
Heyo Schmiedeknecht

Produktion der Zukunft

Anmerkungen zur Innovationsfähigkeit der deutschen Industrie

Dr. Heyo Schmiedeknecht, geb. 1939 in Bochum,
ist Vorsitzender des Vorstands der Deutsche Babcock AG.

Das wirtschaftliche Umfeld Mitte 1993

Aus dem komplexen vernetzten internationalen Umfeld seien nur einige Facetten skizziert: Im Gegensatz zu den jüngsten Studien der führenden Wirtschaftsforschungsinstitute, die ab Mitte 1994 einen Umkehrpunkt sehen und mit einem realen Wirtschaftswachstum von 1,5 Prozent für 1994 rechnen, denke ich, daß sich Deutschland immer noch gleichzeitig in einer sich verstärkenden Rezession und in einer tiefen Strukturkrise befindet. Trend und Geschwindigkeit der Verschlechterung des Umfelds der Industrie nehmen - wenn auch etwas abgeschwächt - weiter deutlich zu. Wir haben eine derartige Entwicklung noch nicht erlebt. Die Probleme erfordern Lösungen mit Maßnahmenkonzepten und Werkzeugen, die wir teilweise erst noch erarbeiten müssen, teilweise stehen uns diese Werkzeuge noch nicht zur Verfügung. Ich komme darauf später zurück.

Der Zusammenbruch des Comecon hat das wirtschaftliche Umfeld Europas, ganz besonders aber das von Deutschland abrupt verändert. Märkte sind weggebrochen, die teilweise durch erhebliche Kredite für einzelne Branchen in Deutschland große Bedeutung hatten, aus Kunden wurden Konkurrenten — das trifft etwa für die Branchen Eisen- und Stahlindustrie, Maschinenbau und Chemie zu.

Die Internationalisierung des Wirtschaftslebens führte dazu, daß nicht einzelne Firmen oder Wirtschaftszweige in die Diskussion gerieten, sondern der Wirtschaftsstandort Deutschland insgesamt. Diese seit einiger Zeit geführte

Standortdiskussion ist nicht - wie manche meinen - von der Industrie und der Wirtschaft „losgetreten“ worden. Sie ist vielmehr als Situationsanalyse und als Anstoß für politisches und unternehmerisches Handeln unbedingt notwendig. Sie ist auch gesellschaftspolitisch unumgänglich, da sich die Anzeichen mehren, daß Bedingungen und Anforderungen, die mit unserer Industriegesellschaft verbunden sind, an Akzeptanz verlieren.

Im Bericht zur Zukunftssicherung des Standorts Deutschland weist die Bundesregierung in bemerkenswerter Klarheit darauf hin, daß bei wachsender Anspruchsmoralität die sogenannte Selbstverwirklichung zu oft mit rücksichtslosem Egoismus verwechselt wird, statt die Inanspruchnahme dieses Rechts mit dem nötigen Sinn für Verantwortung zu verbinden. Allerdings lebt diese Regierung nicht vor, wie wir gemeinsam einen gangbaren Weg für die Zukunft erschließen können. Hier sollte sie mit gutem Beispiel vorangehen. Worthülsen nutzen wenig.

Zu einer notwendigen Bestandsaufnahme gehört zunächst die Erkenntnis, daß wir keine autarke, von außen abgeschottete Wirtschaft betreiben, sondern im weltweiten Wettbewerb stehen. Das ist eigentlich eine Binsenweisheit. Offenbar werden deren Konsequenzen aber nicht überall verstanden, insbesondere nicht bei dem Quoten-Kartell der Verteilungsstrategen aller Parteien und Gruppierungen.

Der internationale Wettbewerb ist ein Wettbewerb der Standorte. Standortdebatte bedeutet insofern Diskussion über die internationale Arbeitsteilung. Sie wird nach dem ökonomischen Gesetz der komparativen Kostenvorteile entschieden. Die Frage, wo neue Arbeitsplätze und Einkommen entstehen, wird im weltweiten harten Wettbewerb beantwortet. Jede politische Störung, jeder Kostennachteil, jede Verschlechterung von Rahmenbedingungen werden seismographisch registriert. Die Kumulation von Negativfaktoren wirkt umgekehrt proportional zur Sicherheit der Arbeitsplätze am benachteiligten Standort. Die 1988 beginnende Rezession in der westlichen Welt und der Zusammenbruch des Ostblocks sind ganz abrupte, sich gegenseitig aufschaukelnde Entwicklungen, die jahrzehntelang geltende Standorte in Frage stellen. Der Standort Bundesrepublik weist erhebliche Nachteile auf. Sie werden nicht mehr durch bestehende Vorteile aufgefangen. Die Überlagerung der konjunkturellen Rezession mit strukturellen Defiziten hat inzwischen zu einer hochbrisanten Situation geführt. Ich erwarte hier nicht unbedingt Zustimmung, wenn ich plakativ feststelle:

Die wesentlichen Ursachen sind das in den letzten drei bis vier Jahren relativ plötzlich angestiegene zu hohe deutsche Kostenniveau, der Trend zur Freizeit- statt zur Leistungsgesellschaft, die chronisch niedrigen Unternehmensrenditen, die nach wie vor zu hohe Unternehmensbesteuerung, der ungebremste Sozialkonsum, die übertriebene Regelungsdichte und hemmende Verwaltungsbürokratie sowie die gewaltigen Fiskalsteuern durch ausufernde Transferzahlungen. Erhebliche private Mittel für den Aufbau der

Infrastruktur in den neuen Bundesländern hegen brach, weil die Bürokratie damit nicht fertig wird. Hinzu kommt: Die Beschäftigten in Deutschland haben die kürzeste Wochen- und Lebensarbeitszeit, und sie hegen international in der Spitzengruppe bei Urlaubs- und Feiertagen. Zugleich leisten wir uns die kürzesten Maschinenlaufzeiten. Für den Erhalt nicht wettbewerbsfähiger Wirtschaftszweige wird mehr Geld ausgegeben, als staatliche Mittel im Forschungsbereich und damit für die Zukunft unseres Landes investiert werden. Bürokratie, komplizierte Verwaltungsverfahren und überlange Genehmigungsfristen erschweren die Ansiedlung moderner Industrien oder Hochtechnologien am Standort Deutschland - und dies bei immer kürzer werdender Lebenszeit neuer Produkte und Produktionsverfahren.

Wenn man die Frage prüft, inwieweit die Bundesregierung helfen kann, Infrastruktur und Ankurbelungsmaßnahmen finanziell zu unterstützen, so ergibt sich, daß die Zunahme der Verschuldung des öffentlichen Bereichs dramatisch ist und wir, wenn nicht unverzüglich stark gegengesteuert wird, italienische oder schwedische Verhältnisse haben werden - nach meiner Überzeugung spätestens 1998/99. Von den öffentlichen Haushalten ist also nur ein geringer positiver Beitrag zur Lösung unserer Umstrukturierungsprogramme zu erwarten. So wird es nicht gehen. Ein umfangreiches Programm zur Sanierung müßte heute eingeleitet werden, damit es in 2 bis 3 Jahren erste Wirkung zeigt. Dazu wird Entscheidungskraft und Leadership nötig sein, aber auch Kooperation mit allen in den Entscheidungsprozeß eingebundenen Gruppen. In jedem Fall ist für Anschlagprogramme, die dringend geboten sind, Privatkapital notwendig. Davon ist genügend vorhanden, aber es müssen Rahmenbedingungen in eine Richtung geändert werden, die konsensfähig ist.

Es sieht nicht gut aus für den Standort Bundesrepublik. Eine rasche Änderung der Situation ist keinesfalls zu erwarten. Betrachtet man als Musterbeispiel Amerika, das ab 1982/83 beim Stahl sowie beim Maschinen- und Anlagenbau in eine scharfe Krise geriet, so wurden dort insgesamt etwa 5 bis 6 Jahre Anpassungszeit benötigt. Manche Anpassungsprozesse sind noch nicht abgeschlossen, und das in einem Land, in dem Anpassungen als normale Vorgänge angesehen werden und in dem solche Anpassungen sehr kurzfristig durchzusetzen sind.

Deutschland steht also, so darf man schlußfolgern, vor einem langwierigen schmerzlichen Umstrukturierungsprozeß, der uns sehr fordern wird. Was Lösungen überdies erschwert, ist die Tendenz der zunehmenden Unfähigkeit, einen Dialog zwischen allen zur Zusammenarbeit aufgerufenen Gruppen zu führen, der für konstruktive Kooperationen unumgänglich ist. Mit gegenseitigen Schuldzuweisungen löst man die Probleme nicht. Der Ansatz zur Vier-Tage-Woche mit Gehalts- und Lohnabsenkungen kann in Teilbereichen helfen, wird m. E. aber nur dann Erfolg haben, wenn die Anpassung der Organisationsstrukturen hin zu Lean-Management nicht blockiert wird und eine Flexibilisierung der Wochenarbeit hin zu längerer Nutzung der Kapazitäten möglich ist. Dabei werden alle Beteiligten aufeinander zugehen müssen.

Zur Situation des deutschen Maschinenbaus

Nach wie vor ist der Maschinenbau die Exportbranche Nummer 1 der Bundesrepublik. Im deutschen Maschinenbau (ohne Fahrzeugindustrie) arbeiten gegenwärtig etwa 1 Million Menschen, der dazugehörige Umsatz beträgt 213 Milliarden DM, davon gehen etwas über 85 Milliarden DM, also rund 40 Prozent in den Export. Vom gesamten Welthandel der westlichen Industrieländer mit Maschinen, der rund 500 Milliarden DM umfaßt, haben deutsche Gesellschaften einen Anteil von 21 bis 22 Prozent, die Amerikaner folgen mit 18 Prozent, die Japaner mit 17 Prozent; der Maschinenbau steht also schonungslos im internationalen Wettbewerb.

60 Prozent der in den rund 4.000 deutschen Maschinenbaubetrieben Beschäftigten arbeiten in Betrieben mit weniger als 1.000 Mitarbeitern, also in typisch mittelständischen Strukturen. Diese mittelständischen Strukturen sind von Natur aus relativ flexibel und innovationsfreudig, sie weisen eine entsprechend enge Mitarbeiterbindung auf, die der Know-how-Sicherung zugute kommt und stützen sich auf eine auch im internationalen Maßstab ganz erfreuliche Infrastruktur unseres Landes, aber sie arbeiten nicht international vernetzt. Viele Unternehmen haben sich allzu lange gewehrt, die Zeichen der Zeit zu erkennen, die auf Internationalisierung und Schnelligkeit des Handelns hinauslaufen. Schlichte Exportgeschäfte nehmen dramatisch ab. Kombinationen von Leistungspaketen mit steigendem lokalen Anteil sind die Antwort.

Die wesentlichen strukturellen Defizite bestehen demgemäß für den Maschinenbau im Hinblick auf die Herausforderungen insbesondere durch Japan, Amerika, einige ostasiatische Länder und neue Konkurrenz aus den demokratisierten ehemaligen Ostblockländern wie Polen, Tscheche!, Slowakei, Ungarn etc. in folgendem:

- zu hohe Standortkosten für den internationalen Wettbewerb;
- zu hohe unproduktive Kosten aufgrund veralteter, zu arbeitsteiliger Organisationsstrukturen;
- zu wenig globale Vernetzung für Vermarktung, Sourcing und Kombination von Leistungspaketen;
- dementsprechend notorisch zu geringe Rendite;
- folglich zu geringe Finanzausstattung für den zukunftsweisenden Ausbau internationaler Aktivitäten.

Erschwerend kommt hinzu, daß im Gegensatz zur starken Präsenz der Japaner in Europa, Deutschland Asien bisher sehr wenig oder ungenügend beachtet hat.

Damit sind im Grunde jene Stichworte gegeben, die zur Überwindung dieser Defizite gehören, die wiederum schnell in Angriff genommen werden muß. Aufgabe der Bundesregierung ist es, besonders in Verbindung mit den Landesregierungen, den Gewerkschaften und den Wirtschaftsverbänden, neue Rahmenbedingungen zu entwickeln und kurzfristig umzusetzen, damit ein positives Klima des Neubeginns die Neuausrichtung begleitet. Es muß ein

Teamgeist entstehen und vorgelebt werden; denn wir sitzen alle in einem Boot.

Zur Gruppe Deutsche Babcock

Die „Deutsche Babcock AG“ ist eine börsenorientierte Aktiengesellschaft, die mit über 40.000 Aktionären zu den großen deutschen Publikumsgesellschaften gehört. Sie erzielte im zurückliegenden Geschäftsjahr mit rund 39.500 Beschäftigten einen Umsatz von etwa 8,2 Milliarden DM. Der Auslandsanteil erreichte ca. 40 Prozent. Als weltweit operierender Konzern verfügt Babcock über eine Vielzahl von Stützpunkten in allen Regionen der Welt. Es handelt sich hierbei sowohl um Vertriebs- und Service-Gesellschaften als auch um Unternehmen mit Fertigungsstätten, die in ihrem Land und Markt Insider-Positionen haben oder anstreben. Am stärksten vertreten sind wir in den EG-Ländern. Ein weiterer Schwerpunkt ist für uns der nordamerikanische Markt. Zudem versuchen wir, der Marktverschiebung in den ostasiatischen Raum Rechnung zu tragen. Da uns die Brückenkopffunktion Deutschlands für die östlichen Regionen durchaus bewußt ist, widmen wir dieser Region zunehmend mehr Aufmerksamkeit.

Die durch die Holding-Struktur erreichte Dezentralisierung versetzt uns in die Lage, die Märkte mit schlagkräftigen flexiblen Einheiten zu bearbeiten. Durch die rechtliche Selbständigkeit dieser Einheiten haben wir die Voraussetzung zur Vereinfachung von Kooperationen, Joint-Ventures, Allianzen sowie strategische Beteiligungserwerbe und -Veräußerungen geschaffen.

Babcock muß sich zu einem Unternehmen entwickeln, das Kraftwerksbau oder z. B. Antriebstechnik auch in Deutschland betreibt, d. h. wir müssen uns in Europa als Heimatmarkt, aber auch international aufstellen. Wir arbeiten zur Zeit außerhalb der EG daran, Länder-Holdings in China und Indien zu erreichen, um diese Märkte mit lokalen Partnern lokal zu attackieren. Wir werden derartige Überlegungen auch für Indonesien/Malaysia anstellen und andere Aktivitäten der Gruppe darin einbeziehen. Hier machen wir große Fortschritte. Es gilt, unsere Leistungsstrukturen auf die Weltkonkurrenz auszurichten. Wir haben einen Vorteil, weil wir in unseren Programmen moderne, wettbewerbsfähige Technologien führen. Wir arbeiten darüber hinaus an Konzepten, wie wir in den neuen GUS-Staaten — zumindest in einigen davon — mit lokalen Partnern den Markt angehen können.

In Amerika sind wir schon ein Stück weiter. Hier haben wir eine Management-Holding entwickelt, die ein Geschäft von insgesamt etwa 700 Millionen US-Dollar steuert und die wir bis 1995/96 zu einer schlagkräftigen Gruppe von 1 Milliarde US-Dollar ausgebaut haben wollen. Die notwendigen Vorbereitungen sind getroffen. Wir haben den viertgrößten Kraftwerksbauer, die Riley Consoldated, erworben, haben unser deutsches Know-how in den letzten zwei Jahren versucht zu transferieren und zu amerikanisieren und versuchen im Augenblick gezielt Aufträge zu akquirieren.

Im Hochlohnland Deutschland können wir nur noch dasjenige an Kernproduktion für den Weltmarkt vorhalten, was wir zur Sicherung unserer Technologien benötigen und/oder wo wir Kostenmeisterpositionen halten. Am Beispiel eines vor kurzem ergangenen China-Auftrags soll die Veränderung aufgezeigt werden: Wir liefern dort für ein Kraftwerk, das etwa 1 Milliarde DM kosten wird, für 250 Millionen DM Komponenten aus Deutschland. Der Rest wird lokal beigestellt, bzw. die Turbine und der Generator werden aus den GUS-Staaten kommen. Längerfristig werden wir bei solchen Aufträgen maximal 10 bis 15 Prozent aus deutscher Fertigung beistellen können. Ärmlich sieht es auch in Indien oder Indonesien aus.

Wenn wir diesen Mehrfrontenkrieg erfolgreich bestehen wollen, müssen wir das Management-, aber auch das Finanzierungsproblem lösen. In diesem Zusammenhang ist die Frage nach strategischen Allianzen mit Wettbewerbern und Unterlieferanten anzugehen. Nimmt man als Stichwort „Allianzen mit Wettbewerbern“, also Wettbewerb und Kooperation mit dem gleichen Partner, so scheint das auf den ersten Blick paradox zu sein. Wer Japan kennt, weiß, daß dieses Paradoxon dort Tradition hat: Man macht sich heftig Konkurrenz dort, wo der Markt es erlaubt, insbesondere im Inland, und arbeitet dort zusammen, wo starke Gegnerschaften im jeweiligen Land es erfordern. Dieses Prinzip wird auch auf die Unterlieferanten ausgedehnt. Nach dem gleichen Muster müssen auch wir handeln. Politische Anreizsysteme könnten dabei helfen.

Insgesamt müssen die Wachstumsmärkte als Heimatmarkt aufgebaut und Kostenstrukturen konsequent genutzt werden. Das führt zu einer Standortbereinigung, die zum Teil zu Lasten Deutschlands geht. Die durch den freien Wettbewerb geforderte Kostenreduzierung führt dazu, daß sich in Deutschland die Wertschöpfung deutlich reduziert und auf Kerngebiete konzentriert. Der Ausbau des Service-Bereichs wird die Tendenz lediglich etwas abschwächen. Verfahren wir anders, haben wir keine Chance zu überleben.

Schlußbemerkungen

Um zum eigentlichen Thema zurückzukommen: Produktion ist wesentlicher Wertschöpfungsbereich zum Erreichen operativer Weltklasse in enger Verflechtung zum Einkauf und zu den Entwicklungsprozessen. Die Produkte müssen den Kunden zufriedenstellen, sie müssen technisch erstklassig sein und den richtigen Preis gegen die Weltkonkurrenz treffen, wenn wir weiter 40 Prozent der Produktion im Weltmarkt unterbringen und unseren Markt in Europa halten bzw. ausbauen wollen. Technisch kann der Maschinenbau international mithalten. Durch die Strukturbrüche der letzten drei Jahre in Verbindung mit der tiefen Rezession im westlichen Ausland muß sich der deutsche Maschinenbau stellvertretend für die deutsche, im internationalen Wettbewerb stehende Industrie aber neu ausrichten. Hierzu bedarf es der internen Neuausrichtung; neuer politischer Rahmenbedingungen; der Förderung der flexiblen Anpassung; der Förderung der Internationalisierung; der Deregu-

lierung (das gilt auch für absolut übertriebene Umweltauflagen am Standort Deutschland); schlanker Verwaltungen der öffentlichen Hände; des Abbaus von Leistungen, die doppelt gemacht werden; der Privatisierung von Leistungen, die Private besser erbringen können; massiver Verbesserungen der Infrastruktur, zum großen Teil auch privat finanziert und betrieben; der Realisierung des europäischen Binnenmarktes ohne Wasserkopf; der Erschließung der Märkte in Osteuropa mit politischer Absicherung; letztendlich einer Abschwächung der D-Mark, um im Kostenniveau insgesamt und sozialverträglich wieder konkurrenzfähig zu werden.

Wir müssen damit bei uns selbst anfangen — ein jeder an seinem Platz, bei seiner Aufgabe. Wir brauchen einen neuen Konsens aller staatstragenden Gruppierungen, und zwar schnell.