

Schriften des Vereins für Socialpolitik

---

Band 238

# Branchen im Umbruch

Von

Eberhard Feuchtmeyer, Fritz Goost, Wolfgang Kapp,  
Harufumi Mochizuki, Roland Schulz, Ruprecht Vondran,  
Hans-Jürgen Zechlin

Herausgegeben von

Peter Oberender



**Duncker & Humblot · Berlin**

**Schriften des Vereins für Socialpolitik**  
**Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften**  
**Neue Folge Band 238**

**SCHRIFTEN DES VEREINS FÜR SOCIALPOLITIK**

**Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften**

**Neue Folge Band 238**

---

# **Branchen im Umbruch**



**Duncker & Humblot · Berlin**

# Branchen im Umbruch

Von

**Eberhard Feuchtmeyer, Fritz Goost, Wolfgang Kapp,  
Harufumi Mochizuki, Roland Schulz, Ruprecht Vondran,  
Hans-Jürgen Zechlin**

Herausgegeben von

**Peter Oberender**



**Duncker & Humblot · Berlin**



Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

**Branchen im Umbruch** / von Eberhard Feuchtmeyer . . . Hrsg.  
von Peter Oberender. – Berlin : Duncker und Humblot, 1995  
(Schriften des Vereins für Socialpolitik, Gesellschaft für Wirtschafts-  
und Sozialwissenschaften ; N. F., Bd. 238)  
ISBN 3-428-08223-0  
NE: Feuchtmeyer, Eberhard; Oberender, Peter [Hrsg.]; Gesellschaft für  
Wirtschafts- und Sozialwissenschaften: Schriften des Vereins . . .

Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen  
Wiedergabe und der Übersetzung, für sämtliche Beiträge vorbehalten  
© 1995 Duncker & Humblot GmbH, Berlin  
Fremddatenübernahme und Druck:  
Berliner Buchdruckerei Union GmbH, Berlin  
Printed in Germany  
ISSN 0505-2777  
ISBN 3-428-08223-0

Gedruckt auf alterungsbeständigem (säurefreiem) Papier  
gemäß der ANSI-Norm für Bibliotheken

# Vorwort

## I.

Die einer marktwirtschaftlichen Ordnung inhärente Dynamik wird in Zeiten abflauender Konjunktur besonders – und schmerzlich – deutlich, wenn mit tiefgreifenden Umbrüchen in ganzen Branchen die Existenz von Unternehmen gefährdet wird und in der Folge zahlreiche soziale Verwerfungen entstehen.

Die Marktdynamik ist aber kein Gesetz, das gleichsam naturgesetzliche Geltung beanspruchen könnte. Somit ist die Entwicklung eines konkreten Unternehmens nicht durch den allgemeinen Branchentrend determiniert, vielmehr bieten sich Möglichkeiten, unternehmerische Handlungsspielräume erfolgreich zu nutzen. Damit sind zwei wesentliche Fragen aufgeworfen, um die die Referate und Diskussionen bei der Sitzung der Arbeitsgruppe Wettbewerb wiederholt kreisten: Zum einen die Frage nach der Trennungslinie zwischen endogenen und exogenen Ursachen von Umbrüchen und Krisen oder, anders ausgedrückt, nach dem Umfang des unternehmerischen Handlungspotentials. Zum anderen drängt sich die Frage auf, von welchen Faktoren es abhängt, daß die Handlungsspielräume schnell und zutreffend wahrgenommen und erfolgreich genutzt werden.

Auf der Tagung der Arbeitsgruppe Wettbewerb des Wirtschaftspolitischen Ausschusses im Verein für Socialpolitik im März 1994 in Mainz wurden die angesprochenen Fragen differenziert diskutiert, indem Raum auch für kontroverse Diskussionen mit Vertretern von Interessenverbänden und Unternehmensvertretern geboten wurde.

Im ersten Referat beleuchtete *Dr. Roland Schulz*, Mitglied der Geschäftsführung der Henkel KGaA, Düsseldorf, die Anforderungen an die Personalpolitik in einer sich wandelnden Umwelt, insbesondere die Chancen, durch geeignete Personalpolitik krisenhafte Situationen zu vermeiden oder zu bewältigen.

*Dr. Hans-Jürgen Zechlin*, Hauptgeschäftsführer des Verbandes Deutscher Maschinen- und Anlagenbau e.V. in Frankfurt am Main, referierte über die vielschichtigen Ursachen des Umbruchs im deutschen Maschinen- und Anlagenbau.

Als Präsident der Wirtschaftsvereinigung Stahl und Mitglied des Deutschen Bundestags erörterte *Dr. Ruprecht Vondran* die krisenhafte Entwicklung und die Perspektiven des internationalen Stahlmarktes unter besonderer Berücksichtigung politischer Einflußnahme.

Rechtsanwalt *Dr. Eberhard Feuchtmeyer* aus Lauf a. d. Pegnitz berichtete über den tiefgreifenden Umbruch in der deutschen und internationalen wehrtech-

nischen Industrie und zeigte Möglichkeiten der Krisenbewältigung durch Diversifikation und „Inversion“ auf.

*Dr. Fritz Goost*, Präsident des Bundesverbandes Bekleidungsindustrie e.V., Köln, befaßte sich mit der bereits erfolgten Bewältigung einer markanten Umbruchsituation in der deutschen Bekleidungsindustrie und umriß die zukünftigen Perspektiven dieser Branche.

Als Mitglied des Vorstands der Hoffmann-La Roche AG, Grenzach-Wyhlen, berichtete *Dr. Wolfgang Kapp* über die zunehmende Reglementierung des Pharmamarktes und ihre Konsequenzen für ein forschendes Pharmaunternehmen im Hinblick auf den internationalen Standortwettbewerb.

Schließlich vermittelte *Harufumi Mochizuki*, Generaldirektor der JETRO Japanische Außenhandelszentrale, Düsseldorf, interessante Einblicke in die Situation der japanischen Wirtschaft und die wirtschaftspolitischen Strategien zur Krisenbewältigung.

Der Herausgeber dankt den Referenten für die Offenheit im Gespräch und seinen Kollegen für ihr Engagement in den Diskussionen. Herrn Diplom-Volkswirt Stefan Okruch sei für die Vorbereitung der Tagung, für seine Unterstützung bei der Durchführung sowie bei der Herausgabe des Bandes gedankt. Dank gebührt auch Frau Sabine Horter für ihre Mithilfe bei der Erstellung von Vortrags-Transskripten sowie Frau cand. rer. pol. Karin Dressel, Frau cand. rer. pol. Katrin Richter und Herrn cand. rer. pol. Dino Scigliano für die Durchsicht der Druckfahnen.

## II.

Gäste der Arbeitsgruppe waren:

*Dr. Dr. Eberhard Feuchtmeyer*, Rechtsanwalt, Lauf a. d. Pegnitz

*Dr. Fritz Goost*, Präsident des Bundesverbandes Bekleidungsindustrie e.V., Köln

*Dr. Wolfgang Kapp*, Mitglied des Vorstands der Hoffmann-La Roche AG, Grenzach-Wyhlen

*Harufumi Mochizuki*, Generaldirektor der JETRO Japanische Außenhandelszentrale, Düsseldorf

*Dr. Roland Schulz*, Mitglied der Geschäftsführung der Henkel KGaA, Düsseldorf

*Dr. Ruprecht Vondran*, MdB, Präsident der Wirtschaftsvereinigung Stahl, Düsseldorf

*Dr. Hans-Jürgen Zechlin*, Hauptgeschäftsführer des Verbandes Deutscher Maschinen- und Anlagenbau e.V., Frankfurt/Main

Bayreuth, im Juni 1994

*Prof. Dr. Peter Oberender*

## Inhaltsverzeichnis

Möglichkeiten des Personalmanagements bei der Bewältigung von Umbruchsituationen	
Von <i>Roland Schulz</i> , Düsseldorf .....	9
Deutscher Maschinenbau – Konjunktur- oder Strukturkrise?	
Von <i>Hans-Jürgen Zechlin</i> , Frankfurt / Main .....	29
Stahl im Umbruch	
Von <i>Ruprecht Vondran</i> , Düsseldorf .....	47
Möglichkeiten der Diversifikation und Inversion in Umbruchsituationen	
Von <i>Eberhard Feuchtmeyer</i> , Lauf a. d. Pegnitz .....	55
Die deutsche Bekleidungsindustrie im Wettbewerb	
Von <i>Fritz Goost</i> , Köln .....	69
Der Pharmamarkt im Umbruch – vom freien zum reglementierten Markt?	
Von <i>Wolfgang Kapp</i> , Grenzach-Wyhlen .....	79
The Japanese Economy – Possibilities to Overcome the Crisis	
Von <i>Harufumi Mochizuki</i> , Düsseldorf .....	91



# Möglichkeiten des Personalmanagements bei der Bewältigung von Umbruchsituationen

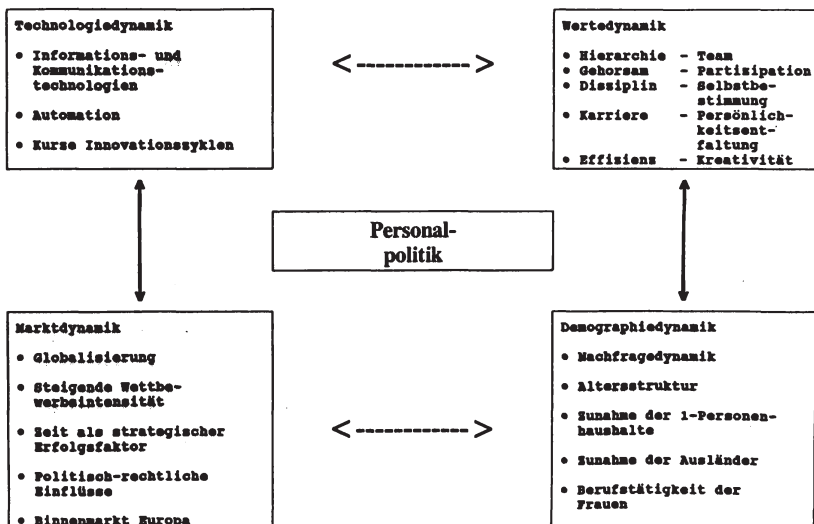
Von Roland Schulz, Düsseldorf

## I. Wandel als Konstante

Betrachtet man die letzten 3 Jahrzehnte, so läßt sich feststellen, daß der Wandel die einzige Konstante war. Dabei haben sich mit Sicherheit in den letzten 5 Jahren die größten Änderungen ergeben, die enorme Konsequenzen auf die Führung großer Unternehmungen haben werden. In Schaubild 1 sind einige der wichtigsten Einflußfaktoren festgehalten, die sich im Bereich der Technologie, der Märkte, der Werte und der Demographie ergeben haben. Die Vielzahl und das Gewicht der Faktoren macht deutlich, daß die Spielregeln der Vergangenheit nicht einfach weitergeschrieben werden können.

Ein *Paradigmenwechsel* ist dringend erforderlich. Dabei geht es für die Personalpolitik – die hier als internes Marketing (Stauss / Schulze, 1990, S. 149) be-

Schaubild 1  
Wandel als Konstante



zeichnet wird – darum, sich von den „Wurzeln“, die bei der Entwicklung industrieller Großunternehmen eine wesentliche Rolle gespielt haben, so weit wie nur möglich zu lösen. Dazu gehören die Einflüsse der militärischen Organisationen, des Beamtentums und des Taylorismus. Es ist vor allem das *veränderte Menschenbild*, das es auf allen Ebenen der Hierarchie zu akzeptieren gilt, die Nachteile einer zu starken Spezialisierung, die zu überwinden sind sowie die delegative und partizipative Form der Führung, die dringend erforderlich ist.

Es ist zweifelsohne richtig, daß das externe Marketing sich vielleicht schneller an diese Wandlungen angepaßt hat – und anpassen mußte – doch wird die Anpassung erst wirklich erfolgreich, wenn alle Teile eines Unternehmens sich auf diese Veränderungen einstellen.

## II. Ziele und Elemente des internen und externen Marketings

Ziel der Personalpolitik (bei Henkel) ist die Schaffung und Erweiterung von Wettbewerbsvorteilen durch effiziente Maßnahmen zur Erhöhung der Qualität und Motivation aller Mitarbeiter sowie deren Einsatz und ihre Zusammenarbeit. Dabei muß versucht werden, die Interessen des Unternehmens und der Mitarbeiter so weit wie möglich aufeinander abzustimmen. Bei dieser Definition wird die Nähe zur Definition des Marketing (*Meffert*, 1992, S. 3) sehr deutlich. Das gilt besonders dann, wenn man die *Mitarbeiter als interne Kunden* (*Berry*, 1984, S. 272) begreift und sich den gesamten Prozeß der Leistungstransformation vor Augen führt.

*Schaubild 2*

**Elemente des externen und internen Marketings**

	<b>Externes Marketing</b>	<b>Internes Marketing</b>
<b>Ziel</b>	Wettbewerbsvorteile zur Gewinnerzielung	Wettbewerbsvorteile zur Gewinnerzielung
<b>Mittel</b>	Marketinginstrument	Personalpolitisches Instrument
<b>Weg</b>	Erfüllung der Kundenbedürfnisse	Harmonisierung der Interessen
<b>Zielgruppe</b>	aktuelle und potentielle Kunden	aktuelle und potentielle Mitarbeiter ("interne Kunden")

Der Wettbewerb spielt sich dabei auf 4 Ebenen ab, die es gleichzeitig zu berücksichtigen gilt. Innovation, Qualität, Zeit, Kosten. Wettbewerb darf dabei

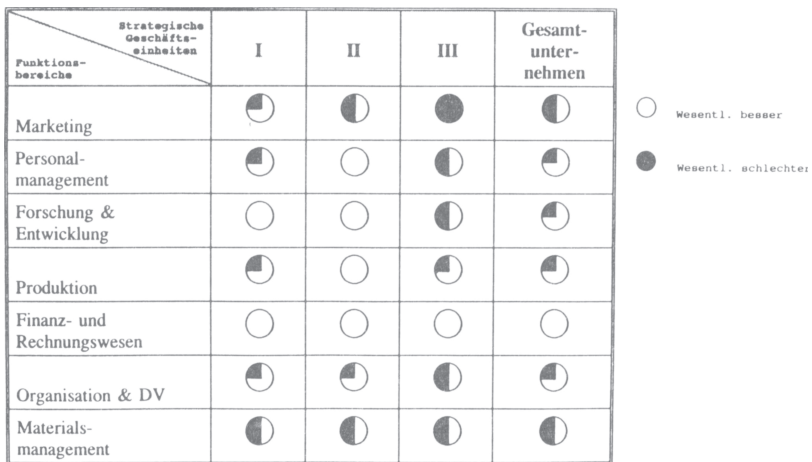


eben nicht abstrakt gesehen werden, sondern als das Bemühen der Menschen, in den Unternehmen Überlegenheit zu erreichen.

Gestalter des externen Marketings sind die Mitarbeiter eines Unternehmens. Das externe Marketing wird um so besser sein, je qualifizierter, motivierter und kooperativer die Mitarbeiter sind. Folgt man dieser These, so zeigt sich, wie entscheidend die Personalpolitik eines Unternehmens für den Gesamterfolg eines Unternehmens ist.

Ähnlich wie bei der Erfassung von Marktanteilen bzw. Markenwerten und damit dem Erfolg oder Mißerfolg gegenüber Wettbewerbern müßte es gelingen, einen Vergleich der Mitarbeiterqualität (und -motivation bzw. -kooperation) anzustellen. Ein solcher Vergleich könnte dann wie folgt aussehen:

Schaubild 3  
**Personal-Position im Wettbewerbsvergleich**

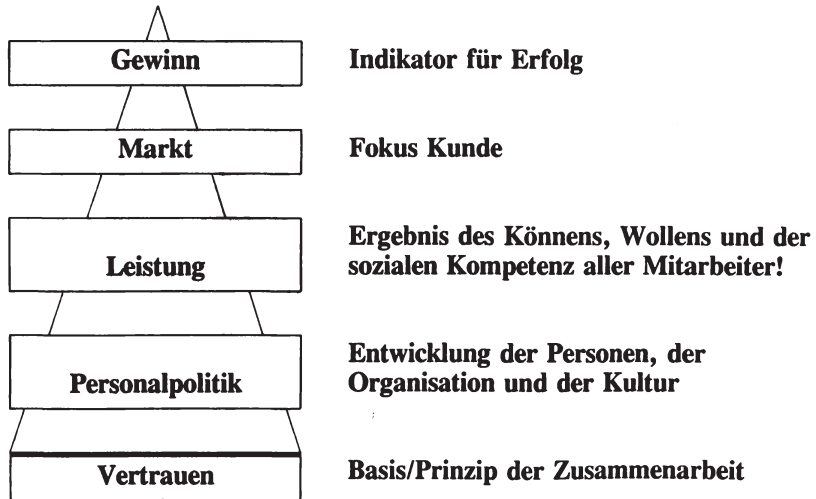


Ein solches Bild könnte für die Bewertung des Unternehmens, aber auch als Basis für eine Vielzahl von personalpolitischen Maßnahmen eine wesentliche Information darstellen. Auch wenn die Erfassung eines solchen Bildes zur Zeit als illusionär anzusehen ist, so erscheint es doch wichtig, daß in den Köpfen des Management Vorstellungen darüber existieren, wo Verbesserungen notwendig und erreichbar sind.

Qualität ist dabei nie eine abstrakte Größe, sondern steht immer im unmittelbaren Zusammenhang mit den Erwartungen, Bedürfnissen und Einstellungen der aktuellen und potentiellen Kunden. Erst wenn es durch die Personalpolitik gelingt, alle Mitarbeiter des Unternehmens davon zu überzeugen, daß die Antwort zur

Güte ihrer Leistungen durch den Markt gegeben wird, wird die Erfolgswahrscheinlichkeit steigen. Die *Zusammenhänge zwischen dem Marketing nach innen und außen* sind in Schaubild 4 festgehalten.

Schaubild 4  
Marketing nach innen und außen



### III. Einstellungswandel als Vision

Aufgrund der genannten „Wurzeln“ bei der Entwicklung von Großunternehmen in Deutschland haben sich Kulturen, Einstellungen und Verhaltensweisen entwickelt, die durch das Marketing nach innen zu verändern sind, um das externe Marketing optimieren zu können und den vielfältigen Wandlungen zu entsprechen. Die Schlüsselwörter dieser *notwendigen „Evolution“* (Schulz, 1993, S. 173 ff.) sind:

Status	→ Leistung
Kontrolle	→ Vertrauen
Pflicht zur Arbeit	→ Spaß an / bei der Arbeit
Individualismus	→ Gemeinschaft
Sicherheitsstreben	→ Unternehmertum

Die Begriffspaare sind bewußt nicht als Gegensätze zu begreifen, sondern sie sollen die Richtung und Fokussierung zum Ausdruck bringen.

Die Umgewichtung von *Status auf Leistung* geht von der Frage aus, welchen Beitrag der Einzelne für das Unternehmen erbringt. Nicht die Frage, wer man

ist, sondern was man einbringt und bewirkt, muß im Mittelpunkt der personalpolitischen Betrachtung stehen. Durch Titel, Gehaltsklassen, Statussymbole, Unterschriftsberechtigungen, Ausstattung und vieles andere mehr wurde in den vergangenen Jahren eine Statusdifferenzierung in den Unternehmen geschaffen, die sich fast verselbständigte und zu einer Beförderungsinflation, „Kastenbildung“ und einer drastischen Vergrößerung der sozialen Distanz führte, die letztlich kontraproduktiv wirkte. Die „Belohnung“ von Lebensalter, Dienstalter, Ausbildung und Ausdauer hat nicht dazu geführt, daß die wirklichen Leistungsträger in allen Fällen mit der entsprechenden Gegenleistung honoriert wurden. Nur durch neue Personalordnungs- und Gehaltssysteme kann bei einer solchen Entwicklung die notwendige Neuorientierung erreicht werden. Natürlich gibt es auch dabei statusbezogene Elemente – die unvermeidlich sind –, doch wird das Hauptaugenmerk auf die Aufgabe und die Güte der Leistungserfüllung gerichtet und nicht auf Abgrenzung und Differenzierung.

Der verhängnisvolle Satz Lenins „Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser“ hat auch in der westlichen Welt viele Anhänger gefunden. Auch Taylor ging von einem solchen pessimistischen Menschenbild aus. „Hier erscheint der Mensch als dumm und träge . . . Der breiten Masse wird keine Verantwortung übertragen. Druck und Kontrolle zeichnen ein solches Management aus.“ (*Offermann*, 1991, S. 68). Diese Grundannahme hat gravierende Konsequenzen für die Personalpolitik und die Organisation von Unternehmungen.

Hauptkonsequenzen dieser Einstellung sind zu geringe Delegation und Verantwortung, unzureichende Freiräume, zu geringe Leitungsspannen mit zu tiefer hierarchischer Gliederung. Die vertikale Arbeitsteilung in der Führungsorganisation hat sich durch zu starke Zentralisierung, zu viele Kontrollen und entsprechende Doppelarbeiten nicht als effizient herausgebildet. In den meisten Fällen war das fehlende Vertrauen in die Mitarbeiter Ursache dieser Entwicklung. Bleicher hat deutlich nachgewiesen, daß eine Vertrauensorganisation nicht nur eine wesentlich humanere Form ist, sondern auch eine ökonomisch wesentlich sinnvollere Variante darstellt (*Bleicher*, 1989, S. 199 ff.). Natürlich wird es auch in diesem Typ Kontrollen geben müssen, doch tritt hier an die Stelle der Maßnahmenkontrolle die Zielkontrolle und an die Stelle der Vollkontrolle die Stichprobenkontrolle. Auch hier sind durch den Paradigmawechsel die Konsequenzen – wie zu zeigen sein wird – für das gesamte personal- und organisationspolitische Konzept und insbesondere für die Führung gravierend. Das Motto lautet jetzt: „*Vertrauen ist sehr gut, Kontrollen sind punktuell notwendig.*“

Der dritte Aspekt der Akzentverschiebung vollzieht sich in bezug auf die Einstellung zur Arbeit. Der Ausspruch „Erst die Arbeit, dann das Vergnügen“ macht deutlich, daß in früheren Generationen Arbeit und Vergnügen als Gegensatzpaar gekennzeichnet wurden. Hier scheint sich in der jüngeren Generation ein Wandel zu vollziehen, dem Unternehmen Rechnung tragen müssen (*von Rosenstiel*, 1991, S. 13 ff.). Arbeitszeit und Freizeit konkurrieren immer stärker

miteinander. Nur Unternehmen, die den jungen Menschen attraktive Aufgaben anbieten können mit einem angenehmen Klima und erfreulichen Rahmenbedingungen, werden als echte Alternative in Frage kommen. Hier sind die Führungskräfte ganz besonders gefordert, um die sachlichen und emotionalen Voraussetzungen für „*Hedonismus bei der Arbeit*“ zu schaffen. Die Unternehmen, die sich am schnellsten darauf einstellen, werden ohne Zweifel bemerkenswerte Wettbewerbsvorsprünge erzielen.

Das vierte Begriffspaar bezieht sich auf die Rolle, die der Einzelne in Großbetrieben zu spielen hat. Die Komplexität, Spezialisierung und Internationalisierung der Betriebe macht eine Zusammenarbeit in interdisziplinärer und internationaler Hinsicht dringend erforderlich. Gefragt ist deshalb nicht mehr der Einzelkämpfer mit starker Durchsetzungskraft, sondern die fachlich kompetente Persönlichkeit, die zugleich über die notwendige soziale Kompetenz verfügt, um gemeinschaftsbildend wirken zu können. Dazu gehört die Bereitschaft zur kooperativen Kommunikation und der Toleranz für den Kollegen und Mitarbeiter. Es geht verstärkt darum, in den organisatorischen Einheiten, aber auch für das Gesamtunternehmen ein *Wir-Gefühl* zu entwickeln, das für jedes Mitglied einen hohe Anziehungskraft erzeugt und Reibungsverluste minimiert. Vielfach wird das Unternehmen auch mit einem Organismus verglichen, bei dem es auch primär um das Zusammenwirken der verschiedenen Elemente und Systeme geht. „Das neue Bewußtsein betont den Wert der Zusammenarbeit stärker als die Konkurrenz und mäßigt die Konkurrenzlust des modernen Arbeitsethos durch die Toleranz und die Wertschätzung der Vielfalt sowie den Mut, mit Institutionen und Praktiken zu experimentieren, welche die Harmonie zwischen den Menschen . . . befördern.“ (*Lazlo*, 1992, S. 192). Nur durch diese veränderte Einstellung wird es gelingen, die vielfältigen Schnittstellen zu beseitigen bzw. zu überwinden.

Die große Gefahr von Großunternehmen besteht darin, daß sie bürokratische Strukturen entwickeln, die primär durch Sicherheit, Risikoscheu und scheinbare Perfektion gekennzeichnet sind. Es ist noch nicht allzu lange her, daß man von Industrie- und Bankbeamten sprach und auch die Denkhaltung vieler Mitarbeiter diesen Begriffen entsprach (und zum Teil noch entspricht). Hier gilt es deutlich zu machen, daß vor allem im Führungskräftebereich *unternehmerisches Denken* unablässig ist. Diese Denkweise ist geprägt durch Markt- und Kundenorientierung, Innovations- und Risikofreudigkeit, Gewinnorientierung und die konsequente Bereitschaft und Fähigkeit, dem Unternehmen Impulse zu vermitteln, die der Konkurrenz überlegen sind. Gerade hier zeigt sich, daß die fachliche Kompetenz nur eine notwendige, aber keine hinreichende Bedingung für die Übernahme von Führungsfunktionen sein kann und darf.

## IV. Das interne Marketinginstrumentarium

### 1. Die Personalforschung

Grundvoraussetzung für ein erfolgreiches externes Marketing ist eine gute Marktforschung. Insbesondere in Markenartikelunternehmen wird sehr viel investiert, um die Bedürfnisse, Einstellungen und Verhaltensweisen der aktuellen und potentiellen Kunden zu kennen und zu prognostizieren. Darüber hinaus sind viele Verfahren, Tests und Methoden entwickelt worden, um die Wirkungsweise aller Marketinginstrumente erfassen und bewerten zu können. Verglichen mit dem hohen Entwicklungsstand der Marktforschung befindet sich die *Personalforschung* noch in einem relativ frühen Entwicklungsstadium. Natürlich ist der Ansatz unterschiedlich, da die Zahl der Mitarbeiter überschaubar und definierbar ist und viele Informationen direkt erfaßbar und abrufbar sind. Dennoch sind über die verstärkt durchgeführten Mitarbeiterbefragungen, die auch bei der Weiterentwicklung der Personalpolitik in unserem Hause eine große Rolle gespielt haben, weitere Instrumente vorstellbar, wie z. B. Panels, Gruppeninterviews, Imageuntersuchungen, die übertragen werden. Allerdings wird bei der Kommunikationspolitik zu zeigen sein, daß bei einem offenen und vertrauensvollen – und damit angstfreien – Klima der Dialog aller Mitarbeiter zugleich die wichtigste Informationsbasis ist. Dabei gilt es jedoch auch den Ansatz der Marktsegmentierung zu berücksichtigen und eine Betrachtung der Belegschaft nach unterschiedlichen Kriterien (Alter, hierarchische Stellung, Ausbildung etc.) vorzunehmen.

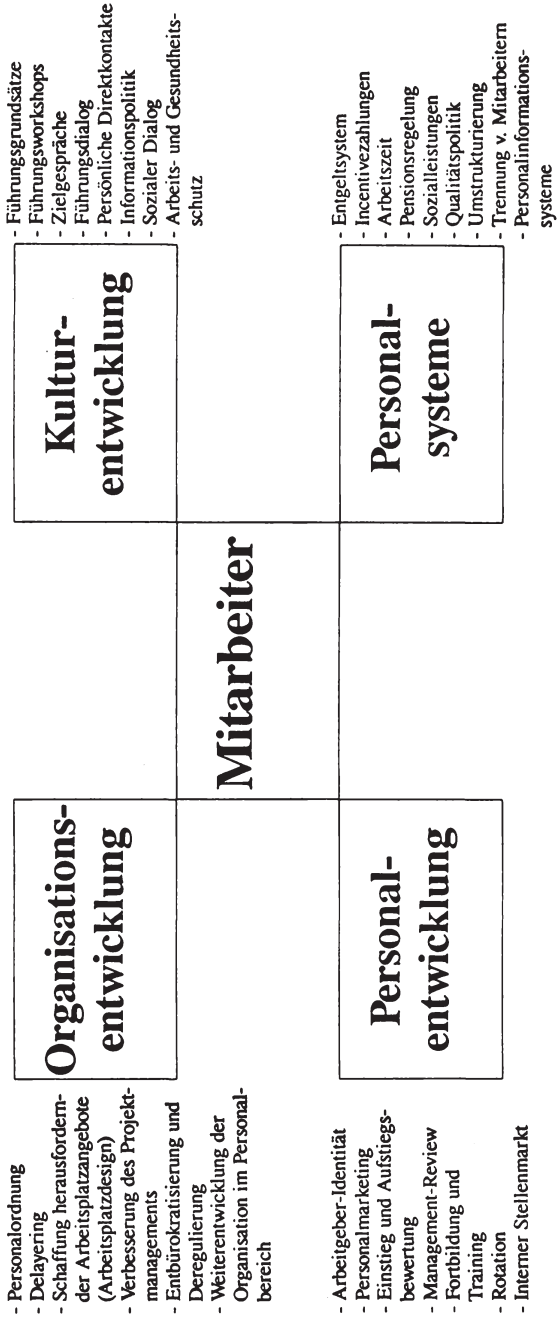
Die internen Marketinginstrumente könnte man analog dem klassischen Marketinginstrumentarium wie folgt kennzeichnen:

Produktpolitik	— Arbeitsplatzangebot
Kommunikationspolitik	— Interne Kommunikationspolitik
Kontraktierungspolitik	— Kontrahierungspolitik
Distributionspolitik	— Organisationsentwicklung

Diese Aufteilung erweist sich bei näherer Betrachtung als ungeeignet, da sie zu viele Schnittstellen aufweist und die jeweiligen Zielsetzungen sich nicht klar definieren lassen. Aus diesem Grunde haben wir uns für die Aufteilung in die vier strategischen Felder *Organisations-, Personal-, Personalsystem- und Unternehmenskulturentwicklung* entschieden. Diese Aufteilung zeigt, daß es darum geht, eine kundenbezogene Organisation mit leistungsorientierten Menschen zu entwickeln, die in einer Kultur der Kundenorientierung lebt und Systeme entwickelt, die den Zielen und Erwartungen der Menschen entsprechen und im Interesse des gesamten Unternehmens liegen.

Schaubild 5  
Das interne Marketinginstrumentarium

# U-P - Strategie 1996



## 2. Organisationsentwicklung

Motivierte und leistungsstarke Mitarbeiter erwarten herausfordernde Tätigkeiten. Verantwortungsvollere Aufgaben können nur geschaffen werden durch eine stärkere Delegation von Kompetenzen und Verantwortung sowie eine weitergehende Flexibilisierung der Aufgabenstrukturen.

Dabei ist die Lösung dieser Thematik relativ einfach: je mehr direkt unterstellte Mitarbeiter ein Vorgesetzter hat, desto weniger Zeit hat er, sich um sachbearbeitende Tätigkeiten selber zu kümmern. Selbstverständlich hängt die Größe der Leitungsspanne sehr stark von der Art der Aufgabe ab. Dieser Gedanke konsequent durchgedacht, führt automatisch zu weniger Leitungshierarchien und größerer Verantwortung für den einzelnen Mitarbeiter. Dabei ist es durchaus sinnvoll, in unterschiedlichen Teilen des Unternehmens unterschiedliche Leitungsebenen fallen zu lassen. Bei jeder Vakanz ist die Frage des sinnvollen *Delaying* neu zu stellen und zu beantworten.

Die Abflachung der Hierarchie ist mit der Existenz eines Systems formaler Titel nicht mehr vereinbar. Mehr denn je zwingt der Wettbewerb auf den Märkten zu einer stärkeren Focussierung aller Mitarbeiter auf die konkreten Aufgaben. Es ist ineffizient und unökonomisch, wenn Mitarbeiter einen Teil ihrer Energie nicht auf ihre Tätigkeiten, sondern auf die Frage nach der schnellstmöglichen „Beförderung“ in ein formales System von „Titelkasten“ ausrichten. Im Rahmen unserer neuen Personalordnung haben wir deshalb auf die herkömmlichen Titel weitgehend verzichtet und durch funktionale Bezeichnungen ersetzt. Beförderungen im Sinne eines ranghöheren Titels existieren damit nicht mehr; befördert werden im Sinne einer *höherwertigen Aufgabe* kann ein Mitarbeiter immer nur dann, wenn er eine andere Tätigkeit übernimmt bzw. seine Tätigkeit durch Erweiterung höher bewertet wird. Hierüber entscheidet seine Leistung, auf keinen Fall Anciennitäten oder Ausbildungsabschlüsse. Um die Orientierung sicherzustellen, haben wir 3 Führungsgruppen gebildet, in die die verschiedenen „Job classes“ zugeordnet werden, wobei wir bis Ende 1993 die Stellenbewertungen weltweit abgeschlossen und damit eine volle internationale Vergleichbarkeit – mit allen damit verbundenen Vorteilen – herbeigeführt haben werden.

Titel abzuschaffen und Leitungsspannen zu vergrößern, heißt allerdings nicht, auf Hierarchien zu verzichten. Ohne jedwelche Hierarchie wäre das hochkomplexe und weitvernetzte System „Unternehmen“ nicht auf das gemeinsame Ziel auszurichten. Die Hierarchie ist die funktionsorientierte Abbildung von Entscheidungskompetenzen. Dabei gilt der Grundsatz hierarchiebezogener *Subsidiarität*. Alles das, was der Mitarbeiter selber sinnvoller entscheiden kann, soll er auch entscheiden! Erst da, wo übergeordnete Aspekte die Entscheidung dominieren, entscheidet der Vorgesetzte. Derart entstehende kurze Entscheidungswege stellen einen Wettbewerbsparameter *par excellence* für die Zukunft dar.



Schaubild 6

## Positionsstufen und Funktionsbezeichnungen bei der Henkel KGaA

Führungs-Gruppen	Positionsstufe	Funktions-bezeichnungen
I	23	Ressortleiter ...
	22	Marketingleiter
	21	
II	20	Produktgruppen-Manager
	19	
	18	
	17	Produkt-Manager
III	16	Junior-Produkt-Manager
	15	
	14	

Die Organisation eines Unternehmens – Leitungsspannen und Entscheidungskompetenzen – prägen die Personalordnung ganz entscheidend. Instrumentell betrachtet ist die Personalordnung die Summe aller Positions- und Gehaltsstufen sowie die damit verbundenen Benefits, Funktionsbezeichnungen und Entscheidungsbefugnisse. Personalpolitisch ist sie mehr. Die Personalordnung zeigt, welchen Stellenwert ein Unternehmen Themen wie Leistung und Anciennität, Kontrolle und Vertrauen, Hierarchieformalismus und Aufgabenfokussierung beimißt. Neben der Abflachung der Hierarchie ist der Trend erkennbar, daß die alte Stab / Linienorganisation ausgedient hat, die Prozeßorganisation deutlich an Bedeutung gewinnt und das Arbeiten und Organisieren in und von Projekten in Zukunft ein entscheidender Wettbewerbsparameter sein wird (*Hammer / Champy, 1993*).

### 3. Personalentwicklung

Bei der Besetzung der Führungspositionen aus eigenen Reihen sind die besten, nicht etwa die am längsten im Unternehmen beschäftigten Mitarbeiter die geeigneten Kandidaten. Dies setzt voraus, daß im Unternehmen insgesamt ein einheitliches System von Eignungskriterien existiert. Diese Eignungskriterien spiegeln im wesentlichen die *Schlüsselqualifikationen der sozialen Kompetenz* wider. Die soziale Kompetenz einer Führungskraft – verbunden mit der Fachkenntnis und der strategischen Kompetenz – ist maßgeblich für seinen Erfolg. Nur wer in der

Lage ist, Mitarbeiter zu motivieren und zu begeistern, zu führen und in einen nach allen Seiten offenen Dialog eintreten kann, wird die Führungskraft der Zukunft sein. Bei den Dimensionen, die allen Personalentwicklungsmaßnahmen zugrunde liegen, handelt es sich im wesentlichen um Leistungsmotivation, Teamfähigkeit, soziale Sensibilität, Veränderungsbereitschaft, Risikobereitschaft, Verantwortungsbereitschaft, internationale Orientierung. Managementpotentiale zu erkennen, ist eine der schwierigsten Aufgaben des Personalmanagement überhaupt. In dem Maße, in dem die soziale Kompetenz in allen Bereichen des Unternehmens an Bedeutung gewinnt, sind interaktive Verfahren der Potentialbeurteilung gefragt. Bei Abwägung aller hinlänglich bekannten Vor- und Nachteile scheint das Assessment Center hierfür nach wie vor ein geeignetes Instrument zu sein. Dieses Verfahren dient allerdings nicht nur der Verbesserung der Nachfolge- und Vakanzenplanung, sondern hat gleichzeitig die Funktion, Stärken und Schwächen der Mitarbeiter zu erkennen und gezielte Maßnahmen des Management Training, wie Führungsseminare und Führungs-Workshops einzuleiten. Besser ist daher sicherlich die Verwendung des Begriffs „*Personalentwicklungsseminare*“. Personalentwicklungsseminare gehen über zwei bis drei Tage. Sie stehen unter Anleitung eines erfahrenen Psychologen und werden unter Beteiligung geschulter Personalmanager und Vorgesetzter durchgeführt. Sie beinhalten eine Reihe aufeinander abgestimmter Aufgabenstellungen, in der Regel Gruppendiskussionen, Zweiergespräche, Präsentationen und Computersimulationen. Mit ihrer Hilfe kann der Mitarbeiter eigene Stärken und Schwächen erkennen und eigeninitiativ Maßnahmen einleiten. Aus Gründen der Wirtschaftlichkeit werden nur die Mitarbeiter ins Personalentwicklungsseminar eingeladen, die von ihren Vorgesetzten im Rahmen einer Vorauswahl als besonders geeignet herausgestellt werden. Die Bereitschaft der Mitarbeiter, hieran teilzunehmen, ist ausgesprochen hoch.

Einmal im Jahr erfolgt ein Dialog zwischen Personalmanager und jedem Vorgesetzten über jede Nachwuchs- und Führungskraft, das sog. *Management Review*. Ziel dieses Dialogs ist die systematische Erfassung der Managementpotentiale. Hierfür geeignet erweist sich der aus dem Marketingbereich bekannte Portfolio-Ansatz. Jede Führungs- bzw. Führungsnachwuchskraft wird von ihrem Vorgesetzten bezüglich Leistung und Potential eingestuft. Der Personalmanager trägt dafür Sorge, daß der Maßstab im Unternehmen etwa einheitlich ist. Das Portfolio-Verfahren (vgl. Schaubild 7) hat den großen Vorteil, daß es ein einfaches Instrument ist und einen schnellen Überblick über Potentiale ermöglicht. Es hat allerdings den Nachteil, daß es lediglich zwei Dimensionen umfaßt. Das Management Review beinhaltet deshalb in einem zweiten Schritt den Dialog über individuelle Stärken und Schwächen sowie die hierauf ansetzenden Maßnahmen.

Eine der wichtigsten Maßnahmen der Personalentwicklung ist nach wie vor die *Rotation* in andere Aufgaben und/ oder andere Länder. Kompetenzen und interkulturelles Denken werden durch unterschiedliche Aufgaben in einem wech-

Schaubild 7  
Portfolio Personalbewertung

		niedrig	Leistung	hoch
Potential	hoch	Hoffnungsträger (ohne Leistungs- nachweis)	• → ↓	High Potential
	mittel	↗ • → ↓	guter Durchschnitt	↑ ← • ↓
	niedrig	Problemfall	↑ ← • →	Leistungsträger

selnden Umfeld mit neuen Vorgesetzten, neuen Mitarbeitern, neuen Problemlösungen und neuen Herausforderungen trainiert. Der Umsetzung des Rotationsgedankens dienen zweijährige Aufenthalte im In- und Ausland sowie gezielt auf die Mitarbeiter zugeschnittene multifunktionelle Programme – der Chemiker im Marketing oder im Personalmanagement, der Marketingexperte im Einkauf oder der Organisation, der Ingenieur in der Produktion oder im Verkauf, um nur einige Beispiele zu nennen. Aber auch hierbei gilt: nur der Mitarbeiter erhält ein Rotationsangebot, der durch Leistung und Motivation besonders hervorragt.

Sämtliche Maßnahmen und Instrumente der Personalentwicklung erfolgen nicht von oben nach unten, sondern sind Thema eines regelmäßigen *Führungsdialogs*, den jeder Vorgesetzte einmal jährlich mit seinen Führungs- und Führungsnachwuchskräften führt. Alle zwei Jahre wird dieser Führungsdialog um ein Beurteilungsgespräch ergänzt. Dieses Beurteilungsgespräch ist kein Gespräch über Schulnoten mit traditioneller Benotung; es stellt vielmehr ein Gerüst dar, um über Stärken und Schwächen reden zu können. Selbstverständlich kommuniziert der Vorgesetzte seine Einschätzung. Aber es ist ein wesentlicher Unterschied, ob man über die uns allen seit frühester Jugend einsozialisierten Schulnoten spricht oder ob man Einschätzungen verbalisiert. Die Erfahrung spricht dafür, daß verbale Einschätzungen den beidseitigen Dialog begünstigen.

Die Personalentwicklung aus den eigenen Reihen wird nur dann langfristigen Erfolg haben können, wenn es gelingt, gute und qualifizierte, zu der Unternehmenskultur passende Mitarbeiter von den Universitäten und Internationalen Business Schools zu gewinnen. Mehr denn je zählt das Image eines Unternehmens zu den wesentlichen Beweggründen, warum sich ein Kandidat bewirbt. Man kann daher ein *Unternehmensimage* nicht anders gestalten als das Unternehmen

in seinem Inneren selber ist. Dort haben Veränderungen zuerst anzusetzen. Dann sind sie zu kommunizieren. Dann verändern sie das Ansehen eines Unternehmens – nicht von heute auf morgen, eher langfristig – nicht einfach, eher mühselig.

#### 4. Personalsystementwicklung

Personalwirtschaftliche Systeme sind entsprechend den Bedürfnissen der Mitarbeiter nach Anerkennung von Leistung und Person zu gestalten. Gleichzeitig müssen alle Personalsysteme selbstverständlich den Unternehmensstrukturen und Effizienzkriterien genügen. Dies gilt insbesondere für die Gehaltspolitik. Grundlage für die Gehaltspolitik bildet die Aufgabenbewertung und die daraus gebildeten Positionsstufen. Jeder Positionsstufe ist ein Gehaltsband zugeordnet, das in der Regel von einem Midpoint aus 20 % nach oben und 20 % nach unten spreizt. Allein die *Leistung entscheidet* darüber, in welchen Teilen des Gehaltsbandes das Gehalt des Mitarbeiters liegt.

Träger der Gehaltspolitik ist immer der Vorgesetzte. Nur er kann den Zusammenhang zwischen Leistung und Entgelt unmittelbar herstellen. Führung und Gehalt stellen immer komplementäre Entscheidungen dar. Wer führt, muß auch die Entscheidung über das Gehalt treffen. Der Vorgesetzte erhält einmal jährlich ein Gehaltsbudget, mit dem er in eigener Entscheidung die Gehälter seiner Mitarbeiter auf der Grundlage der genannten Prinzipien überprüfen kann.

Neben das als festen Einkommenszufluß zu interpretierende System der Gehaltsbänder tritt ein flexibles *Incentivesystem*. Die Höhe hängt von der Erreichung der eigenen Ziele sowie der Erfüllung der Unternehmensziele insgesamt ab. Damit bestimmen sowohl Individual- als auch Teamziele die Incentivezahlung. Selbstverständlich weiß der Mitarbeiter vorher, welches Geld er für welche Leistung erhält. Die Höhe der Incentivezahlungen sollte nach unserem Dafürhalten 15 % des Basis-Gehaltes nicht überschreiten.

In ähnlicher Richtung geht ein leistungs- bzw. geschäftsabhängiges Aktienprogramm. Auch hier bestimmen wiederum Individual- und Teamziele die Anzahl zusätzlicher Aktien, die jedes Jahr an die Führungskräfte ausgeschüttet werden. Benefitsysteme werden in Zukunft zunehmend leistungsorientierter und stärker abhängig von der wirtschaftlichen Entwicklung des Unternehmens werden. Hierfür bieten sich insbesondere vermögensbildende Aktivitäten wie Aktien oder Genußscheine an, dies gilt aber auch für eine Reihe von Sachincentives. Flexibles Incentivesystem und variables Aktienprogramm finden im gesamten Unternehmen national und international Anwendung. Beide gehen von der Grundphilosophie aus, daß sowohl eigener Antrieb und Engagement als auch die Zusammenarbeit im Team die Leistung insgesamt ausmachen; beide basieren auf einem direkten und unmittelbaren Zusammenhang zwischen Leistung und Gegenleistung.

Die Bezahlung eines Unternehmens muß sowohl im lokalen als auch im nationalen Umfeld wettbewerbsfähig sein. Dies sicherzustellen ist die Aufgabe einer Reihe bilateraler und multilateraler Vergleiche. Neben Gehalts- und Benefitssystem gewinnt das Thema der *Arbeitszeit* an Bedeutung. Zum einen muß eine stärkere Anpassung der Arbeitszeiten an betriebliche Notwendigkeiten erfolgen, zum anderen mehren sich auch im Führungsbereich die Aufgaben, die losgelöst von Raum und Zeit wahrgenommen werden können. Als Stichwort sei auf den „Heim-Arbeitsplatz“ verwiesen, dessen Möglichkeiten heute erst in Ansätzen erkennbar sind. Zunehmende Kreativität bei der Umsetzung von mehr Flexibilität ist aber auch gefragt, wenn es um Teilzeit, Job Sharing oder Teilvorruhestand geht. Flexible Arbeitszeitansätze motivieren Mitarbeiter ganz erheblich. Sie sind aber auch in wirtschaftlich schwierigen Zeiten ein Ansatz, um personell notwendige Umstrukturierungen sozialverträglich unter Wahrung der Effizienz durchzuführen.

## 5. Unternehmenskulturentwicklung

Eine der wesentlichen unternehmerischen Zielsetzungen ist die *Schaffung einer Unternehmenskultur* (Meffert, 1988, S. 336 ff.), die den *strategischen Wandel begünstigt*. Der Wettbewerb auf den Märkten wird in Zukunft danach entschieden werden, inwiefern es gelingt, die großen Veränderungen in den technologischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Bereichen aktiv mitzutragen und selbst zu gestalten. In diesem Sinne muß die Unternehmenskultur ein Klima ermöglichen, in dem sich jede Führungskraft als Change Agent versteht, als aktiver Träger des Wettbewerbsprozesses begreift. Nicht Bewahrung und Verharrung machen erfolgreiche Unternehmen aus, sondern Wandel und Veränderung bestehender Strukturen und Denkweisen, neue Problemlösungen und verbesserte Optionen sind die Motoren zukünftiger Erfolge. Eine solche Unternehmenskultur kann man nicht verordnen oder gar befehlen. Man muß die Rahmenbedingungen schaffen, unter denen sich diese Kultur entwickeln kann. Im wesentlichen liegen diese Rahmenbedingungen in den Bereichen der Führung, Information und Teambildung.

*Führung heißt, die Freiräume und Optionen zu schaffen*, unter denen Mitarbeiter optimale Leistungsmöglichkeiten vorfinden. Ein wichtiger Baustein hierzu ist die Entwicklung und Implementierung unternehmensweit gültiger *Führungsgrundsätze*. Hierbei gilt es, veränderte Werthaltungen zu berücksichtigen. Im wesentlichen sind das Werte, die gekennzeichnet sind durch Offenheit, Vertrauen, Kritikfähigkeit, Teamorientierung und Dialogbereitschaft. Die Führungsgrundsätze spiegeln ein beidseitiges Führungsverständnis wider. Führung ist kein einseitiger Prozeß von Vorgesetzten zu Mitarbeitern, vielmehr ein beidseitiger Kommunikationsprozeß, in dem auch die Mitarbeiter optimale Leistungsmöglichkeiten ihrer Vorgesetzten mitgestalten. Offenheit und Vertrauen sind Elemente zwischenmenschlicher Kommunikation, die ein Unternehmen aktiv fördern muß.

Hierzu dienen spezielle Führungs-Workshops, in denen unter Anleitung eines erfahrenen Trainers über Führungsverständnis und Führungsempfinden diskutiert wird. An diesen Führungs-Workshops nehmen alle Führungskräfte einschließlich der Geschäftsleitung teil. Darüber hinaus werden alle Führungsseminare durch Mitglieder des Top Management aktiv unterstützt und als wesentliche Bausteine des Entwicklungsprozesses bewußt gemacht.

Eine Unternehmenskultur kann am besten weiterentwickelt werden, wenn die Mitglieder der Geschäftsleitung sich hieran aktiv beteiligen (*Tichy / Sherman*, 1993, S. 7 ff.). Von besonderer Bedeutung sind hierbei die Direktkontakte zu allen Mitarbeitern. Zur Verstärkung der Informations- und Direktkontakte zwischen Geschäftsleitung und Mitarbeitern erweist sich das Instrument des „*Runden Tisches*“ als besonders vorteilhaft. Jedes Geschäftsleitungsmitglied steht allen interessierten Mitarbeitern einmal jährlich zu allen denkmöglichen Fragen Rede und Antwort. Dabei werden die Tagesordnung und die Themen von den Teilnehmern bestimmt. Zuhören ist dabei genauso wichtig wie „senden“. Diese Diskussionen sind von großer Offenheit und Ehrlichkeit gekennzeichnet. Gleiches gilt auch für die jährlichen *Zielgespräche*, in denen die Arbeitsschwerpunkte des Jahres gemeinsam festgelegt werden, genauso wie für den jährlichen Führungsdialog, in dem darüber hinaus die persönliche Entwicklung des Mitarbeiters besprochen wird. Der Dialog ist die verbindende Idee all dieser Instrumente.

Die Entwicklung der Unternehmenskultur ist eine der wesentlichen Aufgaben eines Unternehmens und seiner Führungskräfte. Sie ist gleichsam die Basis, die das Handeln und Denken der Menschen im Unternehmen prägt. Sie setzt die innerbetrieblichen Normen und Werte. Insofern beeinflusst alles, was ein Unternehmen tut, die Unternehmenskultur genauso wie die Unternehmenskultur Aktivitäten und Tätigkeiten steuert. Damit wird die Unternehmenskultur auch durch die Instrumente der Personal-, System- und Organisationsentwicklung mitgestaltet. *Vertrauen ist dabei das eigentliche Gestaltungs- und Steuerungselement des Unternehmens*, es ist gleichzeitig die grundlegende Philosophie interaktioneller Kommunikation und gemeinschaftsbildender Kraft.

Natürlich ist die Durchsetzung des neuen Personalkonzepts ein schwieriger und langwieriger Prozeß. Er ist vergleichbar mit einem neuen Produkt, das alle Phasen des *Diffusionsprozesses* durchlaufen muß. Entscheidend ist in beiden Fällen intensive und permanente Information und Kommunikation.

## V. Implikationen für das Personalmanagement

Der Vergleich der Personalpolitik mit der Marketingpolitik macht deutlich, daß das Personalmanagement sehr viel von den Marketingmanagern lernen und z. T. übernehmen kann (*Schulz*, 1990, S. 359 ff.). Die Wichtigkeit und zugleich Komplexität des Marketings, insbesondere der Markenführung, hat zur Einrich-



tung des Produktmanager-Systems geführt, mit dessen Hilfe eine optimale Markenführung durch Sammlung aller relevanten Informationen, Koordination aller markenbezogenen Aktivitäten und Initiierung der notwendigen Maßnahmen sichergestellt werden soll. Damit soll vor allem die Ganzheitlichkeit der Markenführung sichergestellt werden. Überträgt man diese Sichtweise auf das Personalmanagement, so wird die Parallelität sichtbar: Aufgabe des Personalmanagement ist die Sammlung aller relevanten Informationen über das (aktuelle und potentielle) „Humankapital“, die Koordination aller personalpolitischen Aktivitäten und die Initiierung der notwendigen Maßnahmen zur Optimierung von Leistungsfähigkeit, Leistungsbereitschaft und Zusammenarbeit aller Mitarbeiter. Es versteht sich von selbst, daß diese Aufgaben nur in der Zusammenarbeit mit allen Führungskräften des Unternehmens erfolgen kann, die unmittelbar die Umsetzung personalpolitischer Ziele und Maßnahmen sicherstellen. Diese Sicht macht deutlich, daß die Personalarbeit sich *von der Personalverwaltung (-wesen) zur Personalgestaltung (-management)* wandeln muß.

Schaubild 8

#### Vom Personalwesen zum Personalmanagement

<b>Verwalter</b>	⇒	<b>Gestalter</b>
<b>Spezialisten</b>	⇒	<b>Generalisten</b>
<b>Defensiv</b>	⇒	<b>Offensiv</b>
<b>Separiert</b>	⇒	<b>Integriert</b>
<b>Juristisch</b>	⇒	<b>Sozio-ökonomisch</b>
<b>Richtlinienorientiert</b>	⇒	<b>Kosten-Nutzen-orientiert</b>
<b>Dogmatisch</b>	⇒	<b>Kundenorientiert</b>
<b>Kontrolleur</b>	⇒	<b>Moderator</b>

Damit wird kein neuer Machtanspruch abgeleitet, sondern vielmehr aus der ganzheitlichen Betrachtung, der ausschließlichen Konzentration auf das „Personal“, die professionelle Methodik und die Neutralität der Betrachtung eine Pflicht zur Mitgestaltung abgeleitet. Das setzt allerdings voraus, daß die erfaßten Informationen ein Höchstmaß an Aussagekraft haben. Das Personalmanagement muß sicherstellen, daß durch Befragungen, Strukturanalysen, Leistungs- und Erfolgsbeurteilungen, Entwicklungsseminare, Potentialeinschätzungen u. v. a. m. eine Transparenz geschaffen wird, die zu guten personalpolitischen Entscheidungen beiträgt. Dazu ist eine Kenntnis der quantitativen und qualitativen Anforderungen

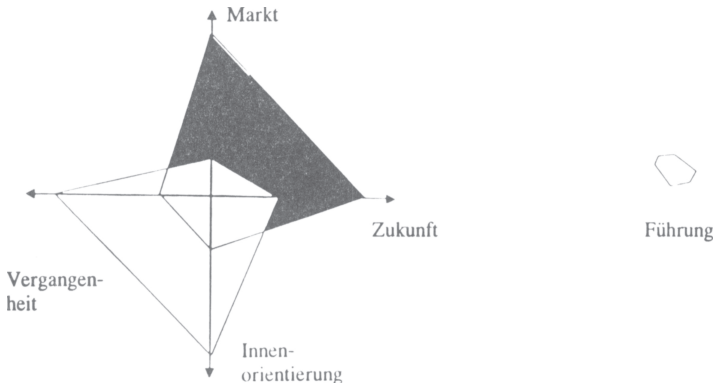


der einzelnen Divisionen, Märkte und Führungskräfte unerlässlich. Zugleich gilt es, die Vorstellungen, Erwartungen und Einstellungen der verschiedenen Zielgruppen in die Analysen einzubeziehen. Dabei geht es nicht nur um eine demographische, sondern auch um eine psychologische Segmentierung des Humankapitals. Das setzt voraus, daß die personalpolitischen Instrumente, Methoden und Organisationsformen auf ihre Effizienz und ihre Eignung, Wettbewerbsvorteile auf den Märkten zu erzielen, überprüft und ggfs. modifiziert werden. In dieser Hinsicht muß – angesichts der Turbulenz auf den Absatzmärkten – das Personalmanagement immer stärker zum *Change Agent* und nicht zum Bewahrer werden. Das muß auch darin seinen Ausdruck finden, daß zukunftsorientierte Weiterbildung, verstärkte Internationalität, Beseitigung von Führungsfehlern und Weiterentwicklung der Unternehmenskultur zu zentralen Aufgaben des Personalmanagements werden. Gelingen die Optimierungsansätze, so wird sich das mit Sicherheit auch auf den Erfolg des Unternehmens auswirken. Menschen mit einem ausgeprägten Charakter werden oft als „Marken“ bezeichnet, bei großen, erfolgreichen Marken spricht man von „Markenpersönlichkeiten“. Die Begriffsübertragungen machen deutlich, daß es beachtliche Gemeinsamkeiten gibt. Auch wenn es sich bei Marken nur um „Medien“ zwischen Unternehmen und Konsumenten handelt, wurde deutlich, daß es auch hier – ebenso wie bei der Personalpolitik – um Phänomene wie Vertrauen und Identifikation geht. Sowohl der Marketingmanager als auch der Personalmanager müssen sich um eine Entsprechung zwischen den Anreizen und Beiträgen bemühen und ständig versuchen, das Bewährte mit dem Innovativen zu verbinden. Durch Führung muß es gelingen, die Gefahr der Innen- und Vergangenheitsorientierung zu überwinden und zu einer Zukunfts- und Marktorientierung zu gelangen. (Bleicher, 1989, S. 69).

Erst dann kommt es zu einer *wirklichen Verbindung von externem und internem Marketing*.

Schaubild 9

**Markt- und Zukunftsorientierung durch internes und externes Marketing**



## Literatur

- Affemann, R.* (1991): Unternehmensführung made in Europa, Erlangen u. a.
- Berry, L. L.* (1984): The employee as customer, in: Lovelock, C. H. (Hrsg.), *Services Marketing, Text, cases, and readings*, Englewood Cliffs 1984, S. 271-278.
- Bleicher, K.* (1989): Chancen für Europas Zukunft, Frankfurt a. M. / Wiesbaden.
- Feix, W. E.* (1991): *Personal 2000*, Frankfurt a. m. / Wiesbaden.
- Hammer, M. / Champy, J.* (1993): *Reengineering the corporation – A Manifesto for Business Revolution*, London u. a.
- Heinen, E.* (Hrsg.) (1987): *Unternehmenskultur. Perspektiven für Wissenschaft und Praxis*, München.
- Laszlo, E.* (1992): *Evolutionäres Management*, Fulda.
- Lenz, G.* (Hrsg.) (1991): *Die Seele im Unternehmen*, Berlin u. a.
- March, J. G. / Simon, H. A.* (1976): *Organisation und Individuen – Menschliches Verhalten in Organisationen*, Wiesbaden.
- Meffert, H.* (1988): Die Unternehmenskultur als Bestandteil der marktorientierten Führung, in: *Meffert, H.* (Hrsg.): *Strategische Unternehmensführung und Marketing – Beitrag zur marktorientierten Unternehmenspolitik*, Wiesbaden, S. 336-360.
- (1992): *Marketingforschung und Käuferverhalten*, Wiesbaden.
- Pascale, R. T.* (1990): *Managing on the Edge*, New York u. a.
- von Rosenstiel, L.* (1991): *Was morgen alles anders läuft*, Düsseldorf u. a.
- Schulz, R.* (1990): *Marken führen – Menschen führen*, in: Schulz, R. u. a. (Hrsg.), *Die soziale Verantwortung des Unternehmers*, München, S. 359-367.
- (1993): *Kultur-Evolution bei Henkel*, in: Schuppert, D. / Lukas, A. (Hrsg.), *Lust auf Leistung – Die neue Legitimation in der Führung*, Wiesbaden, S. 169-193.
- Simon, H.* (1991): *Simon für Manager*, Düsseldorf u. a.
- Stauss, B. / Schulze, H. S.* (1990): *Internes Marketing*, in: *Marketing ZFP*, Heft 3, III. Quartal, S. 149-158.
- Tichy, N. M. / Sherman, S.* (1993): *Control your Destiny or someone else will*, New York u. a.

## Zusammenfassung der Diskussion

Die Diskussion konzentrierte sich auf die Problematik der Kontrolle im Personalwesen sowie der ungenügenden Konkretisierung des Konzepts der „Kulturrevolution“. Es wurde eingewendet, daß die vorgestellte Sichtweise ein zu idealistisches Menschenbild impliziere und zu optimistisch mit dem Problem der Leistungskontrolle umgehe. Schulz erwiderte, daß es nicht darum gehe, Kontrollen gänzlich zu unterlassen. Vielmehr äußere sich in dem von ihm präsentierten Konzept ein spezifisches Menschenbild, das die eigenverantwortliche Arbeit und die Teamfähigkeit betone. Gerade die Arbeit in der Gruppe sei seiner Meinung

nach besser dezentral zu koordinieren, wobei sich die Regeln der Zusammenarbeit spontan entwickeln könnten. Das grundsätzliche Mißtrauen gegenüber Mitarbeitern, das sich in verstärkter Kontrolle manifestiert, sei ein Relikt der militärischen Organisation, führe zur Bürokratisierung und wirke inzwischen kontraproduktiv. Die Gefahr von Freifahrerverhalten schätzte Schulz als gering ein, da die Betriebsgemeinschaft keine anonyme Gruppe bilde.

Einige Diskussionsteilnehmer bemängelten die begrifflichen Vagheiten des Konzepts und bezweifelten, ob eine Überprüfung seines Erfolgs überhaupt vorgenommen werden könne. Andere Diskussionsredner bezweifelten, ob das Programm der Kulturevolution mehr als eine Methode der Kosteneinsparung sei. Schulz wies darauf hin, daß die Henkel KGaA bei Umfragen bezüglich der Attraktivität als Arbeitgeber vorderste Plätze einnehme; außerdem könne auch die Entwicklung des Gewinns und des Unternehmenswertes auf den Erfolg des Konzepts hinweisen. Schulz räumte aber ein, daß die Überprüfung des Generalziels „Gewinn“ leichter erfolgen könne als die teilweise problematische Operationalisierung der Unterziele. Ausgangspunkt der personalpolitischen Reformen, so Schulz, waren bei Henkel keineswegs primär die Kosten, auch wenn es im Zuge der Erosion von Hierarchieebenen zu Gehaltsanpassungen nach unten kommen kann; vielmehr stand die Unzufriedenheit der Mitarbeiter mit der schwerfälligen bürokratischen Organisation im Vordergrund. Die kleinen Leitungsspannen seien dabei nur ein Symptom solcher Organisationsformen. Die Bedeutung dieses analytischen Instruments dürfe keineswegs übertrieben werden.



# **Deutscher Maschinenbau – Konjunktur- oder Strukturkrise?**

Von *Hans-Jürgen Zechlin*, Frankfurt / Main

## **I. Eine Branche im Gerede**

Diskussionen über den deutschen Maschinenbau – wo immer sie in den beiden letzten Jahren geführt wurden – waren und sind in aller Regel geprägt durch einen skeptischen Unterton. Etwas vom Hauch einer Krisenbranche schwingt mit, wenn vom Maschinenbau die Rede ist.

Etwas von diesem Unterton klingt auch bei dem als Frage gestellten Thema mit: Steckt der deutsche Maschinenbau in einer Konjunktur- oder einer Strukturkrise? Die Gegenüberstellung der beiden Begriffe macht es aus.

Konjunkturelle Schwierigkeiten lösen sich von selbst; sie sind zyklischer Natur. Strukturelle Krisen dagegen gleichen chronischer Dauerschwäche und Schwind sucht.

Die deutsche Kartellrechtsprechung definiert Strukturkrisen als existenzbedrohende Erscheinungen, die durch dauerhafte Überkapazitäten oder dauerhaften Nachfrageausfall verursacht worden sind. Da die Unternehmen diese Existenzbedrohungen nicht aus eigener Kraft meistern können, sind Ausnahmen vom Wettbewerb erlaubt und Krisenkartelle zulässig.

In der Alltagssprache – der Wirtschaftspresse, bei Podiumsdiskussionen und politischen Äußerungen – wird handfester formuliert. Die Liste dessen, was dem Maschinenbau vorgehalten wird, ist lang. Ich beschränke mich auf Stichworte.

- Deutsche Maschinen seien zu kompliziert, man habe „overengineering“ betrieben.
- Die Innovation sei vernachlässigt worden. Deshalb habe man international den Anschluß verloren.
- Durch übertriebene Nischenpolitik seien Anteile am wichtigen Volumengeschäft verlorengegangen.
- Dagegen steht der umgekehrte Vorwurf, die fetten Jahre der Hochkonjunktur von 1988 bis 1990 seien zu leichtfertig extrapoliert worden. Das habe zu Überkapazitäten geführt.

- Statt strategische Allianzen zu bilden, habe man zu starrsinnig auf der Selbständigkeit beharrt.
  - Die Betriebsgrößen seien zu klein.
  - Wichtigen Märkten im asiatisch-pazifischen Raum habe man nicht das erforderliche Augenmerk geschenkt.
  - In neuen Wachstumsregionen sei zu wenig investiert worden.
  - Es gäbe gravierende Managementfehler. Die Organisationsformen seien altmodisch und hierarchisch; „lean management“ wird angemahnt.
  - Es fehle an Mitarbeitermotivation und Teamgeist.
  - Und schließlich, um einen weiteren Vorwurf zu nennen: Der Maschinenbau sei ein technologisch alter Industriezweig, der seine Zukunft hinter sich habe.
- Zu jedem dieser Argumente ließe sich ein gesondertes Referat halten.

Ein Beispiel soll genügen: Immer wieder heißt es – bei Gewerkschaften, Wissenschaft und Politik –, die Betriebseinheiten im deutschen Maschinenbau seien zu klein. Wer weiß von denen, die das behaupten, schon, daß in Japan und in den Vereinigten Staaten die Betriebsgrößenstruktur eher noch mehr kleine Unternehmen ausweist? Und wer kennt die Gründe dafür, daß dies nun schon seit über hundert Jahren so ist?

Sicher wäre es falsch, die vorerwähnten Argumente und Vorwürfe pauschal abzutun. Vieles von dem Gesagten ist berechtigt. Und es trifft auch nicht nur im Einzelfall zu. Die Einzelfälle addieren sich vielmehr zu einer beachtlichen Größenordnung.

Dennoch: Als Gesamtaussage über den deutschen Maschinenbau sind die aufgeführten Vorwürfe nicht akzeptabel.

Das ergibt sich logisch schon daraus, daß die Argumente sich selbst widersprechen.

Vor allem aber deshalb sind Pauschalurteile über den Maschinenbau unangebracht, weil die Branche so vielfältig und heterogen ist, daß sie sich fast allen Durchschnittsaussagen entzieht.

Dies soll in einem ersten Schritt verdeutlicht werden.

In einem zweiten Schritt wird die Wirtschaftslage des deutschen Maschinenbaus – die Krise, wie es im Thema heißt – erläutert.

Und in einem dritten Schritt werden längerfristige Strukturtrends, denen der deutsche Maschinenbau im Vergleich zur internationalen Konkurrenz möglicherweise ausgesetzt ist, zur Diskussion gestellt.

## II. So vielfältig ist der Maschinenbau

Während die Automobil-, Elektro- oder Chemische Industrie unmittelbar mit den Namen einiger großer Industriekonzerne assoziiert werden, ist der Maschinenbau ein vergleichsweise unbekanntes Wesen. Wer kann schon, ohne länger nachzudenken, spontan fünf Maschinenbaubetriebe mit Namen nennen?

Die Branche sei daher zunächst anhand einiger Strukturmerkmale vorgestellt.

### 1. Ein vielfältiger Industriezweig

Der Maschinenbau ist heterogener und vielfältiger als alle anderen Industriezweige. Er weist 32 Fachzweige mit so unterschiedlichen Gruppierungen wie Informationstechnik, Werkzeug-, Druck-, Textil-, Bau-, Land-, Kunststoff- und Nähmaschinen, aber auch Antriebstechnik, Fördertechnik, Pumpen, Waagen, Lokomotiven oder Geldschränke aus. Und auch diese Aufzählung ist noch unvollständig.

Die Vielfalt des Maschinenbaus hängt mit seiner Aufgabenstellung zusammen. Immer geht es darum, Einzelprobleme zu lösen, die sich bei der industriellen Fertigung, bei der Produktion von Industriegütern in den abnehmenden Industriebetrieben stellen. Und es sind fast unvorstellbar viele Einzelprobleme zu lösen – fast so viele, wie es unterschiedliche Industrieprodukte gibt. Die zu lösenden Einzelprobleme stellen sich immer wieder neu, in veränderter Form, mit neuen Materialien, neuen technischen Erkenntnissen, neuen Rationalisierungszwängen und neuen Konsumentenwünschen.

Insgesamt werden vom deutschen Maschinenbau etwa 17 000 unterschiedliche Erzeugnisse hergestellt. Dies läßt sich auch anders ausdrücken: Auf die Frage, wie Industrieprodukte möglichst konsumentengerecht, preiswert und in möglichst hoher Qualität hergestellt werden können, bietet der deutsche Maschinenbau rund 17 000 unterschiedliche Antworten.

### 2. Eine Schlüssel- und Querschnittstechnologie

Zwischen dem Maschinenbau und allen anderen Industriezweigen gibt es einen eng geknüpften Technologieverbund, eine Wirkungskette. Aus dieser Wirkungskette lassen sich einzelne Glieder nicht herausbrechen, ohne daß die Industrie als Ganzes und damit die industrielle Infrastruktur an ihrer Basis und an ihrem Standort Deutschland gefährdet wird.

Das macht den Maschinenbau zu einer Schlüssel- und Querschnittstechnologie schlechthin.



Schlüssige Beweise sind in den Wirtschaftswissenschaften aufgrund interdependenter Kausalzusammenhänge kaum möglich. Gleichwohl läßt sich plausibel darstellen, daß ein Land, in dem es keinen Maschinenbau gibt, auch Gefahr läuft, seine Industrie insgesamt zu schwächen bzw. umgekehrt sich schwertut, überhaupt eine Industrie aufzubauen.

Es dürfte kein Zufall sein, daß die größten Industrieländer der Welt – die Vereinigten Staaten, Japan und Deutschland – gleichzeitig die Länder mit der größten Maschinenindustrie sind.

Und genau so wenig dürfte es kein Zufall sein, daß der Niedergang der Industrie in Großbritannien und den USA begleitet war – möglicherweise sogar eingeleitet wurde – von dem Niedergang der jeweiligen Maschinenindustrie. Und schließlich paßt es in dieses Bild, daß der Aufstieg Japans zur Industrienation begleitet war von dem parallelen Aufstieg der japanischen Maschinenindustrie.

Auf diese Zusammenhänge ist aus aktuellem Anlaß hinzuweisen. Denn in der gegenwärtigen wirtschaftspolitischen Diskussion wird viel über Zukunftstechnologie und deren Förderung gesprochen. Das ist berechtigt. Aber es wäre ein verhängnisvoller Irrtum, darüber die Rolle des Maschinenbaus als Schlüssel- und Querschnittstechnologie zu vernachlässigen.

11/94

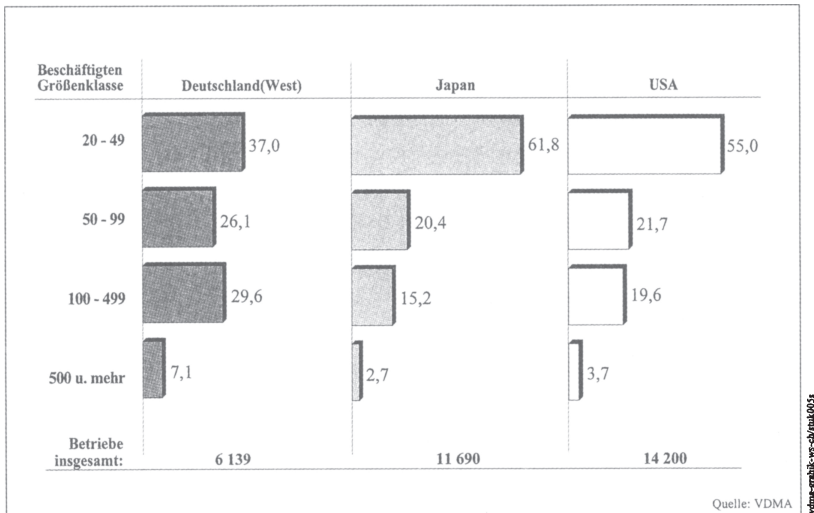


Abb. 1: Verteilung der Maschinenbau-Betriebe nach Größenklassen in Prozent

### 3. Mittelständische Betriebsgrößenstruktur

Die Branche ist mittelständisch strukturiert. Die durchschnittliche Beschäftigtenzahl in den Unternehmen des deutschen Maschinenbaus liegt bei nur 200

Mitarbeitern. Und auch in den wenigen Großkonzernen sind die Maschinenbauabteilungen häufig als eigene Betriebsstätten organisiert, die eher einen mittelständischen Charakter haben.

#### **4. Größter deutscher Industriezweig**

Nach Beschäftigten gerechnet, ist der deutsche Maschinenbau größter deutscher Industriezweig – größer als die Elektroindustrie, die Automobilindustrie, die Chemie oder das Ernährungsgewerbe.

#### **5. Exportorientiert**

Mit einem Exportanteil zwischen 50 und 60 Prozent ist die Branche stark exportabhängig. Wie kaum ein anderer Industriezweig verkauft der deutsche Maschinenbau seine Produkte weltweit.

Das Exportvolumen betrug 1992 116 Milliarden DM. Als Saldo zwischen Maschinex- und -importen wurde ein Exportüberschuß von 46 Milliarden DM erwirtschaftet. Dies vergleicht sich mit einem Überschuß der deutschen Handelsbilanz von insgesamt 33 Milliarden DM.

#### **6. Abhängig von Gewinnerwartungen und Renditesituation in der Gesamtwirtschaft**

Maschinen werden in aller Regel nur dann gekauft, wenn sich die damit verbundene Investition aufgrund der aktuellen und der erwarteten Gewinnsituation rentiert. Entscheidungen über den Kauf von Maschinen orientieren sich fast ausnahmslos an Renditekriterien.

Daher ist der Maschinenbau wie kein anderer Industriezweig von der Gewinnsituation abhängig. Und dieses unterscheidet ihn auch von anderen Industriezweigen, die nach den Kriterien der Statistik ebenfalls als Investitionsgüterindustrie erfaßt werden.

Im Maschinenbau gibt es kaum Produkte, die wie etwa PKW als langlebige Gebrauchsgüter an Konsumenten geliefert werden und insoweit von privaten Nutzenschätzungen, nicht aber von Renditeerwägungen abhängen. Und kaum eine Maschine wird, wie das bei großen Teilen der Elektroindustrie, z. B. Kraftanlagen, Überlandleitungen, Verkehrsinfrastruktur der Fall ist, an öffentliche Haushalte geliefert, die eben nicht nur nach betriebswirtschaftlichen Renditekriterien bestellen, sondern nach politischen Nutzenüberlegungen – wenngleich, und dies sei hinzugefügt, diese auch wirtschaftlicher Art sind oder sein sollten.

## 7. Zwei Gemeinsamkeiten

Produkte, Aufgabenstellungen, Problemlösungen, Märkte, Kunden, Abnehmergruppen und Zulieferanten sind im Maschinenbau so vielfältig, daß es schwerfällt, für diesen Industriezweig Aussagen zu machen, die für alle Betriebe gültig sind. Immer geht es im Maschinenbau einigen Betrieben gut, und immer geht es zu derselben Zeit anderen schlecht.

Statistische Durchschnitte haben daher immer nur begrenzten Aussagewert. Vielmehr gleichen sie häufig der Aussage, daß die Durchschnittstemperatur stimmt, wenn das eine Bein auf der heißen Kochplatte und das andere im Kühlschrank steht.

Gleichwohl hat die Branche zwei Gemeinsamkeiten, die den Geschäftsgang ihrer Unternehmen entscheidend beeinflussen.

- Zum einen ist die ganz überwiegende Mehrzahl ihrer Unternehmen stark exportabhängig – teilweise bis zu über 90 Prozent. Daher schlagen das Investitionsklima und die Konjunkturlage in den Importländern unmittelbar auf den deutschen Maschinenbau durch. Das gleiche gilt, worauf immer wieder mit Nachdruck hinzuweisen ist, für die Wechselkursbewegungen, insbesondere des US-Dollars und des japanischen Yen. Als Leitwährungen und als Kalkulationsbasis der Hauptkonkurrenten haben sie große Bedeutung.
- Zum zweiten hängt der Maschinenbau als Produzent reinrassiger Investitionsgüter nahezu auf Gedeih und Verderb vom Investitionsklima und der Gewinnsituation der abnehmenden Industrie ab.

Diese doppelte Abhängigkeit vom Investitionsklima sowohl im Inland und auch im Ausland ist wesentlich für das Verständnis der Branche. Das erklärt, warum der deutsche Maschinenbau stärker als alle anderen Industriezweige von zyklischen Konjunkturschwankungen abhängt – und zwar in doppelter Weise:

- Er spürt die Aufwärts- und Abwärtsbewegungen *früher* als alle anderen Industriezweige und
- er ist von den konjunkturellen Ausschlägen weitaus *stärker* betroffen als andere Industriezweige.

Diese Abhängigkeit vom Investitionsklima und der Konjunkturentwicklung nicht nur im eigenen Lande, sondern auch auf allen Exportmärkten gibt eine erste Antwort auf die im Thema gestellte Frage.

## III. Tiefste Rezession seit Bestehen der Bundesrepublik Deutschland

Der deutsche Maschinenbau durchläuft, wie die deutsche Industrie insgesamt, die tiefste Rezession der Nachkriegszeit.

11/94

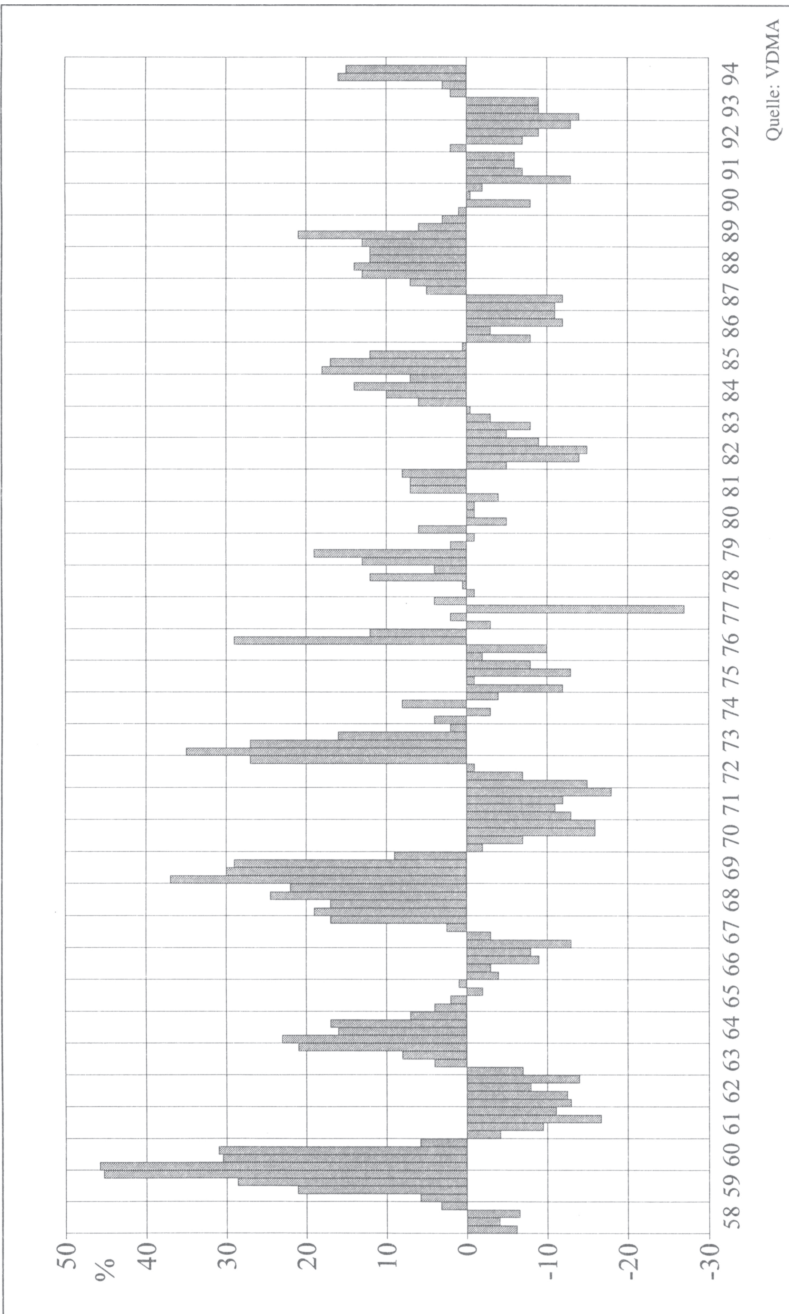


Abb. 2: Auftragsengang im Maschinenbau.  
Reale Veränderung zum Vorjahresquartal in Prozent, Westdeutschland

3\*

Mit einer zyklischen Abschwächung war nach den vorangegangenen fünf starken Wachstumsjahren um die Jahreswende 1990/1991 zu rechnen. Sie war überfällig und kündigte sich mit schwächeren Auftragseingängen an. Der VDMA hat darauf 1991 in einer Pressekonferenz hingewiesen. Einige Journalisten haben das seinerzeit als typische Verbandsklage interpretiert.

Wie tief der Abschwung tatsächlich wurde, daß der Maschinenbau vor der tiefsten und längsten Rezession seit Bestehen der Bundesrepublik stand, ließ sich 1991 allerdings nicht erkennen.

Das, was geschehen ist, läßt sich im Rückblick in wenigen Zahlen zusammenfassen.

– Auftragseingänge:

1990: minus 2 Prozent  
 1991: minus 8 Prozent  
 1992: minus 7 Prozent  
 1993: minus 8 Prozent

– Produktion:

1991: minus 1 Prozent  
 1992: minus 6 Prozent  
 1993: minus 12 Prozent.

– Beschäftigung:

Um dies durchstehen zu können, mußten die Firmen ihr Personal drastisch abbauen (Zahlen Dezember zum jeweiligen Vorjahr):

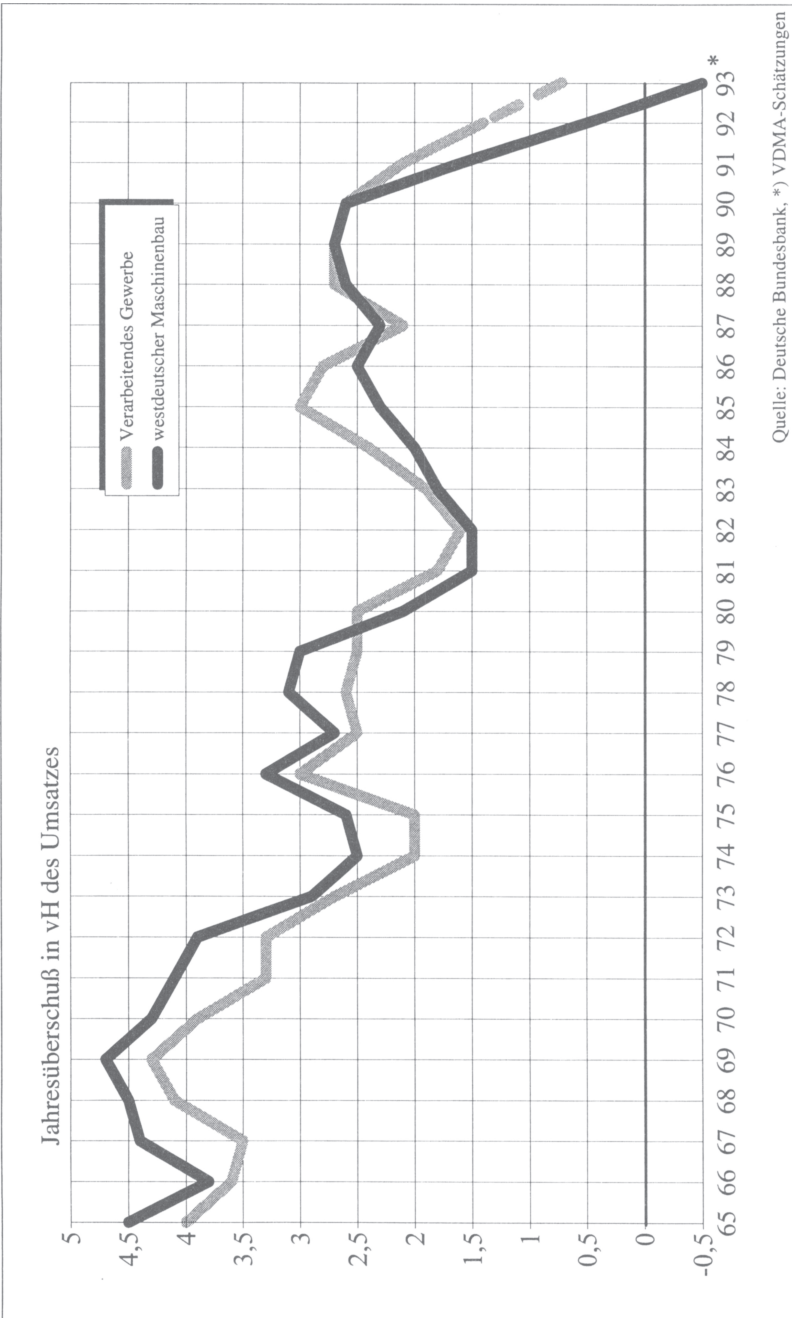
1991: minus 18 000  
 1992: minus 66 000  
 1993: minus 114 000.

Im Vergleich zum Beschäftigungshöhepunkt des Jahres 1990 (September) wurden allein in Westdeutschland bis zum Jahresende 1993 rund 200 000 Arbeitsplätze aufgegeben. Das ist weit mehr als die Gesamtbeschäftigung in der Stahlindustrie. Daß auch im ostdeutschen Maschinenbau über 400 000 Arbeitsplätze verlorengegangen sind, ist dabei noch unberücksichtigt.

– Gewinne:

Dramatisch ist der Gewinnrückgang. Mit einer Nettoumsatzrendite von unter 1 Prozent ist der mit Abstand niedrigste Wert der letzten 40 Jahre erreicht.

Vor diesem Gremium, den Ökonomen im Verein für Socialpolitik, ist auf die Gewinnentwicklung mit Nachdruck hinzuweisen – aber zugleich auch mit großer Verwunderung. Warum, so fragt man sich, wird diese für den Preislenkungsmechanismus so wichtige, für das Investieren und alle Prognosen so zentrale Größe in den Berichten der Konjunkturforschungsinstitute, der Bundesbank und des



Quelle: Deutsche Bundesbank, \*) VDMA-Schätzungen

Abb. 3: Nettoumsatzrendite im Verarbeitenden Gewerbe und im westdeutschen Maschinenbau

Wirtschaftsministeriums – um nur einige zu nennen – so stiefmütterlich dargestellt? Wenn der Gewinn überhaupt kommentiert wird, dann fast mehr als historische Größe, mit Aussagen über das, was vor 18 bis 24 Monaten Sache war. Man sage nicht, aktuelle Gewinnzahlen seien nicht verfügbar. Wer das behauptet, möge sich bei jenen zahlreichen Institutionen, die sich mit Aktienanalyse beschäftigen, eines Besseren belehren lassen.

Soweit die Fieberkurve der Krise. Wie in allen anderen früheren Konjunkturzyklen war der Maschinenbau Erst- und Hauptbetroffener des Abschwungs.

Inzwischen hat sich das geändert: Der Maschinenbau steht nicht mehr allein. Die Automobilindustrie ist, wenn auch zeitverzögert durch die Sonderimpulse der Wiedervereinigung, jetzt ebenfalls voll in den Strudel der Abwärtsbewegung geraten. Für das abgelaufene Jahr 1993 weist sie mit einem Produktionseinbruch von 16 Prozent ein deutlich schlechteres Ergebnis aus als der Maschinenbau.

Einvernehmen besteht inzwischen auch darüber, daß von der gegenwärtigen Rezession alle Industriezweige erfaßt werden und nicht nur der Maschinenbau. Insofern wird denn auch die Fragestellung des Themas – Konjunktur- oder Strukturkrise – inzwischen übergreifend für die deutsche Wirtschaft insgesamt diskutiert. Zu Recht, wie man hinzufügen sollte.

#### IV. Ursachen der Krise

Aber kehren wir zurück zum Maschinenbau. Wie stellt sich die Krise aus der Sicht dieses Industriezweiges dar?

Vor drei Jahren noch hörte sich alles ganz anders an. Damals – im Jahre 1991 – hieß es: „Deutschlands Maschinenbau ist Spitze“, „Die Auftragsbücher sind voll wie schon lange nicht mehr“, „Das Geschäft brummt“. Dies alles sind repräsentative Überschriften aus seriösen Blättern – auch aus der Neuen Zürcher Zeitung. Der deutsche Maschinenbau galt damals als Vorzeige- und Paradeindustrie schlechthin.

Heute wissen wir es besser. Und die Ursachen lassen sich, wie das bei Volkswirten üblich ist, im Nachhinein trefflich beschreiben. Ich liste sie stichwortartig auf:

- Zu Beginn 1990/1991 hatten wir eine überfällige *zyklische Abwärtsbewegung*. Darauf habe ich bereits hingewiesen.
- Verschärft hat sich die Talfahrt dann 1991/1992 durch einen *parallelen Abschwung* in nahezu allen wichtigen Industrieländern. Während in früheren Rezessionsphasen das Exportgeschäft Ausgleich für das schwache Inlandsgeschäft bot, funktionierte dieses Ventil 1992 nicht mehr.

Statt sich gegenseitig abzufedern, haben sich die internationalen Konjunkturzyklen dieses Mal gegenseitig aufgeschaukelt.



- Hinzu kam, daß mit dem *Zusammenbruch Osteuropas* wichtige Märkte im Osten *gleichsam* über Nacht wegfielen.
- In Teilen des Maschinenbaus – insbesondere im Werkzeugmaschinenbau – gerieten die Bestelleingänge durch drastische *Kürzungen der Verteidigungsausgaben* in fast allen Ländern zusätzlich unter Druck.
- Der Bürgerkrieg in Jugoslawien und die nationalistischen Entwicklungen in den GUS-Staaten haben *politische Unsicherheiten ausgelöst*, die für das auf langfristiges Vertrauen angewiesene Investitionsgütergeschäft alles andere als zuträglich sind.
- Begleitet war das Ganze von dramatischen *Wechselkursverwerfungen*, die dem Exportgeschäft teilweise die Kalkulationsgrundlage entzogen haben. In den Jahren 1991 und 1992 waren es vor allem die Abwertungen des US-Dollars und des japanischen Yen um 25 bis 35 Prozent, aber dann im Jahre 1993 auch der Zusammenbruch des EWS mit einer Verbilligung der italienischen Lira um rund 20 Prozent.
- Und als letztes schließlich kommt all das hinzu, was gegenwärtig als „*Standortproblematik*“ diskutiert wird. Letztlich ist das nichts anderes als die Beschreibung unserer hausgemachten Kosten- und Regulierungskrise: die zu hohen Lohnkosten und Lohnzusatzkosten, die zu geringe Flexibilität unserer Tarifvereinbarungen, die Summe sich addierender fiskalischer Zusatzbelastungen (Solidaritätszuschlag, Mineralölsteuer, Mehrwertsteuer, Versicherungssteuer, Sozialabgaben bis hin zur angekündigten Pflegeversicherung), unsere international zu hohen Energie- und Kommunikationskosten und, in den Jahren 1991 und 1992, auch die Tatsache, daß aus dem Niedrigzinsland Deutschland im Vergleich zu seinen Hauptkonkurrenten ein Hochzinsland geworden war.

Diese sieben Ursachen haben auf das Investieren und damit zugleich auf den Geschäftsgang des deutschen Maschinenbaus schädlich eingewirkt. Alles dies sind Ursachen für die Krise – allerdings exogene Ursachen, die nicht vom deutschen Maschinenbau zu verantworten und ihm daher auch nicht als Strukturkrise anzulasten sind. Insofern steckt der Maschinenbau nicht in einer Strukturkrise. Jedenfalls dann nicht, wenn die im Thema formulierte „Strukturkrise des deutschen Maschinenbaus“ als endogene, durch in der Struktur der Branche angelegte oder durch die Maschinenbauunternehmen selbst verursachte Strukturkrise verstanden wird. Und leider ist das häufig und oft auch einseitig genug der Fall.

Allerdings ist der Maschinenbau von einer ganz andersartigen Strukturkrise erfaßt. Die Strukturen seines Umfeldes, die Rahmenbedingungen, in denen er operiert, die Standortfaktoren – Eucken würde vermutlich vom gesamtwirtschaftlichen Datenkranz sprechen – haben sich erheblich verändert und verschlechtert. So sehr, daß der Krise inzwischen auch beste industrielle Substanz zum Opfer gefallen ist und damit zugleich wertvolle Arbeitsplätze.



Anders ausgedrückt: Die Verteilungs- und Verwendungsstrukturen des deutschen Sozialprodukts haben sich so nachteilig für das Investieren verändert, daß der vom Investieren abhängige deutsche Maschinenbau davon voll erfaßt worden ist.

Damit läßt sich eine bündige Antwort auf die im Thema gestellte Frage geben: Krise ja, allerdings sowohl Konjunktur- als auch Strukturkrise – jedoch nicht endogene, sondern exogene Strukturkrise.

## **V. Kann sich der deutsche Maschinenbau langfristig gegenüber der internationalen Konkurrenz behaupten?**

Wie sehen die langfristigen Zukunftsaussichten des Weltmaschinenbaus aus? Kann sich der deutsche Maschinenbau gegenüber der internationalen Konkurrenz behaupten?

### **1. Zukunftsaussichten des Weltmaschinenbaus**

Alles spricht dafür, daß der Maschinenbau auf längere Sicht weltweit eine Wachstums- und Zukunftsbranche ist. Die Investitionspotentiale sind groß. Die Möglichkeiten, aber auch die Zwänge zum Investieren nehmen langfristig eher zu.

- In der US-amerikanischen Industrie gibt es lang aufgestauten Investitionsbedarf, der sich gegenwärtig Bahn bricht und durch die neue gemeinsame Freihandelszone mit Kanada und Mexiko zusätzliche Impulse erhält.
- In Osteuropa, in Polen, Tschechien, Ungarn und den GUS-Staaten bestehen gewaltige Wachstums-, Umstrukturierungs- und Modernisierungszwänge, die nach Ausrüstungsgütern rufen.
- Das gleiche gilt für die neuen Bundesländer.
- Unübersehbare und wohl auch unaufschiebbare Investitionsnotwendigkeiten in den Entwicklungsländern und den sich neu industrialisierenden Ländern kommen hinzu.
- Immense Anforderungen zum Schutze unserer Umwelt, zur Beseitigung von Müll und Abfall, aber auch um zu verhindern, daß bei der Produktion von Industriegütern neuer Müll und neuer Abfall entstehen oder zumindest die Entstehung reduziert wird, erfordern neue und andere Maschinen, Geräte und Anlagen.
- Ein Weiteres kommt hinzu: Die unvermindert rasche technische Innovation mit neuen Verfahren und Produkten beschleunigt den wirtschaftlichen Altersungsprozeß. Technischer Fortschritt schafft sich seine eigene Nachfrage. Maschinen müssen neu angeschafft werden, weil diejenigen, die heute noch in

den Fabriken stehen, immer schneller veralten. In immer kürzerer Zeit müssen ganze Generationen von Ausrüstungsbeständen erneuert werden. Die Zeiten, in denen man in den Fabriken noch museumsreife Maschinen mit einem Alter von 50 bis 80 Jahren angetroffen hat, sind vorbei.

Nimmt man dies alles zusammen, darf man dem Maschinenbau weltweit gute Wachstumsaussichten und Nachfrageperspektiven bescheinigen.

## **2. Kann sich der deutsche Maschinenbau gegenüber der internationalen Konkurrenz behaupten?**

Für uns bleibt dann jedoch die Frage, ob und inwieweit der deutsche Maschinenbau von dieser Entwicklung profitiert, ob er sich gegenüber der internationalen Konkurrenz behaupten kann.

Mit einem einfachen Ja oder Nein läßt sich diese Frage nicht beantworten. Differenzierung ist nötig. Es hängt davon ab, um welche Konkurrenten es sich handelt. Dabei sind drei Gruppen zu unterscheiden: erstens die alten Industrieländer einschließlich Japan, zweitens die neuen Industrieländer und drittens als Sonderfall die Vereinigten Staaten.

### *a) Vergleich zu den alten Industrieländern*

Was die Konkurrenzfähigkeit gegenüber den alten Industrieländern anbetrifft, d. h. insbesondere gegenüber der europäischen Konkurrenz, aber auch der japanischen, sehe ich keine allzu großen Risiken und Gefährdungen. Diese These läßt sich durch Fakten erhärten.

Zum einen hat der deutsche Maschinenbau gegenüber diesen Konkurrenzländern seine Weltmarktanteile bis in das letzte Jahr hinein trotz aller hausgemachten Belastungen gehalten.

Zum zweiten signalisieren die Statistiken, daß die Konkurrenz in Frankreich, Italien, der Schweiz, aber auch in Japan in den letzten Jahren gleiche Produktionseinbußen hinnehmen mußte.

Und zum dritten schließlich zeigen nahezu alle Gespräche und Informationen auf Messen, bei Veranstaltungen, aber auch beim Besuch in ausländischen Fabriken – auch und besonders in Asien, in China, Taiwan, in Indonesien und Korea, um nur einige zu nennen –, daß die technische Qualität deutscher Maschinen nach wie vor höchstes Ansehen genießt. Dies wird eigentlich nie in Frage gestellt. Bemängelt wird der zu hohe Preis, der um 20 bis 30 Prozent über der Konkurrenz liegt. Und damit ist zunehmend die Konkurrenz der neuen Industrieländer gemeint – der „Kleinen Tiger“, aber auch Koreas, Indiens und neuerdings auch Chinas.

*b) Vergleich zu den neuen Industrieländer –  
veränderte internationale Arbeitsteilung*

Der Preis- und Kostenunterschied zu diesen jungen asiatischen Industrieländern, neuerdings auch zu Osteuropa und demnächst zu Mexiko und Lateinamerika, ist, wenn es um den Trend, um Anteilsveränderungen geht, das Entscheidende. Die Billigkostenkonkurrenz, deren Personalkostenniveau vielfach um 90 Prozent unter dem deutschen liegt, setzt sich jetzt stärker durch.

Das ist neu. Billiganbieter gab es immer. In den 50er und 60er Jahren bis hin in die 70er hatten sie jedoch kaum eine Chance, da der Lohnkostenvorteil durch Qualitätsmängel und niedrigere Produktivität meist überkompensiert wurde. Die damaligen Fehlinvestitionen in Brasilien, Argentinien, der Türkei – nur um einige zu nennen – belegen dies.

Dies hat sich mittlerweile grundlegend geändert. Technischer Standard und Qualität stimmen inzwischen. Und seitdem dies so ist, werden unsere Konjunkturprobleme begleitet und verschärft durch einen Struktur- und Trendbruch, dem nahezu alle alten Industrieländer ausgesetzt sind – auch die bisher so erfolgsgewöhnten Japaner, die aufgrund interner Kostensteigerung und der Yen-Aufwertung an Boden verlieren.

Die Voraussetzungen der internationalen Arbeitsteilung haben sich grundlegend geändert. In unseren Vorstellungen jedoch, so wie sie zur Grundlage wirtschaftspolitischer Empfehlungen und Handlungen werden, wird das noch nicht ausreichend berücksichtigt.

Die wirtschaftspolitische Orientierung stammt vielfach noch von dem alten Ricardo-Beispiel, bei dem Großbritannien im Warenaustausch mit Portugal sich auf die Produktion von Tuch spezialisiert, weil es dort über komparative Kostenvorteile verfügt. Entsprechend diesem Beispiel – so lautet noch immer die Empfehlung vieler Ökonomen – müßten sich die alten Industrienationen auf höherwertige, innovative Industrieerzeugnisse verlagern und die weniger intelligenten Produktionen den nachwachsenden Industrieländern überlassen.

Tatsächlich aber haben sich die Voraussetzungen, die diesem Modell zugrunde liegen, in den letzten Jahren dramatisch geändert, teilweise sind sie weggefallen.

b1) Den jungen Industrienationen gelingt es immer schneller, modernste, intelligente Industrieerzeugnisse zunächst nachzuahmen und dann selbst weiterzuentwickeln. Während Japan noch etwa 15 Jahre dazu brauchte, hat sich dieser Zeitraum bei den „Kleinen Tigern“ auf rund 10 Jahre reduziert. Der Entwicklungsprozeß in China, teilweise auch in Indien, läßt vermuten, daß sich diese Spanne weiter auf nunmehr fünf Jahre verkürzt hat. Die „Halbwertszeiten“ der Imitation von Industrieprodukten haben sich radikal verkürzt.

b2) Auch die neuen Industrieländer verfügen inzwischen über ausgezeichnet ausgebildete Ingenieure und Facharbeiter. Damit ist technisches Wissen zuneh-

ment zu einem mobilen Produktionsfaktor geworden. Das hat auch damit zu tun, daß die Fertigungs- und Automatisierungstechniken immer stärker international genormt sind. Die inzwischen weltweit üblichen Qualitätssicherungssysteme sorgen für nahezu gleichbleibend hohe Qualität. So können nicht nur Eisen und Schiffe, Fotoapparate und Hifi, sondern inzwischen auch Automobile und Maschinen in Korea, Taiwan und China in fast gleicher Qualität hergestellt werden wie in Europa, den USA oder Japan.

Technische Vorsprünge, die mit neu entwickelten Produkten und Maschinen früher über Jahre hin verteidigt wurden, lassen sich jetzt nur noch kurzfristig halten. Technische Vorteile, die sich als Monopolprämie über den Preis hereinholen lassen, fallen damit immer schneller weg.

b3) Die Nivellierung technischer Unterschiede zwischen alten und jungen Industrieländern ist nicht im gleichen Maße begleitet von einer Reduzierung der Kostendifferenzen. Das Gegenteil scheint der Fall zu sein. Die Löhne sind zwar in Japan gestiegen, aber nicht in den neu hinzukommenden Industrieländern. Die Lohnkosten in China oder im Ostblock sind so extrem niedrig, daß sich die Scherenöffnung zwischen Kosten- und Qualitätsunterschieden eher vergrößert hat.

b4) Ein Weiteres kommt hinzu: Die Transport- und Informationstechniken haben sich so stark verbessert und so extrem verbilligt, daß es heute für nahezu alle Güter einen wirklich globalen internationalen Handel gibt – vielleicht das erste Mal in der Wirtschafts- und Sozialgeschichte. Früher wurden vornehmlich homogene Massengüter wie Metalle, Getreide, sonstige Nahrungsmittel, Öl und Rohstoffe auf den internationalen Märkten gehandelt. Je spezieller die Produkte waren, um so abgeschotteter waren sie auch gegenüber der internationalen Konkurrenz. Die Vielzahl der Industrieprodukte, die heute auf den Weltmärkten gehandelt wird, hat erheblich zugenommen. Inzwischen wird fast alles international transportiert und gehandelt. Auch das hat zu einer veränderten internationalen Konkurrenzsituation geführt.

Fassen wir zusammen: Es wird immer schwieriger, Kostennachteile am Standort alter Industrieländer über den Preis zu kompensieren. Dieser Trend läßt sich seit Jahren beobachten. Er begleitet unsere Konjunkturen und schlägt sich von Zyklus zu Zyklus in steigender Sockelarbeitslosigkeit und in der Verlagerung von Investitionen und Arbeitsplätzen in junge Industrieländer nieder.

Ein Blick auf das statistische Produktionsverzeichnis belegt die These. Immer mehr Produkte wandern aus. Am Anfang waren es vergleichsweise weniger innovative Produkte wie Textilien, Stahl und Schiffe. Dann folgte die Fertigung von Kameras, Kühlschränken, Waschmaschinen, Radios, Fernsehgeräten und Hifi – alles Industrieerzeugnisse, die, vor allen Dingen zu ihrer Zeit, durchaus als höherwertig einzustufen waren und sind. Inzwischen folgt die Produktion von Automobilen und Maschinen diesem Trend. Da bleibt am Ende der Produk-

tionsstatistik für das Ausweichen in noch höherwertigere und intelligentere Produkte wenig übrig.

Die alte Ricardo-Strategie, neue komparative Kostenvorteile bei höherwertigen Industrieprodukten zu suchen und dorthin auszuweichen – mit diesem Konzept ist es nicht mehr getan, es reicht nicht aus.

Von diesen unerbittlichen Sachzwängen sollte auch nicht dadurch abgelenkt werden, daß den Unternehmern Innovationsversäumnisse vorgeworfen werden oder zu einseitig und zu prioritär das wirtschaftspolitische Heil in einer neuen Innovations- und Technologiepolitik gesucht wird.

Der Kernpunkt unserer wirtschaftlichen Schwierigkeiten ist ein Kostenproblem, dem alle Industrieländer bei veränderter internationaler Arbeitsteilung ausgesetzt sind und dem sie in erster Linie mit Kostenanpassungen, und zwar auf allen Kostenebenen, begegnen müssen.

### *c) Entwicklung in den USA*

Vielleicht bietet die Entwicklung in den Vereinigten Staaten Orientierung für das, was zu tun ist. Viele Jahre Verzicht auf Reallohnsteigerungen, Abbau von Subventionen und Regulierung nicht nur im Bereich der Luftfahrtgesellschaften, sondern auch durch stärker betriebsorientierte Lohnabschlüsse, viele Jahre niedrige Zinsen mit dem Ergebnis, daß nach Umschuldung die Kapitalkosten in den Firmenbilanzen heute vergleichsweise niedrig ausfallen, und schließlich Wechselkurse, die der Wettbewerbssituation und den internationalen Kaufkraftparitäten angemessen, ja zeitweise sogar vorausgeeilt sind. Manches spricht dafür, daß dies den Boden bereitet hat für einen stetigen, dem internationalen Gleichschritt der Konjunktur entgegengerichteten Aufschwung, der Arbeitsplätze schafft, Investitionen fördert und bereits jetzt dazu geführt hat – um nur ein Ergebnis zu nennen –, daß offenbar in den Vereinigten Staaten die modernsten Fertigungsanlagen für die Produktion von Automobilen stehen.

Die Wirtschaftsentwicklung der Vereinigten Staaten sollte nicht unterschätzt werden. Auch der Produktionszuwachs von 19 Prozent im Werkzeugmaschinenbau – wenn auch von einem niedrigen Niveau – könnte einen Trendwandel von Deindustrialisierung zu Reindustrialisierung signalisieren. Aber das werden wir erst im Jahre 2000 wissen.

## **Zusammenfassung der Diskussion**

Im Rahmen der Diskussion wurde die Unterscheidung zwischen exogen und endogen verursachten Krisen kontrovers diskutiert, wobei einzelne Diskussionsredner die Bedeutung der zeitlichen Dimension, also der Geschwindigkeit, mit

der auf exogene Datenänderungen reagiert wird, betonten. Die Interpretation der Krise als primär exogen verursacht wurde überwiegend zurückgewiesen. Zechlin gab in seiner Antwort zu bedenken, daß frühere Prognosen ganz überwiegend sehr positive Perspektiven für den Maschinenbau nach der deutschen Wiedervereinigung gezeichnet hätten. Insoweit sei Vorsicht mit dem Vorwurf geboten, die Branche hätte sich nicht adäquat angepaßt.

Die zentrale Bedeutung der Lohnsätze für den Umbruch in der Maschinen- und Anlagenbaubranche warf die Frage auf, warum der VDMA nicht frühzeitig auf eine Senkung oder Flexibilisierung dieses Preises hingewirkt habe. Eine Senkung der hohen Reallöhne in der Bundesrepublik wäre umso dringlicher gewesen, als offensichtlich die Qualitätsdifferenziale im internationalen Kontext zunehmend geringer würden. In diesem Zusammenhang wurde auch die Frage aufgeworfen, inwieweit kosteninduzierte Faktorwanderungen empirisch zu beobachten seien. Zechlin betonte, daß der VDMA keine Arbeitnehmerorganisation sei, so daß er zwar auf die möglichen Konsequenzen von Tarifabschlüssen hinweisen könne, ihm die aktive Gestaltung der Tarifpolitik aber verwehrt sei. Nach der Öffnung der Grenzen nach Osteuropa seien, so Zechlin, tatsächlich teilweise massive Faktorwanderungen zu verzeichnen.

Abschließend wurde die von Zechlin zugrunde gelegte außenhandelstheoretische Konzeption problematisiert. Zechlin wies in seinem Schlußwort auf die Bedeutung der Maschinenbaubranche als industrielle Infrastruktur für die gesamte Volkswirtschaft hin, was möglicherweise Ansatzpunkt und Berechtigung einer industriepolitischen Förderung sein könne.



# Stahl im Umbruch

Von *Ruprecht Vondran*, Düsseldorf

Beim Stahl, einer traditionsreichen Industrie, gibt es mehr an Veränderungen, als auf den ersten Blick wahrzunehmen ist. Ich möchte vier Felder kurz abschreiben:

- Es gibt neue Produkte in viel kürzerer Zeitfolge, als man dies von außen sieht, es sei denn, man ist Stahlverarbeiter.
- Zu beachten sind Veränderungen in der Produktionstechnik, die die Branche revolutionieren.
- Die dritte Kraft sind die sich schnell wandelnden Märkte, insbesondere die Schaffung des Europäischen Binnenmarktes, die Öffnung Osteuropas, der Versuch einer protektionistischen Abschließung der USA und schließlich die zunehmende Bedeutung der Entwicklungs- und Schwellenländer als Anbieter von Stahl.
- Und schließlich ist der Einfluß der Politik auf die Stahlindustrie zu berücksichtigen.

1. Zunächst das Thema neue Produkte: Der Stahl als Werkstoff steht, was seine Zukunftsfähigkeit angeht, nicht in Frage. Er ist viel innovativer, als viele sich das vorstellen. Er wird sich im Substitutionsprozeß mit anderen Werkstoffen, die versuchen, ihm Marktanteile abzujagen, ganz sicher behaupten. Wenn man die Werkstoffnummern aufaddiert, so findet man über 2 000 verschiedene Stahlsorten. Rund die Hälfte der heute angebotenen Stahlprodukte ist nicht älter als sechs Jahre. Ein Beispiel: Der VW-Käfer hatte ein Karosserie-Blech von ungefähr 1,2 mm Dicke. Er war kein schlechtes Auto, aber der Golf ist besser, d. h.: sicherer, schneller, leichter, energiesparsamer. Er hat aber nur ein Karosserieblech von 0,7 mm Dicke – Tendenz weiter abwärts gerichtet.

Die Verbraucher der Stahlindustrie sprechen selten über die verbesserten Werkstoffeigenschaften. Sie machen es wie ein Gentleman, der genießt und schweigt. Es ist nicht vorstellbar; ein wirklich neues Automobil zu bauen, ohne einen neue Generation von Stahlwerkstoff zu schaffen. Beides geht Hand in Hand. Deshalb ist es wichtig, wo man diesen Stahl produziert. Man kann ihn nicht beliebig von weither beziehen. Man muß mindestens einen Teil davon auch im eigenen Lande produzieren. Richtungsgebend ist beispielsweise die Entwicklung höherfester Stähle zur Gewichtsreduzierung, aber auch die Entwicklung sogenannter super-



plastischer Stähle, die möglichst endabmessungsnah die Herstellung komplizierter Strukturen erlauben.

Wichtig ist ein Blick auf das PreisLeistungsverhältnis für Stahl. Man erfährt ab und zu aus der Werbung, daß ein neuer Werkstoff von sich reden macht, indem über ihn gesagt wird, er sei 50- oder 100mal so leistungsfähig wie Stahl. Man vergißt meistens hinzuzufügen, daß dieser neue Werkstoff dann vielleicht im Kilo soviel kostet wie eine Tonne Stahl.

Unerreicht ist die Fähigkeit des Stahls, im Kreislauf immer wieder dienstbar zu sein. Man nennt es heute „Recycling“. Ich spreche dagegen gerne von der „Kreislaufstärke“ dieses Werkstoffs, die im Grunde seit 100 Jahren gut funktioniert. Den Stahl unterscheidet dabei von anderen Werkstoffen, daß seine Schrittwertung in beinahe beliebig langer Generationsfolge zu erstklassigen Qualitäten führt. Probleme gibt es allenfalls dann, wenn es zu Zumengungen kommt. Beispielsweise ist Kupfer ein „Feind“ der Stahlmetallurgen.

2. Der Stahl ist auch von der Verfahrenstechnik her kein dummes Produkt. Die Produktionsanlagen sind kapitalintensiv. Der Bau eines modernen Hochofens stellt ein Kostenvolumen von ungefähr 800 Mio Mark dar. Eine moderne Kokerei kostet eine Milliarde Mark. In der gleichen Größenordnung liegt auch der Kapitalaufwand für eine Warmbreitbandstraße. Der Stahl ist dagegen nicht sehr lohnintensiv. In einem Unternehmen mit guter Kostenstruktur sollte von den Gesamtkosten nicht mehr als 20 bis 25 % auf die Lohnkosten entfallen. Damit liegt der Stahl deutlich unter dem Durchschnitt aller industriellen Gewerbe. Die Belegschaften sind übrigens qualifizierter als man vielleicht meint. Der Anteil der Facharbeiter an den Lohnempfängern betrug 1979 5%. In 10 Jahren bis 1989 ist er auf über 56 % gestiegen. Die Zahl der ungelerten Arbeiter ist entsprechend von 9 auf 5 % zurückgegangen. Auch die Zahl der angelernten Arbeiter ist gefallen. Die Industrie hat trotz eines dramatischen Rückgangs in der Beschäftigung eine fast unveränderte Zahl von Ingenieuren, rund 7 000. Das Produkt Stahl wird also immer intelligenter. Leider ist der Stahl energieintensiv. Die Stahlindustrie ist der größte Energieverbraucher in der gewerblichen Wirtschaft. Aber sie macht alle Anstrengungen, den Einsatz teurerer Energie zurückzufahren. Wir haben 1976 rund 24 Giga Joule pro Tonne Rohstahl verbraucht. 1992 waren es etwas mehr als 20 Giga Joule. Das war eine Einsparung von 20 %. Es gibt guten Grund anzunehmen, daß es noch einen erheblich größeren Schritt zur Sparsamkeit geben wird, wenn die neue Produktionstechnik, das endabmessungsnah Gießen von Stahlblech, sich durchgesetzt haben wird. Vielleicht ist es ganz gut, an dieser Stelle einzufügen, daß einer der Konkurrenten des Stahls, das Aluminium, rund 10mal so energieintensiv ist wie der Stahl, wenn beide Werkstoffe aus Erz gewonnen werden. Und selbst, wenn man die Schrottkreisläufe von Stahl und Aluminium miteinander vergleicht, bedarf Aluminium beim „Recycling“ noch ein mehrfaches dessen an Energie, was man zur Wiedergewinnung von Stahl benötigt.

Der Rohstoff Stahlschrott ist in Deutschland übrigens bisher unterbewertet worden. In Deutschland wird gegenwärtig jede fünfte Tonne Stahl aus Schrott erschmolzen. In der Europäischen Union ist es fast jede dritte Tonne. Weltweit sind es immer knapp 30%. Deutschland führt gegenwärtig rund 8 Mio Tonnen Schrott aus. Das ist eigentlich widersinnig, denn Schrott ist ein energiehaltiger Rohstoff, den wir in einem energiearmen Land selbst behalten und selbst verarbeiten sollten. Das Problem liegt darin, daß die Stromkosten in Deutschland hoch sind, so daß unsere Industrie auf der Basis der Elektrostahlmetallurgie bisher nur schwer mit anderen Elektrostahlherstellern konkurrieren kann.

Unter dem Stichwort „endabmessungsnahes Gießen“ – das ist ein freudloser Begriff unserer Techniker – hat eine neue technologische Reihe begonnen. Künftig wird man immer weniger Halbzeuge in dicken Abmessungen von 250 mm abgießen und diese Blöcke (Brammen) dann Stufe für Stufe herunterwalzen, sondern Bleche bereits in Stärke von 10-12 mm gießen. Die Hersteller dieser neuen Technologien machen geltend, daß sie zu einer Reduzierung der Investitionskosten um rund 40%, einer Reduzierung der Arbeitskosten um 80% und eine Reduzierung des Energieeinsatzes um 50% führen. Ob diese Richtgrößen tatsächlich erreicht werden, weiß ich nicht. Sicher aber ist, daß etwas Revolutionäres im Anmarsch ist.

Es wird zu einer Neubewertung der Standorte kommen, denn die neue Produktionstechnik macht es möglich, kleinere Produktionseinheiten zu bauen. Eine moderne Warmbreitbandstraße, auf der heute das Ausgangsprodukt Warmbreitband für Bleche gewalzt wird, braucht doch eine Kapazität von 3 Mio Tonnen, um rentabel zu sein. Die neue Technik ermöglicht sehr viel kleinere Einheiten, die in einer Größenordnung von einer halben Millionen Tonnen Jahresproduktion liegen. Damit können sich auch kleinere Länder eine eigene Flachstahlproduktion leisten. Außerdem werden alle Produzenten die Anpassungsvorgänge an wechselnde Konjunkturen besser meistern, als das heute mit der Großtechnologie der Fall ist.

Von den neuen Technologien, die die Welt des Stahls bestimmen, sind übrigens die meisten im deutschsprachigen Raum entwickelt worden. Das gilt für das Sauerstoffaufblasverfahren. Das ist eine deutsch-österreichische Entwicklung. Das gilt für die Strangußtechnik, die die Automatisierung der Stahlproduktion vorangebracht hat. Und das wird auch gelten für das eben genannte Gießen von Flachstählen. Das alles sind Entwicklungen, die eine enge Symbiose zwischen der deutschen Stahlindustrie und dem deutschen Maschinenbau voraussetzen.

3. Die Stahlindustrie bewegt sich auf einem der wettbewerbsintensivsten Märkte, die es überhaupt gibt. Das liegt daran, daß unsere Güter weitgehend standardisiert sind. Auch ist der Markt sehr transparent. Nur der Geldmarkt ist noch transparenter. Außerdem ist der Stahlmarkt international. Über ein Drittel der deutschen Marktversorgung kommt beispielsweise aus dem Ausland. In gleichem Maße liefern wir auch wieder über die Grenzen in andere Länder. Der

Markt ist wettbewerbsintensiv, zumal er seit längerem von Überkapazitäten gekennzeichnet ist. Die europäische Kommission ist, übrigens ganz in Übereinstimmung mit der Industrie, zu dem Ergebnis gekommen, daß rund 30 Mio Tonnen Rohstahl in Europa überständig sind.

Sie werden fragen, wie weiß man denn das angesichts wechselnder Konjunktur? Man hat einen Auslastungsgrad von 85 % in einem mittleren Stahljahr zugrunde gelegt. Das ist deshalb eine ganz gute Zahl, weil sie auf der einen Seite noch einen Swing für eine Konjunktur nach oben offenläßt und auf der anderen Seite auch in einem schlechten Stahljahr die Unternehmen nicht ins Tiefrote abgleiten läßt. Wenn man diese Rechnung einheitlich für alle EU-Länder macht, so kommt man für Italien auf den größten Überhang, 9 Mio Tonnen. Dann folgt Spanien mit 4,5 Mio Tonnen. Da das ganze Problem ein Gewicht von 30 Mio Tonnen hat, ist daraus die wirtschaftspolitische Forderung abzuleiten, daß in diesen beiden Ländern, die besonders hoch subventionieren, rund die Hälfte – knapp 15 Mio Tonnen – an Kapazitätsopfern erbracht werden muß. Natürlich müssen auch die Deutschen etwas tun; sie müssen nach dieser Rechnung 5 Mio t stilllegen.

Der gemeinsame Binnenmarkt bewirkt, daß der Wettbewerb noch schneller und noch härter geworden ist. Es gibt nichts, was man einen „Heimatschutz“ nennen könnte. Der Markt ist auch deshalb so transparent, weil die Kunden über Grenzen ziehen, insbesondere die mittelständischen Stahlkunden, und sich bei diesem Umzug auch mit neuen Versorgungsquellen vertraut machen. Wenn die deutsche Stahlindustrie sie nicht verlieren will, dann muß sie ihnen mit ihrem Angebot nachziehen.

Ein weiteres Bewegungsmoment bringt die Öffnung der osteuropäischen Grenzen. In den osteuropäischen Staaten einschließlich GUS sind rund 210 t Stahlkapazitäten installiert. Das ist mehr als in der Europäischen Union und in der EFTA zusammen. Das vermag auch nicht so sehr zu überraschen, denn es lag im kommunistischen Selbstverständnis, den wirtschaftlichen Akzent in der Schwerindustrie zu setzen. Auch diese Überkapazitäten drücken heute auf die westlichen Märkte. Dabei ist die Bundesrepublik Deutschland das bevorzugte Ziel. Rund 60 % aller osteuropäischen Exporte landen als Import in der Bundesrepublik Deutschland. Anders ausgedrückt, rund die Hälfte unserer deutschen Drittlandsimporte kommt heute aus Ländern Osteuropas. Wir haben mit diesen Angeboten immer Schwierigkeiten, weil diese Länder nach wie vor in aller Regel für ihre Rohstoffe keine Weltmarktpreise bezahlen, kaum Umweltschutz kennen, und keine Abschreibungen und Zinsen erwirtschaften müssen. Sie benutzen ihre Stahlindustrie als Bringer harter Devisen und bieten oft 25 % bis 30 % unter den kostenorientierten Preisen in Westeuropa an.

Mit den USA haben wir Probleme, weil sie sich entschlossen haben, ihren Markt protektionistisch abzuschließen. Sie haben flächendeckend alle wesentlichen Exporteure, die die Vereinigten Staaten zum Ziel haben, mit handelspoliti-

schen Verfahren überzogen. Annähernd 100 Verfahren haben sie gleichzeitig gegenüber 20 Ländern eröffnet. Damit haben sie auch die deutsche Stahlindustrie, die der größte europäische Exporteur in den amerikanischen Markt ist, sehr getroffen.

Ich darf einen Blick auf die Entwicklungsländer werfen. In den vergangenen zwanzig Jahren haben sie zunehmend an Marktanteilen gewonnen. Vor 20 Jahren entfielen auf sie rund 4% der Stahlproduktion. Vor 10 Jahren waren es knapp 10%. Heute sind es rund 16%. Aber sie stellen auch heute keineswegs die Hauptkonkurrenz für uns dar. Im westeuropäischen Markt sind sie kaum präsent. Wohl aber haben sie ihre eigene Selbstversorgungsrate erhöht, und damit unsere Exportchancen verkürzt.

4. Jetzt zur Politik. Da gibt es leider ein Tohuwabohu. Rund ein Viertel der Weltstahlproduktion liegt in den Händen verstaatlichter Unternehmen. Die meisten Regierungen benutzen die Stahlunternehmen, die ihnen gehören, als Instrument der Beschäftigungspolitik. Aber die Größe des Problems ist mit diesem Hinweis allein noch nicht richtig gekennzeichnet. Unsere Hauptsorge sind die Subventionen, die reichlich gewährt werden. Das italienische Stahlunternehmen Ilva hat beispielsweise in 20 Jahren rund 40 Mrd. Mark an Verlusten eingefahren und in diesen 20 Jahren nur wenige Monate schwarze Zahlen geschrieben. Mittels staatlicher Hilfe lebt es immer noch. Die Gewährung von Beihilfen ist natürlich nicht rechtens. Der Montan-Vertrag ist in diesem kritischen Punkt vom Wortlaut her eindeutig. Er sagt, Subventionen, in welcher Form auch immer, sind nicht mit dem Gedanken eines Gemeinsamen Marktes für Stahl zu vereinbaren. Es gibt auch einen Subventionskodex, der ein wenig pragmatischer öffentliche Hilfen für Forschung und Entwicklung, für Umweltschutz und für Sozialpläne zuläßt. Aber auch an diesem Kodex vorbei werden enorme Gelder in konkurrierende EU-Stahlindustrien geschoben.

Für die deutsche Stahlindustrie war es ein schwarzer Freitag, als am 17.12.1993, eine Woche vor Weihnachten, der Ministerrat noch einmal für die Italiener, die Spanier und den deutschen Fall Eisenhüttenstadt über 12 Mrd. Mark an Subventionen genehmigt hat. Ein marktwirksamer Kapazitätsabbau, der nach dem geltenden Subventionskodex damit einhergehen sollte, hat kaum stattgefunden. Es sind überwiegend „Luftkapazitäten“, d. h. Anlagenpotentiale, die in den letzten Jahren schon nicht mehr ausgelastet waren, nur noch in der Statistik standen. Tatsächlich ist der Markt durch die Stilllegungen, die die Politik verordnet hat, nicht entlastet worden. Leider wirken sich die Subventionen auch in einem Verlust von Marktanteilen für die deutsche Stahlindustrie aus. Sie hat in der Zeit von 1991 bis 1993 rund 2,5% am Markt in der europäischen Union verloren. Das klingt wenig, aber das sind über 4 Mio Tonnen. Anders ausgedrückt, in diesem kurzen Zeitraum ist der deutschen Stahlindustrie die Beschäftigung für ein großes integriertes Stahlwerk an die subventionierte Konkurrenz verlorengegangen.

4\*

Auch sonst gibt es leider Langzeitwirkungen, vor allem im Blick auf Investitionen. Vergleichbar je Tonne Rohstahl-Produktion gerechnet, sind in den letzten zwanzig Jahren in Deutschland 10 Mark, in Frankreich 69 Mark, in Großbritannien 90 Mark, in Italien 97 und in Spanien 101 Mark an Subventionen gezahlt worden. Dabei ist in Deutschland öffentliches Geld erst geflossen, als in anderen Ländern diese Flut schon hoch angestiegen war. Teilweise sind die den deutschen Werken im Schnitt gewährten 10 DM je Tonne dem Fiskus zurückerstattet worden. Bei den Investitionen sieht das Bild wie folgt aus: Wir haben 47 Mark pro Tonne Rohstahlproduktion investiert. In Frankreich wäre es 63, im Vereinigten Königreich und in Italien rund 70 DM. Die hochsubventionierten Industrien haben also rund 50% mehr investiert, als wir es konnten. Dies zwanzig Jahre lang. Das hat natürlich auch Rückwirkungen auf die Produktivitätsentwicklung.

Wir resignieren deshalb aber nicht, sondern machen kraftvolle Anstrengungen, unsere Leistungsfähigkeit zu steigern. Wir nehmen die Anlagen aus dem Produktionsprozeß, die die schlechtesten Leistungsdaten aufweisen. Es werden auch die Belegschaften in einem Maße ausgedünnt, wie es bei einer qualifiziert mitbestimmten Industrie vor einiger Zeit noch gar nicht denkbar gewesen wäre. Dabei legen wir Wert darauf, die Qualitätsstandards unserer Erzeugnisse nicht nur zu halten, sondern auch weiterzuentwickeln.

Es wäre gut, wenn die Wissenschaft intensiver analysieren würde, welche Wirkungen die Subventionen haben. Mit Beihilfen, die von nationalen Regierungen gewährt und von Brüssel genehmigt werden, wird tief in die Märkte eingegriffen. Es werden Strukturen verändert. Was beim Stahl seit Jahren geschieht, greift auch auf andere Branchen über, z. B. auf die Luftfahrtindustrie, die Informationstechnik oder die Automobilindustrie. Eine solche Politik innerhalb der Europäischen Union stellt die Marktwirtschaft in Deutschland in Frage. Die Wissenschaft sollte dazu nicht schweigen.

## Zusammenfassung der Diskussion

Im Zentrum der Diskussion standen der Subventionswettbewerb der stahlproduzierenden Länder und das Problem der internationalen Überkapazitäten.

Zu Beginn der Diskussion wurde die Ansicht vertreten, ein Einstieg der Bundesrepublik in den europäischen und internationalen Subventionswettbewerb sei nicht rational, da Deutschland durch den Import von subventioniertem Stahl faktisch Teile des ausländischen Sozialprodukts „geschenkt“ würden. Zudem sei es möglich, daß in der Bundesrepublik keine komparativen Kostenvorteile in der Stahlproduktion zu realisieren seien. Vondran betonte dagegen, daß die geschilderten Innovationen durchaus einen komparativen Kostenvorteil erwarten ließen und der Strukturwandel der deutschen Stahlindustrie bereits sehr weit fortgeschritten sei. So sei etwa die Herstellung von Massenstählen, bei denen Deutschland

international nicht konkurrieren könne, bereits weitgehend eingeschränkt. Die Kostensituation werde jedoch, so Vondran, durch staatliche Subventionen anderer Nationen zum Nachteil der deutschen Hersteller verzerrt. Die Konsequenz dieser Situation wäre letztlich die Aufgabe des Stahlstandorts Deutschland, was Vondran wegen der unübersehbaren sozialen Kosten für nicht akzeptabel hielt.

Andere Diskussionsteilnehmer hoben hervor, daß eine „Nulllösung“, also der Abbau aller Stahlsubventionen im internationalen Kontext, die wohl beste Lösung sei. Dieser Ansicht schloß sich Vondran an, hielt eine politische Umsetzung jedoch für unmöglich und plädierte für einen geregelten Abbau der Überkapazitäten, die die Ursache der staatlichen Subventionen seien, im Rahmen eines europäischen Strukturkrisenkartells. Für eine solche Vorgehensweise müsse im europäischen Kartellrecht ein Weg eröffnet werden. Einige Diskussionsredner machten im Anschluß daran auf die Ambivalenz der Argumentation aufmerksam: Einerseits werde eine wettbewerbliche Koordination ohne staatliche Beschränkungen angestrebt, andererseits soll eine private Wettbewerbsbeschränkung das geeignete Mittel zur Erreichung dieses Ziels sein. Auch die Forderung nach Maßnahmen gegen „Dumping“ sei insoweit nicht plausibel. Schließlich wurde auf den schwachen Erfolg anderer Strukturkrisenkartelle hingewiesen. Vondran entgegnete, daß Antidumpingmaßnahmen und ein Strukturkrisenkartell in der Tat nur second best Lösungen angesichts der fehlenden Praktikabilität eines internationalen Subventionsabbaus seien.





## Möglichkeiten der Diversifikation und Inversion in Umbruchsituationen

Von *Eberhard Feuchtmeyer*, Lauf a. d. Pegnitz

Ich werde über Umbruchsituationen und ihre Bewältigung in der wehrtechnischen Industrie sprechen, die vom Umfang in Deutschland keine sehr bedeutende Industrie ist, aber natürlich von der strategischen Bedeutung, und anhand derer man auch einiges exemplarisch darstellen kann. Ich möchte mich aber nicht auf die deutsche wehrtechnische Industrie beschränken. Ich sehe das als Schwerpunkt. Die Probleme, die die wehrtechnische Industrie heute hat, sind allgemein in der ganzen Welt so, von der Ukraine bis China. Zu der Präzisierung des Themas noch einmal: Wir haben also eine – ich weiß nicht, ob wir eine klassische Umbruchsituation haben – ich weiß auch nicht, wie Sie das definieren würden, Herr Professor Oberender. Wir haben eine nach wie vor bestehende Bedrohung in Deutschland und in Europa und auf der ganzen Welt, d. h., der Bedarf an Sicherheit ist nach wie vor gegeben und es bedurfte nicht des Herrn Schirinowski. Das ist nur etwas für Kleingeister, zu erkennen, welche Probleme da bestehen oder bestehen werden. Aber es ist in der qualifizierten Öffentlichkeit nicht möglich, dieses Thema zu sensibilisieren, zu priorisieren, d. h. der Bedarf ist da, aber der Markt ist weg. Ich weiß nicht, ob Sie das als klassische Umbruchsituation bezeichnen würden oder nicht. Nun kann man darüber rätseln, in welcher Form dieser Markt oder dieser Bedarf irgendwann mal wieder entstehen würde. Wenn Sie an unternehmerischer Stelle sind, können Sie natürlich nicht endlos darauf warten; und das ist ja nun offensichtlich auch für jeden Zeitungsleser, daß das, was allein bei der Bundeswehr abläuft an sogenannter Planung von totaler Unsicherheit und nahezu Chaotik gezeichnet ist, also auf diese sogenannte Planung kann man keine Zukunft aufbauen.

Die Frage ist dann, was mit dieser wehrtechnischen Industrie insgesamt passieren wird in Deutschland oder in Europa. Ich sage in einem anderen Zusammenhang gern einmal, es wird vielleicht so sein, daß wir uns, wenn wir wieder einen Bedarf haben und wieder eine Priorität erkennen bei dem Thema, vielleicht versorgen müssen mit russischen oder mit chinesischen Waffensystemen. Dieses ist nicht ausgeschlossen, denn die deutsche wehrtechnische Industrie ist mit Sicherheit eine sterbende Industrie und nähert sich in etwa diesem „100 000-Mann-Heer“, das es da mal gab – 100 000 oder 140 000 Mann, die da noch tätig sind – kommt immer darauf an, welche Teile da man noch mit dazu rechnet. Sie sind ja auch verbandlich nicht strukturiert; es sind Teile davon im VDMA,



im BDLI, im ZVEI usw. Dann wollte ich noch zum Einstieg sagen, daß dieses – hatte ich ja auch schon betont – ein weltweites Phänomen ist und mit Sicherheit ein europäisches Phänomen, aber daß die einzelnen Länder, die es betrifft, abgestuft reagieren. Wir kommen vielleicht in zwei oder drei Beispielen noch auf diese Umbruchsituation. Das Beispiel, das wir gerne verwenden, ist in Deutschland natürlich die Exportsituation. Wir haben in Deutschland ein sehr rigides Exportregime, das einige unserer europäischen Nachbarn, also die Franzosen oder die Engländer, nicht haben, so daß sie sich vielleicht in einer weicheren Landungsphase befinden, oder vielleicht, wie ich meine, die Probleme eher vor sich herschieben. Ich habe oft den Eindruck, daß die französische oder englische wehrtechnische Industrie immer mal wieder alimentiert wird von irgendeinem Großauftrag eines Scheichs und damit die Probleme, die zwangsläufig auf uns zukommen, nämlich Probleme der Kooperation, der Möglichkeit zur Kooperation, und auch Probleme des Outphasing, einfach verschiebt, weil die wehrtechnische Industrie dort eine ganz andere Bedeutung hat.

Nun gab es solche Umbruchsituationen wie in dieser Wehrtechnik-Branche alle Jahrzehnte, alle Jahrhunderte. Ich werde versuchen, dies nachher am Beispiel der Firma Mauser, die der eine oder andere von Ihnen kennt, die eine sehr alte Firma ist und zu DIEHL gehört, zeigen. Es ist nichts neues. Wir haben ja auch diese Umbruchsituation in anderen Branchen und anderen Industrien, also wir reden eigentlich hier, ohne nun Rezepte zu haben, über gängige Erscheinungsformen in der Wirtschaft über die Jahrzehnte oder gar Jahrhunderte. Was in unserem Fall und auch bei einigen anderen Firmen erschwerend hinzukommt, ist, daß diese Umbruchsituation in der Wehrtechnikindustrie vielleicht noch managebar wäre, daß sie aber überlagert wird in einigen Konzernen, die eben mehr machen als Wehrtechnik, auch von einer Umbruchsituation z. B. im Maschinenbau, über die Sie ja ein eigenes Referat bekommen oder schon hatten. Das ist ja nun ein gewaltiger Umbruch im Maschinenbau. Und daß sie ja z. B. auch überlagert wird durch drastische Veränderungen in der Metallbranche. DIEHL ist ja auch wie andere Firmen ein Hersteller von Metall. Da gibt es nun z. B. gewaltige Dumping-Aktionen etwa der Ost-Nachbarn, also Aluminium-Sektor und so, die auch anhalten werden, trotz Versuchen der westlichen Regierungen zur Ordnung, d. h., es überlagern sich mehrere Veränderungssituationen und verkomplizieren die Sache.

Zu den Wörtern, die wir in dem Thema verwenden: Über die *Diversifikation* brauche ich glaube ich, nichts zu sagen. Das ist ein stehender Begriff. Wir machen das entweder intern, da komme ich noch drauf, oder extern durch Akquisitionen. Zur Konversion komme ich noch. Sie haben festgestellt, daß ich dieses Wort Konversion nicht meide, wie der Teufel das Weihwasser, aber, daß ich das für unsinnig halte und wir das eben nicht verwenden, auch nicht in der Terminologie, in der die Gewerkschaften das gerne hören. Ich hoffe auch, daß Sie mit meinem Erscheinen keinerlei Erwartungen verbunden haben, daß ich nun wüßte, wie man das macht, sonst gäb's ja die Probleme von USA bis Rußland nicht. Ich kann

also hier auch nur Probleme schildern, das an Beispielen verifizieren und dann versuchen, mitunter ein bißchen selbstkritisch zu sein.

Auf *Inversion* komme ich nachher noch. Es ist eben etwas anderes als *Konversion*, und es ist etwas mehr als *Diversifikation*. Eine persönliche Vorbemerkung: Wir hatten eine Zusage gegeben vor einem Jahr als DIEHL, daß wir diesen Vortrag gerne halten, weil uns das Thema interessiert, und weil wir dies gerne darstellen wollen aus unserer Sicht. Das ist ja sozusagen eine Möglichkeit, „kostenlos“ über die Themen zu reden. Und diese Branche braucht eine vernünftige Öffentlichkeitsarbeit. Daran krankt es ja seit ewig: an der Polarisierung zu diesen Themen. Wir hatten dann einen Vorsitzendenwechsel. Deswegen erscheine ich auch vor Ihnen als Rechtsanwalt Dr. Dr. Feuchtmeyer aus Lauf. Ich bin mit dem neuen Vorsitzenden, Herrn Thomas Diehl, so verblieben, daß ich als Privatmann zu diesem Thema rede, und natürlich zurückgreife auf den kompletten Erfahrungsschatz von 13 Jahren DIEHL und anderen Firmen, wogegen er auch nichts hat.

Wenn wir anfangen mit diesem Wort *Konversion*, ist es fast rührend, wie die Frau Minister Anke Brunn nun wieder gemäß einer Veröffentlichung in der Zeitung im März 1994 in Bonn ein International Center for Conversion gründet, das schon mit 10 Mitarbeitern startet. Da sollen dann später 30 Wissenschaftler Materialien und Erfahrungen über die Umwandlung militärischer in zivile Potentiale zusammentragen. Es hat zumindest hier in Deutschland keinen Effekt mehr. Die deutsche wehrtechnische Industrie ist nicht konvertiert, sondern sie ist einfach dann weg oder besteht nur noch in Rudimenten; und dann gibt es zwar noch eine Forschungsaufgabe sicher im Sinne einer historischen Betrachtungsweise, aber keine Forschung mehr, die zu irgendeinem praktischen Ergebnis führen könnte. Das ist meine persönliche Meinung. Es gab zu diesem Thema *Konversion* verschiedene gute theoretische Ansätze. Ich zitiere z. B. aus dem „Handbuch zur Ökonomie der Verteidigungspolitik“ einen Beitrag von Herrn Bielfeldt. Da gab es verschiedene gefärbte Studien, Mechttersheimer etc. Ich würde auch dem SIPRI-Institut eine gewisse Objektivität absprechen, obwohl SIPRI allgemein so als non-plus-ultra gilt. Jedes Jahr, wenn die ihren Bericht herausbringen, also dieses Stockholm-International-Peace-Research-Institut, dann gilt das wie eine Bibel. Es wird dann überall zitiert, daß die Deutschen wieder unheimlich viel Rüstungsexport machen, auf Platz 2 liegen. Das hält sich dann monatelang im Bundestag und der „Öffentlichkeit“. Statistik ist halt so eine Sache. Da sind z. B. diese ganzen NVA-Lieferungen drin. Es gab dann weiter die Ifo-Studie 1991. Man hat also in Deutschland irgendwann einmal versucht, sich des Themas zu bemächtigen. Vielleicht auch im Sinne einer Hilfestellung. Es ist nichts rausgekommen dabei. Minister Haussmann hatte damals durch das Ifo-Institut – es war auch im Zusammenhang mit der Daimler-Akquisition von MBB – eine Studie machen lassen über die Wehrtechnikindustrie in Deutschland. Da war das Thema *Konversion* natürlich auch abgehandelt. Man kann also feststellen, ich zitiere

Ihnen mal die Frankfurter Zeitung, „Konfusion um die Konversion“: was das letztlich war, wußte keiner, und was das heute soll, weiß eigentlich auch keiner. Es erschien im Jahr 1992 in der Zeitschrift für Betriebswirtschaftliche Forschung, Band 44, von Herrn Laker ein systematischer Versuch einer Darstellung von Konversionsstrategien usw. Wir haben natürlich schon versucht, das im Jahr 1991/92 irgendwann einmal wissenschaftlich aufzuarbeiten. Das hat uns nichts gebracht. Der konkrete Ergebniswert ist Null. Es gibt keine schnelle Friedensdividende, das, was man immer so gemeint hat. Die IG-Metall hat hier auch keine klare Linie verfolgt. Ich meine, die Gewerkschaften haben von vornherein, wenn man das rekonstruiert, eine sehr ablehnende Haltung zum Thema Rüstungswirtschaft oder zum militärischen Komplex, wie auch immer, bezogen, bis zu dem Punkt, wo gemerkt wurde, daß es sich wirklich um Arbeitsplätze handelt. Dann haben die Gewerkschaften umgestellt und haben das Thema sehr sensibilisiert. Also, die Unternehmer sind – auf Deutsch gesagt – zu blöd, um die Unternehmen richtig zu führen, die da betroffen sind. Und die müssen nur konvertieren, und dann ist das alles doch ganz einfach. Die Politiker sind dem unter dem Zwang der Ereignisse auf den Leim gegangen. Sie mußten hier ja Antworten bieten. Riesenhuber z. B. hatte immer behauptet, Konversion ist möglich. Dann ist eben 1991 eine Gruppe Rüstungskonversion im Wirtschaftsministerium gegründet worden, die einzelnen Länder-Wirtschaftsminister, also ob Baden-Württemberg, Bayern oder wer immer, die DEG hat einen Konversionstopf aufgemacht. Ich kann nur sagen, das Ergebnis für die Firmen war also gleich Null. Deswegen hat die ganze Übung, wie gut sie immer gemeint war, – hier zwei Schlußfolgerungen: entweder ist das Problem so nicht lösbar, das ist meine Meinung, oder wir haben es alle miteinander falsch gemacht: die Politiker, die Wissenschaftler, die Gewerkschaften, die Unternehmer. Es gibt wirklich keine konkreten Ansätze. Es gibt ab und zu mal so einen Kleinbetrieb, und es gibt jede Menge Public Relations zu dem Thema.

Auch unser Haus hat am Anfang dieser Bewegung mit Stolz verkündet, daß wir nun statt Panzerketten Gummiteile bauen für die Automobilindustrie. Es war mal eine Zeit lang in, sich da selbst zu beruhigen, zu sagen, wir sind noch ganz tüchtig, wir haben diese ständige Annotzerei der Betriebsräte und der Gewerkschaften nicht nötig, wir machen doch allerhand. Bloß es hat nie einen nennenswerten Beruhigungseffekt gehabt, denn es hat vor allen Dingen auf der Zeitachse keine Bedeutung. Es gab z. B. in der ZEIT – ich zitiere auszugsweise einige Publikationen dazu – einen Aufsatz vom 10.9.1993: „Konversion – Engagiert stellen sich kleine Rüstungsfirmen auf zivile Märkte ein“. Es kann schon sein, daß es vielleicht in irgendwelchen 20- oder 50-Mann-Betrieben machbar ist. Aber wenn Sie jetzt die Großen der Branche sehen, die DASA, Rheinmetall oder DIEHL, wo sie jeweils über Komplexe reden von mehreren 1000 Beschäftigten, ist es eben keine Lösung. Unser bisheriger Vorsitzender hat in diesem Artikel auch ausgeführt: „Das Problem ist die Plazierung am Markt“, erläutert Bernhard Schmidt, Chef der Munitionsfirma DIEHL, „fünf bis zehn Jahre rechnen Experten

von der Entwicklung bis zum erfolgreichen Verkauf, wenn alles gutgeht. Viele Unternehmen scheuen diese Mühe mit ungewissem Ausgang“. Timm Meyer vom BDI, Abteilungsleiter Öffentliches Auftragswesen: „Man kann nicht mit den gleichen Strukturen und Produktionsanlagen plötzlich etwas anderes produzieren.“ Das kann ich Ihnen nachher etwas plastischer zeigen.

Nun die Definition der Gewerkschaften. Mit standorterhaltender Konversion im Sinne der Gewerkschaften hat das allerdings wenig zu tun. Ich werde es Ihnen nachher aufzeigen. DIEHL, Rheinmetall oder Krauss-Maffei: Unser Umsatz ist gestiegen, die Wehrtechnikkomponente hat sich in diesen Jahren eben invertiert von drei Viertel Wehrtechnikumsatz zu drei Viertel zivilem Umsatz. Das klingt alles sehr gut. Das gefällt den Leuten auch. Das gefällt auch den Russen oder hat ihnen gefallen vor zwei / drei Jahren als wir ihnen das erzählt hatten, bis sie gemerkt haben, daß das für einzelne Betriebseinheiten oder für die einzelnen Werksteile keine Bedeutung hat, sondern daß es eben brutal zu einer Schließung von Werken führen muß, z. Teil einfach aufgrund der produktionstechnischen Gegebenheiten, die in diesen Werken vorherrschten.

Es gab in der Frankfurter Allgemeinen Zeitung, darauf wollte ich abschließend noch hinweisen, eine interessante Serie im August bis zum September 1993. Ich lese nur die Überschriften vor: „Die Rüstungsindustrie muß weiter schrumpfen“, „Die Wehrtechnik braucht internationale Zusammenarbeit“, „Die Vielfalt der deutschen Wehrtechnikbranche“, „Die richtige Konversion gelingt nur selten“. Das war der Schlußartikel vom 8.9.1993. Ich schulde Ihnen jetzt eigentlich eine wissenschaftliche Aufarbeitung des Themas, warum ich meine, daß Konversion nicht funktioniert. Das ist nicht meine persönliche Meinung. Das meinen eigentlich alle in der Branche, bloß, dazu ist vielleicht wenig Zeit. Dazu können wir dann noch eine Diskussion machen.

Wir sind verfallen auf das Thema *Diversifikation*. Wir müssen uns intern in den bestehenden Arbeitsgebieten verbreitern. Wir müssen Möglichkeiten suchen, um unser core business anzureichern mit weiteren Wachstumsgebieten. Da kann ich Ihnen Beispiele bringen. Das ist natürlich heute auch sehr schwer. Wir haben dann diesen Begriff der *Inversion* gefunden, den man in der Chemie, Genetik, Grammatik und in der Mathematik, Medizin, sogar in der Sexualwissenschaft kennt. Das heißt im Grunde nichts anderes, denke ich, daß man die Schwerpunkte in einem bestehenden Unternehmen anders setzt, daß man sie neu betont, oder was man auch so bezeichnet mit „neu ausrichten“. Da bietet auch die Firma DIEHL, wie ich Ihnen nachher zeigen kann, ein sehr gutes Beispiel. Alles das, was heute das Wachstum dieser doch unter den 100 größten deutschen Industriefirmen stehenden Gruppe ausmacht, war schon da bisher, war schon im Jahr 1981, als wir die erste wehrtechnische Krise hatten, da, und ist heute auch da. Bloß, es wurde z.T. vernachlässigt. Ich habe das am eigenen Leib miterlebt. Ich war früher mit der Akquisition von Aufträgen beschäftigt, Schwerpunkt Wehrtechnik. Ich habe damals „aus Versehen“ aus Abu-Dabi – wir waren damals sehr

international – einen größeren Uhrenauftrag mitgebracht. Das war in diesem Bereich der einzige große Exportauftrag, und der einzige der auch noch Gewinn gebracht hat, weil ja damals Junghans und alle deutschen Uhrenfirmen ziemlich am Ende waren. (Das wäre ja ein eigenes Thema: Die Entwicklung der deutschen Uhrenindustrie. – Ein positiver Umbruch, der da zwischenzeitlich stattgefunden hat.) Und es hat einige Leute sehr gefreut, aber im Grund hat keiner davon Kenntnis genommen.

Heute ist die Situation etwas anders. Heute wird das Thema Junghans oder „Uhr“ in der Werbung und überall sehr stark fokussiert. Es redet keiner mehr über die Wehrtechnik. Heute wird das Thema der Schaltuhren sehr betont. Aber das sind alles keine neuen Arbeitsgebiete. Das sind alles keine Konversionsarbeitsgebiete, sondern wir haben einfach den Schwerpunkt der Betrachtungsweise verändert. Da ist kein Markt mehr. Auf dem anderen Sektor ist ein Markt. Das hätte man eigentlich schon vor vielen Jahren erkennen können. Bloß, wir dachten, ich denke, ich rede für uns alle in diesem Management, wir haben es vielleicht nicht nötig. Das ist die Schlußfolgerung, die man daraus ziehen kann. Man hat natürlich immer gedacht, wie wird das weitergehen? Die kleinen, zaghaften Umstrukturierungsversuche, die man damals unternommen hat, waren doch recht mühsam und wenig erfolgreich. Ein Manager braucht einen schnellen Erfolg. Das zog sich alles so furchtbar hin. Die Ergebnisse waren relativ bescheiden. Die Notwendigkeit, nun mal intern umzudenken, und Arbeitsgebiete, die man bisher vernachlässigt hat, neu zu betonen, erschien vielleicht erst die letzte Zeit, wo die Krise sehr offensichtlich war bei allen Firmen.

Ich weiß nun nicht, inwieweit Sie mit der *deutschen Wehrtechnikszen*e vertraut sind, – vielleicht drei vier Worte sollten wir darauf verwenden. Man muß das differenziert betrachten. Es gibt ja keine deutsche homogene Wehrtechnikindustrie. Es gibt Firmen unterschiedlicher Größenordnungen. Das, was man allgemein so kennt, ist die DASA-Konfiguration, deren Probleme Sie ja täglich in der Zeitung lesen können, deren Personalabbau eine beachtliche Dimension erreicht. DIEHL redet über 4000 Mann bisher, DASA über 16 000. Das hängt auch davon ab, welche Programme noch weitergeführt werden. Es sind ja auch politische Zahlen, die man ins Feld führt. Unter dem Gesichtspunkt des „Eurofighter“ muß man da natürlich ein bißchen die Öffentlichkeit und die Politiker massieren. Das ist z. B. wieder eine ganz andere Dimension. Auch die Struktur des Daimler-Konzerns oder der DASA im Daimler-Konzern ist ja eine ganz andere als ein Familienunternehmen DIEHL. Wir sind nicht börsennotiert. Wir sind eine GmbH & Co. KG. Dann gibt es einen anderen Fall. Das ist Rheinmetall. Rheinmetall ist eine Firma in unserer Größenordnung mit ähnlichen Strukturproblemen wie wir. Das ist aber eine AG. Dann gibt es die Firma Krauss-Maffei, die Sie kennen, die zu 75 % zu Mannesmann gehört, der Rest zu DIEHL. Wieder eine andere Struktur. Aber in der Wehrtechnik eine Monokultur. Was die sonst noch machen, zeige ich Ihnen. Also es ist sehr schwer, da nun herauszufinden,



was das typische der deutschen Wehrtechnikindustrie ist. Oder nehmen Sie z. B. Bremer Vulkan. Diese Firma hat eine etwas unklare Eigentümerstruktur. Es weiß eigentlich keiner so richtig, wer da das Paket hält. Die sind sehr akquisitionsstark. Die kaufen alles mögliche auf. Für uns eigentlich ein Phänomen, wie das läuft. Das ist wieder eine andere Struktur. Es gibt jede Menge sehr seriöser, sehr anständiger mittlerer Firmen im Bereich von unter 1000 Mann, die sogar noch Familienunternehmen sind. Das ist eine nicht sehr gut typisierbare Industrie.

Im Ausland, in Frankreich oder in England, ist das ganz anders. Aber das, was alle deutschen Firmen heute auszeichnet, ist, daß sie reine Privatbetriebe sind (wenn wir diesen Fall Bremer Vulkan offenlassen). Das ist ein wesentlicher Unterschied zu der Situation der Wehrtechnikindustrie in Frankreich oder in England, wo diese Wehrtechnikindustrie z.T. scheinprivatisiert ist, oder eben nach wie vor öffentlich reguliert wird. Es gibt zu diesem Thema der deutschen Wehrtechnikindustrie einige Abhandlungen, z. B. in IAP 19-20/93.

Wir haben in einem sehr frühen Stadium damals, vermittels des BDI, also unseres Dachverbandes, versucht, das Thema der Umbruchsituation in der Wehrtechnikindustrie zu plazieren und es ist uns nicht gelungen. Wir haben gesagt, es gibt im wesentlichen drei Alternativen. Die eine Alternative ist die Regulierung. So wie teilweise die Engländer und die Franzosen es versuchen. Die andere Alternative ist die Sozialverträglichkeit. Da gibt es einen nicht schlechten Ansatz bei den Amerikanern. Die dritte Alternative ist das, was die Deutschen machen, die *laissez-faire* oder Konkursmethode. Das heißt, es wird der Fitteste überleben. Das muß auch nicht immer der beste sein, sondern kann eben der andere Fall auch sein. In Europa überlebt derjenige, der am besten subventioniert ist. Das ist ganz einfach und das ist das Fazit der jahrelangen Bemühungen im Verband, auf politischer Ebene – auf allen Ebenen – trotz aller Betriebsratsinterventionen und gutgemeinter Politikerinterventionen. Die deutsche Seite hat sich für die Konkursmethode entschieden. Jetzt muß man sehen, wie man damit fertig wird.

Ich will jetzt von etwas Abstraktem doch zu einigen Firmenbildern kommen. Die Sache mit etwas mehr Fleisch versehen. Und zwar wird sich das nicht nur beziehen auf DIEHL, sondern auf die zwei anderen Firmen, Rheinmetall und Krauss-Maffei.

Die Firma *DIEHL* kennt vielleicht nicht jeder. Hier zeige ich Ihnen ein Bild vom Umsatz 1991. Es hat sich seither sehr wenig verändert bis auf die Mitarbeiterzahl, die heruntergegangen ist.

Die Firma ist über 90 Jahre alt, macht 3 Mrd. Umsatz, hat 8 Geschäftsbereiche. Das ist wohl unser Glück. Nicht nur die Wehrtechnik. Wir waren da 16 500 Mitarbeiter, sind zwischenzeitlich unter 14 000. Sind unter den 100 größten Industriefirmen in Deutschland und vollständig in Familienbesitz. Nun wird Ihr Auge sofort auf das entscheidende Chart wandern. Das ist immer die Aufteilung, Wehrtechnik oder Verteidigungsgeräte oder Militärtechnik im Unterschied zu

den sonstigen Tätigkeitsbereichen. Das sind die Zahlen von 1991, die sich aber nicht wesentlich verändert haben. Ich muß dazu sagen, die Zahlen für 92 und 93 schauen auch noch so ähnlich aus. Und zwar deshalb, weil die großen Programme, die die Bundeswehr irgendwann mal lanciert hat, nun erst langsam abgearbeitet werden. Da gab es auch die Idee von Herrn Rühle, die ganzen Programme zu stornieren, bis man dann festgestellt hat, daß die Stornierung dieser Programme mit erheblichen vertraglichen Konsequenzen zusammenhängt, und daß dann für so und so viel Schadenersatz überhaupt nichts auf dem Hof steht.

Der entscheidende Einbruch kommt erst im Jahr 1994/95. Unser Ziel war es schon länger: Ein Drittel Wehrtechnik soll erreicht und stabilisiert werden, bis auf einen Zeitpunkt hin, wo wir sagen können, es gibt keine Wehrtechnikindustrie mehr in Deutschland oder keinen Bedarf, also diese Anspielung, die ich Ihnen anfangs gemacht habe. Und der Rest ist eben irgend etwas anderes. Als ich 1981 in die Firma gekommen bin, war es eben genau umgekehrt. Die Verteidigungsgeräte oder Wehrtechnik waren drei Viertel und der Rest waren ein paar Uhren und Metall, was DIEHL immer gemacht hat, und Schaltuhren.

Unser Glück war eigentlich, daß wir von Anfang an in Tätigkeitsgebieten waren, die nicht Wehrtechnik waren, und darin sehe ich auch die große unternehmerische Leistung von Herrn Karl Diehl, daß er es verstanden hat, die Firma so zu plazieren – ohne daß er ja je wissen konnte, wie das mit Kriegen oder Abrüstung weitergeht –, daß sie immer einige Beine hatte, die zumindest ein Überleben sichern, sei es von der Betätigung, sei es von der Ergebnissituation her. Die Firma ist entstanden als Metallkunstgießerei in Nürnberg durch Heinrich Diehl. Das ist ja ein Gewerbe, was sich so über die Jahre fortsetzt. Da sagt zwar der eine oder andere „mal, das ist ein überholter Werkstoff, wenn mit Messing gearbeitet wird; Messing hat eine enorme Renaissance, weil es ein sehr umweltfreundlicher Werkstoff ist, umweltfreundlicher als Plastik und es hat auch ein „ewiges Leben“. Dann die berühmten Junghansuhren, die ja weit älter sind als DIEHL und die Schaltsysteme, Luftfahrtsysteme.

Nun würde ich kurz auf die Historie eingehen. Das erscheint heute als „Bauchladen“: Von der Uhr bis zur Panzerkette, sagen wir immer. Es ist ein bestimmter unternehmerischer Sinn dahinter gewesen. Man hat also z. B. Metall hergestellt. Man hat aus der Metallverarbeitung Präzisionsmechanik gelernt. Man hat eben auch mal Rechner hergestellt in der Zwischenzeit. Man hat dann festgestellt, daß die Rechner ein sehr aufreibendes Geschäft sind. Das war auch eine große unternehmerische Leistung von Herrn Diehl, rechtzeitig aus dem Computergeschäft rauszugehen in einer Phase, wo jeder sagte, das ist doch das Geschäft der Zukunft. Wenn man Metall herstellt, und damals war die Munition z. B. mit Metallhülsen versehen, dann beschäftigt man sich mit der Munition. Und wenn man Munition hat, schaut man, was man sonst noch brauchen kann. Da braucht man vielleicht eine Kanone und dann braucht man Fahrzeuge dazu. Dann steigt man bei Krauss-Maffei ein. Das soll also verkürzt zeigen, da ist schon eine

unternehmerische ratio dahinter gewesen, und nicht nur eine zufällige Anhäufung von Akquisitionen. Wenn ich zu dem wehrtechnischen Sektor noch einmal kurz komme, ist es so, daß Sie einfach von der Produktionstechnik sehen müssen, daß es Gebiete gibt, in denen man produktionstechnisch etwas anderes machen kann, vorausgesetzt, daß man etwas gutes entwickelt, daß der Markt da ist, was ja in Deutschland das Problem ist und was gerne vergessen wird bei dem Konversionsthema. Daß es Techniken gibt, die nicht weitergeführt werden können, weil die Produktionstechnik altmodisch oder so speziell ist, daß ihre Fortsetzung keinen Sinn macht. Ich schildere Ihnen mal ein typisches Munitionswerk. Das besteht aus einem metallverarbeitenden Betrieb. Da kann man irgend etwas anderes machen. Allerdings ist die Metallverarbeitung auf einem relativ niedrigen Stand der Technik. Da wird gebohrt und da wird gefräst und wird umgeformt. Also Dinge, die nichts Spezielles sind, die Sie heute in der Automobilindustrie haben. Dann gibt es einen zweiten großen Komplex. Da wird laboriert, Munition zusammengesetzt. Da kommen Explosivstoffe rein. Sie können sich vorstellen, daß so eine Werkseinheit besonderen Sicherheitskriterien unterliegt, die sich darin niederschlagen, daß die Werksanlagen auseinander liegen und geschützt sind, und niemand würde auf die Idee kommen, eine derartige Werkseinheit fortzusetzen, um da Uhren herzustellen. Vollkommen unnötige Produktionswege – einfach aus diesem Sicherheitsdenken heraus. Dann gibt es eine Werkseinheit – den Beschuß. Die Munition muß in einem Schießkanal geprüft werden. Damit können Sie sonst überhaupt nichts anfangen. Außer für einen Schützenverein, und da ist es zu aufwendig. Also fällt diese Einheit auch weg. Dann gibt es riesige Bunker, in denen Sprengstoff gelagert wird. Das fällt auch weg. Und so ist also ein wesentlicher Teil der Produktion, die da stattfindet speziell für diese Produktionsart zu verwenden, aber für sonst gar nichts. Und der einzige Teil, den man verwenden könnte, diese Metallverarbeitung ist ein Stand der Technik, der es schwer macht, nach neuen Märkten zu suchen.

Anders im Gerätebereich. Firma DIEHL ist bekannt für ihre Panzerketten. Wir haben schon 1981 erkannt, daß unabhängig von Abrüstung usw. der Bedarf an Panzerketten runtergehen wird, weil die nicht totzukriegen sind, damals auch schon die ersten Einschränkungen im Fahrbetrieb bei der Bundeswehr waren. Diese Werke sind also metallverarbeitende Werke, die arbeiten mit Gummimischungen, die beschichten Metall mit Gummi. Da kann man sich zum Teil in der Automobilindustrie profilieren. Das ist uns auch gelungen. Man kann in diesem Fahrzeugbau vielleicht etwas weitergehen von einzelnen Fahrzeugkomponenten in Systeme, wie z. B. Sonderfahrzeuge zu bauen für Gefahrguttransporte, also Einzelfertigung, wo man ein Chassis bezieht von Daimler-Benz oder von Volvo, und das dann umrüstet und aufbaut. Das scheint besser zu gehen. Hier haben wir frühzeitig angefangen.

Ich nenne Ihnen ein anderes Beispiel, das ist Mauser. Im Grunde war ja Mauser die berühmte Waffenfirma, und ich zeige Ihnen das nachher noch mal. Da gibt



es bestimmte gemeinsame Nenner nun. Bei Mauser werden z. B. Waffenrohre bearbeitet. Das ist eine Technik, die man auch im Maschinenbau verwenden kann. Zu allem kommt natürlich auch noch die geographische Komponente dazu. Wenn z. B. zwei Werkseinheiten nebeneinander liegen, dann kann man eher mal das eine oder andere austauschen. Das war also eine Idee in Röthenbach bei Nürnberg auch von dem Munitionswerk Produktion zu verlagern in der Boomzeit der Munition in das Messingwerk oder Metallwerk und nachher umgekehrt. Das geht in einem bestimmten Umfang. Man muß in der Konversion auch auf solche Zufälligkeiten in einzelnen Fällen Rücksicht nehmen. Wo liegt gerade ein Werk? Liegt es in einem Ballungsgebiet? Oder neben einem anderen Werk, wo man etwas machen kann. Soweit zu diesen technischen Möglichkeiten.

Was ich hier auch gerne verwende, ist das Schicksal der Firma Mauser. Man kann nun wirklich sagen, daß Mauser alles das durchgemacht hat, womit Sie sich als Wissenschaftler und wir als Praktiker im Leben beschäftigen, nämlich mit Demilitarisierung, mit Aufrüstung, mit Management-buy-out, mit friendly und unfriendly take-overs, mit Ausgründungen, mit Privatisierung natürlich. Das war der erste Schritt. Die Geschichte von Mauser ist eine faszinierende Geschichte: Mauser wurde gegründet 1811 als königliche Gewehrfabrik in Oberndorf im Schwarzwald und wurden privatisiert durch die Gebrüder Mauser; diese haben dann verschiedenen Höhepunkte und Tiefen, Aufrüstung, Abrüstung erlebt, haben diversifiziert, haben Meßmittel hergestellt. Haben Rechenmaschinen hergestellt, Anfang der 30er Jahre wieder die Wehrtechnikindustrie und Waffenproduktion. Dann hat man das alles etwas auf die Seite geschoben, was man in der zivilen Industrie gelernt hat. Nach dem 2. Weltkrieg Demontage der Werke. Diesen Effekt kennen wir heute nun nicht mehr, daß Werke demontiert werden durch Fremdbestimmung. Wiederaufnahme der Meßmittelfertigung. Dann haben sie sich verstärkt in die Maschinenfertigung begeben. Also für Transferstraßen. Dann kam die Gründung der Bundeswehr, dann wurde die Wehrtechnikfertigung wieder sehr stark betont. Dann wurden sie mal verkauft, von der IWKA. So sind sie bei uns gelandet. Hier hat man den Maschinenbau sehr stark gestützt. Dann sind sie in die Krise des Maschinenbaus geraten. Das ist die zusätzliche Umbruchsituation. Haben sich alle vergaloppiert im Rußlandgeschäft etc. Das ist ja auch ein Phänomen des Maschinenbaus. Aber es ist ein gutes Beispiel, daß man solche Dinge durchgeht bis zum Ende. Man muß nur die entsprechende Zeit haben. Soweit also der Standpunkt von DIEHL aus.

Jetzt will ich Ihnen ein Bild von Rheinmetall auflegen, damit es kein DIEHL-Vortrag bleibt. Die Situation von '79-91. Die Wehrtechnik im Grunde das gleiche wie bei DIEHL. Um die 80er Jahre immer so drei Viertel Wehrtechnik. Rest Maschinenbau. Dann ist, mit Pierburg, die Automobiltechnik dazugekommen. 1991 in etwa der gleiche Effekt wie bei uns. Nur noch ein Drittel Wehrtechnik. Im Grunde die gleiche Darstellung, bloß man kann das wunderbar plakativ sagen. Umsatz von 700 Mio. Mark, muß man die Inflation noch rausrechnen – auf 3,5

Mrd. Mark hochgeschneit. Das ist doch phantastisch. Und das in einer derartigen Krisenindustrie. Diversifiziert. Zusätzliche Arbeitsgebiete zugekommen. Mitarbeiterzahl gestiegen. Ist doch alles in Ordnung? Wo liegt das Problem? So kann man es also auch darstellen. Ich dachte, ich müßte es Ihnen hier etwas objektiver oder kritischer darstellen. Ich kann Ihnen das von Krauss-Maffei zeigen. Hatte ich vorhin erwähnt, also eine Tochter von Mannesmann und von DIEHL eben. Mannesmann ein sehr bekanntes Unternehmen. Herr Wollschläger erscheint im „Top-Business“ mit der Überschrift: „Maschinen statt Panzer“. Ist ja immer das, was die Gewerkschaften gerne hören wollen und auch die östlichen Nachbarn, die sich mit den Problemen rumschlagen. Also, alles in Ordnung, Umsatz auch wieder gestiegen und das Zivilprogramm hat sich sehr stark nach oben entwickelt, das Wehrtechnikprogramm ist immer weniger. Das stimmt für die Konzerne natürlich, weil die Konzerne eine Lust zum Überleben haben, und sich dann überlegen, was kann man sonst noch machen? Aber es stimmt natürlich für die einzelnen Betriebseinheiten, so wie ich versucht habe, Ihnen am Beispiel des Munitionswerkes oder der Gerätewerke zu zeigen, nicht.

Ich will jetzt mal von diesem deutschen Szenario etwas weggehen, um noch ein paar Worte zu verwenden auf die *europäische Situation*, weil die vielleicht interessant ist. Es handelt sich also nicht um ein Phänomen, vor dem nur die Deutschen stehen, sondern vor dem Phänomen stehen auch die anderen Europäer, also die West-Europäer und die Ost-Europäer und vor allen Dingen die USA. Ich kann diese Ausführungen zu West-Europa vielleicht kurz machen. Ich hatte schon erwähnt, daß es unterschiedliche Ausgangssituationen gibt. Es gibt eben in den west-europäischen Ländern eine staatlich gestützte, staatlich subventionierte, wenn nicht gar in staatlichem Besitz befindliche Struktur, die die Probleme, mit denen wir uns hier auseinandersetzen, anders als in einer marktwirtschaftlichen Struktur steuern kann. Ob das besser ist oder nicht, das habe ich ja schon zum Ausdruck gebracht. Nun könnte uns das gleich sein, wenn wir nicht eingebettet wären in diese europäische Rüstungsindustrie, wenn nicht die deutsche Wehrtechnikindustrie zum Überleben zu klein oder zu schwach wäre, und wir angewiesen sind auf Kooperation. Und Kooperieren kann man am besten mit Partnern, die die gleiche Struktur haben und die gleichen Probleme. Kooperieren ist sehr schwer mit einem Partner, der z. B. in die Programmentwicklung unendlich einschließen kann aus anderen Quellen, weil er sie nicht selbst verdienen muß, sondern sie von anderen Stellen oder staatlichen Stellen bezahlt bekommt oder irgendwie anders abarbeiten kann.

Ein Beispiel, das wollte ich kurz noch mal auflegen, das ist nur, um die Dimension zu sehen, die Situation in den USA. Sie werden feststellen, daß das, worüber wir hier reden, die 4 000 Mann z. B. in DIEHL oder die 16 000 Mann bei der DASA, überhaupt nichts ist, wenn Sie hier die einzelnen Bundesstaaten der USA nehmen – das ist eine Übersicht aus der FORTUNE Februar '93. Sie sehen, daß hier alleine in den einzelnen Bundesstaaten – nehmen wir Kalifornien,

das ist ein rüstungsintensiver Staat – „losses expected by 97“, also 245 000 Mann erwarten die an Job-Verlusten allein in Kalifornien bis 1997; wenn man die Ost-Küste nimmt, sind es auch sehr beeindruckende Zahlen. Florida ist ja auch so ein Rüstungszentrum. FORTUNE Juli '93 zeigt den Umfang der Beschäftigungsverluste in den verschiedenen Industrien, in den Umbruchindustrien; man kann sehr gut feststellen, daß die Luftfahrt, worunter, wie Sie im Text sehen, die Verteidigungsindustrie verstanden wird, am empfindlichsten getroffen wurde mit 87 000 Leuten allein von Jan.-Juli 1993, während die Computerleute oder der Einzelhandel – das ist vielleicht die Konsumrezession in den USA gewesen – da weniger drunter leiden oder gar die Pharmazeutische Industrie.

Was machen die USA? Sie versuchten auch zuerst die *laissez-faire*-Methode, bis Clinton erkannt hat, daß er da vielleicht in Schwierigkeiten kommt, und er seine sozialen Versprechungen vielleicht nicht realisieren kann. Die Firmen haben unterschiedlich reagiert und Clinton auch. Die Firmen haben eine gewaltige Übernahmeoffensive gestartet in den USA, die also mit dem, was sich bei uns abspielt, wie DASA usw., überhaupt nicht vergleichbar ist. Da sind gewaltige Komplexe zusammengewachsen, also all die großen Firmen, die es da gibt in dem Gewerbe, Martin Marietta, LTV usw., sind durcheinander gewirbelt worden, neu geordnet worden, verkauft worden. Das waren die Jahre der *mergers and acquisitions* und des Investments. Clinton selbst hat ein Programm aufgelegt, daß sich „Technology Reinvestment Project“ nennt, in dem im Jahr ungefähr 400 bis 500 Mio. Dollar ausgegeben werden sollen für die Förderung erhaltungswürdiger Technologien. Also ein anderer Ansatz als in Deutschland. Ich bin mir nicht bewußt, daß wir vom Bundeshaushalt eine einzige Mark bekommen hätten, um unsere Probleme zu lösen, oder irgendeine andere Firma in Deutschland.

Kurzes Wort noch zu *Rußland* und der Ukraine. Wir haben es sehr viel mit russischem Wehrtechnikmanagern und Luftfahrtmanagern zu tun. Die sind die ersten Jahre hergekommen und glaubten, das Evangelium zu hören, weil sie immer gelesen haben, die Deutschen haben die Konversion geschafft, bis sie festgestellt haben, daß wir auch nur mit Wasser kochen, noch dazu mit einem ganz trüben, und daß die Probleme in Rußland und in der Ukraine überhaupt nicht vergleichbar sind mit unseren. Wir sind ein Nebeneffekt als wehrtechnische Industrie in Deutschland. Wir wohnen irgendwo am Stadtrand von Nürnberg und haben unsere Probleme, nur das interessiert keinen. In den großen russischen Ballungszentren ist das natürlich vom Ausgangspunkt her ganz anders. Zum zweiten hat die Wehrtechnikindustrie in Rußland eine ganz andere Beschäftigungskomponente, also ich sag' mal Rußland, Ukraine, Kasachstan usw. Da ist eben eine Riesenstadt mit 500 000 Mann und da gibt es eben ein Werk, und da leben alle davon, und die gestalten auch die soziale Infrastruktur, Kindergarten und alles. Da kann man sich schon gar nicht leisten, die hängen zu lassen. Außerdem ist mir im Augenblick nicht klar, obwohl ich so einigermaßen „Intelligence“ hab', was eigentlich mit der russischen Wehrtechnikindustrie passiert,

ob die nach wie vor auf ihrer Exportoffensive ist, oder ob sie abbauen oder Kurzarbeit haben. Da hört man die unterschiedlichsten Sachen. Tatsache ist, daß sie versuchen, das zu erhalten, weil sie sagen, das ist eines der wenigen Pfunde, mit denen wir wuchern können, dann müssen wir sehen, wie wir damit fertig werden. Was die Russen uns immer vorhalten, ist sehr interessant, sie sagen, Ihr habt's ja gut, Ihr habt jahrzehntlang in der Wehrtechnik ordentliches Geld verdient. Mit dem Geld konntet Ihr etwas machen, entweder thesaurieren oder Firmen kaufen usw. Bei uns war das anders, bei uns hat der Staat alles abgenommen. Wir haben alles, was wir verdient haben, auch an Devisen, abgeben müssen. Heute haben wir nichts und heute sollen wir aus eigener Kraft konvertieren. Das schaffen wir natürlich nicht, da ist kein Geld dazu da.

Dann muß man sich in dem Zusammenhang mit dem Thema *China* beschäftigen. Wenn wir davon ausgehen, daß Asien das Rüstungszentrum im Jahr 2000 oder nachher sein wird, ist natürlich die chinesische Industrie, die ähnliche Probleme hat, zu bedenken. Die Chinesen in einem Land, in dem ziemlich viel auch Mangelware ist, versuchen sehr stark, ihre Rüstungsindustrie zu diversifizieren. Sie stellen eben auch Dinge her, so wie es die Russen versuchen mit ihren Kochtöpfen usw., solche Geschichten, die halt bei uns nicht funktionieren, weil wir eine Gesellschaft der Überversorgung sind und nicht der Unterversorgung.

Ich will zum Schluß kommen. Ich habe versucht, Ihnen zu sagen, daß wir in Deutschland weder ein Konversionskonzept noch sonst irgend etwas hatten, sondern wir haben es den Firmen überlassen, was in dieser Umbruchsituation der Wehrtechnikindustrie zu machen ist. Die offizielle Seite, also die Amtsseite, wenn man so will, hat diese laissez-faire-Methode gepflegt. Es blieb uns also nichts anderes übrig als zu schrumpfen, umzuschichten oder neu zu betonen. Das ist also diese Inversion oder wie man das nennen will. Das ganze muß man nun auch auf einer Zeitachse sehen. Das, was uns hier überrollt hat, war eine Affäre von im Grunde 1990 bis 1994 – wir sind nun mitten drin. Wenn wir überlegen, in dem einen Bereich, den ich Ihnen gezeigt habe, mit den Panzerketten, haben wir zehn Jahre gebraucht, um unter günstigen Marktbedingungen, die wir ja heute auch nicht haben, aus einem wehrtechnisch dominierten Gebiet einigermaßen ein Mischgebiet zu erzielen. Das Problem hat sich in Deutschland weitgehend durch Zeitablauf erledigt. Die Firmen sind entweder ausgephased oder haben sich zusammengeschlossen oder haben etwas Neues gefunden oder haben Werksgelände verkauft etc., aber es ist natürlich für Rußland, und daran muß man denken, ein gewaltiges Problem, die ja sehr stark unter Zeitdruck stehen.

Ich muß auch selbstkritisch zum Abschluß sagen, ich habe nicht immer den Eindruck gehabt, daß unser Management, insgesamt in der deutschen Wehrtechnikindustrie, ich will jetzt nicht vom Haus DIEHL sprechen, die Zeichen der Zeit rechtzeitig erkannt hat. Wir haben sehr lange Initiativen, die auch von den einzelnen Mitarbeitern gekommen sind, wenig betrachtet. Wir haben sie nicht systematisch verfolgt. Insoweit ist an den Vorwürfen, die uns gelegentlich von

Gewerkschaftsseite gemacht werden, nach meiner persönlichen Meinung etwas dran. Diese Wehrtechnikbranche scheint ein beharrendes Moment in sich zu haben, d. h., wenn es einem 10, 20 oder 30 Jahr gutgeht, mit so einer kleinen Krise mal in 81, weil da der Haushalt etwas knapp war, dann verlernt man, glaube ich, auf neue Anforderungsprofile, die sich auf dem Markt stellen, rechtzeitig zuzugehen und diese umzusetzen. Das wird nicht immer gern gehört, insoweit ist das auch als meine persönliche Meinung zu betrachten. Aber mir scheint da etwas dran zu sein, denn es gibt ja einige Beispiele, wo es offensichtlich ein bißchen funktioniert hat. Vielen Dank.

### Zusammenfassung der Diskussion

Zum Auftakt der Diskussion wurde die Frage aufgeworfen, ob sich nach Meinung des Referenten aus der dargestellten Situation der deutschen Wehrtechnik-Industrie ein industriepolitischer Handlungsbedarf ableiten lasse. Feuchtmeyer betonte, daß eine eigenständige nationale Rüstungspolitik illusionär zu werden drohe, falls die Systemfähigkeit im eigenen Land verloren geht. Die Politik müsse insoweit die Konsequenzen ihrer verteidigungspolitischen Entscheidungen gründlich abwägen. Auf die Rückfrage, ob er das amerikanische Modell der „Sozialverträglichkeit“ beim Abbau von Rüstungsausgaben favorisiere, wies Feuchtmeyer auf die seiner Meinung nach beträchtlichen Probleme dieses Konzepts hin.

Andere Diskussionsredner zogen die Aussage, der Rüstungsmarkt sei „offen“, in Zweifel, worauf Feuchtmeyer erwiderte, daß bei dieser Feststellung natürlich verschiedene Teilmärkte zu unterscheiden seien. Sein Statement bezöge sich weniger auf den Markt für komplette Systeme, auf dem durch internationale Konsortien eine besondere Situation anzutreffen sei; beim Markt für Munition sei aber tatsächlich ein starker internationaler Wettbewerb zu verspüren.

Von verschiedenen Diskussionsteilnehmern wurde die Parallele zwischen der jetzigen Situation und der Lage nach dem ersten und zweiten Weltkrieg gezogen. Feuchtmeyer sah die heutige Situation sogar als noch schwieriger an, da im Gegensatz zur fremdbestimmten, aber eindeutigen Demontage und Abrüstung nach den Kriegen, zur Zeit kein klarer verteidigungspolitischer Kurs erkennbar sei.

# Die deutsche Bekleidungsindustrie im Wettbewerb

Von *Fritz Goost*, Köln

## I. Bekleidungsindustrie und Mode

Im öffentlichen Bewußtsein verschwimmen Textil- und Bekleidungsindustrie miteinander. Ein Trenner der Begriffe erscheint geboten. Zur Textilindustrie gehören alle Aktivitäten von der Faser bis zum fertigen Material, das Spinnen, Weben, Wirken, das Färben und Ausrüsten. Alle diese Aktivitäten der Textilindustrie sind hoch kapitalintensiv. Die Bekleidungsindustrie überführt die textilen Flächen durch Anwenden der Kegelschnitte in mehrdimensionale Produkte, unsere Bekleidung. Die Produktionsprozesse in der Bekleidungsindustrie sind arbeitsintensiv und werden infolge des schnellen modischen Wechsels immer wissensintensiver.

Die Bekleidungsindustrie ist integrierender Bestandteil eines kulturellen Phänomens, der Mode. Mode ist das Ergebnis kreativer, geistig tätiger Menschen, die über ein besonderes Formen- und Materialgefühl verfügen. Modische Bekleidung ist eine Leistung der Bekleidungsindustrie, die die kreative Leistung einiger weniger für Millionen verfügbar macht.

Den für die Bekleidungsindustrie tätigen Designern stehen drei Elemente modischen Gestaltens zur Verfügung:

- die Farbe des Materials,
- die Struktur des Materials,
- die Silhouette bzw. die Schnittführung.

Nach Zielgruppe und Verwendungszweck differenziert, werden diese Gestaltungsmöglichkeiten sehr unterschiedlich eingesetzt. Bei Damenkleidern können alle Elemente:

- Farbe,
- Material,
- Schnittführung,

abgewandelt werden. Bei Herrenanzügen konzentriert sich die modische Gestaltung auf die Farbe und das Material, bei Herrenhemden nur auf ein Element: Farbe bzw. Design. Bei Berufskleidung im medizinischen Bereich steht bei konstanter Farbe und Material, nämlich weißem Berufskörper, nur die Abwandlung der Schnittführung zur Verfügung.



Der Einsatz dieser unterschiedlichen Stilmittel hat erheblichen Einfluß auf die Unternehmensstrategie. Ein Unternehmen der Damenoberbekleidungsindustrie, das sich auf die Produktion und Vermarktung von Damenröcken konzentriert, muß stets damit rechnen, daß die Gunst der Damen sich auf Damenhosen verlagert, oder aber – eine absolute Überraschung – auf Leggings, ein Produkt, für dessen Herstellung die Produzenten von Unterwäsche sehr viel mehr Kompetenz besitzen als ein Unternehmen der Damenoberbekleidungsindustrie.

Mode ist Ausdruck eines Lebensgefühls und unterliegt saisonalen Schwankungen. Waren früher zwei Kollektionen pro Jahr üblich, eine Frühjahr / Sommer- und eine Herbst / Winter-Kollektion, versucht heute die Bekleidungsindustrie mit vier und manchmal sechs Zwischenkollektionen pro Jahr, punktgenau die Wünsche eines immer anspruchsvoller werdenden Verbrauchers zu treffen.

## II. Strukturen der Bekleidungsindustrie

Menschenbild und Strukturen der Bekleidungsindustrie korrelieren miteinander. MAO-Look und Klassenpolitik haben in den ehemaligen Staatshandelsländern die Entstehung großer Bekleidungskombinate mit vielen tausend Mitarbeitern begünstigt. Das war in der ehemaligen DDR auch so. Ein differenziertes Menschenbild und der anspruchsvolle Endverbraucher, der sich unterscheiden will, begünstigen die Vielfalt der Bekleidungsindustrie in den westlichen Industriestaaten und erzwingen eher kleine Unternehmensgrößen. Diese Tendenz wird verstärkt durch die hohe Arbeitsintensität bei der Produktion von Bekleidung. 150 Mitarbeiter können in unserer Branche als optimale Größe eines Produktionsbetriebes gelten. In einem solchen Produktionsbetrieb kennt der verantwortliche Betriebsleiter jeden einzelnen seiner ihm anvertrauten Mitarbeiter persönlich. Versuche, einen Betrieb über die Grenze hinaus zu vergrößern, führen zu Unübersichtlichkeit, zu einer zusätzlichen Hierarchie-Ebene und damit zu höheren Kosten. Der Zwang zum ‚Lean-Management‘ ist unserer Branche seit Jahrzehnten vertraut.

Die ungefähr 140 000 Mitarbeiter der gesamtdeutschen Bekleidungsindustrie Ende 1993 verteilen sich auf etwa 900 Unternehmen und ca. 1 800 Produktionsstätten, mit anderen Worten, ungefähr 160 Mitarbeiter pro Unternehmen und ungefähr 80 Mitarbeiter pro Produktionsbetrieb. Die Bekleidungsindustrie ist eine typisch mittelständische Branche, das Vorhandensein einiger größerer Unternehmen (zwei davon erreichen mehr als 1 Mrd. DM Umsatz pro Jahr) ändert dieses Bild nicht. Größere Unternehmen bestehen gewöhnlich aus einer Holding, an die sich mehrere auf unterschiedlichen Märkten tätige strategische Geschäftseinheiten angliedern.

Nicht wenigen marktorientierten Unternehmen der Bekleidungsindustrie ist es im Laufe der Jahrzehnte gelungen, echte, beim Endverbraucher gut bekannte

Marken aufzubauen. Markenpolitik wurde von Unternehmen begonnen, bei denen gemäßiger modischer Wechsel und eine relativ große Produktkonstanz die Einheit von Marke und Produkt ermöglichen. Dies gilt insbesondere für Unterwäsche, Herrenhemden, für Jeans und Berufskleidung. Wo der schnelle modische Wechsel die Einheit von Produkt und Marke nicht zuläßt, wie bei Damenoberbekleidung oder Sportswear, steht der Markenname nicht so sehr für ein Produkt, sondern für modische Kompetenzen, einen bestimmten Lebensstil, eine Preislage.

Gut gepflegte und stets angemessen neu positionierte Bekleidungsmarken stellen einen bedeutenden Wettbewerbsvorteil dar. Schneller modischer Wechsel und neue Lebensstile können Marken und die dahinter stehenden Produkte dem Verbraucher sehr schnell entfremden, dann beinhaltet eine Bekleidungsmarke keinen Vorteil, sondern einen Nachteil, dann leiden Bekleidungsunternehmen unter ihrer Marke.

Schneller modischer Wechsel, die niedrigen Eintrittsbarrieren für neue Marktteilnehmer, der in Deutschland besonders gut organisierte Handel haben in Deutschland schon sehr früh zu einem lebhaften Wettbewerb geführt.

Die Bekleidungsindustrie bietet das typische Bild einer mittelständischen Branche:

enormer Leistungswille,  
große Flexibilität,  
Anpassung an technischen Fortschritt,  
Innovation,  
gutausbildete und hochengagierte Mitarbeiter.

Aber es gibt auch Nachteile:

knappe Kapitalausstattung,  
übermäßiges Betroffensein von Marktschwankungen,  
Personalprobleme bei der Unternehmensnachfolge.

In Deutschland gibt es keine nennenswerte Massierung von Bekleidungsbetrieben. Das hat zur Folge, daß in Schwierigkeiten geratene Bekleidungsbetriebe wegen ihrer geringen Größe in der Politik kaum oder gar keine Beachtung finden.

### III. Wettbewerb

Entwicklungsländer, die sich industrialisieren wollen, wählen als Einstieg die Textil- und Bekleidungsindustrie. Infolge dieses fast auf der ganzen Welt zu beobachtenden Vorganges entsteht ein Weltüberschuß an Bekleidung, der auf dem nahezu ungeschützten deutschen und europäischen Markt abgeladen wird. Der gut organisierte deutsche Einzelhandel nutzt seine Chancen und deckt ca. 50% aller deutschen Bekleidungsbedarfe durch die Eigenimporte aus Niedriglohnländern. An einem Teil der Importströme ist die deutsche Bekleidungsindu-



strie – unfreiwillig – selbst beteiligt. Ihre mit erheblichem kreativen Aufwand und hohen Kosten erstellten Muster werden in den Fernen Osten verbracht und dort abgekupfert. Es gibt große Bekleidungsunternehmen, die aus diesem Grund ablehnen, ihre Muster länger als 1 Tag zur Vorlage aus den Händen zu geben. Eine Lösung für dieses Problem ist bisher nicht gefunden und auch noch nicht in Sicht. Gelegentliche Musterprozesse eines bekannten Jeansmarkenartiklers dürfen nicht darüber hinwegtäuschen, daß viele von der Rechtslage her mögliche Prozesse nicht geführt werden, weil ein kleiner Lieferant der Bekleidungsindustrie einen wichtigen Kunden im Handel nicht verärgern will.

Wie sehr der Importdruck das Gesicht einer ganzen Branche verändert, kann dem Abbau der Arbeitsplätze entnommen werden. Von 406 000 Arbeitsplätzen in der Bundesrepublik Westdeutschland im Jahre 1966 sind Ende des Jahres 1992 nur noch 146 000 übriggeblieben. Dieser sich über mehr als zwei Jahrzehnte hinziehende Abbau von Arbeitsplätze vollzog sich in den 5 neuen Bundesländern im freien Fall: Nach dem schockartigen Aneinanderfühen der beiden deutschen Märkte sank die Beschäftigtenzahl von 90 000 in der ostdeutschen Bekleidungsindustrie zum Zeitpunkt der Wiedervereinigung auf weniger als 10 000 zum Ende des Jahres 1993. Dies ist besonders bitter, weil viele Frauenarbeitsplätze weggefallen sind und damit viele Familien in der ehemaligen DDR das Einkommen aus der Berufstätigkeit der Frau entbehren müssen, auf das sie oft angewiesen waren.

Es hat den Anschein, daß die ostdeutsche Bekleidungsindustrie mittlerweile den Talboden erreicht hat, einem Rückgang der Umsätze um 3,5% im Jahre 1993 stand ein Abbau von Arbeitsplätzen und damit von Lohnkosten in Höhe von 41,8% gegenüber. Der sprichwörtliche thüringische und sächsische Gewerbefleiß, der Berliner Mutterwitz werden das ihre dazu beigetragen haben, um zumindest einem Teil der ostdeutschen Bekleidungsbetriebe schon im Jahre 1993 die Rückkehr in die schwarzen Zahlen zu gestatten. Ich finde, dies ist eine enorme Leistung, die unser aller Anerkennung verdient.

Nicht jeder Wettbewerb findet zu fairen Bedingungen statt, es gibt Hinweise, daß einige baumwollproduzierenden Niedriglohnländer ihre Textil- und Bekleidungsindustrie in erheblichem Ausmaß subventionieren. Unterschiedliche Umwelt- und Sozialstandards akzentuierten die Wettbewerbsvorteile. Nach dem Fall des Eisernen Vorhanges liegt ‚Hongkong‘ sozusagen vor der deutschen Haustür. Niedrigstlöhne in Ost- und Ostmitteleuropa haben auch hochmechanisierte Nähproduktionen in Deutschland aus dem Rennen geworfen.

Wettbewerb hat Preisdruck zur Folge, die Preiserhöhungen der Bekleidungsindustrie lagen stets deutlich unter der Inflationsrate.

Wettbewerb dient dem Verbraucher! Mußte im Jahre 1950 der Verbraucher in Westdeutschland im Durchschnitt für seinen Bedarf an Schuhen und Beklei-

derung noch 13,2% ausgeben, ist dieser %-Satz im Jahre 1991 auf 8% abgesunken und das bei Kleiderschränken, die deutlich größer geworden und viel mehr und abwechslungsreicher gefüllt sind als in den 50iger Jahren.

#### IV. Strategien und Erfolge

Dem von den Entwicklungsländern ausgehenden Wettbewerbsdruck sind die Unternehmen der deutschen Bekleidungsindustrie, abgestuft nach Marktsegment und Produktpalette, mit unterschiedlich ausgeprägten Wettbewerbsstrategien begegnet. In diesen Strategien spielten zunächst Prozeß- und Produktinnovation und später Organisations- und Personalentwicklung die entscheidende Rolle. Aber alle auf diesen Feldern erzielten beachtlichen Erfolge haben nicht verhindern können, daß ständig steigende Arbeitskosten immer mehr zu einer Belastung der deutschen Produktion geworden sind.

Aus diesen Gründen ist es seit Anfang der 70er Jahre verstärkt zur Standortinnovation gekommen. Industrielle Anbieter von Bekleidung konzentrieren ihre Aktivitäten in der Bundesrepublik Deutschland auf Marketing, Produktmanagement, Vertrieb, Werbung, Einkauf, Finanzierung und logistische Aktivitäten. In Deutschland findet nur noch eine Restproduktion von geschätzten 20% des gesamten industriellen Beschaffungsvolumens statt. Es ist davon auszugehen, daß weitere 50% des gesamten Beschaffungsvolumens in der Weise abgewickelt werden, daß in Deutschland gekaufte Gewebe auf LKWs in nahegelegene Niedriglohnländer transportiert und dort nach deutschen Vorgaben zugeschnitten, genäht und gebügelt werden. Die fertig konfektionierten Teile werden dann per LKW nach Deutschland zurückgebracht. In der Fachsprache heißt dieses Verfahren ‚Passive Lohnveredlung‘. Weitere geschätzte 30% des gesamten Beschaffungsvolumens der deutschen Bekleidungsindustrie werden als Zukäufe im Ausland aus im Ausland beschafften Geweben nach deutschen Spezifikationen gefertigt.

In der Tat hat die deutsche Bekleidungsindustrie einen sehr weiten Weg zurückgelegt. Aus markt- und produktionsorientierten Unternehmen wurden Systemköpfe mit excellentem Know-how auf allen von ihnen bedienten und bearbeiteten Feldern. Die deutsche Bekleidungsindustrie hat als erste sehr konsequent die Verlagerung der arbeitskostenintensiven Produktion ins Ausland betrieben mit der Folge, daß heute ca. 62% aller passiven Lohnveredlungsverkehre der Europäischen Union mit Ländern außerhalb der europäischen Wirtschaftsgemeinschaft für Rechnung der deutschen Bekleidungsindustrie abgewickelt werden. In Europa erzielt die deutsche Bekleidungsindustrie den höchsten Pro-Kopf-Umsatz, ca. 30% der Umsätze der deutschen Bekleidungsindustrie werden exportiert, die deutschen Bekleidungsexporte sind höher als die Exporte des klassischen Bekleidungsexporteurs Italien!

Zu den volkswirtschaftlichen Erfolgen dieses Strukturwandels der deutschen Bekleidungsindustrie gehört, daß er ohne jede staatliche Subvention vollzogen wurde.

## V. Aktuelle Lage

Dank der frühzeitig betriebenen Standortinnovation hat die deutsche Bekleidungsindustrie in dieser Rezession kaum Strukturprobleme. Der Umsatzrückgang hält sich mit einem Minus von 4% in einem erträglichen Rahmen. Der Auftragszugang aus dem Inland ist mit einem Minus von 3,2% nur wenig rückläufig, stärker zurückgebildet hat sich der Auftragseingang aus dem Ausland mit einem Minus von 12,6%. Seit der faktischen Abwertung der DM im Herbst des Jahres 1993 ist der Rückgang des Auftragseinganges aus dem Ausland wieder zum Stillstand gekommen.

Nach dem Fall der Berliner Mauer und des Eisernen Vorhanges liegen Niedrigkostenländer unmittelbar vor der deutschen Haustür. Manches bayerische Konfektionsunternehmen braucht nur eine Distanz von ca. 100 km zurückzulegen, um in der tschechischen Republik Arbeitsplätze vorzufinden, bei denen 1/10 der in Bayern üblichen Lohnkosten gezahlt werden. Dieses schockartige Aneinanderfühen der Märkte hat auch im Jahre 1993 zu einem weiteren drastischen Abbau der Beschäftigtenzahlen in unserer Branche geführt, ca. 20 000 Arbeitsplätze dürften unwiederbringlich verloren sein.

Für die gesunde Struktur, den Leistungswillen und die Stabilität der Bekleidungsbranche spricht, daß es im Jahr 1993 so gut wie keinen Zusammenbruch eines größeren Bekleidungsunternehmens gegeben hat.

Für die Zukunft unserer Branche bin ich – unter der Voraussetzung angemessener wirtschaftspolitischer Rahmenbedingungen – durchaus optimistisch. Wir haben durch unsere Kreativität, unsere Lieferpünktlichkeit, die Qualität unserer Verarbeitung und unser ausgewogenes Preis-Leistungs-Verhältnis internationale Anerkennung gefunden und Exporterfolge erzielt, die vor 15 Jahren noch niemand für möglich gehalten hätte.

## VI. Welttextilabkommen

Im Rahmen der Uruguay-Runde des GATT ist beschlossen worden, innerhalb von 10 Jahren das Welttextilabkommen auslaufen zu lassen. Diese Entwicklung wird von der liberalen deutschen Bekleidungsindustrie ausdrücklich begrüßt, weil innerhalb dieser Vereinbarungen zahlreiche Forderungen der deutschen Bekleidungsindustrie erfüllt werden bzw. der Realisierung näherkommen. Eine unserer wichtigsten Forderungen, der Schutz vor Musterklau und Markenpiraterie, ist zumindest anerkannt worden. Es bleibt abzuwarten, wie er umgesetzt wird. Unsere

Forderung nach Reziprozität ist Bestandteil der Vereinbarung. Wir können davon ausgehen, daß Niedrigkostländer, die unbehindert in die westlichen Industriestaaten exportieren können, nunmehr auch gehalten sind, ihre Importbarrieren zu beseitigen. Hochwertige deutsche Bekleidung in Entwicklungsländer zu exportieren, ist keineswegs so abwegig, wie man aus der heutigen Exportstruktur – 90 % der deutschen Bekleidungsexporte gehen in die Länder Europas – ableiten möchte. Immerhin darf man davon ausgehen, daß es in Indien und in der VR China ungefähr je 50 Mio. Menschen gibt, die ein den europäischen Verhältnissen vergleichbares Einkommensniveau haben. Gleiches gilt für Länder wie Brasilien, Argentinien sowie Korea oder Taiwan. Diese Perspektive gilt später auch für die ehemaligen Staatshandelsländer in Osteuropa, in denen deutscher Markenbekleidung großes Interesse entgegengebracht wird. Trotz aller dieser positiven Aussichten: Euphorie ist nicht angebracht, deutsche Bekleidung in anderen Kulturen zu vermarkten, ist eine anspruchsvollere Aufgabe, als sie ‚spitz formuliert‘ mal eben über die Grenze in ein anderes europäisches Land zu verbringen.

Wir werden davon auszugehen haben, daß der weltweite Wettbewerb, angefaßt durch Telekommunikation und immer preiswerter werdende Transportmöglichkeiten, weiter zunimmt.

## VII. Forderungen an die Politik und Tarifpartner

Im Jahre 1950 betrug der Staatsanteil am Bruttosozialprodukt (Steuern, Sozialabgaben, staatliche Wirtschaftsunternehmen) 31 %. Dieser %-Satz ist nach Angaben der deutschen Bundesbank auf ca. 54 % gestiegen, in dieser Höhe eine unmittelbare Folge der deutschen Wiedervereinigung. Der Staatsanteil muß wieder zurückgeführt werden. Es darf in Zukunft nicht dabei bleiben, daß von den Kosten (Lohnkosten + Sozialrate), die ein Unternehmen zur Bezahlung eines Mitarbeiters bereitstellen muß, nur ca. 40 % und weniger zur *unmittelbaren* Verfügung des Mitarbeiters gelangen, es darf nicht sein, daß Unternehmen im Höchstfall 66 % ihrer Gewinne in Form von Steuern an den Staat abführen müssen. Entmündigung des Bürgers bedeutet Schwächung seiner Eigenverantwortung; ein hoher Staatsanteil am Bruttosozialprodukt bedeutet, daß das Sparvolumen zurückgehen muß und die Unternehmen weniger investieren. Als mittelständische Unternehmer in der Bekleidungsindustrie können wir nicht einsehen, daß unsere Steuern mißbraucht werden, um überholte Strukturen im Bergbau, im Schiffsbau oder in der Stahlindustrie zu konservieren. Ebenso lehnen wir staatliche Subventionen zum Aufbau neuer Industrien in Deutschland ab. Wer in Deutschland Chips entwickeln oder Flugzeuge bauen will, soll das bitte selbst finanzieren. Die deutsche Bekleidungsindustrie ist einem weltweiten äußerst intensiven Wettbewerb ausgesetzt und deshalb bei der Höhe der Löhne und Gehälter an ihre Mitarbeiter Marktzwängen ausgesetzt. Unsere Mitarbeiter wollen nicht einsehen, daß sie mit den Steuern auf ihre nicht ganz so hohen Löhne und

Gehälter dazu beitragen dürfen, sehr viel höhere Löhne in veralteten Strukturen zu subventionieren. Es ist dies eine durch nichts gerechtfertigte, höchst unsoziale Umverteilung von unten nach oben, die schnellstens beendet werden muß.

Seit 1966 hat sich die Anzahl der Arbeitsplätze in der deutschen Bekleidungsindustrie drastisch vermindert. Die von der Bekleidungsindustrie freigesetzten fleißigen Mitarbeiter wurden relativ schnell von anderen Branchen wieder eingestellt. Das hat sich grundlegend geändert. Die Intensivierung des weltweiten Wettbewerbs und die hohen Kosten zwingen fast alle anderen in Deutschland produzierenden Branchen zur Standortinnovation – nach dem Vorbild der Bekleidungsindustrie. Die Folgen sind bekannt, die Arbeitslosigkeit ist drastisch gestiegen und zeigt die Grenzen des Machbaren auf. Nicht nur der Sozialismus ist gescheitert, sondern auch der Sozialstaat mit seinen übertriebenen Leistungen überfordert offensichtlich die Wirtschaftskraft. In dieser Lage muß Solidarität nicht nur von den Leistungsträgern, sondern auch von den Leistungsempfängern eingefordert werden.

An Politik und unsere Tarifvertragspartner richten wir die Aufforderung zur Zusammenarbeit, damit der Anstieg der Arbeitskosten abgebremst wird. So wie in der Vergangenheit kann und darf es nicht weitergehen.

Die Diskussion um den Standort Deutschland ist in Gang gekommen, das läßt hoffen. Die Begleitung dieser Diskussion durch die Wissenschaft ist das Gebot der Stunde.

### **Zusammenfassung der Diskussion**

Zu Beginn der Diskussion wurde die besondere Dynamik des Bekleidungsmarktes angesprochen, die einerseits aus den Unwägbarkeiten der Mode, andererseits aus der zunehmenden Internationalisierung der Produktion resultiert. Goost ging in diesem Zusammenhang nochmals ausführlich auf die Entwicklung der Produktivität (volkswirtschaftlich und nach REFA) ein. Von einzelnen Diskussionsrednern wurden Parallelen zu anderen europäischen Ländern gezogen und betont, daß Deutschland aufgrund seiner benachbarten Lage zu den Reformländern Osteuropas einen Wettbewerbsvorteil realisieren könne, wenn die passive Lohnveredelung entsprechend forciert würde. In diesem Zusammenhang blieb strittig, wie die technische Ausstattung und Produktivität dieser Länder zu beurteilen ist. Auf die Frage, ob seiner Meinung nach unterschiedliche Umwelt- und Sozialstandards harmonisiert werden müßten, antwortete Goost, daß er solche Bestrebungen eindeutig ablehne. In den osteuropäischen Staaten werde unter Umständen sehr rasch ein relativ hohes Niveau dieser Standards erreicht, so daß sich der Schwerpunkt der Wettbewerber zunehmend in politisch stabile Schwellenländer verlagern werde. Es sei wenig sinnvoll, Entwicklungspotentiale durch eine Harmonisierung zu stören. Deutsche Sozialstandards, die kontraproduktiv wirken, sollten nicht für alle internationalen Wettbewerber vorgeschrieben wer-

den. Goost bemerkte, daß das Verfehlen der optimalen Betriebsgröße in der Bundesrepublik wesentlich von mangelnden Mobilitätsanreizen beeinflusst sein dürfte, wie es aus solchen Regelungen resultiert.

Weitere Themen der Diskussion waren der Urheber- und Musterschutz sowie die gegenwärtige Bedeutung des Welt-Textil-Abkommens und seine zukünftigen Perspektiven. Bei der Ahndung der Markenpiraterie nach deutschem Wettbewerbsrecht müsse, so Goost, die spezifische Wettbewerbssituation zwischen kleinen Bekleidungsherstellern und großen Handelsketten berücksichtigt werden, die zu Folge habe, daß viele Verstöße nicht verfolgt würden. Die damit angeschnittene kartellrechtliche Problematik der Nachfragemacht des Handels wurde kontrovers diskutiert. Die Bedeutung des WTA für den Markenschutz wurde von Goost als eher gering eingestuft, wogegen das Prinzip der Reziprozität positive Wirkungen gehabt hätte. Eine Neuauflage des WTA hielt Goost gleichwohl für wenig wünschenswert.

Abschließend wurde das Problem der Anpassung an wechselnde Moden diskutiert, wobei Goost technische Schwierigkeiten schilderte und sich gegen den Gedanken der „Machbarkeit“ der Mode, d. h., der Steuerung des Konsumenten durch die Hersteller, verwahrte.





## **Der Pharmamarkt im Umbruch – vom freien zum reglementierten Markt?**

Von *Wolfgang Kapp*, Grenzach-Wyhlen

Im Vergleich zu den Märkten der Konsumgüter fehlt dem Pharmamarkt in wesentlichen Teilen die Konsumentensouveränität. Ausgenommen von dieser These ist der Markt der freiverkäuflichen, rezeptfreien Medikamente, die sogenannten OTC-Präparate (over the counter). Für diese Produkte findet der Verbraucher Therapieversprechen in der an ihn gerichteten Werbung, und beim Gang in die Apotheke kann er sein gewünschtes Produkt anfordern. Es gibt allerdings auch ärztliche Verordnungen von OTC-Präparaten, die dann auf Rezept ausgehändigt und durch die Kassen ersetzt werden.

Der Markt der verschreibungspflichtigen Medikamente wird in der Regel nicht durch den Patienten, sondern durch die Verordnung des Arztes bestimmt, der aber nicht die Kosten der Verordnung trägt, sondern eine andere Institution, nämlich die Krankenversicherung.

In diesem Fall wurde der Arzt auch als der „verständige Verbraucher“ definiert. An ihn richtet sich auch das Therapieversprechen der Pharmaindustrie, und es bestand schon immer erheblicher Wettbewerb innerhalb des Pharmamarktes, Verordnungen je nach Therapiesegment auf bestimmte Produkte zu lenken.

1973/74 untersuchte das Bundeskartellamt den Markt der Beruhigungsmittel und erhob den Verdacht einer marktbeherrschenden Stellung eines Produktes mit dem Vorwurf des Mißbrauchs eben dieser Stellung und dem Fordern zu hoher Preise durch den Hersteller. Dieses fast in Vergessenheit geratene Verfahren hat zu einigen Feststellungen geführt, die für das Thema von Bedeutung sind. Unbestritten waren Wettbewerbsparameter wie: Innovationswettbewerb, Qualitätswettbewerb, Sicherheitswettbewerb, Informationswettbewerb, bestritten wurde wesentlicher Wettbewerb, nämlich Preiswettbewerb aus der Sicht des Kartellamtes. Der Vorwurf „willkürlicher“ Preisfestsetzung wurde in den Raum gestellt. In dem Verfahren konnte dieser Vorwurf nicht gehalten werden, weil gezeigt wurde, daß bei der Preisgestaltung des Medikamentes der Preis anderer Produkte im Markt berücksichtigt wurde und ein Preis zwischen zwei anderen Produktgruppen der Beruhigungsmittel angesetzt wurde, von denen die eine höher, die andere niedriger im Preis lag. Es wurde also Preiswettbewerb angenommen, zumal aus der Sicht des Herstellers eine gewisse Austauschbarkeit der Produkte bestand. Dieser Austauschbarkeit wollte das Kartellamt nicht folgen, und es ist interessant, daß 15 Jahre später gerade der Begriff der Austauschbarkeit bei der Gruppenbil-

derung der Festbeträge wieder zur Diskussion stand. Diesmal wollte man aber den Begriff der Austauschbarkeit großzügig fassen, um „Jumbogruppen“ von Medikamenten zu schaffen, die Festbeträgen unterworfen werden.

Die Preisgestaltung war in der Vergangenheit frei und eine Rückvergütung durch die Kassen für alle registrierten – später heißt es zugelassenen – Medikamente möglich. Der Hersteller orientierte sich jedoch bei der Preisgestaltung an „Marktpreisen“ für ähnliche oder austauschbare Medikamente.

In anderen europäischen Ländern mußten schon zum Zeitpunkt des zitierten Verfahrens vor dem Bundeskartellamt die Preise durch Ministerien oder andere Regierungsinstitutionen genehmigt werden bzw. wurden durch diese festgesetzt. Als „Meßlatte“ dienten andere Produkte oder Produktgruppen, jedoch war eine freie Preisgestaltung nicht möglich. Auch Preiserhöhungen in der Folgezeit konnten nicht durchgeführt werden, es sei denn, die entsprechenden Gremien hätten ihre Zustimmung gegeben. Ungeachtet der Verschiebungen der Währungsparitäten, Kostensteigerungen bei der Produktion und der Forschung und Entwicklung sowie erhöhter Auflagen bezüglich des Sicherheitsbildes der Produkte blieben die Preise weitgehend konstant auf dem Niveau der Erstzulassung. Es wird in diesem Zusammenhang vergessen, daß auch eingeführte Produkte einer intensiven begleitenden Forschung bedürfen. Neue Indikationen, hohe Ansprüche an die Arzneimittelsicherheit, sowie intensive Informationen über den bestimmungsgemäßen Gebrauch und Weiterentwicklungen der Galenik, d. h. der Formgebung der Medikamente (neue Darreichungsformen), sind ganz erhebliche Kostenfaktoren. Diese blieben in Ländern mit staatlicher Preiskontrolle weitgehend unberücksichtigt. In der Bundesrepublik und anderen Ländern waren Preisanpassungen möglich, der Markt frei. Allerdings sind die verschreibenden Ärzte in der Bundesrepublik schon immer gehalten, nach wirtschaftlichen Gesichtspunkten zu verordnen und unterliegen der Kontrolle der entsprechenden Institutionen. Auffälligkeiten überdurchschnittlich hoher Verordnungen führten zu Überprüfungen, Mahnungen und zu Regreßansprüchen. Allerdings war die „Drohwirkung“ dieser Maßnahmen größer als der de facto ausgesprochene Regreß.

Die Schlüsselstellung des Arztes bei den Verordnungen, seine Stellung als „verständiger Verbraucher“, haben in der Folge der Entwicklung von Kostendämpfungsmaßnahmen dazu geführt, eine Steuerungsfunktion über die Verordnungen anzustreben. Ein Preisstillhalteabkommen auf der Ebene des damaligen Bundesverbandes der pharmazeutischen Industrie über einige Jahre brachte nicht den gewünschten Erfolg, obwohl die Preise nicht über einen festgelegten Prozentsatz der Grundlohnsumme stiegen. Auch die Einführung von Festbeträgen im September 1989 brachte nur Teilerfolge. Die Festbeträge sind von dem Ausschuß Krankenkassen / Ärzte festgelegte Beträge, die von den Kassen rückerstattet werden. Preise über Festbetrag müssen von dem Versicherten selbst getragen werden. Die Festsetzung erfolgte in Gruppen, nämlich Medikamente, die identische Wirkstoffe beinhalten (Gruppe 1) oder in einem zweiten Schritt Medikamente, die

einer pharmakologisch gleichen Gruppe angehören und eine Austauschbarkeit beinhalten (Gruppe 2). Die Gruppenbildung 2 war Gegenstand gutachterlicher Auseinandersetzungen und hat zu einer Vermeidung von Großgruppen geführt, es wurden Untergruppen gebildet, die in letzter Konsequenz aus therapeutischer Sicht den strengen Kriterien der Austauschbarkeit nicht entsprechen. Das Preisniveau sollte so gewählt werden, daß unterhalb des Festbetrags noch Preiswettbewerb stattfinden kann. Der überwiegende Teil der Hersteller hat die Preise auf Festbetrag gesenkt, so daß diese Firmen die Menge halten konnten, jedoch erhebliche Umsatzeinbußen hatten. Preissenkungen, die nicht auf den Festbetrag erfolgten, wurden vom Markt nicht honoriert. Es erhebt sich die Frage, ob damals nicht die Chance einer deutlichen Selbstbeteiligung des Patienten vertan wurde, weil die Wahlmöglichkeit des Patienten zwischen Originalanbieter und Generika nicht erfolgen mußte.

An den in den vergangenen Jahren unzweifelhaft angestiegenen Kosten im Gesundheitswesen war das „Medikament“ mit etwa 17,5% beteiligt, auf der Basis der Herstellerabgabepreise wesentlich tiefer, nämlich fast die Hälfte. Es muß an dieser Stelle auch erwähnt werden, daß in Deutschland auf Arzneimittel die volle Mehrwertsteuer erhoben wird, im europäischen Quervergleich fast eine Ausnahme.

Welche Situation finden wir Ende 1991 vor, ein Zeitpunkt, zu dem das Gesundheitsstrukturgesetz in die entscheidende Phase der Konzeption durch das Bundesgesundheitsministerium eintrat?

Die Ausgaben als Prozentsatz des Bruttoinlandsproduktes für das Gesundheitswesen betragen in Deutschland 8,5%. Im Vergleich zu anderen Ländern seien genannt: 13,4% in den USA, 9,1% in Frankreich, Finnland 8,9%, Italien, Niederlande, Österreich 8,3-8,4%. Der Anteil der Krankenhauskosten ist in Deutschland nicht höher als in anderen Ländern (Frankreich, USA, Italien, Niederlande). Die Strukturkomponenten des Arzneimittelmarktes sind aber auch bedeutend. Über 50% der Verordnungen liegen bei Patienten über 63 Jahren, ein Lebensabschnitt, der durch Multimorbidität und hohen Medikamentenbedarf auffällt.

Die Maßnahmen des Gesundheitsstrukturgesetzes (GSG) wie konsequente Ausweitung der Festbeträge, Aufstellung einer Liste von Präparaten, die nicht mehr zu Lasten der gesetzlichen Krankenversicherung (GKV) verordnet werden dürfen (sog. Negativliste), Einführung eines Medikamentenbudgets, generell verfügte Preissenkung um 5% und die durch das Arzneimittelinstitut zu erstellende Liste von Präparaten, die zu Lasten der GKV verordnet werden dürfen (Positivliste) haben die Pharmalandschaft entscheidend verändert. Weitere Reglementierungen sind zu erwarten.

Die GSG traf die Ärzteschaft unvorbereitet. Die Drohwirkung, die von einer Überschreitung des Budgets ausging, veranlaßte die Ärzte zu einer übervorsichtigen Verordnungsweise. Die zum Teil massiven Drohungen der kassenärztlichen

Vereinigungen, wie hoch möglicherweise die Budgetüberschreitung ausfalle, wenn der Arzt sein Ordnungsverhalten nicht ändere, wurden durch Zahlenbeispiele und Mitteilungen, wie hoch die Regreßsumme ausfalle, angereichert. Der verunsicherte Arzt – er kennt sein Budget nicht – änderte sein Verschreibungsverhalten schlagartig. Auch in den neuen Bundesländern, die 1993 noch von der Budgetregelung ausgenommen waren, ist bereits 1993 ein deutlicher Trend zu restriktiver Verordnung zu erkennen gewesen.

Aufgrund der Umsätze im ersten Halbjahr 1993 wurde für 1993 eine Senkung der Arzneimittelausgaben von etwa 7 Milliarden hochgerechnet (Pressekonferenz des BPI vom 23.8.93). Die Kassen haben im ersten Halbjahr 1993 22% weniger für Arzneimittel ausgegeben (E. Rahner: *Die Pharmazeut. Industrie* 55, 91X/181 - 182, 1993). Nach der gleichen Quelle sanken die Umsätze auf dem gesamten Arzneimittelmarkt um 12,8%.

Die Entwicklung des OTC-Sektors konnte keineswegs diese Einbußen kompensieren. Auch dieser Markt war von einer diktierten Preissenkung von 2,5% betroffen, obwohl eine Zuwachsrate von 6% errechnet wurde. Nach Mitteilung der Apothekerverbände (ABDA) sind die verschreibungspflichtigen Präparate im ersten Halbjahr 1993 um 21% gegenüber dem Vorjahr zurückgegangen. Es wurden auf das Jahr gerechnet Einbußen von 31% pro Apotheke hochgerechnet. Wenn auch die Zahlen nicht in dieser Höhe eingetreten sind und sich bei den Ärzten im zweiten Halbjahr eine Abschwächung des restriktiven Ordnungsverhaltens durchsetzte, so waren die Auswirkungen für die Pharmabranche dramatisch. Besonders muß festgestellt werden, daß die Firmen je nach Sortiment und Anteilen am Krankenhausmarkt oder im niedergelassenen Bereich sehr unterschiedlich betroffen wurden. Das Marktsegment der Präparate, die im niedergelassenen Bereich verordnet wurden, hatten die stärksten Umsatzeinbußen, darunter vor allem die Produkte, über denen die „Beurteilung“ von fraglichem therapeutischen Wert schwebt. Hier wirkt sich der Arzneiverordnungsreport 1992 aus, der umstrittene Arzneimittel definiert. Diese Aussagen werden auch in Trendanalysen des wissenschaftlichen Instituts der Ortskrankenkassen (WiO) bestätigt. Aus dem gleichen Institut stammen Zahlen für das erste Halbjahr 1993, die einen Rückgang der Arzneimittelausgaben um 22,4% angeben, während die Verordnungen nur um 17% niedriger liegen. Die Differenz ist durch die Verschreibung niedrigpreisiger Präparate zu erklären. Nach WiO betrug der Anteil der Zweitmelder (Generika) an den Verordnungen 33% im zweiten Quartal 1993. Einige Generika-Hersteller haben zweistellige Zuwachsraten erreichen können.

An der Spitze der bei Verordnungen rückläufigen Präparate liegen Vitamine, Mineralstoffe, durchblutungsfördernde Mittel, Venentherapeutika, Urologika und andere. Starke Rückgänge zeigten auch Medikamente zur Senkung der Blutfette. Bei Indikationsgruppen wie Antirheumatika, Antibiotika, Antidiabetika, Beta-blockern, Calciumantagonisten und den ACE-Hemmern, die als moderne Mittel gegen Bluthochdruck eingeführt wurden, lagen die Rückgänge unter der 10%-

Marke. Hieraus resultiert ein Kompliment der Versicherungsträger an die Ärzte, „es werde differenzierter und rationaler Therapie betrieben“.

Das Budget beinhaltet aber auch Probleme. Teure, innovative Neueinführungen sprengen sehr schnell den Rahmen der Vorgabe. Budgetierung heißt Rationierung. Gewährt der Arzt neue, innovative Medikamente, muß an anderer Stelle gespart werden. Die Gefahr, daß damit Patienten Medikamente an anderer Stelle vorenthalten werden, besteht. Die Forderung, die Budgets so zu gestalten, daß für Neueinführung Freiräume geschaffen werden müssen, besteht, ist aber schwierig durchzusetzen. Das Budget ist für den Arzt eine potentielle Gefährdung der Therapiefreiheit. Als Lösung wird die Einführung von Richtgrößen gesehen als Alternative zu dem Budget mit Deckelung der Ausgaben. Die Richtgrößen sollen sich an einem dem Budget entsprechenden Ausgabevolumen orientieren. Die Richtgrößen sollen künftig indikations- und stoffgruppenbezogen ermittelt werden. Dabei ist zu unterscheiden zwischen „unverzichtbaren“, „unumstrittenen“ und „sonstigen“ Arzneimitteln. Die gutachterlichen und auch juristischen Fragen vor den Sozialgerichten sind vorprogrammiert. Die Rolle des Arzneimittelinstituts bei diesen Festsetzungen ist insofern nicht unproblematisch, als es sich bei diesen Substanzen um Medikamente handelt, die vom Bundesgesundheitsamt (BGA) zugelassen sind und deren Wirksamkeit und Verträglichkeit mit Zulassung durch eine Bundesbehörde nachgewiesen wurden.

Ganz ohne Zweifel resultiert aus den skizzierten Fakten ein Umbruch im Pharmamarkt. Zwei Hauptgruppen von pharmazeutischen Leistungserbringern zeichnen sich ab. Einmal die forschende pharmazeutische Industrie, bei der ein intensiver Innovationswettbewerb stattfindet und die Gruppe der Hersteller, die überwiegend den Preiswettbewerb als wesentlichen Wettbewerbsparameter pflegt. Nicht auszuschließen ist aber, daß auch forschende Firmen über gesonderte Vertriebs- und Marketingstrukturen in den Generikawettbewerb verstärkt eintreten werden. Der Interessenkonflikt der beiden Gruppen ist eine der Ursachen für die Spaltung des Bundesverbandes im Dezember 1993 und führte zur Gründung des Verbandes forschender Arzneimittelhersteller (VfA).

Ein wesentlicher Punkt ist allerdings noch abzuhandeln, und zwar die Rolle der Re- und Parallelimporte, die insbesondere für forschende Unternehmen ein zunehmendes Problem darstellen. In Deutschland hat das BGA das Zulassungsverfahren für Parallelimporte erleichtert. Die Hersteller sind nun in der sehr schwierigen Situation, mit der Produktpräsenz in einem durch staatliche Preiskontrollen regulierten Niedrigpreisland auf Umwegen des Re- bzw. Parallelimportes im Heimatland mit der billigeren ausländischen Version des Produktes in Konkurrenz treten zu müssen. Dies ist besonders für teure Produkte der Fall, an denen die Importeure vorrangig interessiert sind. Fragen der Arzneimittelsicherheit, wie zum Beispiel die Chargenverfolgung bei Rückrufaktionen, die bei den genannten Importen praktisch nicht möglich ist, spielen anscheinend hierbei keine Rolle. Außerdem erfolgen durch die Importeure Eingriffe in die Originalpackung (Ver-

größerung oder Verkleinerung der Zahl der Tabletten), die allerdings durch das Bestehen einer „Herstellerelaubnis“ des Importeurs abgesegnet sind. Diese sanktionierten und auch durch die Kassen forcierten Importe führen zu einer Wettbewerbsverzerrung und schlußendlich zu einem Export von Arbeitsplätzen in der pharmazeutischen Industrie.

*Abbildung 1*  
**Einsparungen durch Reimporte in Deutschland**  
**nach einer Hochrechnung des WID**

Indikation	Umsatz 1991 (Mio. DM)	Umsatz zu Reimport- Preisen (Mio. DM)	Einsparvolumen absolut (Mio. DM)
β-Blocker /Ca-Antag./			
ACE-Hemmer	346,0	282,0	64,1
Broncholytika / Asthmatika	322,3	288,8	33,5
Psychopharmaka	245,2	201,5	43,7
Analgetika / Antirheumatika	238,9	210,4	28,4
Antiarrhythmika	208,1	1 84,5	23,6
Koronarmittel	183,3	167,8	15,5
Magen-Darm-Mittel	180,4	1 50,3	30,0
Sexualhormone	136,8	116,3	20,5
Antihypertonika	125,2	92,9	32,3
Dermatika	121,5	100,1	21,4
Parkinson-Mittel	121,3	100,0	21,3
Diuretika	115,5	101,2	14,4
<b>Gesamter reimportfähiger Markt</b>	<b>3 490,8</b>	<b>2 933,4</b>	<b>557,3</b>

*Quelle:* DOK 23/24 v. 1./15. Dez. 1992.

Der Umsatz hat sich im Jahre 1993 deutlich erhöht und ist statistisch schwer zu ermitteln. Die „Dunkelziffer“ ist hoch.

Die Frage „vom freien zum reglementierten Markt“? als Untertitel des Referats ist mit ja zu beantworten. Innerhalb kürzester Zeit ist durch Maßnahmen des Gesetzgebers über die geschilderten Instrumente ein reglementierter Markt entstanden. Zwar können Preise durch den Hersteller bei Neueinführungen noch frei festgesetzt werden, doch behindern z. B. die Budgets in der jetzigen Form die Verordnung, so daß Reglementierung über den Arzt und das Budget erfolgen. Die Bedrohung des Arztes durch Regreß und die „Beratung“ durch pharmakologische Dienste der Kassen werden als Eingriffe in die Therapiefreiheit bewertet. Im übrigen werden von vielen Ärzten auch die Beratungen als Drohwirkung empfunden.

Wie kann die pharmazeutische Industrie dieser Herausforderung begegnen?



Für die Firmen, die als Zweitanmelder überwiegend in einem Preiswettbewerb stehen, ergibt sich die Notwendigkeit, möglichst schnell an Unterlagen zu gelangen, die eine Zulassung beim BGA ermöglichen. Die Kooperation mit dem Erstanmelder könnte zum Abtreten der Unterlagen an den Zweitanbieter führen, der die Wirksubstanz beim Erstanmelder oder noch Patentinhaber kauft und über diese Maßnahmen, evtl. auch durch Marketingunterstützung, eine Preiserosion durch weitere Anbieter zu vermeiden hilft. Entsprechende Lizenz- oder Vertriebsabkommen sind auch wettbewerbsrechtlich unproblematisch. Wird dieser Weg nicht beschritten, wird es auf Dauer zu einem ruinösen Preisverfall kommen, der irgendwo eine Schmerzgrenze für die am ausschließlich Preiswettbewerb Teilnehmenden erreicht.

Schwierig ist die Situation der mittelständischen Unternehmen, die als Interessenvertretung den bestehenden BPI gewählt haben. Sie sind durch Ausgrenzung aus der Erstattung bedroht. Auch die diskutierten indikationsbezogenen Zuzahlungsmodelle sind für die Firmen aus begrifflichen Gründen nicht akzeptabel. Wenn die Therapiefreiheit des Arztes für Produkte dieser Hersteller eingengt wird – dies gilt auch für das Marktsegment „besondere Therapierichtungen“ –, ist eine existentielle Bedrohung einer Reihe mittelständischer Unternehmen vorprogrammiert. Die Hoffnung, solche in der Therapie bewährten Substanzen in einem gespaltenen Markt abzusetzen, ist kurz- und mittelfristig nicht zu erfüllen. Überhaupt erscheint zum jetzigen Zeitpunkt die Entwicklung eines Privatmarktes, außerhalb der Rückerstattungssysteme der GKV, als sehr problematisch, könnte aber mit zunehmender Ausgrenzung etablierter Therapien langfristig entstehen.

Die forschende pharmazeutische Industrie wird einem außerordentlich starken Innovationswettbewerb ausgesetzt sein. Hierbei wird die Frage, was eine Innovation ist, von vorrangiger Bedeutung sein. Nur die Kriterien wie neuer Wirkstoff oder neuer Wirkungsmechanismus, absolut neue Behandlungsmöglichkeiten und andere Maximalforderung für die Definition der Innovation heranzuziehen, wird dem Fortschrittsstreben nicht gerecht. Die therapeutische Realität muß stärker berücksichtigt werden. Eine geringe Änderung der Molekülstruktur kann neue Therapieansätze beinhalten. Die Verbesserung einer galenischen Form, zum Beispiel eine Retardtablette statt dreimal eine Tablette, kann die Einnahmefehler des Patienten minimieren und so zu einem verbesserten Therapieeffekt führen und muß auch als eine Innovation gesehen werden. Auch die neuen, durch klinische Studien erarbeiteten Indikationen für ältere Medikamente tragen aus der Sicht der therapeutischen Forschung innovativen Charakter. Leider sind diese Gesichtspunkte bei der Erstellung der Festbeträge unzureichend berücksichtigt worden, und es besteht die Gefahr, daß auch weiterhin nach Kriterien Innovation definiert wird, die der therapeutischen Realität nicht gerecht werden.

Neben diesem Risiko der Bewertung von Innovation durch Gremien und der hieraus resultierenden Stellung bei Festbeträgen oder Rückerstattung, ist die deutliche Verlängerung der Entwicklungsdauer von größter Bedeutung. Die Pa-



tentlaufzeiten sind zwar durch die sogenannte „Verwertungssperre“ der Unterlagen des Erstanmelders de facto verlängert, sind aber immer noch kurz, wenn man die Entwicklungszeiträume von der Patentanmeldung bis zur Marktfähigkeit eines Medikamentes berücksichtigt. Nach einer Pressemitteilung hat eine Vertreterin der Gewerkschaft IG Papier-Chemie-Keramik bei einer Tagung am Hochrhein eine spürbare Verlängerung der Patentlaufzeiten gefordert. Eine bemerkenswerte Äußerung angesichts der sonst in der Politik geäußerten Forderung nach Verkürzung der Laufzeiten, um den Wettbewerb zu stärken.

Die Forschungs- und Entwicklungskosten (F + E-Kosten) sind in den letzten Jahren deutlich gestiegen.

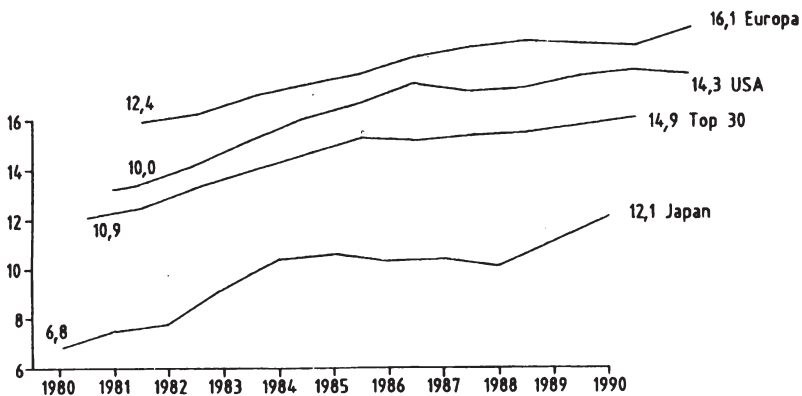


Abbildung 2  
Anteil F + E vom Umsatz in %

Zum Umsatz relativierte F + E-Ausgaben der  
30 führenden Pharma-Unternehmen nach nationalem Ursprung.

Quelle: Wood Mackenzie (nur ethisch).

Die Höhe der F + E-Ausgaben und der Prozentsatz auf den Umsatz bezogen, werden durch verschiedene externe und interne, kalkulierbare und nicht kalkulierbare Faktoren beeinflusst. Durchschnittswerte sind deshalb als Maß problematisch, wenn hieraus auf bestimmte Unternehmen im Einzelfall geschlossen wird. Es ist allerdings deutlich erkennbar, daß innerhalb des Kostenblocks F + E eine Verschiebung aufgetreten ist.

Der Bereich klinisch-therapeutische Forschung ist stärker gewachsen, als die biologische Forschung (Pharmakologie / Toxikologie). Dies liegt an den gestiegenen Anforderungen der Behörden zum Nachweis von Wirksamkeit und Arzneimittelsicherheit. So sind in Unternehmen mit außerordentlich intensiver Forschung und breiten Produktpaletten die Gesamtkosten für F + E in ausgewählten

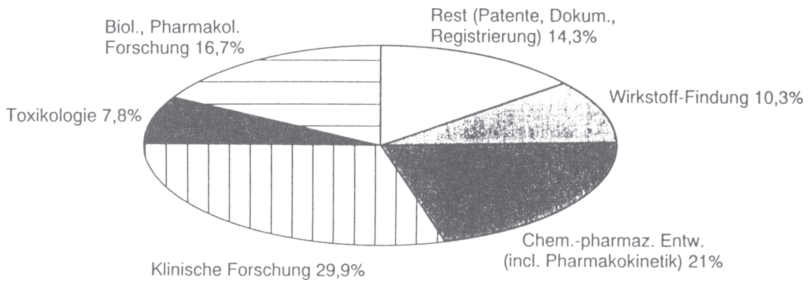


Abbildung 3  
USA 1988

*Quelle:* Verteilung der F + E-Ausgaben auf die verschiedenen Funktionsbereiche der Arzneimittelentwicklung. 1 = Prentis, Lis, Walker, Pharmaceutical Innovation by seven UK-owned pharmaceutical companies (1964-1985), Brit. J. Clin. Pharm. 25, 387-396 (1988). 2 = Informationsstelle der forschenden Schweizer Pharmazeutischen Firmen (1987). 3 = Pharmaceutical Manufacturers Association, Annual Survey Reports, Washington D.C. (1988-90).

Fällen auf 24 % gestiegen, wobei der Anteil der klinischen Forschung ein 30%-Niveau erreicht.

In Zeiten einer deutlichen Erlösschmälerung und sinkender Rentabilität durch Kostensteigerung in den Firmen, verbunden mit der fehlenden Möglichkeit, steigende Kosten über die Preise an den Markt weiterzugeben, sowie einer diktierten Preissenkung von 5 % im Jahre 1993, müssen Strategien entwickelt und Maßnahmen durchgeführt werden, um der sinkenden Rentabilität begegnen zu können:

- Konzentration von F + E auf aussichtsreiche Entwicklungsprojekte mit den Chancen, einen innovativen Entwicklungsschritt aufzeigen zu können, dessen Bewertung als Fortschritt kritischen Überlegungen standhält.
- Schnelle Produktentwicklung (time to market).
- Frühzeitige Analyse des ökonomischen Umfeldes mit dem Ziel einer angemessenen Preisgestaltung und kritischer Abwägung von Risiken und Chancen bei den weiteren Entwicklungsschritten.
- Erstellung ökonomischer Dossiers zur Kosten-Nutzen-Analyse von innovativen Produkten. Frühzeitiger Dialog mit therapiebewertenden Institutionen.

Diese für den F + E-Bereich gültigen Maßnahmen sind nicht ausreichend, um der Situation begegnen zu können. Auf der Produktions- und Vertriebsseite sind einschneidende Schritte notwendig:

- Verlagerung und Konzentration von Produktion ins Ausland, um günstigere Kostenstrukturen zu nutzen.

- Überprüfung der Marketing- und Vertriebsstrukturen und Analyse ihrer Effektivität. Verkleinerung der Außendienste und Entwicklung von Angebotstechniken, die dem Außendienstmitarbeiter den Zugang zum Arzt möglich machen. (Der Arzt wünscht verstärkt von der Pharmaindustrie Serviceleistungen im Produktumfeld und bei Therapiekonzepten statt punktueller Produktinformation.)
- Rationalisierungsschritte bei der gesamten Logistik (Einkauf / Lagerhaltung).
- Überprüfung des Produktsortiments mit Aufgabe von Produkten, die eine kritische Umsatzsituation erreichen.

Weiterhin ist eine verstärkte pharmapolitische Aktivität gefordert. In der Vergangenheit wurde die Pharmaindustrie mit Rahmenbedingungen konfrontiert, bei deren Entstehung der betroffene Industriezweig keine entscheidende Einflußnahme hatte. Dies wurde immer wieder beklagt, es muß aber festgestellt werden, daß konstruktive Vorschläge aus der Industrie, nicht zuletzt aus divergierender Interessenlage der Firmen, kaum durchgesetzt werden konnten.

Auch die öffentliche Meinung darf nicht unterschätzt werden. Das Image der Pharmaindustrie hat einen Tiefpunkt erreicht, der mit dem Slogan überschrieben wurde: „Medikament sehr gut, Pharmaindustrie schlecht“. Hier sind die Firmen gefordert, sich einer kritischen Öffentlichkeit zu stellen, statt wie in vielen Fällen, übrigens richtig formuliert, über ein gestörtes Verhältnis zur Presse zu klagen.

Generell ist festzuhalten, daß für die Pharmaindustrie in Deutschland eine Schmerzschwelle erreicht worden ist, die auch den Forschungsstandort in Frage stellt. Länder wie Frankreich und Italien, früher mit einer sehr innovativen Pharmaindustrie ausgestattet und früh durch reglementierte Märkte gekennzeichnet, nehmen heute am Innovationswettbewerb kaum noch teil. Japan und USA sowie die Schweiz liegen auf den vorderen Plätzen im Innovationswettbewerb. Es ist zu hoffen, daß sich nach der Gentechnologie nicht auch die Pharmaforschung aus Deutschland verabschiedet.

### **Zusammenfassung der Diskussion**

Die Diskussion konzentrierte sich auf die vielfältigen Auswirkungen der staatlichen Regulierung des Pharmamarktes in all ihren Schattierungen: So wurde die Konsequenz fehlender Selbstbeteiligung des Patienten im System der GKV erörtert, die Problematik des gesetzlich vorgeschriebenen Wirksamkeitsnachweises angeschnitten und die Frage nach der Bedeutung von Parallel- und Reimporten aufgeworfen. Kapp sah im politischen Kräftespiel keine Chance, eine stärkere Beteiligung der gesetzlich Versicherten an den Arzneimittelkosten durchzusetzen. Auch der damit zusammenhängende Wirksamkeitsnachweis sei inzwischen in Europa überall gesetzliche Pflicht und werde mittlerweile auch in einschlägigen EG-Richtlinien fortgeschrieben. Auf die Frage, ob sich die Pharmaindustrie der

rigiden Haltung insbesondere der EG-Kommission zu Parallelimporten dadurch entziehen könnte, daß Medikamente nur selektiv eingeführt werden, gab Kapp zu bedenken, daß bei einer solchen Strategie Nachteile für das restliche Sortiment des Unternehmens zu erwarten wären. Insoweit sei die Arzneimittelbranche sehr starkem politischen Druck ausgesetzt, Präparate überall in der EU einzuführen. Auch Produktdifferenzierung in Form von veränderten Dosierungen werde in der EU nicht toleriert. Insgesamt gebe es für die Unternehmen derzeit keine Möglichkeit, die internationalen Vertriebswege der Präparate zu kontrollieren und die Einrichtung einer solchen Kontrolle wäre, so Kapp, mit prohibitiv hohen Kosten für die Hersteller verbunden.

Bei der Erörterung der dynamischen Effekte der Regulierungen wurden insbesondere die strukturellen Veränderungen der Innovationen und die faktische Verkürzung des Patentschutzes angesprochen sowie die Standortwahl bei der pharmazeutischen Forschung. Von verschiedenen Diskussionsrednern wurde hervorgehoben, daß die Wahl des Forschungsstandortes vom Verwertungs dilemma unabhängig sei, wenn das Verbot bestimmter Forschungsaktivitäten in einem Staat außer Betracht bleibt. Es sei Kapp Recht zu geben, wenn er behauptet, die Drohung der forschenden Pharmaunternehmen mit der völligen Einstellung aller Forschung sei unglaubwürdig, doch könne auch mit der Androhung des Standortwechsels kein politischer Druck zur Lockerung der Reglementierungen erzeugt werden. Kapp erwiderte, daß angesichts der zunehmenden Regulierung die hohen Personalkosten der Forschung in der Bundesrepublik an Bedeutung gewinnen. Andere Diskussionsteilnehmer wiesen darauf hin, daß Standortverlagerungen tatsächlich zu beobachten seien.



# **The Japanese Economy – Possibilities to Overcome the Crisis**

*Von Harufumi Mochizuki, Düsseldorf*

Today I would like to talk about the crisis in the Japanese economy and the prospects for overcoming it. However, before I start I would like to point out that what I have to say today is based entirely on my own views and not on the official views of the Japanese government or JETRO. Part of this speech would not be possible if I were not here as a private person.

## **Present state of the Japanese economy**

The Japanese economy is currently experiencing a recession unprecedented in post-war times. In my opinion, this recession can safely be described as the worst since World War II in terms of its length and severity. Despite emergency measures taken by the government, the situation appears to be getting gradually worse. Industry, the government and ordinary people are all suffering a loss of confidence.

Let's look at a few figures to see how bad things are: During the boom of the second half of the 1980s the real economy grew at a rate of approximately 5%, but in FY 1991 this rate slowed to 3.4%. In 1992 it decreased to 0.8% and then came to a virtual standstill at 0.2% in 1993. There is a massive slump in consumer spending which is, after all, the main source of demand, and industrial production levels are suffering badly, too. The state of consumer spending, for example, is shown by the continuous decline of large store retail sales since mid 1992.

Industrial production has now declined continuously for the past 3 years: It was down 0.6% in 1991, down 6.3% in 1992 und down 4% in 1993. Although production has been cut back, inventories have not fallen, because consumption is not growing. As a result, industrialists have hardly had any interest to invest and capital investment has continuously declined for two years now; down by 5.7% in 1992 and by 7.2% in 1993.

In response to these dire circumstances, the Japanese government announced economic measures in March and August 1992 as well as in April and September 1993 worth a total of ¥ 30 trillion. But, to be frank, they haven't had the desired effect. In fact, it is probably more accurate to say that they have failed to work.

Under normal circumstances, one should think that those measures accounting for a such a large amount of money would take a visible effect on the economy, but under the present special circumstances they did not work. I wonder what the reason for that is? Personally, I do not think we can begin to understand this recession by calling it cyclical. I believe that this recession should be attributed to a specific cause, namely the collapse of Japan's thriving, so-called bubble economy.

### The “bubble economy” and its collapse

What do we mean by the term “bubble economy” and its collapse? After experiencing a short slump in 1986 caused by *endaka*, “the high or strong yen”, the Japanese economy entered a boom period of rapid expansion, record corporate profits and the lowest number of bankruptcies for years. But the advantages of rationalisation in production and lower imported raw material prices brought about by the strong yen did not come through to domestic consumer prices, because companies kept the benefits for themselves.

In fact, at the time, the government was so afraid of a recession induced by *endaka* that it pursued a policy of easy money and lower interest rates to encourage business investment. The result was a massive amount of money directed towards investment in land and the stockmarket, which entailed a huge rise in the value of land and share prices. In the three years between 1986 and 1989, Japan's total land value rose 1.7 times from ¥ 1,260 trillion to ¥ 2,150 trillion. Share price performance was no less spectacular with the *Nikkei* Average up 2.1 times over the same period from ¥ 18,190 to ¥ 38,915.

Of course, not all the money headed in this direction. The majority was directed towards primary capital investment. In the second half of the 1980s, there was an enormous activity in house and building construction and expansion of plant and factories. Indeed, owing to this the Japanese electronics industry was able to build large, brand new factories that left foreign competition unable to keep up.

Naturally enough employment rose on the back of this investment boom. So did borrowings, and consumer spending took off rapidly. This is how the boom period, later to be known as the “bubble” began and expanded.

None of it was destined to last long. The collapse began with the stockmarket. After reaching a peak of ¥ 38,915 at the end of 1989, the *Nikkei* Average began its decline the following January, falling to ¥ 23,740 at the end of 1990 and bottoming at ¥ 14,309 in August 1992. This represented a plunge in value of 64% in two and a half years. Next the problem spread to land prices. From summer 1990, buyers of land virtually dried up. Those worst hit were companies with huge land investments and the financial institutions that had lent them large amounts of money to buy the land in the first place. In three years the price of commercial and top residential land in Tokyo and Osaka fell by 40% to 50%.



The major financial institutions alone are now said to have between ¥ 30-40 trillion of outstanding bad debts resulting from loans secured by land. Including funds committed to – and now tied up in – land purchases by non-financial institutions, the amount must be over ¥ 100 trillion, i. e. (= that is to say) DM 1.7 trillion. It's an almost inconceivably large figure. And it has become a heavy burden on the management of Japanese companies and flow of money.

### **After the bubble**

Deterioration in cash flow caused by declining land and share prices led to pressure on the running of businesses, declining profits and cut backs in investment. Companies worked towards recovery by adjusting production in order to reduce inventories, but because they had continued to invest in the conviction that demand would grow, there was now a surplus of capacity itself.

For a long time the Japanese economy remained structurally geared towards high savings, high investment and high growth. With a household savings ratio of 17-20%, there was a balance whereby savings matched corporate capital investment and public works. However, the limitations of this became evident in the 1980s. Even though the government's policy of easy money to stimulate the economy accelerated capital spending, areas in legitimate need of investment in the private sector were running out. Owing to this lack of demand and excess supply Japan's trade surplus swelled, thereby exacerbating international friction. In response to this development, the government, as I said earlier, took more measures to stimulate domestic demand. The problem is that this did not lead to a stimulation of the actual demand, which is how the so-called bubble economy came into being.

The current size of Japan's trade surplus has drawn criticism from overseas. Everyone understands that greater domestic demand is needed to reduce it. But I firmly believe this mustn't turn into another bubble. We also have to be conscious of the structural problems within the Japanese economy and the need for policies to address these issues.

### **Policies to expand domestic demand**

Under these difficult conditions, the government spelt out a comprehensive package of economic measures in February. It has three main components. The first is an expansionary domestic policy to refloat the economy comprising ¥ 5.47 trillion (DM 95 billion) in income tax cuts, ¥ 7.2 trillion (DM 120 billion) in public works and tax reductions to promote private sector capital investment. I think this is on an appropriately large scale. However, when the tax cut measures were announced, President Clinton expressed his dissatisfaction that they were

limited to one year only. Although this was not the only option available to the government, one should not deny that even these one-year measures will certainly have a stimulative effect on the economic development.

In my opinion, the real issue is the sort of attention being paid to the Japanese economy's structural problems, which I just mentioned.

### **Structural measures**

The second component of the economic package provides some sort of answer on this score. It addresses high priority issues in relevant areas such as the active purchase of land for public and private urban development projects so that it can be put to the most effective use. It also incorporates tax measures to revitalize land transactions. We need policies like this to dissipate the bubble's after-effects quickly and restore land transactions to normal levels of activity, because vast amounts of real estate which were bought at sky-high prices are still effectively frozen – they can neither be used nor sold.

Other structural measures relate to the financial and stock markets. These include making a ready supply of funds available by relaxing hitherto stringent rules governing land-related loans and speeding up the pace at which financial institutions write off bad debts. Of course, it is true that there are other structural problems, too. One concerns Japan's financial institutions themselves and the fact that their equity base is low by international standards.

As far as the stock market is concerned the measures include making it legal for companies to buy back their own shares, simplifying stock transaction procedures and deregulation.

I don't expect these measures to make the bubble's after-effects disappear instantly, but I think they represent the right way to tackle the economic crisis.

### **Creating new demand and reviving industry**

The main reason why we seem unable to emerge from this current recession is probably the low level of consumer spending. In Japan's long history as a growth economy, private capital investment and public works have accounted for a high percentage of gross demand, whereas individual consumption has accounted for a small proportion only. This high growth, expansionary environment, has been perpetuated by the government and businesses borrowing savings carefully accumulated by individuals in order to invest in the future. During the 1970s targets for capital investment began to get fewer and during the 1980s social infrastructure requirements were largely fulfilled, too.

What we need to do now is to transform that traditionally high savings, high investment, high growth-oriented structure into a low savings, low investment structure led by consumption.

The general image of the Japanese consumer, who can hardly be described as poor, is that he already has a nearly sufficient choice of goods and services. The current household savings ratio of over 17% is very much higher than in other countries, and recently it has increased even more. Nevertheless, consumer spending remains in a prolonged slump. I think we can attribute this to a certain uneasiness about the future economic development, a decrease in consumer income for example, and the fact that there is, quite simply, a lack of goods that consumers really want to buy.

In response to calls for action to improve this situation, the government has incorporated, as the third component of its economic package, policies to deal with the uncertainty about the future development and break the economic deadlock. Specifically this entails building a framework of government deregulation as well as financial and tax measures to support the creation and development of new industries.

However praiseworthy these economic measures are – taking into account that they include hitherto unprecedented structural policies – many people probably doubt whether there really are that many areas with new growth potential. In response, MITI recently announced its policy vision of the future called “The New Market Creation Programme” stating that by targeting the potential needs of society with the seeds of technology it will be possible to create a broad range of new industries. It highlights 8 specific areas including information and communications, energy, environment, housing and medical care.

This proposal has only just come out, so it is perhaps too early to know how it will be received. However, my own personal opinion is that it hits the mark when it talks about “the growing needs of society for more housing space, attractive urban surroundings, a satisfactory environment, health, hobbies and leisure” as well as “the numerous seeds of technology which exist in areas such as information, communications, new materials, biotechnology and new forms of energy.” I am convinced this will meet with approval. These new growth areas – developing as internationally open markets – will help to break down that “closed” image, improve the quality of life, expand domestic demand and lead to the formation of an industrial structure based on international harmony. This is the way forward for Japan out of the current economic crisis and the scenario we all hope for.

## The US-Japan trade war

Though this topic is not explicitly mentioned on today's agenda, I would like to say a word about the recent trade war developments, particularly the friction between the US and Japan. When the Uruguay Round was finally settled after 7 years, there was a brief period of relief and the outlook for world trade looked bright. Then, trade consultations between the US and Japan, which began six months ago, broke down. Both countries' trade negotiators must be dumbfounded by the turn of events.

The Americans claim that their persistent trade deficit with Japan is due to the closed nature of Japan's markets. They want improvements they can see with their own eyes and have tried to quantify them with numerical targets. The Japanese claim that all this is difficult to accept: Japan's markets are as open as any other advanced countries' markets and the trade surplus is the product of macro-economic conditions in Japan. Japan will continue its efforts towards liberalisation, but America's thinking in terms of numerical targets is tantamount to managed trade.

At this point the negotiations ended in failure. Since then America has reinstated the so called Super 301 clause.

To my mind, negotiations conducted against a background of unilateral sanctions should not be considered as acceptable. On the other hand, the danger of a trade war between two countries that account for 40% of world trade must be averted. The chairman of Chrysler is reported as having said that if it comes to a war of retaliation, Japan will sustain the most damage. I believe this way of thinking is nonsense. As far I am concerned, no one has the right to destroy the world trade system this way.

## Evaluation of Japanese markets

I do not believe that simplistic statements about the closed nature of Japanese markets are correct. Let's look at some examples.

After the Uruguay Round the average tariffs on mined and manufactured products were 1.5% in Japan, 3.5% in the US and 3.8% in the EU. In other words, Japan's tariffs were the lowest. (For your information, they are now 3.6%, 5.4% and 5.8% respectively.) Japan's automobile, semiconductor and computer tariffs are zero, whereas in the US, the tariff on passenger cars is 2.5% and 25% for trucks. Japan's imports per person from the US amount to US \$ 385, almost the same amount as the US imports from Japan. And if you include services, the figure rises to US \$ 647 per person for Japan against US \$ 434 for the US. So the Japanese import figure from the US is far larger than the other way round.

I have to admit that concerning agricultural products there have been protectionist measures. The rice import restriction has been the most significant symbol of protectionism for a long time. However, at the Uruguay Round the liberalisation of agricultural products also took a step forward. And at least in relation to manufactured products Japan is already an open market.

Nevertheless, one often hears criticism about Japan's special trading customs, its distribution system and complicated government regulations, and that these often hinder the purchase of foreign goods. There are certainly aspects which need to be improved, but those aspects are just as difficult for Japanese companies attempting to enter new areas. They are not – as some people claim – designed specifically to keep foreigners out.

It is a fact that countries have different cultures, traditions and senses of value. The result is that the socio-economic systems of Japan, the US and Europe differ, although they are all based on capitalism. In this sense, there is a need for common global rules to govern economic transactions, but it cannot be a question of saying that Japan's systems are all bad and America's are all good.

However, in order to guarantee impartial, transparent markets, Japan's aim is to work towards deregulation of government rules on a broad front and, at the same time, to strengthen implementation of the Anti-monopoly Law so that private sector business practices do not hinder fair competition.

### **The Hosokawa Cabinet (Reform)**

In contrast to Chancellor Kohl who has been ruling for ten years now unchallenged, the Hosokawa cabinet consisting of eight parties is more vulnerable and prone to controversial debates. Taking this special situation into consideration, one should really appreciate Hosokawa's attempt to carry out exceptionally large-scale reforms in politics, government and the economy. And unlike the German people's support for Chancellor Kohl at the moment, the Hosokawa cabinet has a high approval rating of over 50%. It will certainly take time to see concrete results, but I firmly believe that with Japan seen in the global context, the necessary reforms must be carried out. This is the hope of the Japanese people, too. Therefore, Japan's foreign trade partners should not press for short-sighted resolutions, but rather support Japan's structural changes.

### **Zusammenfassung der Diskussion**

Im Mittelpunkt der Diskussion stand die Praktikabilität und ökonomische Rationalität des neuen wirtschaftspolitischen Leitbilds der „New Market Creation“. Einzelne Diskussionsredner gaben zu bedenken, daß das von Mochizuki

beklagte geringe Konsumgüterangebot das Resultat von Handelshemmnissen oder durch den hohen Konzentrationsgrad im japanischen Einzelhandel bedingt sein könnte. Mochizuki erwiderte, daß das Angebotsverhalten der großen Handelshäuser eher von Gewohnheiten bestimmt würde, wobei er inzwischen einen Umschwung festzustellen glaubte. Es würden, so Mochizuki, deutlich mehr ausländische Waren angeboten, was auch die Folge verstärkter Marketinganstrengungen der ausländischen Hersteller sei. Gerade ein auf die spezifischen Umstände des japanischen Marktes abgestimmtes Marketing hätte in der Vergangenheit häufig gefehlt. Der Abbau von Handelshemmnissen schließlich genießt laut Mochizuki hohe wirtschaftspolitische Priorität. Andere Diskussionsteilnehmer wiesen auf die möglichen Gefahren dieser Politik hin: So könne die Rezession durch die Forcierung von Importen verschärft werden. Das wirtschaftspolitische Leitbild sei eher ein Zugeständnis an die anderen großen Handelsmächte, die ein Abbau des japanischen Handelsbilanzüberschusses vehement fordern, was allerdings ökonomisch unsinnig sein könnte.

Mehrfach wurde der interventionistische und dirigistische Charakter des neuen Leitbilds hervorgehoben und kritisch angefragt, wie die notwendige Liquidität zur Umsetzung des Programms aufgebracht werden solle. Auch Mochizuki sah die Liquiditätslücke nach dem Zusammenbruch der japanischen „Bubble Economy“ als zentrales Problem an, ohne eine für die japanische Volkswirtschaft und die wichtigsten Handelspartner befriedigende Lösung anbieten zu können, da vielfältige politische Vorgaben zu berücksichtigen seien. „New Market Creation“ ziele, so Mochizuki, in der Tat auf eine Lenkung des Marktgeschehens, indem gesellschaftliche Werte langfristig beeinflußt würden. So werde etwa versucht, durch eine Belebung der Freizeitindustrie positive gesamtwirtschaftliche Effekte zu erzielen, was allerdings eine Veränderung der sozialen Norm bezüglich des Freizeitverhaltens erfordere.