

Gedanken zur Wertschöpfung

Wertschätzung für Wertschöpfung

von Prof. Dr. Constantin May und Prof. Dr. Andreas Syska

Prof. Dr. Constantin May und Prof. Dr. Andreas Syska machen sich Gedanken über Deutschland, in diesem Beitrag über das Verständnis für Wertschöpfung. Beide Professoren sind sowohl mit der Hochschulwelt als auch mit der Wirtschaft eng verbunden. Sie halten engen Kontakt zu Unternehmen unterschiedlichster Größe und Branchen. So erfahren sie von beiden Seiten "wo der Schuh drückt". Prof. May und Prof. Syska lassen in diesem Dialog die Leser an ihren Erfahrungen und Gedanken zu unterschiedlichen Themen teilhaben.

Für Deutschland als Industrienation hängt der Wohlstand in hohem Maße von der Wertschöpfung ab. Doch der Stellenwert der produzierenden Wirtschaft wird oft nicht mehr wahrgenommen. Durch die Corona-Krise stehen wir an der Schwelle zu großen Veränderungen, wo die Karten neu gemischt werden. Welchen Stellenwert wird Wertschöpfung künftig einnehmen?

Prof. May: Durch Corona hat sich viel verändert. Positiv finde ich, dass die Menschen gemerkt haben, wie wichtig Wertschöpfung ist. Denn diese kommt ja bei Otto Normalverbraucher überhaupt nicht mehr vor. Wo die Produkte herkommen und dass es zu deren Herstellung Fabriken und Mitarbeiter braucht, ist den meisten überhaupt nicht mehr bewusst. Nun ist das Thema Wertschöpfung ins Zentrum gerückt und man ist sensibler geworden, wobei der Großteil der Bevölkerung mit dem Begriff Wertschöpfung

nichts anzufangen weiß, wohl aber nachdenkt, wenn Güter des täglichen Bedarfs plötzlich nicht mehr verfügbar sind.

Prof. Syska: Wie wird Produktion denn in der Öffentlichkeit wahrgenommen? Als etwas Schmutziges, was die Erdatmosphäre mit Klimagasen schädigt, wo Produkte in Fabriken unter unsäglichen Bedingungen hergestellt werden, deren Management das Fünzigfache ihrer Mitarbeiter verdient, die Konsumenten über Produkteigenschaften wie Abgaswerte belügt und gleichzeitig nach Subventionen ruft.

Prof. May: Welche Medien konsumieren Sie denn?

Prof. Syska: Wir beide wissen, dass diese Klischees nicht stimmen. Wichtig ist, was die Öffentlichkeit denkt. Und die fragt sich, was denn daran so schlimm sei, wenn so

etwas Furchtbares, wie Industrie, nicht mehr im eigenen Land stattfindet, sondern beispielsweise in China. Wir können dort doch alles kaufen, was wir brauchen. Und preisgünstig ist es auch noch.

Prof. May: Ja, diese Denkweise manifestiert sich schon in der Ausbildung, wo man sich nur am Rande auch ein wenig mit Produktion befasst. Ansonsten geht es um die Verwaltung von Unternehmen, das Sortieren von Zahlen, Controlling, Reportings, Steuern und Recht. Und das Ganze verstehen wir dann als betriebswirtschaftliches Studium. Hier sehe ich ein Missverhältnis.

Prof. Syska: Vielleicht liegt es daran, dass man immer sagt, nur 30 % der Wertschöpfungsleistung käme aus dem industriellen Bereich. Doch dabei wird übersehen, dass die Hälfte des Dienstleistungssektors nur existiert, weil produzierende Unternehmen

diese Dienstleister beauftragen. Tatsächlich kommt mehr als die Hälfte unseres materiellen Wohlstands direkt oder indirekt aus den Fabriken.

Prof. May: Definitiv. Deutschland braucht eine starke Industrie, um seinen Wohlstand zu erhalten. Gerade jetzt, um die riesigen Schuldenberge abzubauen, die durch die Corona-Krise aufgetürmt werden.

Prof. Syska: Mit der Einschränkung auf Deutschland bin ich bei Ihnen. Es gibt ja verschiedene Möglichkeiten für eine Volkswirtschaft, Wohlstand zu erzeugen. Ich sehe vier. Eine davon heißt, ich verkaufe meine Bodenschätze. Die zweite ist, ich handle. Die dritte ist, ich biete Finanzdienstleistungen an, was eine Variante des Handelns ist. Und die nächste, die kommt für Deutschland in Frage, ist die der industriellen Wertschöpfung. Also aus Rohstoffen mittels geistiger Kraft, mittels Innovationsfähigkeit und Engagement Güter zu produzieren, für die dann ein Kunde mehr bezahlt als die Rohstoffe kosten würden.

Prof. May: Faszination Produktion – das ist ja Ihr Thema.

Prof. Syska: Produktion ist ja auch faszinierend. Und das gerät ins Vergessen, was ich niemandem verdenken kann. Wir gehen in den Supermarkt oder bestellen online und die Produkte sind einfach da. Irgend jemand hat sie hergestellt und wir müssen uns nicht darum kümmern, wer das getan hat. Die Verbindung zu unserem materiellen Wohlstand wird gar nicht mehr gesehen. Möglicherweise ist das eine Sache, die wir uns selber ankreiden müssen, weil wir vielleicht zu technisch unterwegs waren, uns in der Optimierung von Prozessen engagiert, aber nicht richtig vermittelt haben, wie wichtig industrielle Wertschöpfung für unseren Wohlstand ist.

Prof. May: Und in der gesamten Schulausbildung ist industrielle Wertschöpfung kein

Thema. Es werden allerlei Dinge behandelt: Umweltschutzthemen, Nachhaltigkeit und ähnliches, aber Wertschöpfung findet dort nicht statt. Meines Erachtens sollte industrielle Wertschöpfung schon in den Schulen ein zentraler Unterrichtsbaustein sein.

Prof. Syska: Wertschöpfung und Nachhaltigkeit sind also Gegner? Mit dieser Aussage wird die Wertschöpfung hierzulande aber keine Freunde finden.

Prof. May: Natürlich gehört beides zusammen, aber Gewichtung und Reihenfolge stimmen nicht. An Schulen wird viel über Nachhaltigkeit diskutiert und sogar dafür demonstriert. Doch es findet kaum anschaulicher Unterricht darüber statt wie Produkte entstehen. Das habe ich zumindest bei der Schulbildung meiner Söhne nicht wahrgenommen. Das ist fatal, denn wenn das Thema in den Köpfen der Menschen nicht vorkommt, dann wird auch politisch kein großer Wert darauf gelegt.

Prof. Syska: Da sage ich nur: Selbst schuld. Anstatt den Menschen zu erklären, dass Produktion und Wertschöpfung die Quelle materiellen Wohlstandes sind, ist man stillschweigend davon ausgegangen, dass die Öffentlichkeit um die Bedeutung von Wertschöpfung schon wissen würde. Tut sie aber nicht. Das Marketing für Wertschöpfung und deren Bedeutung wurde vernachlässigt.

Prof. May: Stimmt. Und ich habe den Eindruck, dass die Rahmenbedingungen für Wertschöpfung in Deutschland immer schlechter werden. Wir haben die höchsten Strompreise, eine hohe Abgabenlast, unheimlich viel Bürokratie, sehr restriktive Arbeitszeitgesetze und, und, und... ich will das gar nicht weiter ausführen. Aber letztendlich wandert die Wertschöpfung dorthin, wo die Rahmenbedingungen am besten sind.

Prof. Syska: Dass Wertschöpfung so an Bedeutung verloren hat wundert mich. Ich

hielt kürzlich einen Schulatlas aus dem Jahr 1965 in Händen. Darin war die Rede von Stahlindustrie, Autoproduktion, Häfen und von Güterumschlag. In diesem Schulatlas hatte das Thema Wirtschaft eine enorme Bedeutung. Ist da in den letzten 50 Jahren etwas verlorengegangen?

Prof. May: Ja, das glaube ich. Unser Wohlstand wird als selbstverständlich hingenommen und man sieht nicht, dass dieser in den vergangenen 50 Jahren hart erarbeitet worden ist. Damit ist das Thema offensichtlich von der Agenda verschwunden.

Prof. Syska: Es ist schade, dass in der Gesellschaft offenbar nur Wenigen bewusst ist, wie Wohlstand erzeugt wird. Vielleicht müssen wir uns selber ankreiden, dass wir nicht vermittelt haben, wie wichtig und wie spannend Wertschöpfung ist.

Prof. May: Wir beide und wenige andere kämpfen dafür, aber das reicht nicht.

Prof. Syska: Jetzt muss ich mal bei den Rahmenbedingungen einhaken. Sie sagen, die verschlechtern sich in Deutschland. Hohe Energiepreise, Regulierungswut und überbordende Bürokratie sind die Stichworte. Ich kenne aus verschiedenen Gesprächen die teils irrwitzigen Bauvorschriften hierzulande und wir erleben ja auch ein System an Auditierung, Zertifizierung, Regeln, die eingehalten werden müssen. Das kommt für mich aus der Vorstellung heraus: Da ist ein Wohlstand und den können wir jetzt verteilen. Und wir können es uns bei manchen Dingen angeblich erlauben, eine Bürokratie aufzubauen, die den Unternehmen dann Vorschriften macht, wie sie zu handeln, zu sprechen, zu kommunizieren haben und wie sie sicherstellen, dass sie regelkonform arbeiten. Und das ist ein eigener Zweig, eine Industrie, die wirtschaftliche Mittel bindet.

Prof. May: Ja, daran müssen wir arbeiten. Durch die Corona-Krise gibt es erste Bestre-

bungen, Wertschöpfung nach Deutschland zurückzuholen. Man hat gemerkt, dass dies bei Arzneimitteln dringend angesagt wäre. Auch in anderen Bereichen hat man festgestellt, wie die Logistikkette geächtet hat. Einige Supply-Chain-Manager überdenken bereits ihre Beschaffungskonzepte und suchen zumindest eine zweite Beschaffungsquelle im europäischen Raum. Glauben Sie, dass hier eine dauerhafte Veränderung stattfindet oder wird dies nur eine kurzfristige Umorientierung sein?

Prof. Syska: Ich hoffe, das wird von Dauer sein. Aber ich kann nur den Kopf schütteln, dass es einer Krise bedarf, um so etwas festzustellen. Über Jahre hinweg hat man ganze Wirtschaftszweige in andere Länder verlagert. Der Tenor war immer der gleiche: Der Einkauf argumentierte mit Kostenvorteilen, die Produktion bemängelte lange Transportzeiten und Qualitätsdefizite. Doch der Einkauf hat sich wegen der Kostenvorteile meist durchgesetzt. Es musste soweit kommen. Ich versuche, im europäischen Rahmen zu denken. Ich war erschrocken, als ich erfuhr, dass bei bestimmten Dingen, die ein Wirtschaftsraum oder eine Nation für die Gesundheitsvorsorge oder zur Sicherstellung von Energien benötigt, wir uns in die Hände von konkurrierenden Wirtschaftsräumen begeben haben. Das ist unfassbar.

Wir schauen aktuell auf Arzneimittel oder auf bestimmte Güter. Dabei wird leicht übersehen, dass wir mittlerweile auch andere Teile der Wertschöpfung aus der Hand geben. Wir waren in den letzten 150 bis 200 Jahren sehr stark darin, die Erzeugung von Sachgütern zu perfektionieren. Wir sind toll im Produzieren von hochwertigen Produkten oder der Maschinen zu deren Herstellung. Mittlerweile entsteht jedoch ein großer Teil der Wertschöpfung im digitalen Umfeld. Und da haben wir Defizite, denn wir sind nicht gut im Produzieren von Algorithmen oder Maschinen, die Informationen veredeln. Wir haben fast die gesamte digitale Wertschöp-

fungskette aus den Händen gegeben und dürfen uns aussuchen, in wessen Abhängigkeit wir uns begeben – USA oder China?

Prof. May: Das ist wirklich fahrlässig. Und es wird ein schwieriger und langwieriger Prozess, wenn wir diese Entwicklung wieder umkehren möchten.

Prof. Syska: Ich rechne mit Jahrzehnten. Wenn China es geschafft hat, innerhalb von vier Jahrzehnten vom Agrarland zur Top-Industrieland zu werden, wobei man dort sehr zielgerichtet vorgegangen ist, dann glaube ich, dass wir mindestens ebenso lang brauchen werden, um die digitale Wertschöpfungskette zu beherrschen.

Prof. May: Dazu bräuchte es natürlich langfristige denkende Politiker...

Prof. Syska: Ich bin zwar kein intimer China-Kenner, aber hat China nicht den Plan ausgerufen, bis 2049 zum 100. Jahrestag der Revolution in allen Bereichen führend zu sein? Ohne diesen Plan inhaltlich zu werten ist dies deshalb bemerkenswert, weil es ein strategisches Ziel ist. So etwas vermisste ich in Deutschland. Hierzulande schaut die Politik auf den nächsten Wahltermin und achtet darauf, bis dahin möglichst wenigen Leuten wehzutun.

Prof. May: Genau so funktioniert es bei uns. Und das ist halt nicht immer der richtige Weg. Wir hatten einst die Agenda 2010. Das war halbwegs langfristig gedacht und hat wirklich viel zu unserer Wettbewerbsfähigkeit beigetragen. Seitdem konnte ich keine langfristige Unternehmensstrategie, Industriestrategie oder Digitalstrategie feststellen. Es wurde immer nur "klein klein" und kurzfristig gedacht.

Prof. Syska: Ja, selbst zukunftssträngige Themen wie Industrie 4.0 oder künstliche Intelligenz werden zwar medial als Hype aufgebaut, aber eine wirkliche Strategie

oder ein Plan ist weder seitens der Politik noch in den Unternehmen zu erkennen. Es ist zu befürchten, dass wir auch hier den Anschluss verpassen.

Prof. May: Da stimme ich Ihnen zu. Ich glaube, solche Versäumnisse hängen auch mit der heutigen Managementkultur zusammen. Viele Unternehmen wechseln alle drei bis vier Jahre ihr Management aus – durch Versetzung an andere Standorte und ähnliches. Die Manager der Zukunft werden gar nicht mehr auf langfristiges Denken getrimmt, sondern auf kurzfristige Profitmaximierung. Dabei geht etwas Entscheidendes verloren. Wertschöpfung braucht wieder mehr Wertschätzung. Die Unternehmen sollten wieder mehr darauf achten, welchen Beitrag sie zur Gesellschaft leisten können und zur Entwicklung von Menschen. Und sie sollten das kommunizieren. Dann trennt sich schnell die Spreu vom Weizen. Ich bin überzeugt, dass Verbraucher heute mehr darauf achten, ob ein Unternehmen an der Gesellschaft und deren Entwicklung interessiert ist oder ob es nur um die reine Profitmaximierung geht.

Prof. Syska: Wie bereits erwähnt: ich fürchte, wir haben zu wenig dafür getan, zu erzählen, wie cool eigentlich Industrie und Wertschöpfung sind.

Prof. May: Ja, das kann gut sein, oder es sind zu wenige, die darüber reden. Darüber sollten wir nachdenken. ■

Die Autoren

Prof. Dr. Constantin May
Akademischer Direktor, CETPM
Hochschule Ansbach
constantin.may@cetpm.com



Prof. Dr. Andreas Syska
Lehr- und Forschungsgebiet
Produktionsmanagement,
Hochschule Niederrhein
andreas.syska@hs-niederrhein.de

