



Walter Brabek

Dipl.-Ing.;  
 Jahrgang 1966;  
 Studium Wirtschaftsingenieurwesen für Maschinenbau;  
 Auslandsbeschäftigungen während und nach dem  
 Studium in Irland, Südafrika, Deutschland, Finnland,  
 USA;  
 Diplomarbeit und anschließend bei Napiag  
 Frantschach;  
 Seit 1995 bei ACC Austria GmbH  
 (Kompressorenhersteller, ehemals Electrolux)

## Produktion – Dienstleistung: ein „gespaltenes“ Verhältnis?

Nein, ein innig abhängiges System! Oder: Europa – der Innovationsproduzent und Innovationsdienstleister der Zukunft?

### Management Summary

Meine Erfahrungen im hoch entwickelten Oligopol der Kältekompressorenbranche zeigen, dass Massenartikel, produziert in Österreich, mit nachhaltigem Erfolg auch nach China exportiert werden können. Nur ein Netzwerk aus internen und externen Dienstleistern (von der R&D-Abteilung bis zum Incentiveveranstalter) und integrierter Produktion (intern und Zulieferer) ermöglichen den notwendigen Optimierungsgrad – und vor allem die ständige Innovation. Dabei kann sehr wohl ein Dienstleister in Asien als Marktprofi integriert sein. Lassen Sie uns Spaß an der Herausforderung des Wettlaufs um die Zukunft haben – dann werden sich Dienstleistung und Produktion automatisch ergänzen; der Erfolgsfaktor Innovation bestimmt künftig die jeweilige Ausprägung in „Netzwerken der Besten“, die ohne Verbindung beider Elemente nicht entstehen können.

Der folgende Artikel darf bitte nicht als wissenschaftliche Studie gesehen werden; keine neuen Untersuchungen, Statistiken werden veröffentlicht. Die Aussagen beziehen sich auf meine persönlichen Erfahrungen in einer globalen Branche (Kältekompressoren) und der Begeisterung, in 10 Jahren von einer verlängerten Werkbank zum führenden Entwicklungszentrum eines Konzerns geworden zu sein.

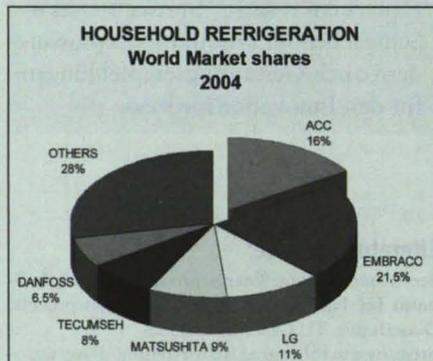


Abb. 1: Die Branche der Kältekompressoren – ein globales Wirtschaftsbeispiel

Um meine Erfahrung verständlich zu erläutern, möchte ich zuerst das Umfeld beschreiben. (Abb. 1)

Der Weltmarkt für Kältekompressoren für Haushaltsgeräte (im Wesentlichen Kühl-, Gefrierschrank) liegt bei rund 100 Mio. Stück pro Jahr. Ganz grob etwa doppelt so viel wie Autos und halb so viel wie PC's; Wachstum etwa 4 % pro Jahr in den nächsten 5 Jahren. Bei den Produzenten gibt es ein weit ausgebildetes Oligopol mit 2 Herstellern in Amerika/Südamerika (30 % Weltmarktanteil), 2 in Europa (26 %), 3 in Asien (23 %); die 3 Wirtschaftsbereiche sind also gleich stark vertreten. Die Distributionskosten erlauben einen weltweiten Vertrieb. Die Nachfrage nach ständiger Verbrauchsoptimierung bei gleichzeitiger Produktkostenreduktion forciert den Einsatz immer höherer Technologie. Die Kältekompressorenbranche war in den letzten 10 Jahren auf Seite der Technologieentwicklung nur mitteldynamisch, nimmt jedoch stark an Dynamik zu. Die Branche kann daher als interessantes Beispiel globaler Zusammenhänge dienen. (Abb. 2)

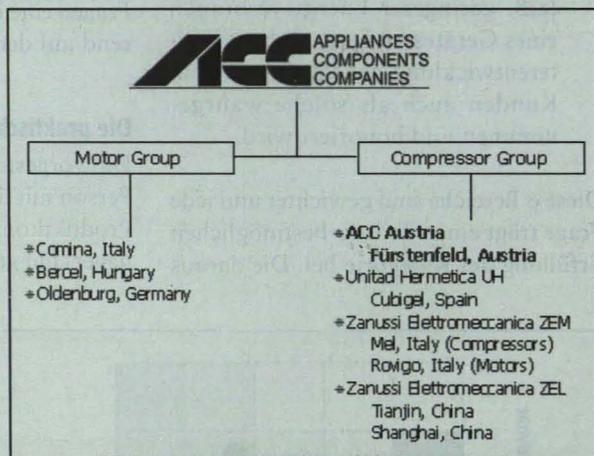


Abb. 2: ACC-Gruppe und ACC Austria

Die Distributionskosten erlauben einen weltweiten Vertrieb. Die Nachfrage nach ständiger Verbrauchsoptimierung bei gleichzeitiger Produktkostenreduktion forciert den Einsatz immer höherer Technologie. Die Kältekompressorenbranche war in den letzten 10 Jahren auf Seite der Technologieentwicklung nur mitteldynamisch, nimmt jedoch stark an Dynamik zu. Die Branche kann daher als interessantes Beispiel globaler Zusammenhänge dienen. (Abb. 2)

Die ACC-Gruppe entstammt fast gänzlich einer Veräußerung der Komponentengruppe von Electrolux; beschäftigt weltweit 7500 Mitarbeiter an 11 Standorten (Europa, 2 Standorte in China). ACC ist der zweitgrößte Kompressorproduzent weltweit. Die Produktion in Fürstenfeld/ Österreich ist in den letzten Jahren um etwa 150 % gewachsen, die gesamte Produktentwicklung hat sich zur Gänze nach Österreich verlagert.

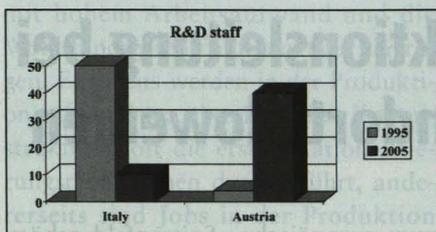


Abb. 3: R&D in ACC Austria – Ergänzung aus Produktion und Dienstleistung

Vor rund 10 Jahren war die gesamte Produktentwicklung mit etwa 50 Personen in Italien konzentriert. Der Produktionsstandort Österreich war im Konzern konkurrenzfähig, mittelfristig jedoch mit dem bestehenden Produktportfolio gefährdet. Diese Situation war ein guter Nährboden für den Aufbau des „Dienstleistungsbereiches Produktentwicklung“. Die Branche nahm an Dynamik zu. Für eine effiziente, schnelle Produktentwicklung eines Massenartikelherstellers ist die Verbindung zum laufenden Prozess und dessen Weiterentwicklung von großem Vorteil. Diese Verbindung war in Italien nicht vorhanden, die Verbindung nach Österreich aufgrund von Kulturunterschieden und der örtlichen Entfernung gering, dies ließ die damalige Konzernentwicklung ständig zurückfallen. Ein offenes Management am österreichischen Standort ermöglichte die Entfaltung von Entrepreneurship.

Heute wird am Innovationszentrum in Fürstenfeld gebaut; die ehemalige Entwicklungszentrale in Italien wurde aufgelöst. Das Konzernmanagement legitimierte nachträglich die neu entstandene Realität.

Rund 40 Personen sind in der Produktentwicklung in Österreich tätig. Die Prozessentwicklung ist in derselben Organisationseinheit eingegliedert und in sämtlichen Innovationsprojekten integriert.

### Schlussfolgerung daraus

Aus diesem Erfahrungsbericht erlauben Sie mir zumindest für alle ähnlich strukturierten Branchen folgenden Schluss zu ziehen: Wird die Produktion gänzlich von ihren wichtigsten Dienstleistern getrennt, so ist dies nur eine Frage der Zeit; entweder die Dienstleistung folgt nach oder beide werden am Markt nicht überleben.

Damit möchte ich nicht ausschließen, dass reine Produktionsstandorte als Kopien aus „Produktions-Dienstleistungssystemen“ sehr wohl konkurrenzfähig sein könnten.

### Netzwerke über den gesamten Produktlebenszyklus

Wichtig sehe ich die Nutzung aller am Produktlebenszyklus Beteiligten in vollem Umfang für Innovationsprojekte. Ein Lieferant z. B. muss so weit integriert werden, um all sein Potential zu nutzen – eine ständige gemeinsame Weiterentwicklung.

Eine Einkaufsentscheidung, basierend rein auf aktuellen Angeboten, ist zu wenig. Die Nähe und Anbindung von Dienstleistern muss sich an Kernkompetenzen und am Innovationsgrad orientieren.

Wir leben in unserer R&D-Abteilung eine enge Partnerschaft mit mehreren Forschungseinrichtungen, die ohne unsere Nähe zur Massenfertigung derartige Forschungsthemen nie betreiben könnten. Ein Wegfall der Produktionsnähe hätte mittelfristig das Verschwinden des gesamten Netzwerkes zur Folge. Wenn dann das gesamte Netzwerk in einer Branche in einem Wirtschaftsraum auf ein zu geringes Niveau (Anzahl und Performance) absinkt, wird die gesamte Branche in diesem Raum gefährdet.

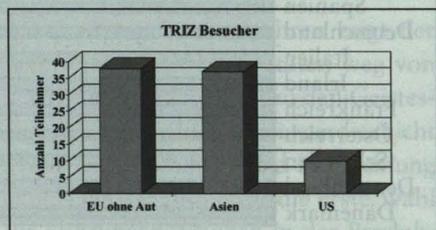


Abb. 4: Produktionsverlagerung als Symptom fehlender Innovation

Wir verwenden seit mehreren Jahren TRIZ zum systematischen Generieren von innovativen Ideen in unserer R&D-Abteilung.

Ich sehe die Beschäftigung mit TRIZ als ein Beispiel für den Umgang mit der Zukunft. Kürzlich fand die Welt-TRIZ-Konferenz in Graz (Europa) statt.

### Feststellung 1:

Folgende Besucherverteilung konnte ich feststellen: 37 Asien, 10 USA, 38 Europa. Österreichische Forschungsstellen waren kaum präsent.

### Feststellung 2:

Ein Vortrag von Samsung zeigte die „generalstabsmäßige“ Einführung von TRIZ – ein Vortrag eines deutschen Dichtungsherstellers beschäftigte sich mit der 1,5-jährigen Studie über die Notwendigkeit von TRIZ. Asien strebt nach Innovation, Europa überlegt.

### Feststellung 3:

Von zwei Verantwortlichen von österreichischen R&D-Bereichen wurde mir über die Diskussion von Produktionsverlagerung in ihren Konzernen berichtet. Die Konzentration auf Kernkompetenzen und Innovation kommen dabei oft unter die Räder.

### Schlussfolgerung

Ich bin überzeugt, dass wir in Europa kein Kostenproblem, sondern ein Innovationsproblem haben. Die Fragestellung „Produktion nein“ – „Dienstleistung ja“ ist nicht ausreichend an der Wurzel; was – wann – wo? wird sich künftig als Antwort auf folgende Frage einstellen: Mit welchem Netzwerk kann ich die nachhaltigste Innovation erreichen – die Herausforderung der Gestaltung der Zukunft macht Spaß.

### Nützliche Internet-Homepages:

- [www.etria.net](http://www.etria.net)
- [www.atriz.org](http://www.atriz.org)
- [www.trizzentrum.at](http://www.trizzentrum.at)