich einstellen. Freilich müsse man auch unter erschwerten Bedingungen Wachstum ermöglichen. Dabei setzt der Politiker auf

„Lassen Sie sich nicht entmutigen!“ Sozialforscher Meinhard Miegel vor rund 350 Unternehmern und Führungskräften in der L-Bank.

mehr Eigenverantwortung als Wohlstandssicherung. Zum Beispiel müsse anstatt für Luxusgüter mehr Geld für die Altersvorsorge ausgegeben werden. Ein Umdenken forderten der Politiker und der Wissenschaftler auch bezüglich der Einkommenserwartungen, die die Experten als eine der größten Wachstumsbremsen bezeichneten.

Gute Nachrichten kamen von Dr. Gisela Meister-Scheufelen. Die Präsidentin des Statistischen Landesamtes sieht für das Land enorme Zukunftschancen aufgrund seiner Innovationskraft. Ihre Behörde untersuchte 74 EU-Regionen auf Innovationsindikatoren. Dass Baden-Württemberg im EU-weiten Innovations-Ranking an der Spitze liegt, sei vor allem der starken technologischen Basis des Landes zu verdanken.

Fazit: Immerwährendes Wachstum und immer steigender Wohlstand sind nicht naturgegeben. Meinhard Miegel: „Begreifen Sie das als neue Realität. Aber lassen Sie sich nicht entmutigen!“

„Impuls von außen ist wichtig“

Unternehmensporträt: Die Gruner AG (Wehingen) hat mit dem RKW ein Produktionssystem gestartet

Die Produktion der Stellantriebe soll um 30 Prozent effizienter werden. Dieses Ziel hat sich die Gruner AG gesetzt. Zusammen mit RKW-Berater Marius-Florian Bora ist man seit rund einem halben Jahr dabei, eine schlanke Produktion zu verwirklichen.

„In anderen Geschäftsbereichen haben wir mit der Einführung von Gruppenarbeit sehr gute Erfahrungen gemacht. Bei den Stellantrieben sind die Anforderungen jedoch grundsätzlich anders“, erklärt Produktmanager Dr. Wolfgang Spreitzer. Der Teufel nämlich steckt im (Produkt-)Detail: Die Produktion der Stellantriebe ist größtenteils Handarbeit. Und es wird eine hohe Produktvielfalt bei gleichzeitig – im Vergleich zu Relais und Magneten – viel kleineren Stückzahlen



Dr. Wolfgang Spreitzer, Produktmanager Stellantriebe

hergestellt. „Durch eine weitere Steigerung der Umsätze und paralleler Verbesserung der Marktverfügbarkeit aller Stellantriebsprodukte sind Maßnahmen zur Effizienzsteigerung unumgänglich gewesen“, betont Dr. Wolfgang Spreitzer. Das RKW habe sich aufgrund der guten Erfahrungen als externer Moderator angeboten, um alle Maßnahmen schneller umzusetzen.

In mehreren eintägigen Workshops haben Marius-Florian Bora, Gruner-Konstrukteure und -Planer die gesamte Wertschöpfungskette analysiert und neu geplant. Um eine schlanke Produktion zu erreichen, müssen Verschwendungen an Fläche, Material und Zeit vermieden werden, müssen Arbeitsabläufe aufeinander abgestimmt sein. Als erster Schritt wurde die Vor- und Endmontage strikt getrennt. Früher wechselten die Mitarbeiter nach Bedarf zwischen diesen beiden Aufgaben, irgendetwas blieb immer liegen. Zudem wurden die Arbeitsplätze der Endmontage komplett neu aufgebaut: Anstatt außerhalb der Linie, sitzen die Mitarbeiter nun innerhalb eines „U“, um das



Innen drin statt außen rum: Neu gestaltete Arbeitsplätze mit One-Piece-Flow.

herum das Material fließt. Jetzt gibt es einen One-Piece-Flow in Gruppenarbeit, früher warteten Zwischenprodukte in Behältern bis zur Weiterverarbeitung. Eine hohe Flexibilität wird nun durch die Skalierbarkeit der Linie erzielt, das heißt es kann alleine oder auch zu dritt gearbeitet werden. Schon jetzt zeigen sich erste Erfolge: Die Lieferzeiten sind deutlich reduziert, Lagerfläche wird gespart, es entstehen weniger Wartezeiten.

Ziehprinzip, Kanbankarten und weitere Elemente eines Produktionssystems – das Personal musste sich darauf einstellen. „Die Mitarbeiter bei Gruner sind aber sehr offen und wissbegierig“, lobt Berater Bora. Und bekommt seinerseits Lob: „Der Anschlag von außen war wichtig, damit wir es angehen. Und natürlich hat unserem Team die Strukturierung und Organisation des Vorhabens durch die externe Beratung enorm geholfen“, betont Dr. Wolfgang Spreitzer.

Weitere Informationen bei Alexander Zipperle
Tel.: 07 11 / 2 29 98 - 20
E-Mail: zipperle@rkw-bw.de

„Produktivitätssteigerung um 30 Prozent“: Mehr Gleichteile für verschiedene Varianten, Bestände abbauen, Wartezeiten verringern. Die Herstellung von Stellantrieben wie dieses Volumenstromreglers soll deutlich optimiert werden.



Unternehmensporträt GRUNER G

1953 durch Wolfgang Gruner gegründet, trat Eduard Spreitzer 1982 als Gesellschafter ein und ist heute alleiniger Vorstand der AG. Er führt das Unternehmen

mit seinen beiden Söhnen: Patrick Spreitzer ist für die Produktgruppe Relais und Magnete zuständig, Dr. Wolfgang Spreitzer für Stellantriebe. Die Gruner AG mit Sitz im baden-württembergischen Wehingen auf der schwäbischen Alb ist Weltmarktführer bei gepolt bistabilen Schaltrelais von acht bis 200 Ampere. Relais bilden mit einem Anteil von rund 60 Prozent auch den Hauptteil am Gesamtumsatz von rund 23 Millionen Euro. Relais, Magnete und Stellantriebe finden Verwendung im Hausmanagement für Heizung und Lüftung, im Energiemanagement oder im Automobilbereich. Neben dem Stammsitz mit 220 Mitarbeitern und einer Produktionsfläche von über 6.000 Quadratmetern sowie sechs Vertretungen in Deutschland gibt es seit 1977 ein weiteres Werk in Tunesien mit rund 100 Mitarbeitern. Weltweit ist die Gruner AG mit rund 20 Vertretungen tätig.

Zehn Jahre Existenzförderung

Fast alle würden es – dank ifex-Geldern – wieder tun

Über 7.500 Existenzgründer hat das RKW Baden-Württemberg in der vergangenen Dekade beraten, über 20 Millionen Euro Fördermittel halfen den Gründern in dieser Zeit bei ihrem Start in die Selbstständigkeit.

Die Initiative für Existenzgründungen und Unternehmensnachfolge (ifex) des Landes fördert seit zehn Jahren Beratungen, zum Beispiel durch das RKW. Ob erste Orientierungsberatung oder Intensivberatung – immer mehr Unternehmensgründer nutzen das RKW-Know-how. Umfragen haben ergeben,

dass 90 Prozent der vom RKW beratenen Gründer auch wirklich den Schritt in die Selbstständigkeit gewagt haben. Die Existenzgründungen schufen durchschnittlich 6,3 Arbeitsplätze. Fast alle würden sich auch wieder selbstständig machen. Jedoch würde der Großteil aus finanziellen Gründen auf Beratung verzichten, wenn es aus den ifex-Töpfen keine Förderungen gäbe.

Weitere Informationen bei Gernod Kraft
Tel.: 07 11 / 2 29 98 - 39
E-Mail: kraft@rkw-bw.de

Intellektuelles Kapital nutzen

Auftakt im Süden zur „Wissensbilanz“



Referenten und Organisatoren beim Auftakt im Stuttgarter Haus der Wirtschaft.

Auftakt für Süddeutschland: „Wissensbilanz – Made in Germany“ eröffnet die Chancen, immaterielle Vermögenswerte zu beziffern.

Der Erfolg eines Unternehmens hängt nicht nur von seiner Produktivität ab. In hohem Maße kommt es auf Erfahrung und Know-how der Mitarbeiter an. Eine Veranstaltungsreihe, bei der auch das

RKW Baden-Württemberg beteiligt ist und die im Oktober startete, widmet sich diesem Thema. Die deutschlandweite Initiative ging aus vom Bundeswirtschaftsministerium.

Experten und Pilotanwender berichten von ihren Erfahrungen und erklären die Vorteile einer wissensorientierten Unternehmensführung. Unternehmen werden für die Bedeutung des intellektuellen Kapitals sensibilisiert und bekommen praxisnahe Lösungen für Wissensmanagement vermittelt. Das RKW Baden-Württemberg wird dieses Thema weiter voran treiben.

Kommunikatives Autoland

Die Automobilzuliefer-Initiative Baden-Württemberg

Baden-Württemberg ist ein Autoland. Mit über 200.000 Beschäftigten kommt dem Fahrzeugbau eine herausragende Rolle zu. Da die Anforderungen an die Fahrzeughersteller beständig zunehmen, ist eine bessere Arbeitsteilung zwischen Herstellern, Dienstleistern und Zulieferern nötig. Dabei greifen allerdings die traditionellen Instrumente der Forschungsförderung zu kurz.

Deshalb wurde 1989/99 die Automobilzuliefer-Initiative Baden-Württemberg ins Leben gerufen. Das RKW Baden-Württemberg hat dabei die Aufgabe des Projektträgers. Ziele sind eine verbesserte Innovations- und Kooperationsfähigkeit. Im Mittelpunkt des Handlungskonzeptes steht, das vorhandene Netzwerk zwischen Herstellern, Zulieferern und Forschungseinrichtungen auszubauen und zu stärken sowie die überbetriebliche Zusammenarbeit zu unterstützen. So lassen sich frühzeitig Entwicklungen aufgreifen, Stärken und Schwächen analysieren und geeignete Maßnahmen ableiten. Information und

Kommunikation sind dabei die entscheidenden Stichwörter: Das bei den verschiedenen Akteuren vorhandene Wissen soll optimal genutzt werden. Dafür gibt es verschiedene Maßnahmen wie den jährlich stattfindenden baden-württembergischen Zuliefertag, themenbezogene Arbeitskreise als Plattform für Erfahrungsaustausch oder Kooperationstage, um sich zu präsentieren und regionale Partner kennen zu lernen. Außerdem werden regionale Branchen- und Themenforen organisiert sowie Firmenbesuche, bei denen Top-Zulieferer einen Einblick in ihre Arbeit gewähren.

Noch ist die Initiative jung. Die bisherigen Erfahrungen haben aber schon jetzt gezeigt, dass sie ein wichtiger Baustein ist, um die Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten und auszubauen.

Weitere Informationen bei Josef Schuler
Tel.: 07 11 / 2 29 98 - 27
E-Mail: schuler@rkw-bw.de

Herausgeber
RKW Baden-Württemberg
Königsstraße 49
70137 Stuttgart

Telefon 07 11 / 2 29 98-0
Fax 07 11 / 2 29 98-10
E-Mail info@rkw-bw.de
Internet www.rkw-bw.de

Redaktion
Dr. Albrecht Fridrich, Dr. Roland Raff,
Ralph Sieger, Alexander Zipperle,
Andreas Werum (IHRE-ZEITUNG.de,
Tübingen)

Nachdruck oder Fotokopien der Beiträge (auch auszugsweise) nur mit Genehmigung des RKW Baden-Württemberg. Die Mitglieder des RKW Baden-Württemberg erhalten die Zeitung im Rahmen ihrer Mitgliedschaft.

Auflage 5.000 Exemplare

Impressum

RKW BW

RKW-Termine

Konzepte und Alternativen zur Standortverlagerung

Kann in Deutschland noch zu wettbewerbsfähigen Bedingungen produziert werden? Unternehmensberater und Unternehmer zeigen, wie Kosten und Produktivität so beeinflusst werden können, dass sich eine Verlagerung erübrigt. Bei den vorangegangenen Veranstaltungen wurde deutlich, dass für den Produktionsstandort Deutschland gute Chancen bestehen.

Die weiteren Termine:

Dienstag, 15. November, in Pforzheim (IHK Nordschwarzwald)

Donnerstag, 17. November, in Waldshut (IHK Konstanz)

Dienstag, 6. Dezember, in der Bezirkskammer Ludwigsburg (IHK Region Stuttgart)

Dienstag, 24. Januar, in Ulm (IHK Ulm)

Mittwoch, 1. Februar 2006, in Weingarten (IHK Bodensee-Oberschwaben)

Informationen und Anmeldung bei Melanie Hähnlein
Tel.: 07 11 / 2 29 98 - 30
E-Mail: haehnlein@rkw-bw.de

Beraterreffen des RKW BW: Informationen und Gespräche

Am Mittwoch, 16. November 2005, lädt das RKW seine Berater zu einem Informationsabend ein. Ort ist das Fora-Hotel im Businesspark Stuttgart-Fasanenhof, Beginn 17 Uhr.

Informationen und Anmeldung bei Gisela Sczepansky
Tel.: 07 11 / 2 29 98 - 16
E-Mail: sczepansky@rkw-bw.de

Ideenbörse Stuttgart – Marktplatz der Werbebranche

Das RKW als Partner der Messe Stuttgart: „Kontakte, die man nicht vergisst!“ – unter diesem Motto trifft sich am 23. und 24. März 2006 die süddeutsche Werbebranche auf dem Killesberg in Stuttgart.

Erwartet werden wieder mehr als 2.000 Besucher und über 120 Aussteller auf 1.500 Quadratmetern zu folgenden Ausstellungsbereichen: Direkt- und Dialogmarketing, E-Marketing und E-Business, Print und Services, Kommunikation und Kreation, Messen, Kongresse und Events, Sales und Werbeartikel.

Highlights sind der Direktmarketing-Kongress (23. März) mit internationalen Top-Referenten und das Ideenforum. Hier gibt es an beiden Tagen anhand von Fallbeispielen Tipps für den Dialog mit Kunden und Medien.

Weitere Informationen unter www.ideenboerse-stuttgart.de oder bei Josef Schuler
Tel.: 07 11 / 2 29 98 - 27
E-Mail: schuler@rkw-bw.de