
Diskussion

zu dem Referat von Heyo Schmiedeknecht „Produktion der Zukunft“*

Frank Schmidt (Gewerkschaft Holz und Kunststoff): Man kann die Zahlen auch ganz anders interpretieren als Herr Schmiedeknecht das hier getan hat. Ich will das an einem Beispiel erläutern: Die Differenz der Stundenlöhne zwischen Japan und Deutschland betrug 1980 einschließlich der Zusatzkosten etwa 12 DM, 1993 betrug die gleiche Differenz immer noch 12 DM. Da wir in Deutschland bei den Stundenlöhnen inzwischen aber von einer Basis von 40 DM ausgehen müssen, heißt dies zugleich, daß der Stundenlohn in Japan in diesem Zeitraum von 52 Prozent auf 70 Prozent des deutschen Niveaus gestiegen ist. Einige Bedingungen haben sich also zugunsten der Bundesrepublik Deutschland verschoben. Auch wenn ich mir die Umsatzzahlen der Deutschen Babcock ansehe, über die Herr Schmiedeknecht berichtet, die sich auch sehr günstig entwickelt haben, fällt auf, daß die Umsätze innerhalb von zwei Wirtschaftsjahren um 40 Prozent gestiegen sind, die Mitarbeiterzahl dagegen nur um 12 Prozent. Das spricht eigentlich für sich. Sie haben in Ihrem Referat gesagt, daß Sie global finanzieren wollen, um für lokale Märkte zu produzieren. Worum geht es Ihnen dann, wenn Sie ein Standortproblem Deutschland aufwerfen? Ich denke, es geht darum, daß Sie Ihre Bedingungen hier in Deutschland verbessern wollen, damit ausreichend Geld in die Kriegskasse kommt, mit dem anderswo neue Produktionsstätten gebaut werden können. Ob das

* Zusammenfassung der Diskussionsbeiträge nach einem Bandmitschnitt des Werkstattgesprächs „Internationalisierung der Wirtschaft“ am 9. Dezember 1993 in Düsseldorf.

ein Weg ist, den die Gewerkschaften mitgehen sollten, möchte ich aus unserer bundesdeutschen, nationalen Perspektive, auf die wir ja zwangsläufig zurückgeworfen werden, in Frage stellen.

Dietmar Bartz (Wochenpost): Herr Schmiedeknecht, können Sie angesichts der starken internationalen Verflechtungen der Bundesrepublik von Ihrem Hause oder Ihrer Branche aus beobachten, daß die vor der Haustür liegenden neuen Produktionsstätten in Mittel- und Osteuropa die Branche in die Lage versetzen, Wettbewerbsvorteile gegenüber anderen Konkurrenten zu realisieren? Ist es tatsächlich möglich, Zulieferteile etwa aus Polen oder Ungarn zu beziehen und dadurch Arbeitsplätze im Wettbewerb mit Lieferungen aus Fernost zu sichern?

Siegfried C. Cassier (IKB Deutsche Industriebank): Ich möchte die Frage erweitern um den Aspekt, welche Konsequenzen die Internationalisierung der Wirtschaft für mittelständische Unternehmen hat. Herr Schmiedeknecht hat bereits das Problem angesprochen, daß es einen Engpaß gibt, der darin besteht, daß die Unternehmen nicht genügend Personal mit internationalen Erfahrungen zur Verfügung haben. Gerade die mittelständischen Unternehmen brauchen dieses Personal ja dringend zu Hause. Wie sehen Sie die Chancen für mittelständische Betriebe in Ihrer Branche? Und daran anknüpfend eine zweite Frage: Liegt nicht darin, daß es gelingt, ein Kraftwerk für China ohne wesentliche Verminderung des Wirkungsgrads durch konstruktive Änderungen um 30 Prozent zu verbilligen, auch die Chance für viele andere mittelständische und kleinere Betriebe, ihre Produkte durch einen anderen konstruktiven Ansatz und durch eine andere Arbeitsvorbereitung so im Wettbewerb neu zu positionieren, daß sie eine größere Chance haben, am Standort Bundesrepublik weiterzuarbeiten?

Heyo Schmiedeknecht: Ich darf mit der Frage zu Japan beginnen. Die Zahlen für das Jahr 1993 habe ich nicht. Ich weiß aber, daß sich 1993 die Wettbewerbssituation der Japaner dramatisch verschlechtert hat. Das ist auch ein Problem des Wechselkurses, der erheblichen Aufwertung des Yen, die bei bestimmten Produkten dazu geführt hat, daß wir trotz unproduktiver Organisation schon wieder mit den Japanern wettbewerbsfähig sind. Man muß also berücksichtigen, daß der Vergleich der Lohnentwicklung mit Japan wechselkursbedingt ist.

Aber im Grundsatz gilt: Wenn wir mit unseren Produkten direkt im Weltmarkt stehen, wenn wir sie ohne irgendwelche Finanzierungsmöglichkeiten, ohne Hermes etc. anbieten müssen, hegen unsere Kosten in der Regel zwischen 10 und 20 Prozent zu hoch. Die Frage lautet dann: Was ist der Kunde bereit zu zahlen, was haben wir technisch zu bieten, damit dieser Kostenunterschied gerechtfertigt ist? Wir stellen fest, daß Qualität und Technologie mittlerweile auch von vielen Unternehmen im Ausland beherrscht werden. Wir haben nicht den Eindruck, daß der hohe Preis, den wir brauchen, auf dem Weltmarkt

noch akzeptiert wird. Auch den Auftrag für das China-Kraftwerk hätten wir trotz unserer Abspeckaktionen nicht bekommen können, wenn wir nicht eine komplette Finanzierung dafür gehabt hätten.

Ich rate den Gewerkschaften, nicht den Kopf in den Sand zu stecken nach dem Motto: Wir können uns hohe Kosten, hohe Lohnkosten erlauben. Der Weltmarkt spielt da nicht mehr mit. Babcock zum Beispiel ist bemüht, soviel Arbeitsplätze wie überhaupt möglich in der Bundesrepublik Deutschland zu halten. Aber wenn wir die Internationalisierung unserer Produktion nicht realisieren, werden wir unsere Produkte nicht mehr verkaufen können. Wir können keine Membranen, kein einfaches Druckteil und keinen Vorwärmer von hier aus nach China oder Indien liefern. Das geht aus Kostengründen nicht. Wir können solche Dinge in Deutschland nicht mehr herstellen, wir brauchen dazu lokale Partner, von denen wir diese Teile zukaufen. Wenn man so verfährt, können auch in Deutschland Arbeitsplätze gesichert werden. Allerdings werden es weniger Arbeitsplätze sein, aber die hoffen wir einigermaßen sicherzustellen.

Der Mittelstand steht in dieser Situation vor massiven Problemen. Er hat nicht die Managementkapazitäten, den internationalen Markt entsprechend zu eruieren und sich schnell genug anzupassen, um entsprechende Zulieferquellen zu erschließen. Und wenn er zudem eine hohe Verarbeitungstiefe hat, also sehr viele Teile für die eigene Produktion selber herstellt, dann hat er ein Problem, mit dem er alleine nicht mehr fertig werden kann. Ich glaube, daß man den mittelständischen Betrieben, etwa in der Werkzeugmaschinenindustrie, politisch helfen muß, um Zusammenschlüsse, um Kooperationen zu erzielen, so daß der Weg ins Ausland gemeinsam gegangen werden kann. Ein normaler Mittelständler, der 100 Mio. DM Umsatz und ein Prozent Gewinn macht — und damit stünde er in der Branche gar nicht schlecht da — kann in China alleine keinen Zweigbetrieb aufmachen; bereits die Anlaufverluste würden ihn erschlagen. In einem solchen Fall ist eine Kooperation äußerst hilfreich. Dazu bedarf es der politischen Unterstützung, wie es die Japaner mit dem MITI gemacht haben.

Der zweite Ansatz ist die Kostenreduzierung. Der Aufbau einer schlanken Organisation führt in der Regel dazu, daß Kostenvorteile in der Größenordnung von 25 Prozent der beeinflussbaren Kosten bzw. von 12 bis 13 Prozent bezogen auf die Gesamtleistung erzielt werden. Man erreicht das durch den Abbau von Mitarbeitern und Sachkosten. Auch der Mittelständler müßte eigentlich so vorgehen. Aber er ist im Normalfall eben finanziell nicht in der Lage, einen Sozialplan zu organisieren. Das ist ein Grund für die Pleitewellen der letzten Zeit. Und es wird gerade in diesem Bereich eine weitere Pleitewelle in Deutschland auf uns zukommen.

Wolfgang Uellenberg-van Dawen (IG Metall): Die Gewerkschaften haben folgendes Problem: In den meisten Unternehmen besteht, trotz aller Konflikte um Löhne und Arbeitsbedingungen, so etwas wie eine strategische Allianz:

Ein Unternehmen, das Märkte erschlossen hatte, konnte seinen Beschäftigten auch gute Löhne zahlen und überbetriebliche Leistungen bieten. Wenn ich Herrn Schmiedeknecht richtig verstanden habe, vollzieht sich auf diesem Gebiet ein Paradigmenwechsel: Man agiert zunehmend multinational und versucht, auf Märkten in Fernost Einfluß zu nehmen, während man gleichzeitig die Kosten in Deutschland für zu hoch erklärt. Das bedeutet Personalabbau, Abbau von Löhnen, Abbau von sozialen Standards und Verlängerung von Arbeitszeiten. Die alte Allianz zerbricht. Die Gewerkschaften werden zunehmend mit einer Situation konfrontiert, in der das Wohlergehen eines zentralen Pfeilers unserer Industrie, nämlich der multinational agierenden Exportindustrie, mit dem Abbau von Sozialleistungen, von Arbeitsplätzen usw. erkaufte werden soll.

Die Gewerkschafter müssen diskutieren, was das für sie programmatisch bedeutet und wie sie darauf reagieren sollen. Sie können diesen Kurs nicht völlig blockieren, dazu reichen ihre Machtmittel nicht. Sie können diesen Kurs aber andererseits auch nicht bedingungslos mitgehen, weil sie sonst, abgesehen von den akuten konjunkturellen Schwierigkeiten, hinnehmen müßten, daß vieles von dem, was sie erkämpft haben, was die Betriebsräte durchgesetzt haben, wieder abgebaut würde. Möglicherweise gibt es im Hinblick auf bestimmte Unternehmensstrategien - Lean-Management, Lean-Company, Lean-Production — zum Teil sogar strategische Übereinstimmungen. Ich frage mich allerdings, wie die Gewerkschaften reagieren sollen, wenn zum Beispiel die Einführung von Lean-Production, bei der die Kreativität der Mitarbeiter zum Tragen kommen soll, nur genutzt wird, um durch Arbeitsplatzabbau und allgemeine Lohnsenkungen Kosten zu reduzieren. Ich frage mich, ob nicht auch die Unternehmer aus ihrer Perspektive heraus einen strategischen Fehler machen, wenn sie die von mir eingangs geschilderte Allianz aufkündigen.

Burchard Bösche (Gewerkschaft Nahrung-Genuss-Gaststätten): Herr Schmiedeknecht, Sie haben dargestellt, daß Sie sich auf verschiedenen ausländischen Märkten wie auf einem Heimatmarkt etablieren wollen. Aber Sie treffen auf diesen Märkten völlig unterschiedliche Kultur- und Arbeitsbeziehungen, Sie treffen auf ganz unterschiedliche Gewerkschaftskulturen, auf ganz unterschiedliche Sozial- und Arbeitsrechtssysteme—bis hin zur vollständigen Unterdrückung von gewerkschaftlicher Arbeit. Ich frage mich, wie Sie derartige kulturelle Phänomene mit einer zentralen Holding bewältigen wollen. Gibt es in Ihrem Unternehmen hinsichtlich der qualitativen Arbeitsbeziehungen globale Strukturen? Wie kommt das lokale Management damit zurecht? Meine zweite Frage: Wie reagieren Sie darauf, wenn Ihre betrieblichen Gewerkschaftsvertretungen in den USA, in Indien oder gar in China mit den Betriebsräten hier in Deutschland ein gemeinsames Netz aufbauen möchten?

Heyo Schmiedeknecht: Es ist nicht so, daß es uns als Unternehmen immer dann besonders gut geht, wenn es unseren Mitarbeitern besonders schlecht

geht. Wenn es unseren Mitarbeitern schlecht ginge, dann hätten sie keinen Spaß an der Arbeit, und wir hätten wahrscheinlich riesige Qualitäts- und Terminprobleme und wären relativ schnell aus dem Markt raus. Ich darf vorwegschicken, daß wir als Unternehmen schon einmal vor einer vergleichbar schwierigen Situation gestanden haben. Bis 1985 ist der Kraftwerksmarkt aufgrund der Großfeuerungsanlagenverordnung enorm aufgeblasen worden; danach ist der gesamte Markt auf 20 bis 30 Prozent des Niveaus von 1984/85 zusammengeschmolzen. Babcock hat damals damit reagiert, daß wir große Auslandsprojekte in Pakistan, in Griechenland, in der Türkei und im Nahen Osten hektisch angegangen sind, ohne die notwendigen Erfahrungen. Wir haben dadurch zwar die Arbeitsplätze bis 1990 erhalten, aber wir sind beinahe Pleite gegangen. Wir haben etwas über 600 Millionen DM verloren, bei einem Eigenkapital von damals etwa 750 Millionen DM. Wir haben unsere Bilanz dann dadurch wieder in Ordnung gebracht, daß wir unsere Grundstücke an uns selbst verkauft haben, und wir haben seitdem sehr viel Personal abgebaut. Alleine am Standort Oberhausen haben wir etwa 4 000 Leute abbauen müssen. Hätten wir das nicht getan, gäbe es uns heute nicht mehr.

Bei den Aufträgen, die wir jetzt haben und die wir zur Zeit akquirieren, entfallen bei Lieferungen nach China 25 Prozent, in den Nahen Osten 30 bis 40 Prozent des jeweiligen Volumens nach Deutschland. Wir haben mit diesen Maßnahmen zur Aufteilung der Produktion auf unterschiedliche internationale Standorte also auch eine ganze Menge an Beschäftigung in Deutschland sichern können. Aber das heißt auch, daß wir nicht mehr alles in Deutschland machen können. Sobald es um größere Projekte geht, müssen wir bestimmte Komponenten lokal zukaufen. Ich habe den Eindruck, daß unsere Leute das auch verstehen, daß sie diesen Weg, wenn auch mit großen Bedenken, mitgehen, weil sie sehen, daß wir anderweitig gar keine Aufträge mehr bekommen würden.

Wolfgang Uellenberg-van Dawen: Müssen denn die Lohnkosten danach abgewägt werden?

Heyo Schmiedeknecht: Nein. Die Lohnkosten sind ja eher ein aktuelles Problem. Was wir brauchen, um wettbewerbsfähig zu sein, ist ein vernünftiger Lohnmix, aber ich glaube nicht, daß es Sinn macht, daß wir jetzt überall x Prozent von den Löhnen abstreichen. Ich glaube, das wird gar nicht gehen.

Zum Thema unterschiedliche Kulturen: Ich kann Ihnen sagen, wie wir das im Augenblick angehen. Nehmen wir Indien: Wir haben einen indischen Partner, wir haben eine indische Holding, und wir haben mehrere indische Produktionsbetriebe. Unser Präsident ist ein Inder, der Controller ist ein Deutscher. Anders geht es nicht.

Zum Gewerkschaftsaustausch kann ich nur sagen: Unsere Leute sind herzlich eingeladen, dorthin zu fahren. Wir haben keine Berührungsängste: In der Regel sind unsere Betriebe in anderen Ländern Vorzeigebetriebe, in denen sich alle wohlfühlen.

Nikolaus Simon (Gewerkschaft Öffentliche Dienste, Transport und Verkehr): Die Feststellung, daß die deutsche Industrie im Überengineering stecken geblieben ist und die Beobachtung und die Erschließung der fernöstlichen Märkte offensichtlich erst jetzt in Angriff genommen wird, ist auch ein Hinweis auf die Innovationsschwäche der Industrie, die im Rahmen der Standortdebatte neben der Kostenproblematik zu recht gleichgewichtig diskutiert wird. Können sie sagen, worin in Ihrem Unternehmen oder in der Industrie schlechthin die Ursache liegt, daß zum Beispiel die aus dem Programm „Humanisierung der Arbeit“ entstandenen Anstöße in Richtung Gruppenarbeit nicht aufgegriffen worden sind? Warum wird erst jetzt, nach der Veröffentlichung der MTT-Studie, auch bei uns „entdeckt“, daß die Entwicklung neuer Formen der Produktions- und Arbeitsorganisation für die Produktivität entscheidend ist?

In Ihrem Vortrag haben Sie auf die Probleme einer immer weiter zunehmenden öffentlichen Verschuldung hingewiesen. An verschiedenen Stellen Ihres Referates habe ich aber auch Andeutungen herausgehört, daß die von Ihnen geforderte Deregulierung, also das Zurücknehmen staatlicher Regulierung, dazu beitragen würde, daß bestimmte Probleme, etwa im Verkehrs- und Umweltbereich, aber auch in bezug auf die von Ihnen nicht angesprochenen Anforderungen an den Staat im Bereich Forschung und Entwicklung, zunehmen würden. Ich glaube, daß in Ihren Aussagen ein Streit transportiert wird, den wir besser ad acta legen sollten: Es geht nicht darum, die gewachsenen Formen der staatlichen Verwaltung, der öffentlichen Dienste und der Regulierung zu verteidigen, aber es kann genauso wenig darum gehen, einseitig auf Deregulierung zu setzen. Es geht statt dessen darum, die Form der Regulierung so intelligent und innovativ anzulegen, wie die Herausforderungen der Umwelt, aber auch der Sozialpolitik und der Anpassung der Infrastruktur es verlangen. Und wäre es da nicht konsequent, wenn Sie zugestehen würden, daß dazu auch Mittel notwendig sind, und daß die Finanzausstattung der öffentlichen Haushalte eine ebensolche Herausforderung darstellt wie die Verbesserung der Ertragssituation von Industrieunternehmen?

Gerd Grötzing (Pädagogische Hochschule Flensburg): In beiden Referaten wurde kritisch angemerkt, daß am High-Tech-Standort Deutschland die Aufwendungen, die für die Entwicklung neuer Produkte bereitgestellt werden, in den letzten Jahren stark zurückgegangen sind und wir uns überlegen müssen, wie wir dies wieder in einer angemessenen Größenordnung stabilisieren können. Könnten Sie sich vorstellen, daß wir in diesem Land in bezug auf Forschung und Entwicklung ein ähnliches Modell entwickeln wie das der Bundesbank für den Bereich Geldpolitik, daß wir diese Aufgabe also aus dem allgemeinen Bundeshaushalt herausnehmen und eine eigene Institution schaffen, die, finanziert durch eine Umlage der Betriebe und eventuell auch durch einen Verzicht auf andere Unternehmenssteuer-Bestandteile, nichts anderes tut, als zwei oder drei Prozent des Bruttosozialproduktes für dieses Ziel aufzuwenden und zu verteilen? Würde Ihnen das als Betrieb helfen?

Seppel Kraus (IG Chemie-Papier-Keramik): Sie haben am Ende Ihres Referates geäußert, daß Sie sich vorstellen können, daß alle staatstragenden Gruppen zu einer Verabredung kommen. Meine simple Frage lautet, welche Erwartungen Sie dabei an die Gewerkschaften hätten?

Heyo Schmiedeknecht: Das ist doch ein echtes Angebot. Ich will versuchen darauf einzugehen.

Zunächst einige Bemerkungen zu den vorausgegangenen Fragen: Ich bin sehr marktwirtschaftlich orientiert und möchte keine Hilfe des Staates für Forschungs- und Entwicklungsaufgaben der Industrie in Anspruch nehmen. Das kann die Industrie selbst.

Ich möchte hier zudem auch nicht die Debatte über die Atomenergie oder die Ängste gegenüber der Gentechnologie neu beleben. Dennoch will ich darauf aufmerksam machen, daß es Aufgabe des Staates ist, Rahmenbedingungen herzustellen, damit die Unternehmen in die Lage versetzt werden, ihre Forschungs- und Entwicklungseinrichtungen besser nutzen zu können. Aber wir brauchen keine staatlich subventionierte Forschungs- und Entwicklungshilfe.

Die zweite Bemerkung gilt der Unternehmensorganisation: Bei Babcock herrschte eine enorme Arbeitsteilung. Es gab sieben bis acht Hierarchieebenen und entsprechend lange Durchlaufzeiten. Die entscheidende Frage lautet: Wie weit muß man in der Hierarchie noch gehen, um auf den produktiven Menschen zu treffen. Wenn es mehr als drei Stufen sind, ist Sand in der Organisation. Das ist ein Problem, das jedes Unternehmen selbst in die Hand nehmen muß. Bei Babcock haben wir es gelöst, indem wir den gesamten Apparat, also 12 000 Leute, in viele kleine Einheiten aufgeteilt haben. Dann haben wir alles, was Wasserkopf war, in eine sogenannte Dienstleistungsgesellschaft gesteckt. Es blieben 350 bis 400 Leute übrig, die immer nur verwaltet hatten. Von denen mußten wir uns trennen. Damit war aber das Hierarchie-Problem keineswegs gelöst. Dazu mußten folgende Fragen beantwortet werden: Wie löst man die Aufgaben optimal? Wie ist jeder produktiv einsetzbar, auch der Vorsitzende der Holding? Wir versuchen zur Zeit, Projektstrukturen einzuführen. Dabei geht es nicht so sehr um die „Blaumänner“, sondern um die White-collar-people. Statt der 120 Abteilungsleiter, vom Generalbevollmächtigten bis zum Gruppenleiter, haben wir zum Beispiel heute nur noch 40 - die übrigen haben wir entweder in den Projektdienst integriert oder wir mußten sie - wenn sie sich nicht integrieren ließen — nach Hause schicken.

Die Kraftwerksindustrie ist insgesamt sehr konservativ. Wir waren infolgedessen militärisch, streng hierarchisch organisiert, die Dampfkesselprüfung etwa war geradezu behördenmäßig angelegt. Diese Erfahrungen kann man für den gesamten Maschinenbau verallgemeinern. Da taucht dann zum Beispiel die Frage auf: Brauchen wir Akkordlöhne? Wir haben festgestellt, daß man, wenn Gruppen in der Produktion gut organisiert und aufgestellt sind, keine Akkordlöhne braucht. Das erübrigt dann auch Zeitnehmer und eine riesige

Arbeitsvorbereitung. Wenn man das Thema durchspielt, wird man feststellen, daß viel Sand im Getriebe ist. Ich rate den Gewerkschaften deshalb, das auch zu ihrem Thema zu machen.

Meine dritte Bemerkung gilt der Deregulierung. Was verstehe ich darunter? Ich habe bereits ein Beispiel erwähnt, den Kraftwerksbau im Osten, für den wir mit guten Leuten und guten Konzepten bereitgestanden haben. Aber bei der Energieversorgung in den neuen Ländern gab es zunächst einen Rechtsstreit über die Zuständigkeiten, der alle Investitionen um drei Jahre verschoben hat. Wäre es von Anfang an nach dem Motto „Was gemacht werden muß, machen wir sofort“ gegangen, würden wir nicht 80 Milliarden für Arbeitslosenunterstützung brauchen, sondern viel, viel weniger, weil viele Leute Arbeit hätten.

Ein anderes Beispiel: Wir brauchen in den neuen Bundesländern mindestens 4 bis 5 neue Autobahnen, ganz gleich, ob es viel oder wenig Individualverkehr gibt. Wenn die Autobahnen aber sieben Jahre Genehmigungszeiten haben, dann geschieht zunächst sieben Jahre lang überhaupt nichts. Das ist keine Finanzfrage, für die Autobahnen würden sich auch private Investoren finden, das muß keine staatliche Aufgabe sein. Ähnliches gilt für die Kommunen: Müssen die Kommunen wirklich alles selbst machen?

Zum Schluß noch einmal zu den Gewerkschaften: Wenn sie mithelfen würden, Genehmigungsverfahren zu beschleunigen, wäre das ein sehr hilfreicher Ansatz. Und vielleicht gehen sie auch in die Richtung, all das, was man wirklich vernünftig, ich sage ganz bewußt: vernünftig, privatisieren kann, zu privatisieren. Das wären zwei wichtige Ansätze. Der dritte Ansatz ist die Flexibilisierung. Ich glaube, daß wir auf einem guten Weg sind, dieses Problem gemeinsam zu lösen. Wir arbeiten beispielsweise mit der IG Metall bereits konkret an flexiblen Modellen, mit denen wir zurechtkommen könnten.