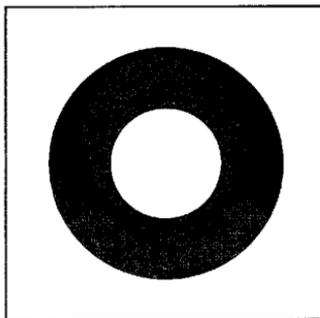


DER OSTDEUTSCHE MASCHINENBAU – WEGE ZUR INTERNATIONALEN WETTBEWERBSFÄHIGKEIT



GESPRÄCHSKREIS
ARBEIT UND SOZIALES
Nr. 11

A93 221

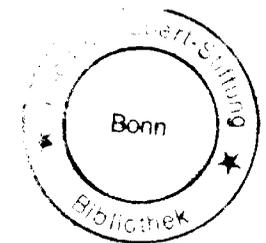
**FRIEDRICH
BERT**

STIFTUNG

Forschungsinstitut der Friedrich-Ebert-Stiftung
Abt. Arbeits- und Sozialforschung

Gesprächskreis Arbeit und Soziales
Nr. 11

Der ostdeutsche Maschinenbau - Wege zur internationalen Wettbewerbsfähigkeit



Eine Tagung
der Friedrich-Ebert-Stiftung
am 21. November 1991 in Chemnitz

A93-221

Inhalt

1.	Peter König Vorbemerkung	5
2.	Detlef Wendt Einführung	7
3.	Podiumsstatements	19
3.1	Helga Manneck Außenwirtschaftsförderung zugunsten der neuen Bundesländer	19
3.2	Ulrike Schmidt Marktarbeit - unterstützt durch Außenhandelsinformationen	24
3.3	Hans-Jürgen Alt Der Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau e.V. - Wegbereiter bei der Umwandlung des ostdeutschen Maschinenbaus	28
3.4	Horst Bendix Produkte mit höheren Effekten - höhere Erlöse	36
3.5	Dirk Wefelscheid Sanieren und Privatisieren	41
3.6	Gerd Gerlach Gestützt auf eigene Innovation auf dem Markt	46
3.7	Herbert Kroker Vom Großbetrieb zum Proficenter - zum mittelständischen Unternehmen	51

ISBN 3-86077-054-3

Herausgegeben vom
Forschungsinstitut der Friedrich-Ebert-Stiftung
Abt. Arbeits- und Sozialforschung
Godesberger Allee 149, 5300 Bonn 2
November 1992

Druck: Agentur PI · Druckerei Rößger, Leipzig
Printed in Germany 1992

4.	Diskussionsbeiträge	56
4.1	Eine ordentliche Marktarbeit benötigt in Ostdeutschland eine begleitende Strukturpolitik	56
4.2	Stützende Strukturpolitik - der entscheidende Faktor für die Zukunft	59
4.3	Anschubfinanzierung - Voraussetzung zur erfolgreichen Marktarbeit	62
4.4	Mit strategischen Allianzen auf den Markt	66
4.5	In die Marktwirtschaft mit einem großen Sack voll Altschulden	68
4.6	Gemeinsamer Weg - Synergieeffekte	70
5.	Referenten, Tagungs- und Diskussionsleitung	72

1. Vorbemerkung

Der Maschinen- und Anlagenbau war in der ehemaligen DDR ein bedeutsamer Wirtschaftsfaktor. Obwohl dieser Branche nach der Vereinigung eine vergleichsweise gute Erfolgschance eingeräumt wurde, konnten die Erwartungen bei weitem nicht erfüllt werden. Dies liegt nicht nur an den Schwierigkeiten, die unmittelbar mit dem Umstrukturierungsprozeß der Unternehmen in den neuen Bundesländern zusammenhängen. Denn hinzu kommt, daß sich diese Branche zur Zeit weltweit in einer ungünstigen konjunkturellen Lage befindet: Beispielsweise sieht sich nicht nur der erfolgreiche und stark export-orientierte westdeutsche, sondern ebenso der japanische Maschinenbau mit sinkenden Absatzzahlen erheblichen Umfangs konfrontiert.

Diese Situation läßt ahnen, welcher Problemdruck auf den Unternehmen des Maschinen- und Anlagenbaus der neuen Bundesländer lastet. Es muß in äußerst geringer Zeit versucht werden, Absatzmärkte zu erschließen. Aber welche Märkte kommen angesichts der allgemeinen Konjunkturschwäche in Frage, und welche Instrumente können eingesetzt werden? Die Friedrich-Ebert-Stiftung hat mit ihrer Veranstaltung im November 1991 versucht, auf diese Fragen in einem Dialog mit Vertretern aus Ministerien, Verbänden, Unternehmen und der Treuhandanstalt Antworten zu finden.

In der vorliegenden Broschüre sind Referate, Podiums-Statements und wesentliche Diskussionsbeiträge dokumentiert. In diesen sehr engagiert vorgetragenen Beiträgen wird von Vertretern aus Unternehmen der neuen Bundesländer dargestellt, wie sie agieren, um ihre Absatzprobleme zu lösen. Ergänzend dazu erläutern Vertreter aus Ministerien und Verbänden, welche Hilfen sie bei der Erschließung von Absatzmärkten Unternehmen der neuen Bundesländer anbieten können. Für diese sehr konstruktiven Beiträge möchten wir uns nicht nur bei den Referenten, sondern allen Teilnehmern der Veranstaltung bedanken.

Die Tagung wurde gemeinsam von dem Büro der Friedrich-Ebert-Stiftung in Leipzig und dem Gesprächskreis Arbeit und Soziales in Bonn durchgeführt. Wir möchten uns bei unseren Kolleginnen und Kollegen dieses Büros und Gesprächskreises bedanken, da sie ganz entscheidend zum Gelingen der Tagung beigetragen haben.

Winfried Schneider-Deters
Leiter des Büros der
Friedrich-Ebert-Stiftung,
Leipzig

Peter König
Abt. Arbeits- und
Sozialforschung,
Friedrich-Ebert-Stiftung,
Bonn

2. Einführung

Detlef Wendt

Zukunftsmärkte des ostdeutschen Maschinenbaus

Als Vorsitzender des Vorstandes der Landesgruppe Sachsen/Thüringen des Verbandes Deutscher Maschinen- und Anlagenbau e.V. (VDMA), des Fachverbandes der in Deutschland ansässigen Produzenten von Maschinen und Anlagen, möchte ich Ihnen ein Bild aus meiner Sicht des ostdeutschen Maschinenbaus zeichnen. Der VDMA versteht sich dabei als Interessenvertreter seiner Mitgliedsfirmen gegenüber Politik und Öffentlichkeit im In- und Ausland. Darüber hinaus bietet er seinen Mitgliedsfirmen zahlreiche Dienstleistungen in allen Belangen.

Die Maschinenbaubetriebe in den neuen Bundesländern befinden sich zur Zeit in einer äußerst schwierigen Umstrukturierungsphase. Vor der Wende war der Maschinenbau der ehemaligen DDR der renommierteste im Rat für gegenseitige Wirtschaftshilfe (RGW). Und die von ihm gewünschten Mengen an Maschinen konnte er nicht herstellen. Mit der Einführung der Wirtschafts- und Währungsunion am 01. Juli 1990 hat sich das Bild grundlegend geändert. Die ostdeutsche Maschinenbauindustrie wurde schlagartig dem internationalen Wettbewerb ausgesetzt. Fast zeitgleich brachen die bisherigen Hauptabsatzmärkte in Osteuropa zusammen. Zahlreiche Unternehmen verfügten zu dieser Zeit weder über preislich noch technologisch wettbewerbsfähige Produkte. Hinzu kam, daß zur Erschließung neuer Märkte die erforderlichen Vertriebsorganisationen nicht zur Verfügung standen.

Dies war die Ausgangslage vor knapp anderthalb Jahren. Seit dieser Zeit hat sich zwar viel getan, aber die Maschinenbauindustrie der neuen Bundesländer hat immer noch mit zahlreichen Problemen zu kämpfen. Zum Oktober 1990 waren in Ostdeutschland 450.000 Maschinenbauer tätig. Heute sind in den Maschinenbau-Unternehmen noch 390.000 Mitarbeiter beschäftigt. Bei dieser Aussage zögere ich, da sich ca. 200.000 davon in der Kurzarbeit befinden. Das ist ein eindeutiges Indiz für die Kompliziertheit der gegenwärtigen Lage. Die

Vielschichtigkeit dieser Problematik macht die Sache sehr kompliziert und ist andererseits Begründung für die sehr unterschiedliche Reaktionsfähigkeit der verschiedenen Unternehmen auf dem Markt. Wir können schlechthin nicht von dem ostdeutschen Maschinenbau sprechen, sondern wir müssen schon die unterschiedlichen Stadien der Metamorphose sehen, wobei die Größe des Betriebes, die Branche und auch verschiedene historische Entwicklungsparameter das Ganze entscheidend beeinflussen. Aus der gemeinsamen planwirtschaftlich geprägten Ausgangssituation hervorgegangen, mußte doch die gesamte innere Struktur nach Effektivitätsmaßstäben in den Betrieben neu geordnet werden. Und der neue Maßstab, allein von der Marktwirksamkeit abgeleitet, ist hart und unbarmherzig.

Das Produkt mußte marktfähig gestaltet und seine Parameter den Kundenwünschen angepaßt werden. Und der Preis - er war zu hoch. Wie oft mußte hier die Kosten-Meßlatte angelegt werden, bis die Struktur und die Technologie stimmten. Aber wie sollte das alles umgesetzt werden mit dem vorhandenen, gnadenlos veraltetem Maschinenpark? Die neuen Maschinen waren mit der kaum vorhandenen Kapitaldecke nicht kurzfristig zu beziehen. Die Verfügbarkeit über Kredite war mehr als begrenzt oder gar nicht vorhanden. Unter diesen Ausgangsbedingungen waren umfangreiche Aktivitäten auf dem Markt nötig, wobei mit einem neu aufzubauenden Vertriebssystem der Umsatz zu halten und sogar zu steigern war. Es zeigt sich ein Teufelskreis, den es kaum zu durchbrechen geht, da jedes Teilproblem nicht nacheinander, sondern gleichzeitig zu lösen ist. Gegen einen sich bewegenden Weltmarkt zu behaupten ist sehr schwer, eine ungeheuere Leistung. Aber nur so kann der erforderliche Strukturwandel gelingen.

Der westliche Maschinenbau befindet sich in dieser Zeit in einer Phase des konjunkturellen Abschwungs. Insbesondere der Einbruch beim Export ist für die augenblickliche schlechte Lage des westdeutschen Maschinenbaus verantwortlich. In dieser Situation müssen gerade auf diesen Märkten neue Chancen und ein Absatz für ostdeutsche Maschinenbauprodukte gewonnen werden, da die Märkte im Osten mittelfristig nicht wieder die Bedeutung der Vergangenheit erlangen können. Um diese Märkte nach ihren Erfolgsaussichten zu analysieren, sollten wir die Maschinenausfuhr der alten Bundesländer betrachten.

Die drei großen Maschinenbauregionen der Welt sind die USA, Japan und die Europäische Gemeinschaft. Die EG ist dabei mit einem Umsatz von 560 Milliarden DM der größte Maschinenbauer der Welt, gefolgt von den USA mit 510 Milliarden DM und Japan mit 500 Milliarden DM. Innerhalb der EG sind die Deutschen dabei eindeutig die Nummer 1 mit 215 Milliarden DM. Beim Umsatz ist also die deutsche Maschinenbauindustrie etwas weniger als halb so groß wie die der USA oder Japans. Wenn man aber die Export-Situation sieht, dann steht die Bundesrepublik Deutschland mit einem Anteil von 21,5 % an den Maschinenausfuhren der westlichen Industrieländer eindeutig vorn und wird von den USA mit 17,4 % und Japan mit 16,9 % gefolgt. Sehen wir uns die Exportstruktur an, dann erkennt man aber auch eine Gefährdung. Die Bundesrepublik Deutschland exportierte für 121 Milliarden DM Maschinen. 44 % davon gehen in die EG. Nur 9 % exportieren wir in die USA und 8 % in den asiatisch-pazifischen Raum. Berücksichtigt man noch die EFTA-Staaten, dann kommen wir auf 69 % Europa-Abhängigkeit im deutschen Maschinenbau. Unsere Konkurrenten in den USA und in Japan besitzen hier ein wesentlich ausgeglicheneres Verhältnis.

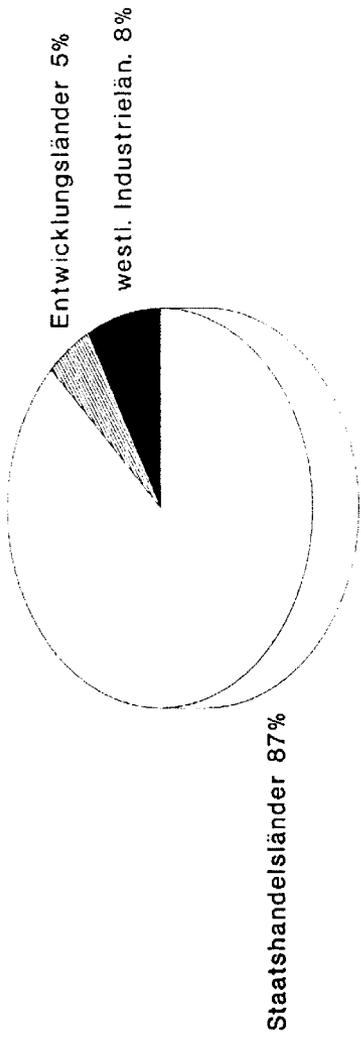
Lassen Sie mich jetzt anhand einiger Grafiken die Maschinenabsatzmärkte der ehemaligen DDR und der westlichen Bundesländer im Vergleich darstellen.

Der Maschinenbauexport der ehemaligen DDR (Bild 1) war mit 87 % eindeutig dominiert durch Ausfuhren in die RGW-Länder, insbesondere in die Sowjetunion. Die westlichen Industrieländer nahmen nur 8 % der Maschinenausfuhren auf. Weniger Bedeutung hatten die Entwicklungsländer, in die insgesamt 5 % der Maschinenbauprodukte geliefert wurden.

Vergleicht man hierzu den westdeutschen Maschinenbau (Bild 2), so exportierte dieser seine Produkte zu 76 % in Industrieländer und zu 15 % in Entwicklungsländer. Die Ausfuhren in Staatshandelsländer betragen nur 8 %. Diese Gegenüberstellung macht deutlich, daß in der Vergangenheit die Maschinenbauunternehmen hier im Osten auf ganz andere Abnehmerländer als die westlichen Betriebe ausgerichtet waren. Mit der Anpassung an diese Märkte waren somit auch die Produkte geprägt. Auf Grund der Veränderung in unserem Lande, als auch der wirtschaftlichen Umstrukturierung in den osteuropäischen Ländern ist somit eine entscheidende Umprofilierung des ostdeutschen Maschinenbaus zwingend notwendig.

Maschinenabsatzmärkte des ostdeutschen Maschinenbaues 1988

Anteile am Export in %



10

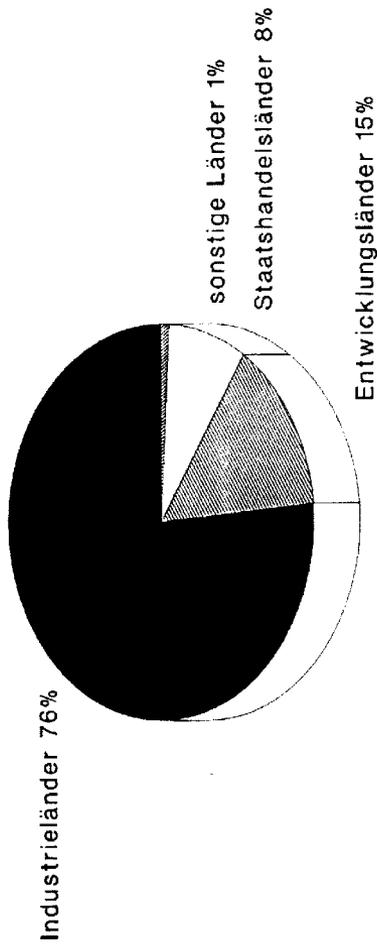
14,92 Mrd. DM = 100 %

VDMA-Landesgruppe Sachsen-Thüringen

Frank. Teiser

Maschinenabsatzmärkte des westdeutschen Maschinenbaues 1990

Anteile am Export in %



11

118,76 Mrd. DM = 100 %

VDMA-Landesgruppe Sachsen-Thüringen

Die Verteilung der Hauptabsatzmärkte der ehemaligen DDR (Bild 3) zeigt eindeutig die gravierende Ausrichtung auf die Sowjetunion. Mit über 50 % nahm die UdSSR eine dominierende Rolle bei den DDR- Maschinenausfuhren ein. Der Export in die Bundesrepublik Deutschland nahm im Vergleichszeitraum nur einen Anteil von 2,2 % ein.

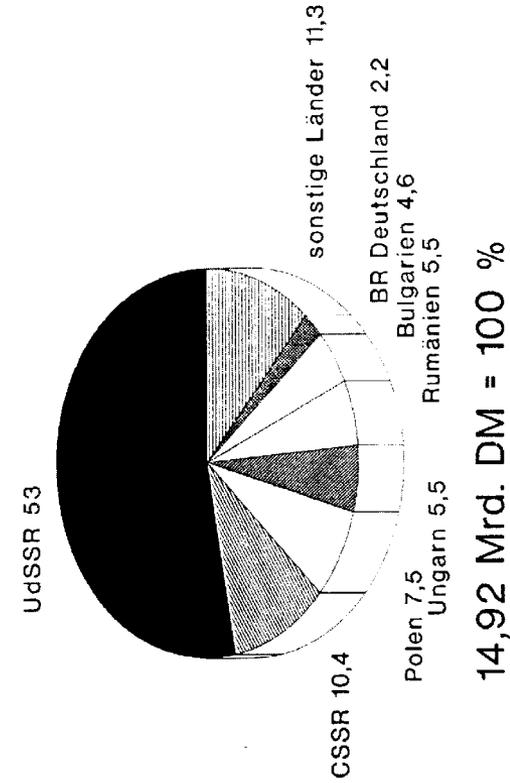
Hilfreich bei der Auswahl von wichtigen Absatzländern sollte für uns die Analyse sein, in welche Länder der westdeutsche Maschinenbau bis jetzt lieferte. Die wichtigste Absatzregion ist, wie schon dargestellt, Europa mit einem Anteil von 69 % (Bild 4). Es folgen Asien mit 14 % und Nordamerika mit 10 % Anteil. Dieses Bild macht deutlich, daß bisher sich die bedeutendsten Absatzmärkte in geographischer Nähe zur Bundesrepublik befinden. Analysiert man diese wichtigsten Absatzmärkte des westdeutschen Maschinenbaus, so kommt man zu folgendem Ergebnis (Bild 5): Es gibt kein Land, das als Absatzmarkt gegenüber anderen dominieren würde. Mit einem Anteil von 12,1 % ist Frankreich das wichtigste Exportland für den westdeutschen Maschinenbau. Es folgen die USA mit 8,6 %, Großbritannien mit 7,7 %, Italien mit 7 % und Niederlande mit 6,7 %. Diese Betrachtung der wichtigsten Abnehmer macht deutlich, daß mit Ausnahme der USA die Märkte, die von uns verstärkt bearbeitet werden sollten, in Europa liegen. Bisher nicht betrachtet wurde der heimische Markt, incl. der westlichen Bundesländer. Dieser muß natürlich in einer solchen Analyse an erster Stelle rangieren, denn die Voraussetzung für ein erfolgreiches Auftreten auf Auslandsmärkten ist der Erfolg im eigenen Land.

Nachdem ich versucht habe, mit diesen Ausführungen deutlich zu machen, daß die für uns wichtigsten Märkte, die den größten Erfolg versprechen, die benachbarten europäischen Staaten sind, möchte ich noch einige kurze Anmerkungen zu dem Thema „Markterschließung und Marktbearbeitung“ machen. Es ist natürlich nicht einfach, neue Märkte zu erschließen. Insbesondere benötigt man dazu Zeit. Es ist unmöglich, die in Osteuropa wegbrechenden Absatzmärkte innerhalb weniger Monate durch neue Abnehmer im Westen zu substituieren. Neue Marktanteile können nur zu Kosten der Konkurrenz gewonnen werden, da z. Z. aufgrund der schlechten wirtschaftlichen Lage dieser Länder die Märkte nicht wachsen, sondern schrumpfen. Die meisten westlichen Industrieländer befinden sich derzeit auf einer konjunkturellen Talfahrt (Bild 6).

Bild 3:

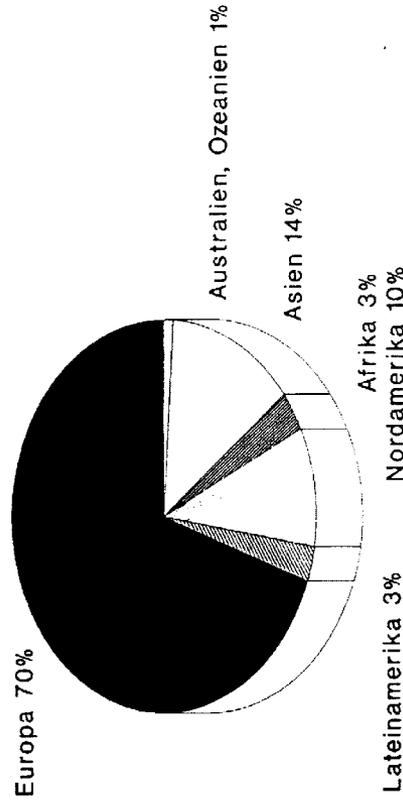
Maschinenabsatzmärkte des ostdeutschen Maschinenbaues 1988

Anteile am Export in %



Maschinenabsatzmärkte des westdeutschen Maschinenbaues 1990

Anteile am Export in %



118,76 Mrd. DM = 100 %

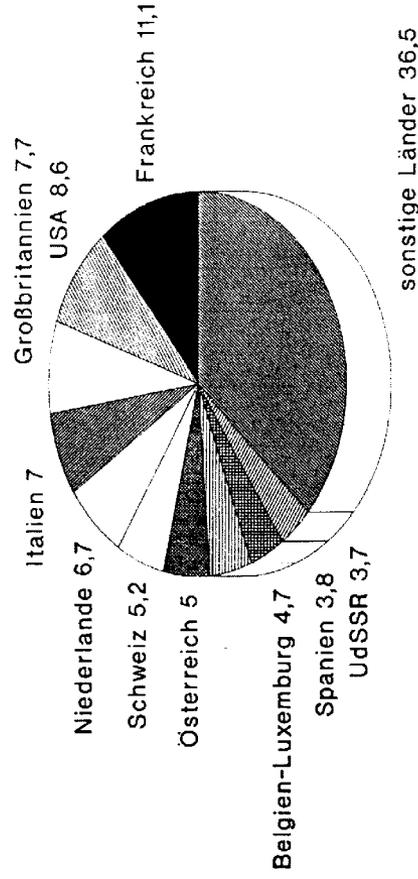
VDMA-Landesgruppe Sachsen-Thüringen

14

Bild 5:

Maschinenabsatzmärkte des westdeutschen Maschinenbaues 1990

Anteile am Export in %

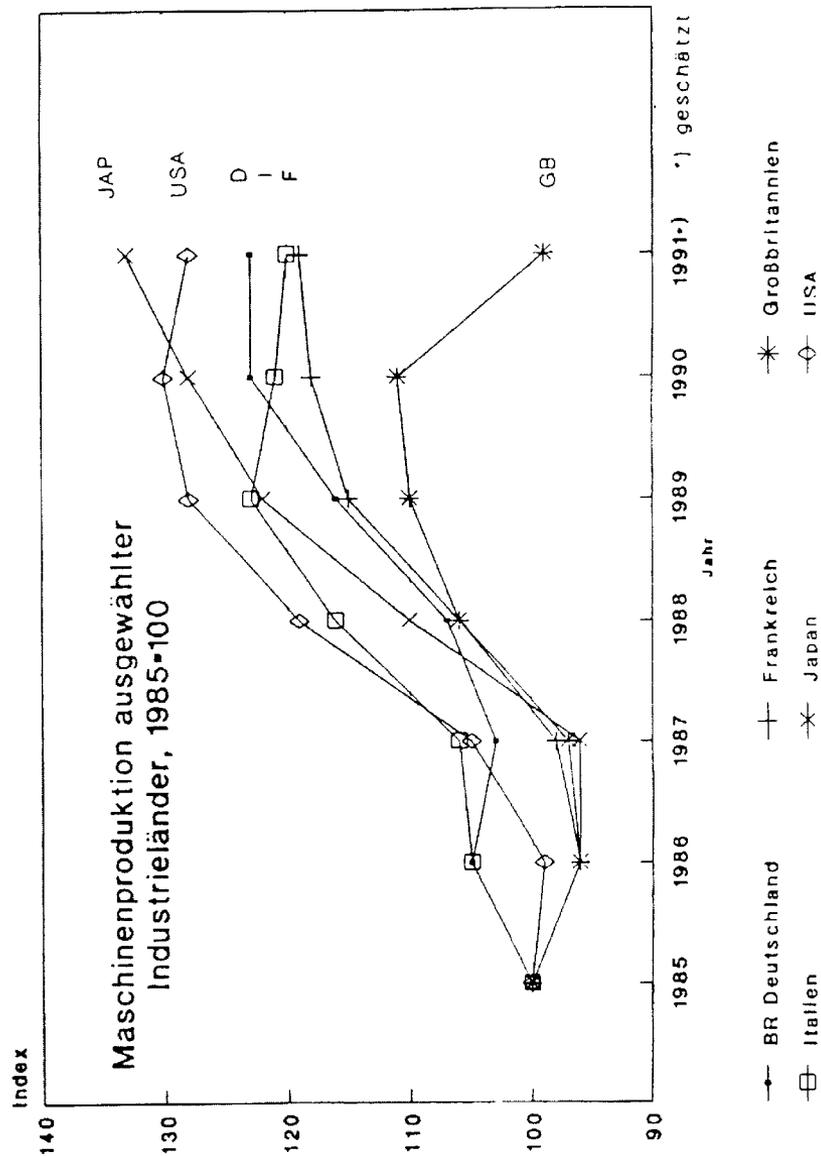


118,76 Mrd. DM = 100 %

VDMA-Landesgruppe Sachsen-Thüringen

15

Bild 6:



Diese Situation hat auch seine Spuren bei der Maschinenproduktion dieser Länder hinterlassen. Dieses Bild möchte ich Ihnen anhand der bisherigen Ergebnisse des Jahres 1991 vorlegen. Am schlechtesten schneidet danach Großbritannien ab, dessen Maschinenbauproduktion wahrscheinlich um gut 10 % gegenüber dem Vorjahr zurückgefahren wird. Auch in den USA und Italien herrschen rezessive Tendenzen vor. Es wird dort ein Minus von je 1 % erwartet. Im westdeutschen Maschinenbau ist Stagnation angesagt, während Frankreich mit einem mageren Plus von 1 % rechnet. Nur Japan hebt sich mit einem Wachstum von Plus 4 % in der Maschinenbauproduktion erneut positiv von den übrigen Industrienationen ab. Eine wesentliche Stütze dabei ist sicherlich der japanische Maschinenexport, der von der sehr starken Nachfrage aus den südost-asiatischen Staaten profitiert. Mit dieser Aussage sollte nochmals verdeutlicht werden, in welcher ungünstiger Zeit der ostdeutsche Maschinenbau seine Umstrukturierung überwinden muß.

Zur Erschließung neuer Märkte erscheint es für die Mehrzahl der ostdeutschen Produzenten, die nicht über eine üppige Kapitalausstattung verfügen, angeraten, ihre ersten Schritte mit fremden Handelsvertretern zu gehen. Das würde eine Marktbearbeitung beschleunigen. Mitgliedsfirmen des VDMA können hierbei auf ihren Verband zurückgreifen, der seit vielen Jahren eine Kartei mit Auslandshandelsvertretern für fast alle Länder der Welt führt. Je nach Produktionsprogramm können dabei die geeigneten Vertreter ausgewählt werden. Eine Marktunterstützung durch den Verband kann aber bereits schon früher einsetzen, da anhand des sehr detaillierten statistischen Materials und der Kenntnisse über die einzelnen Länder die ersten Eindrücke zu den wichtigsten Märkten gegeben werden können. Ein Beispiel für diese Informationen an die Mitgliedsfirmen ist die soeben fertiggestellte Broschüre „Sowjetunion im Umbruch; Daten - Fakten - Strukturen“, die aktuellste Informationen zu der Situation in den einzelnen Republiken und zu spezifischen Branchenthemen enthält.

Bevor ich meine Ausführungen beende, möchte ich Ihnen noch eine Einschätzung über die heutige Lage im ostdeutschen Maschinenbau geben. Diese stützt sich auf eine Konjunkturumfrage in unserer VDMA-Landesgruppe. Demnach erwarten 80 % der Maschinenbauunternehmen in Sachsen und Thüringen keine weitere Verschlechterung. Diese Untersuchung zeigt weiterhin, daß in Bezug auf die Auftragslage die Talsohle erreicht ist. Das könnte ein wichtiges Indiz dafür sein, daß die konzentrierten Umstrukturierungsbemühungen erste Erfolge

zeigen. Die Hermes-Sonderkonditionen, die über 1991 verlängert werden sollen, können den gänzlichen Fadenriß zu den Ostmärkten verhindern. Weiterhin greifen schrittweise die Anstrengungen, im Westen neue Märkte zu erschließen und entsprechende Vertriebsstrukturen wirksam werden zu lassen. Aber 80 % der Unternehmen rechnen auch noch damit, daß die Beschäftigungszahlen nochmals deutlich nach unten gehen werden. Hieraus ist zu ersehen, daß der Schrumpfungsprozeß in Richtung auf betriebswirtschaftlich sinnvolle Unternehmensgrößen noch voll im Gang ist.

Unabhängig davon stehen wir alle vor der gleichen Aufgabe. Wir müssen uns dem weltweiten Wettbewerb stellen und nur noch wenige Monate trennen uns von dem Zeitpunkt einer Zollgrenzen-freien Europäischen Gemeinschaft.

3. Podiumsstatements

Helga Manneck

3.1 Außenwirtschaftsförderung zugunsten der neuen Bundesländer

Ich vertrete hier das Bundeswirtschaftsministerium (BMW), Außenstelle Berlin, und bin für die wirtschaftliche Förderung der neuen Bundesländer zuständig; d.h. für die Unterstützung der Unternehmen, um sie an unser System der Außenwirtschaftsförderung heranzuführen. Ich möchte Ihnen darstellen, wie man Ihnen die Umorientierung auf neue Märkte erleichtert. Des weiteren bemühe ich mich seit kurzem um die Werbung ausländischer Investoren. Hierzu leite ich ein Zentrum für die Betreuung von Auslandsinvestoren, das in der Außenstelle des BMW in Berlin eingerichtet ist.

Zu Beginn möchte ich ein paar Anstöße geben für die Maßnahmen und die Informationen, die wir Ihnen von Bundesseite geben können. Hierzu gehören Angaben zu Fördermitteln, die Sie in Anspruch nehmen können, wenn Sie sich auf Märkten orientieren wollen: Die Außenwirtschaftsförderung des Bundes ist auf der sogenannten „Drei-Säulen-Theorie“ begründet. Die drei Säulen sind die Wirtschaftsdienste der Botschaften, die Auslandshandelskammern und die Bundesstelle für Auslandsinformationen.

Es gibt für den vorhandenen Informationsbedarf eine ganze Reihe von Broschüren. Unser Standard-Exemplar ist die sogenannte „Export-Fibel“. Das ist also ein Wegweiser, der insbesondere kleinen und mittleren Unternehmen die Grundsätze der Unterstützung zeigen will, den sie jederzeit bei uns abfordern können.

Auf den ersten Blick sieht es vielleicht für einen Unternehmer aus den neuen Bundesländern so aus, als ob er sich allein vortasten muß, wenn er ins Ausland geht. Das ist natürlich nicht richtig. Wir haben einerseits die Verbände, die ihnen Hilfestellung geben können und andererseits die Industrie- und Handels-

kammern im Inland, die mit ihren Außenwirtschaftsreferenten ebenfalls zur Verfügung stehen. Im Ausland selbst gibt es dann die schon erwähnten Wirtschaftsdienste der Botschaften und die Auslandshandelskammern. Wir haben insgesamt 50 Zweigstellen in aller Welt, die Unternehmen jederzeit Hilfestellungen leisten. In Osteuropa sind wir momentan dabei, ein Netz von Delegiertenbüros als Vorstufen für Auslandshandelskammern aufzubauen. Eingerichtet sind diese bereits in Warschau, Prag, Budapest und St. Petersburg. Außerdem gibt es in den Hauptstädten noch die Handelsförderungsstellen bei den Botschaften. Ich bitte Sie, diese Institutionen auch zu nutzen. Sie sind mit Steuermitteln bezahlt und sollen auch durch den Steuerzahler in Anspruch genommen werden. Sie brauchen da keine Angst zu haben, abgewiesen zu werden, es sind wirklich Service-Institutionen. Die Auslandshandelskammern müssen sich zwar so weit wie möglich selbst finanzieren, sie werden aber durch den Bund finanziell gestützt. Für Unternehmen aus den neuen Bundesländern gibt es immer noch verbilligte Einstiegsgebühren. Sie erhalten also Beratungen zu einem erheblich reduzierten Kostensatz.

Weitere Fördermaßnahmen, die ich für sehr nützlich halte, bestehen in der Auslandsmesse-Förderung. Diese wird zu besonders günstigen Konditionen für die Unternehmen aus den neuen Bundesländern angeboten. Hier sei hinzugefügt, daß für diese sogar noch die Inlandsmesse-Förderung besteht, die für die Alt-Bundesländer nicht mehr existiert. So können solche Unternehmen erheblich ihre Stand- und Reisekosten reduzieren.

Mehr vertraut wird Ihnen aus den Ostgeschäften die Hermes-Export-Kreditversicherung sein. Diese gibt es aber auch für andere Länder und ist so ein wesentlicher außenwirtschaftlicher Faktor. Für das Ostgeschäft möchte ich noch darauf hinweisen, daß das Bundeswirtschaftsministerium in Berlin ein sogenanntes Kooperationsbüro der Deutschen Wirtschaft fördert. Dabei handelt es sich um eine Organisation, die vom Ostausschuß der deutschen Wirtschaft begleitet wird und die sich insbesondere darum bemüht, die Wirtschaftsbeziehungen zu Osteuropa zu stärken, weiterzuentwickeln und den deutschen Unternehmen dazu zur Seite steht. In diesem Zusammenhang möchte ich mich auch an den Maschinenbauverband wenden. Das Bundeswirtschaftsministerium finanziert Seminare und Veranstaltungen im Inland sowie im Ausland, die zur Kooperationsanbahnung und auch zur Importförderung dienen. Der Bereich der Kooperation wird gerade für Osteuropa meines Erachtens in Zukunft eine grö-

ßere Rolle spielen. Aufgrund der Devisenschwierigkeiten und anderer Probleme werden diese Länder versuchen, Import-Substitutionen zu betreiben und Lizenzen oder ähnliches in den Vordergrund zu stellen. Mein Angebot hierzu besteht darin, Seminare zu finanzieren, bei denen auf deutscher Seite Unternehmensvertreter teilnehmen, die an Kooperationen mit Firmen in diesen Ländern interessiert sind. Dieses Angebot sollte stärker genutzt werden. Ich würde mich freuen, wenn auch einmal der Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau e.V. (VDMA) ein solches Seminar vorbereiten könnte. Das Problem ist eben, daß die Vorbereitung relativ arbeitsintensiv ist und durch Sie abgedeckt werden müßte. Aber wie gesagt, die Finanzierung wird durch uns gesichert.

Es gibt verschiedene Möglichkeiten, sich über Märkte zu informieren. Hierfür stehen Ihnen die Auslandshandelskammern zur Verfügung, deren Vertreter regelmäßig zu Sprechtagen in die Industrie- und Handelskammern kommen, wo Sie sich mit all Ihren Fragen an sie wenden können. Diese Möglichkeit wird in den neuen Bundesländern schon stark genutzt. Natürlich dürfen wir auch die Verbände und die Industrie- und Handelskammern nicht unerwähnt lassen. So ist auch der VDMA jederzeit zu Informationen bereit und in der Lage, Sie über Ansprechpartner im Ausland zu informieren. Sollte es in einem Land keine Auslandschamber geben, was für die schwächeren Märkte der Fall sein kann, so gibt es auf jeden Fall Botschaften, die Ihnen durchaus die eine oder andere Frage beantworten können. Die Spezialisten sind natürlich in den meisten Fällen die Verbände.

Das Spektrum ist um zwei Dinge noch zu erweitern, die in allgemeiner Form schon angesprochen wurden. Es geht um das Instrument der Auslandsförderung. Aus meiner Erfahrung in China, wo ich für die Handelsförderung tätig war, muß ich Ihnen sagen, daß ich den Eindruck hatte, daß es insbesondere für mittelständige Unternehmen ganz wichtig ist, bei der Gelegenheit eines Messebesuches im Kreise von anderen Unternehmen einen solchen Markt zu testen. Als zweites möchte ich darauf hinweisen, daß insbesondere für Unternehmen aus den neuen Bundesländern die Auslandshandelskammern sehr aktiv sind und bereit sind, Seminarveranstaltungen vor Ort durchzuführen. Diese können zu sehr reduzierten Gebühren für Sie durchgeführt werden. Sollte sich also eine Gruppe von Unternehmen finden, die sich gut abgrenzen läßt, ist die Kammer, wie z. B. die deutsch-französische Auslandshandelschamber sicher gern bereit, eine solche Veranstaltung zu organisieren.

Betrachten wir nun die Ostmärkte, so möchte ich an dieser Stelle ein paar außenwirtschaftliche Daten nennen. Im ersten Halbjahr dieses Jahres wurden durch die Unternehmen der neuen Länder insgesamt 8,5 Milliarden DM Ausfuhren und 5,8 Milliarden DM Einfuhren getätigt, davon 65 % immer noch mit ehemaligen Ländern des Rates für gegenseitige Wirtschaftshilfe (RGW) und Jugoslawien. Innerhalb dieser Ländergruppe beträgt der Anteil für die UdSSR 75 %. Das ist also noch eine sehr starke Ostorientierung. Diese Angaben sind nicht maschinenbaubezogen, da die gegenwärtigen Statistiken diese Aussagen nicht zulassen. Als Vergleich möchte ich anführen, daß der RGW-Außenhandelsanteil der Alt-Bundesländer bei 5,6 % liegt. Es besteht hier also ein ziemlicher Unterschied.

Ich möchte ein weiteres anfügen, weil es auch in meiner Zuständigkeit im Wirtschaftsministerium liegt. Es gibt die Möglichkeit, auf der Grundlage der früheren Jahresprotokolle zollfrei einzuführen. Das heißt, die traditionellen Einfuhren aus den ehemaligen RGW-Ländern erfolgen für das nächste Jahr noch zu alten Bedingungen. Das wird nur sehr punktuell genutzt. Ich würde mir gerade in Ihrem Interesse wünschen, daß wir mit unseren östlichen Handelspartnern diese Möglichkeit stärker in Anspruch nehmen. Weiterhin greife ich den Bereich der Kooperation im weiteren Sinne auf: Ich kann mir vorstellen, daß in Osteuropa gerade wegen der Devisenknappheit zunehmend Kooperationsverträge geschlossen werden. Es sollen also nicht mehr komplette Maschinen geliefert werden, sondern Teile, die dann vor Ort ergänzt werden. Anbahnungsveranstaltungen können durch uns gefördert werden.

Ich möchte die Probleme der Ostmärkte somit abschließen und mich einem weiteren Länderkreis zuwenden, der ebenfalls nicht einfach ist, nämlich dem der Entwicklungsländer. Hier ist auf eine Möglichkeit hinzuweisen, die die Deutsche Investitions- und Entwicklungsgesellschaft (DEG) seit kurzem anbietet: ein Informations- und Beratungsservice, kostenlos für Unternehmen der neuen Länder. Es gibt jetzt eine neue Form der Förderung durch die DEG. Sie förderte bisher Investitionen, wobei es auf das Kapitalintensive in den Entwicklungsländern ankam. Jetzt werden aber auch Investitionen bzw. Kooperationen ohne finanzielle Beteiligung des deutschen Partners gefördert. Es muß aber zu einer dauerhaften Zusammenarbeit in Form von Technologietransfer, Lizenzvergabe oder Managementbereitstellung kommen. Das könnte auch für ostdeutsche Unternehmen von Interesse sein. Sollten Sie darüber Informationen wollen, wenden

Sie sich an die DEG oder sprechen Sie uns an. Der Bereich Entwicklungsländer ist sicher schwierig, aber auch hier gilt natürlich das bereits geschilderte Instrumentarium.

Als drittes möchte ich auf die westlichen Industrieländer eingehen, die ja für die meisten von Ihnen sicher als wichtigster Markt angesehen werden. Wir sprechen über Märkte und dürfen dabei nicht vergessen, daß in Kürze der einheitliche europäische Markt vor uns steht. Und das ist doch wohl eine neue qualitative Wettbewerbssituation. Vor der deutschen Vereinigung war das Problem Nummer 1 in der deutschen Wirtschaft der europäische Binnenmarkt, insbesondere die Vorbereitung der mittelständigen Unternehmen darauf. Das Bundeswirtschaftsministerium initiierte das sogenannte „Euro-fitness“-Programm, um die Unternehmen für Europa fit zu machen. Ich möchte hieraus verschiedene Elemente nennen. An den europäischen Auslandshandelskammern gibt es z. B. sogenannte Binnenmarktbeauftragte. Diese haben wir nach der deutschen Vereinigung gebeten, sich speziell auch der ostdeutschen Unternehmen anzunehmen. Sie machen also jetzt beides. Die Vorbereitung auf den Binnenmarkt für alle und insbesondere auch die Hilfestellung für ostdeutsche Firmen. Dann gibt es Informations- und Schulungsveranstaltungen, die z.B. von den Kammern zu bestimmten Themen des europäischen Binnenmarktes durchgeführt werden. Außerdem gibt es das Messeprogramm - Vorbereitung für Mittelständler auf Europa -. Darüber hinaus bestehen Fördermöglichkeiten zur Anfertigung von Marktstudien zu speziellen Märkten. Hier sind die Unternehmen und ihre Verbände für die Orientierung auf die neue Struktur Europas gefragt. Die Regierung kann durch ihre Politik für diese Strukturanpassungen nur stützend wirken.

Ulrike Schmidt

3.2 Marktarbeit - unterstützt durch Außenhandelsinformation

Unsere Informationsstelle für Außenhandel gibt es seit 40 Jahren. Wir haben seit Ende vergangenen Jahres auch eine Außenstelle in Berlin, die besonders dafür da ist, die Betriebe in den neuen Bundesländern zu unterstützen. Viele Mitarbeiter, die früher im Zentrum für Informationen und Dokumentationen der Außenwirtschaft der DDR gearbeitet haben, sind von uns übernommen worden. Wir sind, wie unsere Zentrale in Köln, in drei Bereiche gegliedert, und zwar in eine Presseabteilung, eine Abteilung für Auslandsmärkte und eine Abteilung Recht, Zoll und Verfahren sowie Kontakte und Projekte. Aus dieser Gliederung können Sie schon entnehmen, wo unsere Hauptangebote an Informationen praktisch liegen. Das ist also einmal die Presse. Die Kölner Zentrale gibt die Tageszeitung „Nachrichten für den Außenhandel“ heraus. Wir geben in Fortsetzung dazu unter der Federführung der Bundesanstalt für Außenhandelsinformationen (BfAI) mit neuem Inhalt und im neuen Gewande „Die Märkte der Welt“ heraus. Das war früher die „Außenwirtschaftsinformation und -dokumentation“.

Der zweite Bereich - Auslandsmärkte - informiert erstmal allgemein über die Wirtschaftslage einzelner Länder. Darüber hinaus werden Informationsübersichten gegeben. Diese allgemeinen Berichte zur Wirtschaftslage werden in verschiedensten Varianten den potentiellen Kunden angeboten. Dabei können in Kurzinformationen oder auch ausführlicher zur Konjunktur und Wirtschaftslage jeweils zur Jahresmitte oder zum Jahreswechsel berichtet werden. Weiterhin gibt es Datenbanken, in denen recherchiert werden kann, wozu ich Ihnen dann noch Genaueres sagen werde. Die Abteilung Auslandsmärkte informiert weiter über Branchenentwicklungen. Wir geben Broschüren und Informationsblätter heraus, die sich mit bestimmten Branchen beschäftigen. Diese zeigen zum Beispiel Vertriebswege für Produktionen in einem entsprechenden Land sowie den Export oder Import und Messen auf. Sie heißen „Branchenbild“. Dann gibt es auch noch den sogenannten „Markt in Kürze“.

Ein weiteres interessantes Angebot ist die Kleinbroschüre „Acht Schritte zum erfolgreichen Exportieren“ und „Acht Tips für Importeure“, die für „Newcomer“

vorgesehen sind. Betriebe, die also im Export schon erfahren sind, werden ganz sicher etwas erhaben da hineinschauen. Die Broschüren sind aber vorgesehen für klein- und mittelständige Unternehmen, die praktisch an die Aufgaben des Exportes und vor allen Dingen an die verschiedenen Kontaktanschriften, die ihnen gegebenenfalls behilflich sein können, herangeführt werden sollen. Gerade diese Kontaktanschriften könnten aber auch für andere Betriebe, die schon über entsprechende Exporterfahrungen verfügen, nützlich sein. Die Hefte „Erfolg im Ausland“ stellen einen Überblick dar über unser bisheriges Publikationsangebot, das in den letzten zwei Jahren herausgekommen ist. Sollten Sie Fragen zu einem konkreten Land haben, so stellen wir Ihnen Informationszettel über Veröffentlichungen des BfAI zu dieser speziellen Region zur Verfügung.

Einen weiteren Hinweis möchte ich Ihnen zu einer Broschüre geben, die jetzt neu erscheint. Sie richtet sich eigentlich an ausländische Investoren. Diese Broschüre erscheint nun auch in deutscher Sprache. In englischer und französischer Sprache liegt sie bereits vor. Sie heißt „Die neuen Bundesländer als Wirtschaftspartner“ und wird an ausländische Interessenten kostenlos abgegeben. Soweit zu den Publikationsangeboten.

Die dritte Abteilung - Recht, Zoll und Verfahren - gibt Auskunft über Rechtsverhältnisse. Das betrifft das Vertragsrecht und auch das allgemeine Handelsrecht sowie Handelshemmnisse, Zollvorschriften und Zollsätze. Dazu gibt es gesonderte Veröffentlichungen. Unsere Haupttätigkeit liegt eigentlich in der Publikationserarbeitung. Wir geben jährlich ungefähr 1.000 Publikationen heraus. Aber auch auf die Beantwortung von Anfragen, schriftlich als auch telefonisch, erstreckt sich unsere Tätigkeit. Sie können aber auch persönlich vorsprechen. Wir bemühen uns, Ihnen so aktuell und so sachkundig wie möglich Ihre Fragen zu beantworten. Durch unsere dritte Abteilung kann Ihnen auch Unterstützung mit Informationen über Auslandsmessen und Messesförderungen gegeben werden. Weiterhin informieren wir Sie über Kontaktanschriften, wozu wir jetzt in Berlin einen extra Kontaktservice eingerichtet haben. Es gibt in Köln einen EDV-Service, wo ausländische Interessenten sich mit ihren Angeboten oder ihren Warennachfragen, aber auch mit Vertretersuchen und Vertreterangeboten, Kooperationsangeboten sowie Kooperationswünschen an uns wenden. Diese Wünsche werden in Datenbanken eingespeist und können von deutschen Unternehmen genutzt werden. Diesen Service gibt es seit längerem für die alten Bundesländer und wird jetzt neu in Berlin eröffnet. Sie können also Ihre Kon-

taktwünsche für Geschäftspartner im Ausland aufnehmen lassen. Diese werden dann von uns kostenlos vertrieben. Es wird eine kleine Anzeige gemacht und in die gewünschten Sprachen übersetzt, meistens in Englisch, Französisch oder Spanisch. Diese Informationsblätter werden dann über unsere Kanäle, also über die Botschaften und Auslandshandelskammern verbreitet.

Zu den Datenbanken möchte ich Ihnen noch sagen, daß wir davon über vier verfügen. Diese können auch von privaten Einrichtungen genutzt werden. Da ist z. B. die FITZ-Technik (Fachinformationszentrum Technik e. V.) und die Gesellschaft für betriebswirtschaftliche Informationen, die direkt über diese Datenbank Recherchen bei uns vornehmen läßt. Diese Datenbanken werden gespeist mit aktuellen Informationen sowohl über die Märkte, als auch mit allgemeinen Marktdaten, Branchendaten, Zoll- und Rechtsinformationen sowie Verfahrensinformationen. Daneben besteht die Datenbank zu Auslandsanfragen und weiterhin die Datenbanken zu Auslandsausschreibungen und zu Projekten. Diese sind besonders für diejenigen interessant, die mit Entwicklungsländern oder den von der Weltbank gestützten Projekten zu tun haben wollen.

Noch ein Wort zu den Quellen unserer Informationen. Wir haben 45 eigene Auslandskorrespondenten. Das sind Wirtschaftsjournalisten und Marktforscher, die für unsere Informationsstelle arbeiten und ständig aktuelle Informationen zur Marktlage und zu allgemeinen Wirtschaftsdaten zusammentragen. Diese Informationen werden von uns erfaßt und erscheinen in der Regel in den schon genannten Tages- bzw. Wochenzeitschriften. Darüber hinaus werden sie in diese Datenbanken eingespeist. Desweiteren erhalten wir von den Botschaften und Generalkonsulaten die Wirtschaftsberichte, die ebenfalls von uns ausgewertet werden. 170 Mitarbeiter in Köln und 44 in Berlin recherchieren weiterhin in etwa 1000 Fachpublikationen des In- und Auslandes.

Ich habe Ihnen jetzt ziemlich komprimiert einen kurzen Überblick über die Instrumente des BfAI gegeben, die Ihnen jederzeit zur Verfügung stehen. An einem Einzelbeispiel möchte ich Ihnen einen praktischen Weg aufzeigen, welches Instrument Sie sinnvollerweise wann nutzen sollten. Wie gehe ich also an einen neuen Markt heran? Wenn ich z. B. im Bereich Spinnereimaschinen arbeite, und ich interessiere mich für den Markt Portugal, so würde ich Ihnen als erstes sagen: Es gibt in Portugal eine deutsche Auslandskammer. Wenn Sie den Leiter ansprechen, kann er Ihnen schon erst einmal einen kurzen Überblick geben.

Sollten Sie die Kosten scheuen, gleich vor Ort zu gehen, so empfiehlt es sich, eine Markterkundung an Hand des von mir dargestellten Schriftmaterials zu machen. Dabei kommt es natürlich immer darauf an, ob der Betrieb schon in dem Markt ist und ob er schon das Land kennt oder nicht. Zuerst wäre ein Kurzmerkblatt über Portugal zu empfehlen. Auf etwa 10 Seiten ist alles Wichtige, was über die Wirtschaft, zu den Rechtsverhältnissen, zu Einfuhrverfahren, zu Reise- und Aufenthaltsbedingungen zu wissen ist, enthalten. Da es sich hierbei um ein EG-Land handelt, möchte ich Sie darauf hinweisen, daß wir als BfAI in Köln auch eine sogenannte EG-Beratungsstelle haben, wovon wiederum eine Außenstelle in Berlin besteht. Diese EG-Beratungsstelle informiert über Beschlüsse der EG und über die nationale Umsetzung der jeweiligen Länder, also in nationales Recht. Beispielsweise könnte es eine Maschinenbaurichtlinie geben, eine EG-Vorschrift, die wir für Sie recherchieren könnten. Das wäre praktisch so eine allgemeine Annäherung.

Darüber hinaus ist es auch ratsam, sich zu informieren, wie die Marktlage für diese Maschinen in Portugal aussieht. Dazu gibt es die Möglichkeiten einer expliziten Ausarbeitung oder eines Branchenbildes, oder Sie studieren „Markt in Kürze“. Weiter könnten wir recherchieren, ob es einen ausführlichen Artikel eines Korrespondenten dazu gibt. In diesem Zusammenhang möchte ich darauf hinweisen, daß es von der Bundesregierung das sogenannte „Euro-fitness“-Programm gibt. Dieses soll mittelständige und kleine Betriebe bei der Markterschließung unterstützen. Hierfür muß aber ein Verband, d.h. ein überbetriebliches Gremium, eine breitere Interessenlage zum Ausdruck bringen. Wenn etwa der VDMA beim Wirtschaftsministerium eine Marktstudie „Spinnereimaschinen“ in diesem Land verlangt, dann werden wir aktiv und in der Regel vom Bund finanziert. Eine solche Arbeit nimmt aber Zeit in Anspruch. Es wäre aber dann eine Ausarbeitung, eine Studie von ungefähr 60 bis 80 Seiten, die Hand und Fuß hat. Sollte es schneller gehen, steht Ihnen weiterhin die Möglichkeit der Kurzmerkblätter zur Verfügung.

An diesem Beispiel habe ich versucht, Ihnen die Breite unserer Informationsarbeit darzustellen.

Hans-Jürgen Alt

3.3 Der Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau e.V. - Wegbegleiter bei der Umwandlung des ostdeutschen Maschinenbaus

Als Wirtschaftsverband des deutschen Maschinenbaus und im speziellen als Interessenvertreter der ostdeutschen Maschinenbaubetriebe der Länder Sachsen und Thüringen müssen wir deutlich machen, daß hier in der Region spezielle Probleme vorherrschen, die es in dieser Art und Weise sonst nicht gibt und andererseits nicht im vollen Umfang und Schärfe erkannt werden. Deshalb ist es zwingend notwendig, daß auch im heutigen Forum unsere Probleme deutlich dargestellt und beleuchtet werden.

Die aktuelle Situation hat der Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau e.V. (VDMA) mit einer Umfrage unter seinen Mitgliedern in Ostdeutschland versucht zu erfassen. Dieses Konjunkturbild weist Differenzierungen zwischen dem privaten und treuhänderischen Bereich auf. Die Ergebnisse belegen deutlich, daß die bereits privatisierten Betriebe die Zukunft besser einschätzen als die noch treuhänderisch verwalteten. Dazu gibt es gewiß vielfältige Ursachen. Die möchte ich Ihnen, da Sie die Situation selbst genau kennen, jetzt nicht näher darlegen. Ich möchte Ihnen aber im Detail einige Ergebnisse nennen, damit Sie die Unterschiede im Bereich der Geschäftsaussichten sehen. Die Zukunft haben insgesamt etwas über 30 % positiv bewertet. Es waren aber über 40 % der Privatbetriebe, die positiv in die Zukunft schauen und nur 28 % der treuhänderisch verwalteten. Gleiche Unterschiede bestehen bei der Bewertung der Lage. Dort ist wieder der Unterschied, daß von 25 % treuhänderisch verwalteter Betriebe die Lage in Zukunft schlechter eingeschätzt wird. Bei privaten Betrieben kamen 17 % zu dieser Aussage. Ähnliche Unterschiede gibt es im Bereich der Kapazitätsauslastung. Die Maschinenbaubetriebe haben insgesamt eine Auslastung von etwa 60 %. Die Auslastung der privaten Betriebe liegt im Durchschnitt bei 67 % und im Bereich der treuhänderisch verwalteten Betriebe nur knapp über 50 %. Auch die Reichweite der Auftragsbestände zeigt gravierende Unterschiede. Insgesamt ist momentan im Schnitt ein Auftragsvorlauf von drei bis vier Monaten zu verzeichnen. Das ist nicht ausreichend für den Maschinenbau. Wenn Sie bedenken, welche Durchlaufzeiten Sie in Ihren eigenen Werken haben, vor

allem da, wo Einzelfertigung oder Kleinserienfertigung gemacht wird, reichen diese nicht, um reibungslos produzieren zu können.

Privatunternehmen schneiden auch etwas besser bei den Investitionsplänen ab. Dort gibt es mittlerweile 28 % der Privatbetriebe, die Investitionspläne nach oben korrigiert haben, im Vergleich zu nur 8 % der Treuhandbetriebe. Gegenteilig haben Investitionspläne nach unten korrigiert fast 40 % Anteil im Bereich der Treuhandbetriebe und immer noch ein Anteil von 25 % im Bereich der schon privatisierten Unternehmen. Auch wenn man ins Detail geht, belegen die Ergebnisse unserer Umfrage, daß im Bereich Auftragslage die Talsohle erreicht sein müßte oder es nur noch in Einzelfällen nach unten wegbriecht.

Im Bereich der Beschäftigtenzahlen wird es noch weitere Reduzierungen geben. Ein Indiz ist der Kurzarbeiteranteil. Wir haben im Maschinenbau im dritten Quartal einen Kurzarbeiteranteil von 42 % zu verzeichnen. Das ist natürlich eine sehr, sehr hohe Zahl. Auch hier wieder die Unterschiede. Der Kurzarbeiteranteil liegt innerhalb der Treuhandbetriebe bei 50 % und nur bei 30 % im Bereich der bereits privatisierten Unternehmen. Ähnliche Unterschiede gibt es auch bei der Veränderung der Beschäftigung in den nächsten sechs Monaten. Insgesamt wird noch stark Personal abgebaut, wobei es auch hier Unterschiede gibt: Über 90 % der treuhänderisch verwalteten Betriebe haben angegeben, daß noch Personal entlassen werden muß, während das nur bei 50 % der Privatbetriebe zutrifft. Soweit zu den Ergebnissen dieser Konjkturumfrage. Es war interessant, die Unterschiede zwischen dem Bereich der privatisierten Unternehmen zu den noch treuhänderisch verwalteten Betrieben festzustellen.

Aber vielleicht darf ich nochmals den Sprung wagen und einige Bemerkungen aus meiner Sicht zum japanischen Maschinenbau, der als Vorbild angesehen wird, machen. Dieses japanische Vorbild, Serienprodukte mit entsprechender Spezialisierung zu produzieren, um damit der Konkurrenz Japans etwas entgegenzusetzen zu können, findet nicht meine Zustimmung. Ich muß sagen, aus meiner Kenntnis um den japanischen Markt sehe ich keine Möglichkeiten, hier in kurzer Zeit ähnliche Strukturen, die auch wettbewerbsfähig sind, zu schaffen. Große Einheiten können nicht das Allheilmittel sein, denn große Einheiten gab es in der Vergangenheit hier doch zuhauf. Große Einheiten müssen wachsen, große Einheiten müssen wirtschaftlich arbeiten, müssen sich ergänzen, vor allem muß aber die Finanzkraft dahinter stehen. Schauen Sie sich die großen Handels-

häuser in Japan an, die sind in allen Bereichen diversifiziert. Das betrifft ja nicht nur den Maschinenbau. Sie können alle großen Handelshäuser betrachten, die haben ihre eigenen Schifffahrtlinien, eigene Banken, die haben auch Maschinenbau. Die haben meistens noch eine Linie, die Automobile produziert. Sie sind im Bereich der Konsumgüter, der Nahrungsmittelverarbeitung gleichzeitig tätig. Da hat eine dieser Firmen, es gibt zehn oder elf davon, einen größeren Umsatz als bei uns der Bundeshaushalt ausmacht! Das sind Größenordnungen, die müssen erst über die Finanzkraft wachsen. Es nützt nichts, daß sich hier nur ein paar Unternehmen zusammenschließen, sondern der entscheidende Hauptwettbewerbsvorteil ist die Finanzkraft. Sie ermöglicht auch diese Angriffe auf den europäischen Markt, auf den japanischen Markt. Es ist nur möglich, mit Preisen in den japanischen Markt zu kommen, die die Kosten nicht decken, so daß man über eine gewisse Zeit Zuschußgeschäfte betreibt.

Wir als VDMA vertreten die Meinung, daß der Maschinenbau bei uns von unten wachsen muß. Wir haben in vielen Gesprächen, in vielen Analysen gesehen, daß es sehr, sehr schwierig ist aus Großunternehmen, die jetzt auf wirtschaftliche Einheiten schrumpfen, diese auf Dauer am Markt zu etablieren. Sie haben meistens die Nachteile, daß - bildhaft gesprochen - der Anzug zu groß geschneidert ist. Sie haben Hallen, die zu groß sind, sie haben Verwaltungsgebäude, die zu groß sind, sie haben eine Maschinenausstattung, die in der Regel etwas zu üppig ist und sich meistens auch nicht auf dem neuesten Stand befindet. Wenn Sie kleinere Betriebe nehmen, die klein begonnen haben und danach Leute einstellen, so daß das Ganze wächst, dann ist es so viel einfacher, viele der Probleme fallen weg. Das sind nach unseren Erhebungen die Unternehmen, die - mit Ausnahmen natürlich - momentan bereits wieder deutliche Zuwachsraten haben im Vergleich zu Großunternehmen. Letztere sind jetzt darüber hinaus auch sehr hart vom Wegfall des Ostmarktes betroffen.

Vergleichen wir dazu den westdeutschen Maschinenbau, so erkennen wir, er ist sehr stark mittelständisch strukturiert. 80 % der Beschäftigten arbeiten in Betrieben mit einer Belegschaftsstärke unter 200 Personen und 56 % sind in Betrieben mit einer Belegschaftsstärke unter 100 Personen. Das sind sehr kleine Einheiten, wenn Sie auf der Gegenseite wiederum sehen, daß der westdeutsche Maschinenbau in der Regel eine Exportquote zwischen 62 und 65 % hat. Viele Betriebe liefern die Produkte weltweit. Es ist in der Regel eine Nischenproduktion oder eine Einzelanfertigung. Es sind selten Serienprodukte. Suche ich im

westdeutschen Maschinenbau Serienprodukte, so fallen mir nur sehr wenige ein. Nehmen wir hier ein Beispiel, einen großen Textilmaschinenbauer, so haben wir hier eine hohe Spezialisierung. Diese bietet gegenüber den Konkurrenten einen gewissen Vorteil. Dieser liegt insbesondere auf den Gebieten des Service, der Ersatzteilversorgung und spezieller Dienstleistungen, die sich um das Produkt gliedern. Wir müssen verzeichnen, daß auf dem Weltmarkt ja nicht nur das Produkt verkauft wird, sondern eine Problemlösung. Dazu gehört neben der eigentlichen Maschine ein ganzes Paket an Service, Beratung sowie Software. Und genau das letztere sind aber Sachen, die hier im Osten Deutschlands weniger entwickelt sind, weil sie in der Vergangenheit nie gefordert waren. Wenn ich es mal kraß sagen darf, wurde der Kunde hier nicht richtig umworben, sondern die Waren wurde nur abgeliefert. Die Probleme der Dienstleistungen, einer Ersatzteilversorgung innerhalb von 24 Stunden oder gar eine vorbeugende Wartung, die für die Betriebe seit anderthalb Jahren bestehen und durch sie in kürzester Frist gemeistert werden müssen. Wenn man dabei weiß, wie lange der westdeutsche Maschinenbau daran gearbeitet hat, den jetzigen Stand zu erreichen, ist es nur verständlich, daß nicht innerhalb weniger Monate ein Gleichstand erzielt werden kann.

Die Kooperation ist eine Form der Zusammenarbeit, die diese aufgezeigten Schwierigkeiten abzubauen hilft. Es gibt auch Kooperationen im weiteren Sinne, wo man im Bereich der „verlängerten Werkbank“ Teilezulieferungen und ähnliches machte. Ich glaube aber, dafür ist der Maschinenbau nicht unbedingt eine typische Branche. Trotzdem haben wir als Maschinenbauverband sehr früh derartige Kooperationen angebahnt und hatten Mitte des letzten Jahres dazu bereits Sonderveröffentlichungen gemacht. Dabei haben wir die Profile unserer Mitgliedsfirmen mit ihren Kooperationswünschen über unsere Mitglieder-Rundschreiben zugestellt, und zwar nicht nur einmal. Zu der damaligen Zeit, als es noch Kapazitätsengpässe gab, konnten so verschiedene Produktionen hierher verlagert werden. Durch den Einbruch der Konjunktur ist natürlich in der letzten Zeit eine rückläufige Tendenz zu verzeichnen. In einigen Fällen haben sich aber doch dauerhafte Verbindungen ergeben. Dabei muß man aber das Eigeninteresse der Beteiligten sehen. Der westdeutsche Maschinenbau wird niemals ein Interesse daran haben, einen Konkurrenten auf andere Märkte zu bringen, wobei er selbst keinen Vorteil sieht. Es geht also nur dort, wo ein Gewinnstreben dahinter

steht, d. h., es handelt sich nicht um Konkurrenten, sondern um komplementäre Produkte.

Ein weiterer Bereich, in dem wir mit großem Engagement versuchen zu fördern, ist der Bereich der Privatisierung. Wir versuchen momentan, Mischformen der Privatisierung zu initiieren. Ein Westpartner sollte eine Beteiligung übernehmen. Es kommt dabei immer auf die finanziellen Verhältnisse an. In Einzelfällen versuchen wir auch eine Finanzierung über Investmentfonds oder Geschäftsbanken zu organisieren. Dieser dritte Partner sollte sicherstellen, daß zukünftig nicht die Geldsorgen im Vordergrund des jungen Unternehmens stehen. Den Vorteil sehen wir darin, daß der Westpartner in der Regel das betriebswirtschaftliche und das Markt-Know-how mit einbringen kann, eventuell auch ein Produkt und die hiesige Geschäftsleitung die Standortkenntnisse und einen sehr gut ausgebildeten Facharbeiterstamm.

Lassen Sie mich aus der Sicht des Maschinenbauverbandes weitere Nuancen der Zusammenarbeit von Unternehmen beleuchten, damit Sie ihre Produkte wettbewerbsfähig gestalten können. Wichtig dabei ist, daß Sie, bevor Sie verkaufen können, sich und Ihre Produkte auf den Märkten bekanntmachen. Dazu gibt es unterschiedliche Möglichkeiten. Sie können beginnen, Mailing-Aktionen zu starten. Spätestens aber bei der Überlegung, woher Sie die Adressen für die Auslandsmärkte herbekommen, werden Sie feststellen müssen, daß das schwierig und kostspielig ist. Das Benutzen von Datenbanken bereitet Kosten. Hierbei sollten Sie auf die Dienstleistungen des VDMA zurückgreifen. Um sich bekanntzumachen, seine Produkte und Neuerungen vorzustellen, ist die Teilnahme an Maschinenbaumessen besonders wichtig. Gerade für Unternehmen aus Ostdeutschland hat die Darstellung des Umsetzungsprozesses eine große Bedeutung. Die Veränderung Ihrer Produkte durch andere Zukaufteile oder Steuerungen müssen präsentiert werden. Zur Unterstützung dieser Aktivitäten gibt es Messenförderungen. Diese stellen einerseits der Bund für Inlandsmessen sowie auch für Auslandsmessen zur Verfügung. Die Bedingungen können Sie bei uns oder in der Auslandsmesseabteilung abfragen. Darüber hinaus gibt es eine Messenförderung des Freistaates Sachsen. Hierzu möchte ich aber einschränkend hinzufügen, daß nur Privatbetriebe gefördert werden, und zwar nur solche bis zu 100 Beschäftigten und nur für Messen, die der Steigerung des Exportes dienen. Die Teilnahme auf Messen ist für Sie aber nur auf den für Sie wichtigen Märkten bzw. Regionen sinnvoll.

Damit Sie aber auch auf den anderen Messen bekanntwerden, leisten wir Ihnen vielfältige Unterstützung. Zum einen geben wir unseren Einkaufsführer „Wer baut Maschinen und Anlagen“ jährlich in über 55.000 Exemplaren heraus. Dieses blaue Buch erscheint nicht nur in Deutsch, sondern auch in Englisch, Französisch und Spanisch. Unregelmäßig erscheinen auch Ausgaben in anderen Sprachen, wie z. B. in chinesisch und koreanisch. Wir haben jetzt gerade eine Ausgabe für die Tschechoslowakei gemacht. Dieses Buch wird von uns zu jeder Maschinenbaumesse präsentiert und in den Umlauf gebracht. Es dient den Kunden als Nachschlagewerk, besonders den Kunden, die Maschinen einkaufen wollen. Als VDMA müssen wir feststellen, daß die Beteiligung an internationalen Messen durch ostdeutsche Firmen noch gering ist. Es werden vielleicht noch viel zu wenig, das ist meine persönliche Auffassung, die Möglichkeiten der Messenförderung genutzt. Diese Mittel, darüber kann man sich streiten, kamen viel zu spät und fließen auch zu spärlich. Jetzt aber stehen sie bereit und werden noch in einem viel zu geringen Maße in Anspruch genommen. Das heißt, Ihre Initiative muß größer werden, diese Angebote zu nutzen.

Wir müssen feststellen, daß Angebote zur Schulung für spezielle Dinge und da bleibe ich mal bei unserem Verband, z. B. für marktspezifische oder konjunkturelle Dinge oder zur Innovationsumsetzung oder gar zur Problematik der Normung, nur zu einem sehr geringen Maße genutzt werden. Mein Tenor bei der ganzen Sache läuft immer wieder darauf hinaus: Wir haben eigentlich keine Zeit zum Warten, die Zeit läuft nämlich gegen uns. Wir sind am besten beraten, die Dinge aktiv in die eigenen Hände zu nehmen.

Der VDMA kann Ihnen eine aktive Hilfe geben, durch Bereitstellung wichtiger Informationen. Das fängt bei Einschätzungen zu wichtigen Maschinenbaumärkten, zu den dort üblichen Konditionen, zu detailliertem Zahlenmaterial und Statistiken über Maschinenlieferungen an und geht hin zu Exportkennzahlen spezieller Länder und Regionen sowie die Produktionszahlen gewisser Maschinen in diesen Märkten. Dabei können Sie diese Zahlen direkt entnehmen, oder auch aufbereitete Relationen mit mehr oder weniger ökonomischen Charakter, die Sie als Indizien zur Abschätzung einer Marktentwicklung benötigen, über unsere statistische Abteilung erarbeiten lassen.

Nicht zu vergessen ist die Unterstützung bei der Auswertung des umfangreichen Zahlenmaterials. Wir haben beispielsweise aus diesem Grunde hier in unserer Landesgruppe einen Arbeitskreis Marktforschung gebildet. Dort wird praktische Arbeit exerziert, wo man sich informieren kann, welche Kennzahlen wo verfügbar sind und vor allem, wie man aus diesen Rohdaten dann Konzepte erarbeitet. Damit wären erste Voraussetzungen zur Marktbeurteilung oder auch Marktbearbeitung erstellt. Darüber hinaus gibt es für die jeweiligen Märkte Informationen über die dort etablierten Konkurrenten. Sie können auch über den VDMA für gewisse Märkte Auskünfte über Auslandsanfragen und Ausschreibungen erhalten, und das in der Regel weltweit. Darüber hinaus werden für die einzelnen Maschinenbaubranchen noch etliche andere Publikationen, wie Berichte der Weltbank oder der EG, nach maschinenbaurelevanten Angeboten und Ausschreibungen elektronisch ausgewertet und über unsere Fachgemeinschaften den Firmen, die ihr Interesse dafür bekundet haben, zugestellt. Wir können das natürlich nicht jedem frei Haus liefern. Wenn Sie Ihrer Fachgemeinschaft, in der Sie im VDMA organisiert sind, einen kurzen Brief über Ihr spezielles Interesse für die jeweiligen Märkte schreiben, dann werden Sie in den speziellen Verteiler aufgenommen.

Ein weiterer Gesichtspunkt ist die Publizität des Deutschen Maschinenbauverbandes insgesamt. Wie es den VDMA als den Fachverband in Deutschland gibt, existieren natürlich entsprechende Fachverbände in fast jedem anderen Industrieland. Mit diesen Verbänden stehen wir in engem Kontakt und tauschen die hier schon besprochenen Informationen aus. Weiterhin werden vielfältige Veranstaltungen organisiert, um den deutschen Maschinenbauproduzenten zu publizieren. Der VDMA war gerade jetzt in Korea auf der TechnoGerma stark präsent. Wir haben vor kurzem in einem der Zukunftsmärkte, nämlich in der südostasiatischen Region eine Delegationsreise abgeschlossen. Es konnte mit maßgeblichen Persönlichkeiten gesprochen werden, und so haben wir den deutschen Maschinenbau vor der Haustür der Japaner wieder massiv ins Spiel gebracht. Wir hoffen, daß mit diesen Schritten wieder etwas Terrain gewonnen werden konnte. Man darf aber nicht verschweigen, daß das sehr, sehr schwierige Märkte sind. Wenn Sie vor der Haustür Ihres Hauptkonkurrenten versuchen, Marktanteile zu gewinnen, bedarf das natürlich einer besonderen Anstrengung.

Wir sind darüber hinaus tätig, indem wir spezielle Broschüren zu speziellen Märkten machen bzw. auch für einzelne Fachgruppen. Es gibt da Nachschlagewerke für Werkzeugmaschinenhersteller, für Gummi- und Kunststoffmaschinen und andere. Für jeden Fachzweig existieren mehrsprachige Verzeichnisse, die von uns auf jede der wichtigen Messen gegeben und an die entsprechenden potentiellen Kunden verschickt werden. Wir haben im letzten sowie auch in diesem Jahr eine Broschüre „Der ostdeutsche Maschinenbau stellt sich vor“ aufgelegt. Wir hielten es für wichtig, nach der Umstrukturierung, den Umbenennungen und Abspaltungen von Firmen die neue Situation dem potentiellen Kunden darzustellen. Die Interessenten konnten so sehen, welche Produkte von welchen Firmen hergestellt werden bzw. wie die neuen Unternehmen firmieren.

Es ist erschreckend, welches Defizit an Kenntnissen über die Wirtschaft der neuen Bundesländer in Westdeutschland oder gar im westlichen Ausland besteht. Es ist noch bekannt, daß es hier zwar einen Industriestandort gibt, daß die Ex-DDR ein wichtiger Produzent war, aber es fehlen überall Anknüpfungspunkte für weitere Kontakte. Wenn also wirklich Interesse an Auftragsvergabe oder Produkteinkäufen besteht, dann haben wir einen zwingenden Handlungsbedarf zum Schließen dieser Informationslücken. Ich kann Sie nur auffordern: Versuchen Sie alles in Ihrer Macht stehende, diese Defizite bei Ihren potentiellen Kunden abzubauen.

Horst Bendix

3.4 Produkte mit höheren Effekten - höhere Erlöse

Ich möchte mit einem Gedanken beginnen, der vielleicht nicht ganz in der Linie des heute Gehörten liegt. Eine gesunde Wirtschaft braucht eine gesund-gemischte Struktur in allen Zweigen. Und die ist auf dem Territorium Ostdeutschlands noch nicht wieder da. Ob wir das wollen oder nicht, heute klang es etwas anders an. Wir haben einen überdimensionierten Maschinenbau in Ostdeutschland. Ich möchte diese These nochmal in die Diskussion werfen. Einmal gegenüber dem internationalen Markt, also der Größe des Marktes, und zum anderen gegenüber einer gesunden Proportion im Lande.

Ich komme aus der Takraf (Schwermaschinenbau AG). Wir haben die Größe dieser ehemaligen Kombinate. Wir zählen uns mit dazu, daß wir zu Lasten anderer Zweige der Wirtschaft so groß gemacht worden sind, eben zum größten Werkzeugmaschinenexporteur der Welt, zum größten Schienenfahrzeug-exporteur der Welt usw. Dabei haben wir vieles vernachlässigt. Ich brauche darüber keine langen Reden halten. Sie kennen das alles. Ich möchte das am Beispiel der Fördertechnik, also Takraf, aus dem Zweig, aus dem ich komme, an einer Zahl beweisen: Der VDMA (Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau e.V.) hat in seiner Statistik veröffentlicht, daß in der Fördertechnik der Bundesrepublik Deutschland vor 30 Jahren ungefähr 37.000 Menschen tätig waren. Das hat sich heute zu rund 59.000 Menschen in der Fördertechnik der Bundesrepublik entwickelt. Aber die Takraf nahm vor zwei Jahren in Anspruch, mit 40.000 Menschen auf dem Gebiet der Ex-DDR die Fördertechnik vertreten zu müssen. Das kann gar keine richtige gesunde Proportion sein für das Land, im inneren als auch gegenüber dem Markt. Demzufolge war auch in der Takraf eine Straffung notwendig.

Die Takraf ist ein sehr gemischtes Unternehmen der Fördertechnik, vom kleinsten Röllchen der Transferstraße der Pkw-Industrie bis zum größten Schaufelradbagger von 13.000 Tonnen Eigenmasse im Tagebau. Sie wurde in der planwirtschaftlichen Vergangenheit zusammengefeigt ohne jede Rücksichtnahme, ob Synergieeffekte oder sinnvolle Gemeinsamkeiten vorlagen. Es

war mehr eine planwirtschaftliche Vereinigung. Und das mußte einfach zerlegt werden. Wenn wir heute als Takraf noch 3.000 Menschen im Kerngeschäft sind, wie wir das nennen, dann heißt das nicht, daß von 40.000 ehemals Beschäftigten 37.000 Menschen in ein schwarzes Loch entlassen wurden. Sondern es gibt eine ganze Menge von Unternehmensteilen, die bereits privatisiert worden sind. Darf ich erinnern, das ist sicher schon landesweit bekannt, Thyssen-Aufzüge, Otis-Aufzüge oder andere Unternehmen haben bereits sehr früh Unternehmen aus dem Takraf-Kombinat übernommen. Aber es gibt immer noch 22 ehemalige Takraf-Unternehmen, die auf dem Weg zur Privatisierung sowohl noch von der Takraf AG-Leitung als auch von der Treuhandanstalt Berlin begleitet werden, um durch die Treuhandanstalt Berlin einen Partner zu finden. Zweifellos kein einfacher Weg, denn wir hatten das heute schon gehört, es gibt Zeichen der Rezession an manchen Ecken und Enden. Deshalb halten sich die Investoren zurück, um auch erst einmal ihre eigenen Kapazitäten auszulasten und nicht gleich neue dazu zu holen. Deshalb sind die Fragen, die hier diskutiert worden sind, über eine zielgerichtete Strukturpolitik zweifellos sehr richtig und werden von mir unterstützt.

Wenn wir heute zu dem Thema sprechen „Der ostdeutsche Maschinenbau - Wege zur internationalen Wettbewerbsfähigkeit“, dann heißt das einerseits, daß wir uns schnellstens umstellen müssen auf neue Märkte und andererseits aber, daß wir gleichzeitig bei der Sanierung, bei der Umstrukturierung der Wirtschaft ein sozial verträgliches System anwenden müssen, um möglichst nicht aus diesem ostdeutschen Raum nur ein Gebiet werden zu lassen, in dem Banken, Versicherungen oder Videotheken sich wohl fühlen. Das wird unser aller Wille sein.

Wettbewerbsfähigkeit zu erzielen, ist nur gegen besetzte Märkte möglich. Es gibt keine unbesetzten Märkte, also neue Marktanteile oder überhaupt Marktanteile zu erwerben, heißt Verdrängen. Im Wettbewerb stehen, was heißt das nach meiner Kenntnis, nach meiner Erfahrung? Ich möchte kurz darüber sprechen. Im Sport vergibt man Goldmedaillen, Silbermedaillen und Bronzemedaillen, für die, die den ersten, zweiten und dritten Platz haben, oder Punktzahlen und ähnliches. Aber im wirtschaftlichen Wettbewerb gibt es nur: Man hat den Auftrag gewonnen, oder man ist Verlierer. Deshalb sind wohl manche Dinge aus dem allgemeinen Leben mit dieser wirtschaftlichen Wettbewerbsfähigkeit nicht zu vergleichen. Weil heute einige Diskussionsredner dazu Ausführungen gemacht haben, möchte ich etwas entgegenhalten. Es hilft nur, besser sein als andere,

sonst erreicht man nichts. Dazu gehört nicht nur die Technik, die heute hier angesprochen worden ist. Es gehören dazu auch die Preise, auch die Qualität bis hin zum Design. Aber auch der Service, den wir hier als alte DDR-Bürger bei weitem in der Vergangenheit nicht sehr ernst genommen haben und viel hinzulernen müssen. Und letztlich zählt auch der Liefertermin. Wir müssen schneller, flexibler und konsequenter werden. Man muß dem Kunden mit seinem Zubehör, mit seiner technischen Dokumentation, mit der Lieferung der Produkte auch ein bestimmtes Know-how bieten. Wie kann man dieses oder jenes mit dem größten wirtschaftlichen Effekt einsetzen? Man darf nicht nur etwas liefern, man muß auch danach für den Kunden da sein.

Es wurde auch schon gesagt, daß Werbung, Service und der Wille zur Kooperation dazugehören, um erfolgreich zu sein. Also eine ganze Menge von Fakten, die eine Rolle spielen, und die wir alle in der täglichen Arbeit berücksichtigen müssen.

Ich lernte vor kurzer Zeit ein sehr interessantes Interview des VW-Vorstandsvorsitzenden kennen, der auf die Frage, „Was wollen Sie denn nun in Zukunft für Pkw's produzieren?“, eine Antwort gab, die heute hier mit als ein wichtiger Leitgedanke herangezogen werden könnte. Ich bin nicht der Erfinder von diesen Worten, aber ich möchte mich ihnen völlig anschließen. Er sagte nämlich: „Wir haben bisher stets Pkw's gebaut, die besser waren als die anderen, und nun müssen wir endlich einmal anfangen, Pkw's zu fertigen, die den Bedürfnissen der Käufer entsprechen.“ Diese Aussage muß man sich auf der Zunge zergehen lassen, um den Inhalt richtig zu verstehen. Bezogen auf unsere Takraf heißt das zum Beispiel: Wenn wir Ausrüstungen für die Hafentechnik liefern, dann können wir nicht nur einen internationalen technischen Vergleich anführen, damit man dann das eigene Produkt noch einen Zentimeter höher und weiter, eine Tonne leichter und 10 % billiger produzieren kann, sondern man muß in die Häfen gehen und sich mit dem Betreiber unterhalten. „Was ärgert Sie eigentlich an dem bisherigen Produkt? Was hindert Sie denn, aus Ihrem Hafen einen schnellen Hafen zu machen? Warum haben Sie immer noch soviel Arbeitskräfte hier?“ So kommt man wirklich an die Bedürfnisse der Betreiber heran und kann sich danach richten. Vielleicht entsteht so innovative Technik, die dann völlig neue Wege und völlig neue Kreise bestimmt. Die kann doppelt so teuer sein, wenn sie den dreifachen Effekt bringt, dann verkauft man das auf dem Markt. Diesen Gedanken möchte ich hier einwerfen, weil wir noch viel zu oft nur den

einfachen Erzeugnisvergleich durchführen, um etwas besser sein zu wollen, gleich auf welchem Gebiet.

Weiterhin wollte ich durch meine Gedanken das bereits zu den Chancen des ostdeutschen Maschinenbaus auf den Ostmärkten Gesagte ergänzen und mich zur Wiederbelebung dieser bisherigen Ostmärkte äußern. Oftmals ist mit diesem Argument sehr leichtfertig umgegangen worden. Die ostdeutschen Unternehmen brauchen diese Chance nur zu nutzen, dann würde es ihnen schon wieder gelingen, Aufträge zu bekommen. Meine Erfahrungen dazu sehen etwas anders aus. Ich möchte sie Ihnen hier erläutern, um Ihre Meinungen zu hören. Man darf diese Chancen keinesfalls überschätzen. Die russischen oder auch die anderen östlichen Länder bauen jetzt auch eigene neue Strukturen in der Wirtschaft auf. Ganz besonders in der UdSSR wird man zu spüren bekommen, daß die immense Rüstungsindustrie umgestrickt wird und sich in die normale zivile Industrie verwandelt, auch wenn ein gewisser Prozentsatz stecken bleiben wird. Aber es wird zu einer vielfachen Leistungsfähigkeit der russischen Industrie selbst kommen, und der Bedarf an Importen wird geringer gegenüber früher sein. Wir müssen daran denken, daß der große Vorteil, den wir früher hatten, in der gemeinsamen Handelswährung lag. Dieser Vorteil besteht nicht mehr. Jetzt verlangen wir für unsere Ware die ordnungsgemäße Währung. Durch diese Veränderung spiegelt sich auf diesen Märkten etwas ganz anderes wider. Die östlichen Partner wollen immer häufiger gar nicht mehr die Produkte der Ex-DDR sehen. Sie wollen jetzt einfach ein westliches Produkt kaufen, obwohl sie dieses auch von ostdeutschen Unternehmen erhalten könnten. Sie wollen einfach ein Produkt eines westlichen Partners haben. Dieses Verhalten kann man bei uns mit dem Kauf von PKW's vergleichen, denn die Bürger hier wollen nun erstmal einen richtigen „Westwagen“ fahren. Man kann das als eine Modeerscheinung bezeichnen. Das wird ganz deutlich bei unseren Produkten der Fördertechnik in der Takraf.

Weiterhin muß man daran denken, daß jetzt die Wettbewerber der anderen westlichen Märkte sich, weil der Rubelvorteil für uns Ostdeutsche verloren gegangen ist, auf den östlichen Märkten auftreten und nun dort in einer Art akquirieren, die wir ostdeutschen Unternehmen oftmals noch gar nicht beherrschen. Wir haben also jetzt Wettbewerbspartner aus Frankreich, aus den alten Bundesländern und aus Italien, die sich in Moskau und in allen möglichen Städten der östlichen Länder durch entsprechende Veranstaltungen und Werbemaßnahmen

bekanntmachen. Daß sie uns damit das Leben viel schwerer machen, als wir das bisher kannten, ist unumstritten.

Und letztlich macht sich noch ein weiterer Einfluß bemerkbar: Die Menschen in den östlichen Ländern sind durch ihren relativ niedrigen Lebensstandard außerordentlich empfänglich für verschiedene Vorteile in bestimmten Maßnahmen bzw. Entwicklungen, die für ihren persönlichen Vorteil eine Rolle spielen können. Das wirkt sich schon recht deutlich aus. Man braucht schon eine besondere Strategie, um auf diesen östlichen, auf diesen gewohnten östlichen Märkten noch bestehen zu können.

Ich möchte hier erläutern, wie wir das in der Takraf praktiziert haben und noch weiterhin handhaben. Man muß durch den Vorteil, daß in den vergangenen vielen Jahren tausende und abertausende von Produkten geliefert worden sind, gegenüber dem Wettbewerber wiederum einen Vorteil herausarbeiten. Das ist möglich, wenn man den Russen oder auch anderen Völkern z. B. Modernisierungsvorschläge unterbreitet, die man an den gelieferten Objekten oder an den gelieferten Produkten vornimmt. Sie sparen dadurch in erheblichem Maße Valuten, also Geld, indem sie sich etwas einfallen lassen und die Leistung steigern können. Das betrifft Landwirtschaftsmaschinen genauso wie eine Zuckerfabrik, eine Zementfabrik, Krananlagen im Hafen oder im Tagebau. Wir haben solche Konzepte den russischen Partnern vorgeschlagen, und sie haben sich wahrhaft darauf gestürzt. Wenn man ihnen also jetzt mit einem Bruchteil der notwendigen Aufwendungen in DM eine Modernisierung anbietet, die im Rahmen einer Generalreparatur durchzuführen ist und hinterher kommt ein viel moderneres Produkt heraus, dann gehen sie diesen Weg mit. Man gewinnt sie als Kunden zurück und benutzt die schon gelieferten Produkte von früher zur Modernisierung. Das ist ein recht erfolgreicher Weg, den wir auf dem östlichen Markt in einigen Ländern anwenden.

Dirk Wefelscheid

3.5 Sanieren und Privatisieren

Wenn ich mich an den Stichworten meiner Vorredner orientieren darf, dann müßte man feststellen, daß die von der Treuhandanstalt betreuten Firmen es etwas schwieriger haben, sich auf dem Markt zurechtzufinden. Dem wird von meiner Seite aus nichts Widersprüchliches dagegensetzt. Es ist unsere Politik, in erster Linie zu privatisieren, weil wir der Überzeugung sind, daß durch den Privatisierer am besten die Sanierung vorangetrieben werden kann. Wenn wir nach Politik, und insbesondere in diesem spezifischen Kreise hier nach Politik im Bereich Maschinenbau gefragt werden, können wir nur sagen, es ist Angelegenheit der verantwortlichen Unternehmensleitungen, die Konzepte zu erarbeiten. Wir als Treuhandanstalt, als treuhänderische Gesellschafter, können die Firmen, soweit sie noch in unserer Betreuung sind, nur begleiten. Wir können unter einem ganz wichtigen Kriterium - nur wenn eine Sanierungsfähigkeit festgestellt ist - eine Begleitung in die Zukunft bereitstellen.

Ich kann nur von meinem Arbeitsgebiet, dem Regierungsbezirk Chemnitz ausgehen, wo überwiegend kleinere Firmen heute hier vertreten sind. Wir können nur begleitend in dem Rahmen der Möglichkeiten tätig werden. Tausend Firmen hatten wir zu betreuen. Der Mannschaftsstab, mit dem wir antreten können, ist bekanntermaßen um Größenordnungen kleiner als der, den normalerweise ein Konzernbetrieb aufwenden muß, um Leitungs- und Steuerungsfunktionen wahrzunehmen. Das ist kein Mangel, aber deswegen können wir uns hier nur in dieser Richtung orientieren. Eigentlich ist es aufgabenimmanent, daß wir keinen Konzern bilden wollen und können. Wir sind nur auf eine kurze Frist angetreten. Das heißt, der Beitrag des treuhänderischen Gesellschafters kann nur in der finanziellen Begleitung der zu betreuenden Unternehmen liegen und in erster Linie das Ziel verfolgen, so schnell, so machbar wie möglich die Privatisierung voranzutreiben. Hierbei sind die besseren Chancen für das Unternehmen gegeben. Weiter möchte ich eigentlich mein Statement hier nicht fassen.

Ich möchte jetzt Stellung zu den vorhin geäußerten Problemen nehmen. Es wurde die Situation geschildert daß bei verschiedenen Unternehmen nicht

mehr der starke Käuferandrang herrscht. Sie haben aber im Endeffekt in der Geschäftsleitung eine ganz klare Konzeption, bestätigt von der Treuhandanstalt, die Eröffnungsbilanz ist klar, damit ist das Vermögen des Unternehmens eindeutig. Jetzt sind Prozesse zu begleiten, wie die Markteröffnung, die Marktarbeit und andere neue Strukturen zum Aufbau zu bringen. Bei der kritischen Marktsituation, die wir bei jetziger Konjunkturlage haben, ist eine finanzielle Begleitung angeraten. Ich muß mich dabei aber auf einige, nicht unwichtige Prämissen beziehen, die ich jetzt nicht im einzelnen weiter in Frage stellen, sondern nur als Grundlage darstellen will.

Die erste und wichtigste ist die, die ich eben auch schon genannt habe: Wir sprechen von einem Unternehmen, dessen Sanierungsfähigkeit und -würdigkeit einmal testiert ist. In einem solchen Fall ist das auf Grund eines gemeinsamen, oder auch schwerpunktmäßig nur im Unternehmen erarbeiteten Konzeptes, geschehen, was die Grundlage und Richtschnur für die nächste Politik sein soll und sein muß. In diesem Falle wird es darum gehen, nach den spezifischen Gegebenheiten hier die notwendigen Entwicklungen, sei es in Marktuntersuchungen oder Investitionen oder auch in Produktentwicklung, finanziell zu begleiten. Das ist bis zum Ende dieses Jahres vom Schwerpunkt her über die Bürgschaftsgewährung von Liquiditätskrediten geschehen. Diese waren aufgrund der Globalbürgschaft sehr eng terminiert und teilweise mit dem bewußten Ziel, nach Feststellung der Unternehmenskonzepte zu längerfristigen Finanzierungsmaßnahmen zu kommen. Hier beobachten wir, daß die Banken in einer auch uns nicht zufriedenstellenden Weise sich noch zu häufig zieren, Eigenobligo einzugehen. Ich muß wiederum von meiner Niederlassung sagen, infolge der Menge haben wir leider erhebliche Verzögerungen in der Feststellungsmethode gehabt, so daß hier teilweise auch berechnete Vorwürfe gegen unsere Effektivität und Pünktlichkeit unserer Arbeit im Spiel waren. Unterstellen wir einmal, daß der Zeitpunkt irgendwann gegeben ist, wo für jedes Unternehmen, das sanierungswürdig ist, dieses Statement getroffen ist. Dann würde es einen erheblichen Anteil der Arbeit der Treuhandanstalt ausmachen, mit den Banken in den harten Clinch zu gehen, um hier das Eigenobligo nennenswert zu erhöhen. Das ist nicht nur zu erhöhen, sondern schwervolumig auch zu übernehmen. Es ist unterschiedlich, ob es sich nur um die reine Finanzierung des Geschäftsgeschehens handelt oder um Investitionen.

Nach wie vor ist auch von unserer Seite der noch unzufriedenstellende Zustand zu beobachten, daß hier diese Übernahme nicht zügig genug erfolgt. In allen Fällen, wo für das Unternehmen ein Schaden in der Entwicklung durch dieses Nichtengagement der Bank abzusehen ist, muß die Treuhandanstalt weiter das Unternehmen begleiten. Es sei denn, es hat sich in der Zwischenzeit, auch das ist leider häufig oder zu häufig zu beobachten, eine Entwicklung des Unternehmens abgezeichnet, die nicht mehr die Einhaltung des Unternehmenskonzeptes in der ursprünglichen Fassung möglich erscheinen läßt. Wir sind ja teilweise schon ein halbes Jahr oder länger von dem ursprünglichen Gedanken des Unternehmenskonzeptes entfernt, und das Sichbetätigen im Markt hat gezeigt, daß die eine oder andere Macke hier so oder so nicht richtig einkalkuliert war. Blümenträume sind nicht überall gereift. Das wird zwingend dazu führen müssen, daß man neu analysiert. Man muß Weichenstellungen wieder neu diskutieren und nicht jede Begleitungszusage, die im Rahmen der Konzepte einmal angedeutet war, muß automatisch mit der früher gegebenen Zusage auch im nächsten Zweijahres-Zeitraum eingelöst werden können. Hier müssen wir davon ausgehen, daß wir sehr wohl aktualisiert am Stand der Entwicklung des Unternehmens uns neu orientieren müssen und parallel dazu immer wieder, das ist die Doppelschneidigkeit unseres Geschäftes, nach Möglichkeiten der Privatisierung Ausschau halten. Die Sanierung ist nicht irgendwo im Hintergrund, sondern sie ist eindeutig in der Prioritätenliste an der zweiten Stelle. Wir können und wollen uns deshalb nicht zurückziehen und müssen beim Aufbau unternehmensnotwendig erkannter Schritte mitarbeiten.

Ich bitte jedoch, hiervon Entwicklungen oder unliebsame Erscheinungen zu trennen, die einfach im Abarbeitungsprozeß liegen. Diese Trennung ist sehr notwendig. Es gibt dutzende, hunderte Fälle, wo sich die betreuten Unternehmen, teilweise auch mit Recht, beklagen können, daß es nicht zügig genug gegangen ist, daß das eine oder andere Geschehen nicht von der Abarbeitung sauber genug gelaufen ist. Das legen Sie aber bitte nicht als grundsätzliche Abstinenz in dieser Richtung aus. Wir haben außerordentliche Situationen, die außerordentliche Maßnahmen erforderlich machen. Die können aber, ich hoffe verständlicherweise, nicht immer so funktionieren wie in Apparaten, die seit zehn Jahren gut geschmiert laufen.

Jetzt zu der konkret nachgefragten Situation aus dem Werkzeugmaschinenbau, wo die finanziell begleitende Sanierung der Treuhandanstalt eingefordert wird.

Es wurde von nicht rückzahlungsfähigen Mitteln gesprochen zum Erhalt von qualifizierten Forschungs- und Entwicklungskräften und dem Aufbau von Vertriebsorganisationen. Es wird auf die Kosten verwiesen, die unter Beachtung der tarifvertraglichen Entwicklungen steigen werden und die Erlösphase sich erst in der Folgezeit günstiger gestalten wird.

Ich muß um Verständnis bitten, ohne die angesprochenen Detailkenntnisse des einzelnen Objektes zu haben, versuche ich im Generellen oder Pauschalen trotzdem diese Frage zu beantworten. Wiederum Konzentration auf das Hauptkriterium; es ist die Sanierungswürdigkeit des Unternehmens testiert. In den meisten Fällen wird das sicherlich nicht im gesamten Umfang sein. Wenn diese Sanierungsfähigkeit über das dem zu Grunde liegende Konzept testiert ist, dann wird es auch notwendig sein, in dem Rahmen der wirtschaftlich vertretbaren Entwicklung dieses zu finanzieren.

Ich möchte hier nicht das Wort reden dieser einen Passage, die Sie erwähnt haben: verlorene Zuschüsse. Auch hier müssen wir uns dann wie ein Unternehmer bewegen. Wir werden nicht irgendwelche Geldmengen in irgendwelche offenen Töpfe werfen können, sondern es wird hier auch eine, natürlich mit großzügigeren Maßstäben zu bemessene Wirtschaftlichkeitsbetrachtung anzusetzen sein. Wir können, ohne daß wir erkennen, daß das Produkt dieser Entwicklungstruppe auch irgendwann einmal in den erkennbaren Märkten absetzbar sein wird, die Zwischenfinanzierung dieser Leute natürlich nicht verantworten. Es muß ein Ausblick, es muß eine Perspektive vorhanden sein, daß mit dem Ergebnis dieser Arbeit schließlich auch eine Auftragslage für das Unternehmen geschaffen werden kann. Das Bestehen im Markt aus jetziger Sicht muß vertretbar erscheinen. Das wäre die wichtigste Voraussetzung. Ich glaube, das können wir nie so generalisierend, pauschalisierend sagen, das muß im Einzelfall geprüft werden, und je besser, je kreativer, je engagierter die Einzelnen ihrer Aufgabe dort nachkommen, desto eher sind die Chancen gegeben, daß gemeinsam an diesem Strick gezogen wird.

Wir können Beispiele nennen - ich will das vielleicht noch einmal ein bißchen in die Breite tragen -, die ein Indiz dafür sind, daß auch das nicht immer über ein und denselben Kamm geschoren werden kann. Die Entscheidungen werden anders ausfallen, werden mit anderen Parametern betrachtet, wenn wir die betroffene Region berücksichtigen. Es besteht schon ein Unterschied, ob wir uns in

meinem Niederlassungsbereich über einen Betrieb in Aue oder Annaberg mit schon jetzt über 20 % Arbeitslosen unterhalten, oder ob wir uns einen Betrieb in Chemnitz ansehen, einem relativen Ballungszentrum mit einer relativ niedrigen Arbeitslosenquote. Es sind da schon regionale Aspekte mit zu berücksichtigen. Das ist auch, glaube ich, verständlich, wenn wir ein Unternehmen mit 300 Leuten in einem Ort liquidieren, wo die Arbeitslosigkeit von 30 auf 60 oder 80 % hochgeschraubt wird. Hier ist es dann notwendig, daß wir als treuhänderische Gesellschafter investieren müssen und dabei einen anderen Maßstab anlegen, der eben in der anderen Situation begründet liegt. Das alles versuchen wir hier in dieser Region sehr wohl mit zu berücksichtigen. Zum anderen, und das ist ein eben nicht so ganz unternehmerischer Freiheitsgrad, den wir bei diesen Entscheidungen haben, müssen diese der Prüfung durch den Rechnungshof standhalten. Wir müssen für die Schritte, die wir gegangen sind, für das Geld, das wir da ausgegeben haben, Rechenschaft ablegen.

Gerd Gerlach

3.6 Gestützt auf eigene Innovation auf dem Markt

Unser Unternehmen ist Ende Juni vorigen Jahres aus dem Stammbetrieb des ehemaligen Kombines Textilbau hervorgegangen. Eine erste Aufgabe des Management, das damals eingesetzt worden ist und auf einer öffentlichen Ausschreibung basierte, bestand ganz einfach darin, daß wir dieses Riesenunternehmen in marktwirtschaftliche Einheiten zergliedert haben. Es entstanden bis heute fünf selbständige Gesellschaften mit beschränkter Haftung, von denen bisher zwei privatisiert sind. Ich muß sagen, daß wir heute in dem Unternehmen von den ehemaligen 3.000 Mitarbeitern noch 748 Arbeitsplätze per 01. Januar 1992 haben. Wichtig war für uns, daß wir einfach von vornherein einen eigenständigen Weg in die freie Marktwirtschaft suchten. So kam es zu unserem Austritt aus der Textima-AG im Dezember vergangenen Jahres, also aus der Holding, die aus dem ehemaligen Kombinat Textima entstanden war. Wichtig war für uns auch, daß wir die vertraglichen Beziehungen zu den zentralen Auslandsunternehmen, der heutigen Export/Import GmbH in Berlin, verlassen haben, d.h. einen eigenen Vertriebsweg suchten. So konnten wir marktwirtschaftlich zu besseren Ergebnissen aus der eigenständigen Arbeit kommen. Wir hatten im Oktober einen Aufsichtsrat im Unternehmen und von Beginn an ein Beraterunternehmen, die mit unseren Mitarbeitern gemeinsam das Konzept unseres Überlebens nicht nur ausarbeiteten, sondern Schritt für Schritt auch realisieren halfen.

Heute ist es so, daß auf diesem relativ kurzen Weg unserer Entwicklung sicherlich keine Besonderheiten in unserem Unternehmen bestehen. Wir haben den Prozeß der Innovation soweit vorangetrieben, daß wir heute über Spinnereimaschinenanlagen Exporte als ein fast eigenständiges Sortiment betreiben können. Das sagt aus, wir haben neue Erzeugnisse, die die Bedürfnisse der Käufer im Blick haben. Dabei ist zu bemerken, daß zwischen Innovation der Erzeugnisse und dem Abschluß der Verträge mehr Aktivitäten erforderlich sind. Wir erzielen die gegenwärtigen Verträge im wesentlichen mit diesen neuen Erzeugnissen und haben auch einen Vertragsvorlauf erreicht. Wenn also Hermes (Ausfuhrgewährleistungen des Bundes), und das hoffen wir sicherlich wie viele auch in dieser Runde, in den nächsten Tagen positiv zu diesen Verträgen die Entschei-

dung zur Bürgschaft bringt, dann werden wir mit etwa 70 % in den nächsten zwei Jahren ausgelastet sein und entsprechend des Anlagencharakters unserer Verträge noch zwei, drei anderen Unternehmen die Zukunft sichern können.

Es besteht sicherlich kein Zweifel daran, daß die Innovation von Erzeugnissen eine wichtige Grundvoraussetzung ist, um in Zukunft eine Überlebenschance überhaupt zu haben. Wir können für unser Unternehmen sagen, daß wir dieses Jahr Ende September in der Internationalen deutschen Maschinenbauausstellung (IDMA) in Hannover unsere Erzeugnis-Sortimente völlig neu, also modernisiert oder als Neuerzeugnisse, repräsentieren konnten. Ich glaube aber, daß eine bloße Innovation allein noch lange keinen Vertrag bringt. Das Grundproblem besteht im wesentlichen darin, daß man früher abgeschottet von den Weltmärkten war und diese Märkte neu erobern muß. Es gibt kein Repräsentationsvorhaben im Ausland, bei dem nicht eine komplexe Herausforderung besteht. Das auf die Bedürfnisse des Kunden abgestimmte Produkt ist erforderlich. Die persönlichen Kontakte auf dem spezifischen Markt sind vonnöten. Die eigene Vertriebsorganisation ist aufzubauen. So gesehen, ist es schon ein vollkommen neuer Weg gegenüber der bisher üblichen Wege für den auf Osteuropa, auf Planwirtschaft orientierten Handel. Um zu einem Vertragsabschluß zu kommen, sind diese aufgezeigten Schritte zu gehen und in sichere Bahnen zu lenken. Ich glaube, daß wir nicht vor dem 2. Halbjahr 1992 die notwendigen Marktanteile in unserem alten Handelsbereich und den neu zu erschließenden Märkten erreicht haben. Haben wir früher 90 % unseres Absatzes in Osteuropa getätigt, so wollen und müssen wir im nächsten Jahr noch 70 % in dieser Region realisieren. Dazu haben wir auch die notwendigen Verhandlungen und Verträge.

Zur Zeit ist eben dieser Sanierungsprozeß, der ganz einfach erforderlich ist, durch die Großwetterlage gestoppt. Es werden diese Verträge gegenwärtig durch Hermes-Bürgschaften nicht versehen, es sei denn, die Umschuldungsverhandlungen, die die großen sieben westlichen Industriestaaten mit den zwölf Republiken der Sowjetunion geführt haben und vielleicht auch der Besuch von Jelzin, der also stattfindet, werden wieder einen Kreditrahmen in Deutschland für Rußland oder andere Regionen schaffen. Findet das statt, so glaube ich auch, daß wir in der Breite unserer Produktpalette, gepaart mit anderen Partnern, die in dieser Kette komplette Ringspinnenmaschinen benötigen, auch Arbeit für unsere Menschen hier im ostdeutschen Raum finden. Ich glaube zudem, wir können unser neues Unternehmen auch in Deutschland repräsentieren. Dieser Weg ist also das

erste Problem, daß wir ganz einfach eine Strecke brauchen, um diese neuen Märkte zu erobern. Wir haben umfangreiche Angebote in der gesamten Welt laufen, so auch im Fernen Osten, wo wir mit Vertriebsunternehmen in Australien zusammenarbeiten. Die Tätigkeit unserer Verkäufer in diesen neuen Gebieten benötigt Zeit, damit sie unsere neuen Erzeugnisse mit Erfolg präsentieren. Diese Marktarbeit fordert meinem Unternehmen Belastungen ab, die es wahrscheinlich allein nicht tragen kann. Hier ist eine Wegbegleitung erforderlich, die in Form von Hermes-Bürgschaften, Fördermittel des Bundes und auch Kreditbürgschaft der Treuhandanstalt auf jeden Fall kommen müssen. Dieser gegenwärtige Prozeß wird sonst empfindlich gestört bzw. findet nicht statt.

Das weitere Problem besteht in der Produktinnovation - das Einstellen auf den Endkunden. Das bedeutet für unsere Erzeugnispalette, daß wir zunehmend komplette Anlagen exportieren müssen. Komplette Anlagen exportieren heißt aber auch, neben der Vervollkommnung unserer eigenen Erzeugnisse das Zusammenwirken mit anderen Firmen, die ebenfalls auf der Spinnereimaschinenlinie tätig sind. Diese Firmen werden ja speziell hier im Osten Deutschlands ebenfalls von der Treuhandanstalt betrieben. Das heißt, die Treuhandanstalt ist gefordert, aktive Restrukturierungsmaßnahmen zu betreiben, und zwar ergebnisorientiert, so daß die oben dargestellte Erzeugnispalette zusammengeführt wird. Wir hoffen, auch in den nächsten Tagen hier Entscheidungen zu haben, um zu wissen, Überlebensfähigkeit immer vorausgesetzt, der Markt nimmt uns weiter an. Wir können also hier nicht immer von kleineren Betrieben reden, sondern müssen im bestimmten Umfang die Konkurrenzfähigkeit des Maschinenbaus auch auf diesem anderen Weg schaffen, der vielleicht durch größere Einheiten gegeben sein wird. Das sind zwei wesentliche Gesichtspunkte, wie wir einerseits sowohl den Markt erkämpfen und andererseits uns darauf einstellen müssen, auch mit unseren Kapazitäten, also in Kooperation mit anderen Partnern arbeiten zu müssen. Im Gepäck haben wir hier schon namhafte Finalproduzenten.

Es besteht ein dritter Problembereich. In dem von mir schon angesprochenen südostasiatischen Raum besteht gegenwärtig ein erheblicher Preisdruck. Durch Erkämpfen von Marktanteilen und bestimmte Formen der Zusammenarbeit mit anderen gelang es uns, Verträge abzuschließen und unseren Umsatz in diesem Raum auszubauen. So denken wir, ein Standbein gesetzt zu haben. Abgeleitet

von diesen Verträgen, gilt es, die innere Rentabilität zu sichern und für heute heißt das, die inneren Kosten zu reduzieren.

Hier möchte ich in dieser Runde einen Appell an die richten, die meine Zulieferpartner sind. Es kann nicht so sein, daß alle Probleme der Zulieferindustrie beim Finalproduzenten ausgetragen werden können. Es kann nur der Kostendruck beim Finalproduzenten beherrscht werden, wenn auch die Zulieferindustrie in Qualität, in Liefertreue und im Preis mitspielt. Und so gesehen, ist also die Überlebensfähigkeit sicherlich nur in dieser Zweisamkeit zu erreichen.

Das wird besonders bedeutsam, wenn wir unsere letzte Unternehmensentwicklung sehen. Dabei haben wir eine radikale Fertigungstiefenoptimierung betrieben. Das heißt, daß wir gegenwärtig zu unseren Erzeugnissen 93 % aller Materialpositionen und Baugruppen zukaufen und nur noch 7 % dann selbst in der mechanischen Fertigung herstellen. Wichtig war vielleicht auch in diesem Prozeß, daß wir nunmehr gemeinsam entsprechend eines Auftrages, den die Treuhandanstalt gestellt hat, am Restrukturierungskonzept des ostdeutschen Textilmaschinenbaus anteilig mitarbeiten. In den nächsten Wochen werden Entscheidungen gefällt, daß mehrere Unternehmen, die dazugehören, größere sowie auch kleinere, vertraglich verbunden werden. Wir sind optimistisch, daß von bestehenden Verträgen und deren Umsetzung auch das Konzept in dieser Weise tragfähig für den ostdeutschen Raum ist.

Was allgemein die eigene Marktarbeit angeht, wie wir sie seit dem November 1990 betreiben, so können wir heute den Stand verzeichnen, daß wir weltweit mit 1,5 Milliarden DM Vertragsangeboten arbeiten. Unser Konzept geht davon aus, daß die Marktanteile an den westlichen Märkten und in den Entwicklungsländern sich nur sukzessive aufbauen und wir deshalb den Ostexport weiterhin brauchen. Er stellt auch weiterhin unser Rückgrat dar und wird noch 1993 rd. 52 % der Kapazität unseres Unternehmens tragen müssen. Im Bereich der Ostgeschäfte zeigt sich heute ein Bild, das zwar ein anderes ist als gestern, aber für uns voller Chancen. Wir haben die Erfahrung gemacht, zum Beispiel in Rußland, daß wir natürlich dort jetzt einem harten Konkurrenzkampf ausgesetzt sind. Wir spüren zwar die Konkurrenz, haben aber einen Bonus. Wir kennen die Leute noch, wir sprechen zum Teil die Sprache. Ich habe die Erfahrung gemacht, daß mir das etwas bessere Konkurrenzangebot einschließlich Preis zwar gesagt wird, aber weil ich sie gut und auch schon lange kenne und vielleicht

sogar die Sprache besser kann als die Konkurrenz, erhalte ich den Zuschlag. Man muß auch sehen, daß man so schnell den Partner nicht wechselt, und so haben wir bei dem jahrelangen „Towaritsch“ und heute „Gaspodin“ einen Bonus. Diesen Bonus sollten wir bis zum letzten Moment ausreizen.

Ein weiterer Gesichtspunkt besteht in der Frage der Modernisierung in diesen Regionen. Wir haben die Erfahrung gemacht, daß die Modernisierung ein riesiges Aufgabenfeld darstellt. Wir müssen diese Leistungen einbeziehen, wie Schulungen, Serviceleistungen, Ersatzteillieferungen. Ich bin der Meinung, daß man nicht nur immer die Nachteile ostdeutscher Unternehmen hier im Umgang mit bestimmten Märkten herausstreichen sollte, sondern auch darauf hinweist, daß bestimmte Marktkenntnisse, Kenntnisse der Personen durchaus eine wichtige Rolle spielen, was natürlich für den Ostmarkt besonders wichtig ist.

Überrascht hat mich, daß der Osten hier bisher nur als Einbahnstraße diskutiert wurde, indem man den Osten als Exportmarkt betrachtet. Das ist zu einseitig. Wir bemühen uns, mit der Industrie unserer Handelsregion auch zusammenzuarbeiten. So fangen wir an, im Böhmen Guß einzukaufen. Weiterhin stehen wir in Verhandlungen, komplette Spindelstücke aus diesem Raum zu beziehen. Wir erwarten dadurch ökonomische Vorteile und streben darüber hinaus an, die bezogenen Waren nicht in DM zu bezahlen, sondern in Maschinen. Dieses Feld, so glaube ich, wird sich zukünftig stark entwickeln und für uns ein riesiges Betätigungsfeld werden.

Ich habe nun verschiedene Facetten unserer Unternehmenskonzeption dargestellt, die zukünftig tragen sollen. Wir stehen noch vor einer langen Durststrecke, die sich nicht vor Ende 1992 auflöst, wobei die „Großwetterlage“ entscheidende Einflüsse auf die Entwicklung hat. Ob wir unsere Chance voll nutzen können und das Unternehmen zum Überleben führen, hängt noch stark von der politischen Begleitung unseres Vorhabens ab.

Herbert Kroker

3.7 Vom Großbetrieb zum Proficenter - zum mittelständischen Unternehmen

Zum Landmaschinenbau möchte ich wenig sagen. Ich stelle zunächst die These auf: Wenn wir wettbewerbsfähig werden und auf den Märkten bestehen wollen, muß jedes Unternehmen so schnell wie möglich privatisiert werden. Als Treuhandbetrieb ist hierfür die Chance schon sehr stark minimiert. Das spüren die Treuhandbetriebe heute schon auf internationalen Märkten, denn wer vertraut der Zukunft eines Treuhandbetriebes. Und zum Geschäft gehört nicht nur der Augenblick, zum Geschäft gehört mindestens die mittelfristige Zukunft und zum soliden Fundament gehört der Name des Unternehmens. Das ist meine prinzipielle Auffassung. Dabei werden die Industrie, die Großindustrie, es am schwierigsten haben, privat zu werden. Wenn man von drei Millionen Beschäftigten ausgeht, die in der Industrie der neuen Bundesländer verankert waren und dabei ein Drittel der Effizienz zum Weltmarkt hatten, dürfte schon eine einfache Rechnung zeigen, daß um zwei Drittel geschrumpft werden muß, und das andere Drittel muß erstmal auf Niveau gebracht werden. Das ist eine ganz normale Rechnung. Ich persönlich bin überzeugt, daß z.B. die Autoindustrie in den neuen Bundesländern wieder Fuß fassen wird, mit der gesamten Zulieferindustrie im Eisenacher und Zwickauer Raum. Ich bin auch überzeugt, daß im sächsischen Raum die Werkzeug-, photographische Maschinenbauindustrie und die Textilmaschinenindustrie in bestimmten Größen sich wieder entwickeln wird. Es werden wieder gute, private Unternehmen mit Ruf auf internationalen Märkten bestehen, davon bin ich auch überzeugt. Aber sie werden nie mehr diese alten Größen haben.

Da wir zur Wende ein Unternehmen mit 6.000 Menschen im Landmaschinenbau waren, das praktisch nur von den im Osten bestehenden Kolchosen und hier von der Großraumwirtschaft der Landwirtschaftlichen Produktionsgenossenschaften (LPG) gelebt hat, war uns Anfang 1990 klar, das geht nicht mehr. Wir waren ein Unikat. Wir mußten früher von der Gießerei über Sondermaschinen, Werkzeugbau, Getriebefertigung alles selbst machen. Wir sind den Weg gegangen und haben von Anfang an die alten Strukturen verändert und entsprechend der Fertigungsstruktur Proficenter eingerichtet. Dabei waren wir überzeugt, daß die

Chance besteht, daß in der ersten Phase wirtschaftlich selbständig gearbeitet werden kann und in der zweiten Phase ein Käufer gefunden werden muß, oder wir werden den Weg der juristischen Selbständigkeit zu Tochtergesellschaften gehen. Das hat sich ausgezahlt. Wir haben alle Unternehmen, die sich außerhalb von Weimar befanden, von Halberstadt bis hier in den sächsischen Raum, schon im ersten Halbjahr 1990 selbständig gemacht. Wir haben in Weimar acht Proficenter. Diese acht Proficenter arbeiten seit länger als einem Jahr wirtschaftlich selbständig. Drei verkaufen wir am Jahresende an fünf Privatfirmen, wir spalten also noch einmal. Drei haben einen Partner, mit denen wir in Verhandlung stehen. Sie werden 1992 privatisiert sein, und der letzte wird jetzt in eine Tochtergesellschaft umgewandelt. Am 1. Januar 1992 wird der Landmaschinenbau in Weimar noch knapp 400 Arbeitnehmer beschäftigen. Bei diesem Unternehmen müssen wir mittelfristig auch eine Lösung finden und produktspezifisch eine Aufspaltung vornehmen. Verhandlungen mit einer Firma aus dem Allgäu bestehen. Nehmen Sie eine Produktlinie, wie die Kartoffelernte-Technik. Sie wird weder die Jahrtausendwende, noch mittelfristig die Mitte der 90 Jahre erreichen. Wenn unser bisheriger Markt, Rußland, die Marktwirtschaft übernimmt, bin ich persönlich überzeugt, dann müssen sie auch dort anfangen, selbst zu produzieren. Sie werden es sich nicht leisten können, alles zu importieren, wie sie es früher gemacht haben. Sie können das dann nicht bezahlen. So denken wir heute schon nach, uns auf diesen Mechanismus einzustellen und dort wieder andere Unternehmen zu installieren.

Ich persönlich möchte sagen, wir haben nach Abgabe aller, die außerhalb von Weimar waren, nach Weggang der ausländischen Arbeitskräfte, wir hatten immerhin 700 Mosambikaner, Polen und Kubaner und nach Weggang der Vorruhestandler noch 3.300 Arbeitnehmer in acht Proficentern. Wir werden am Anfang des kommenden Jahres auf unserem Gelände ca. 2.200 Arbeitsplätze haben. Ich bin überzeugt, die Zahl wird bis zum Jahresende 1992 weiter steigen. Auf unserem Gelände sind heute schon über 60 kleine und mittlere Unternehmen, das kleinste mit zwei Mann und das größte mit 300. Ich glaube, für unsere Branche kann nur dieser Weg die Zukunft sein.

Die Entwicklung ist wie immer widersprüchlich. Es gibt Branchen und Strukturen, in denen sich die Kapitalkräftigsten immer weiter ausdehnen und kleinere schlucken. Das ist auch in der Werkzeugmaschinenbranche der Fall. In der Werkzeugmaschinenbranche, ich habe drei Jahrzehnte darin gearbeitet, lag in

den siebziger Jahren die durchschnittliche Beschäftigtenzahl bei ungefähr 250 bis 280. Es gab wenige, die tausend Beschäftigte und mehr hatten. Die besaßen dann meistens in der Welt einen Marktanteil von 60 % bis teilweise 80 %. Ich möchte sagen, es gibt eine solche Tendenz zur Konzentration in manchen Branchen, die muß man aufmerksam verfolgen. Die gibt es z.B. auch in der Baumaschinenbranche, bedingt durch Japan. Japan ist ja ein Hersteller, der tausende Stück je Typ produziert, aber z.B. bei Bagger zur Zeit nur Raupenbagger, noch keine Mobilbagger. Es dauert immer etwas bei den Japanern, dann steigen sie ein. Jetzt versuchen sie, in Europa Fuß zu fassen. Sie versuchen es auch in den Ostländern und hier in den neuen Bundesländern. Ich bin überzeugt, daß in der Werkzeugmaschinenbranche eine solche Konzentration bei einigen Maschinenarten auch vor sich gehen wird. Der Anteil derer, die groß und stark sind, liegt vielleicht bei 10 %, 15 %, höher nicht. Die Mehrheit der Werkzeugmaschinen wird in den kleinen, den mittelständischen Unternehmen mit einer großen Flexibilität hergestellt. Es gibt aber dann Probleme der Kosten, wenn man konkurrenzfähig bleiben will. Es ist eine bestimmte Stückzahl notwendig, um noch kostengünstig produzieren zu können. Wenn man eine bestimmte Stückzahl unterschreitet, so hat man fünf bis sechs oder zehn Prozent höhere Kosten und damit ist die Rendite nicht mehr so hoch, und man kommt in Schwierigkeiten, wenn man konkurrenzfähig bleiben will. Hier muß ich deutlich sagen, wir in den neuen Bundesländern zählen heute zu jenen, die Fuß fassen wollen in der Marktwirtschaft, und da gibt es nur einen Weg: Man muß sich auf das konzentrieren, was man bewältigen kann.

Die neuesten Einschätzungen der Wirtschaftsinstitute sagen aus, daß die neuen Bundesländer 1994/95 das Niveau der Jahre 1989/90 wieder erreichen. Und was 1989/90 zu Weltmarktpreisen hier produziert wurde, kann sich jeder selbst ausrechnen. Die Ostexporte bzw. die Exporte der neuen Bundesländer insgesamt, in früheren Jahren als ehemalige DDR, zeigen sich heute in einem sehr unklaren Bild. Da gibt es Vorstellungen, die sind bei manchen etwas märchenhaft. Ich habe 1982 bei passender Gelegenheit laut ausgesprochen, daß das, was die (ehemalige) DDR exportiert, sowohl nach den kapitalistischen Ländern als nach den Ostländern, zusammengenommen nicht einmal die Produktion des Volkswagenwerkes ergibt, und diese hat bekanntlich ein Volumen heute von ca. 60 Milliarden DM und beschäftigt 220.000 Menschen. Der Export der DDR betrug in Valuta ca. 22 bis 24 Milliarden. Der Export in die Ostländer war nicht höher, da er nur durch die nationale Währung und die Rubelparität in die

Schwindelstatistik 70 : 30 umgerechnet wurde. Wenn man heute die Lage sieht, muß ich sagen, ich kann nur jedem Unternehmen gratulieren, wenn es noch in diesem Jahr, im nächsten Jahr und mittelfristig Exporte machen kann. Man sollte sich als Unternehmen dabei ausrichten, im Maschinenbau speziell, und zwar so, daß 80 % mindestens in Deutschland und Europa umgesetzt werden müssen und 20 % sollte noch der „Hoffnungsmarkt“ im Osten bringen. Ich glaube nicht einmal an die 20 % für das Jahr 1992, da ich die Hermes-Kredite in Frage stelle. Rußland wird höchstens die 12 Milliarden DM ausschöpfen, die 1991 zu den besonderen Konditionen bereitgestellt wurden, mit Rückzahlung in sieben bis zehn Jahren. Das wird sich bei dem Besuch von Jelzin wahrscheinlich entscheiden, die Pakete hat er im Gepäck. Mein Erkenntnisstand ist so, daß Rußland nur mit Valuta rechnen kann, wie es Rohstoffe exportiert. Der Rohstoffexport wird jedoch auf die Hälfte früherer Jahre zurückgehen, denn die Förderung ist auch auf die Hälfte zurückgegangen. Damit will ich nochmals unterstreichen, das sind Hoffnungsmärkte, echte Hoffnungsmärkte im Osten. Ich bin skeptisch und sehr, sehr vorsichtig in diesem Ostgeschäft. Ich wünsche jedem, daß er hier Erfolg in der Zukunft hat, aber ich glaube nicht so recht daran. Ich stelle mich auf 20 % ein.

Wir sagen, 1992 wird das Jahr der kostendeckenden Produktion werden müssen. Zum Markt unserer Betriebsumsetzung würde ich sagen, der Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau e.V. (VDMA) ist eine der besten Adressen für den Maschinenbau. Durch ihn haben wir eine große Hilfe bei der Erschließung der Märkte erhalten. Er hat, glaube ich, die besten, fundiertesten Kenntnisse. Wir haben sehr gut mit ihm gearbeitet, und sie haben uns sehr viel geholfen in den letzten anderthalb Jahren, um neue Kundenkreise zu erschließen. In der Baumaschinenbranche, die ja sehr schwierig ist, haben wir Fuß gefaßt und bleiben heute zuversichtlich. Wir sind der Meinung, wenn man in dieser Branche richtig arbeitet, kann man in Deutschland seine Ziele, wie ich sie genannt habe, erreichen. Wir haben bei den Baumaschinen eine eigene Vertriebsorganisation aufgebaut, was sehr schwer war. In den neuen Bundesländern haben wir 21 Vertriebshändler. In den alten beginnen wir jetzt und wollen im ersten Halbjahr mindestens acht Vertriebshändler unter Vertrag nehmen. Wir haben auch wohlweislich erst den Weg in den neuen Ländern gesucht, um sicher zu sein in allen Fragen, wie man einen neuen Markt richtig bearbeiten kann bis hin zur Organisation der Dienstleistung. Wenn wir in Deutschland feste Positionen haben und die Produkte tatsächlich gegenüber der Konkurrenz wettbewerbsfähig sind,

gehen wir wieder Schritt für Schritt auf andere Märkte. Da bieten sich für uns die Länder Frankreich, Belgien und Holland an. Dort unternehmen wir jetzt schon erste Schritte durch den Besuch und die Teilnahme an Messeveranstaltungen. Wir geben unsere Versuchsmaschinen an die Kunden, um Referenzen zu bekommen, und dann versuchen wir, Schritt für Schritt auch eine Vertriebsorganisation aufzubauen.

Es gibt das Sprichwort: „Über die Schlucht kann man nicht in zwei Sprüngen gehen, da muß man einen Sprung machen und muß drüben sein.“ Dazu muß man Ballast abladen, d.h. kleine mittelständische Unternehmen bilden.

4. Diskussionsbeiträge

4.1 Eine ordentliche Marktarbeit benötigt in Ostdeutschland eine begleitende Strukturpolitik

Mein ganzes Leben habe ich im Textilmaschinenbau in Chemnitz gearbeitet und bin heute seit mehr als einem Jahr im technischen Management in der Beratung tätig. Zu den hier angesprochenen Problemen möchte ich erst mal vier Dinge sagen, die ich meiner Meinung nach für den tatsächlich vor uns stehenden Strukturwandel des Maschinenbaus für wichtig halte. Es ist hier schon sehr deutlich geworden: Das erste ist natürlich ein wettbewerbsfähiges Produkt. Das ist sicher wichtig, da die bisherige Ausrichtung auf die Ostmärkte zwangsläufig auch das Produkt geprägt hat. Mit neuen Partnern in der ausländischen Industrie entstehen veränderte Anforderungen, das gilt sowohl für den Werkzeugmaschinenbau als auch für den Verarbeitungsmaschinenbau.

Und das ist das erste: Produktumstellung. Aber jeder weiß auch, der im Maschinenbau tätig ist, daß eine Innovation, eine echte, würdige Innovation von der Aufgabenstellung bis zur Umsetzung der Fertigung mindestens einen Zeitraum von, vorsichtig ausgedrückt, zwei Jahren an aufwärts braucht. Diesen Zeitraum muß man sehen bei diesem Umstellungsprozeß. Das beginnt natürlich mit Wettbewerb- und Produktanalysen, um den Strukturwandel durchführen zu können.

Das zweite, meiner Ansicht nach genauso Wesentliche, ist der Strukturwandel innerhalb der Unternehmen. In den ehemaligen DDR-Betrieben bestand eine viel zu große Produktionstiefe, die sich über fast 40 Jahre so entwickelt hat. Diese ist zurückzuführen. Es muß gleichzeitig eine Reduzierung der Arbeitskräfte erfolgen. Das hat ein völlig neues Logistikkonzept in den Maschinenbau-Unternehmen zur Folge. Aber das ist nicht das einzige Problem, daß ich nur Personal abbau, sondern ich muß gleichzeitig die Infrastruktur der Zulieferanten aufbauen. Hier sehe ich ein Riesenproblem. Die Infrastruktur bei uns im Wirtschaftsraum Sachsen-Thüringen ist noch in keinem Fall so ausgeprägt, daß z. B. die Zulieferanten in den alten Bundesländern bereit sind, hier einzusteigen. Sie haben natürlich auch ihre Kundenkreise über Jahre aufgebaut und sind zum anderen auch wegen der Solidität und der Bonität der neuen Abnehmer

sehr vorsichtig. Teilweise versuchen sie das über Preise abzusichern, was eigentlich dem wichtigsten Punkt dann entgegenwirkt, nämlich der wettbewerbsfähigen Kostenstruktur des Maschinenbaus. Und hier muß ich sagen, halte ich es für den falschen Weg, wenn Treuhandbetriebe für eine bestimmte Zeit subventioniert werden. Das führt zu einer Wettbewerbsverzerrung, die auf Dauer dem Maschinenbau nicht gut bekommen wird. Das ist natürlich ein Problem, wo man einfach Zeit braucht.

Der dritte Strukturwandel ist vielleicht der entscheidende, der heute hier eine Rolle spielt. Jeder Maschinenbauer im sächsischen Raum war in den letzten Jahren zunehmend von den Weltmärkten abgeschnitten. Das war durch die Struktur der Außenhandelsbetriebe gewollt, und viele haben den Weg gesucht und haben die Verbindungen selbst kurzfristig aufgebaut. Das ist eine der entscheidendsten Vorleistungen. Deswegen halte ich auch sehr viel von den Zielgruppen im Export. Ich muß den Vertrieb als neuer Maschinenbau-Unternehmer wieder aufbauen und möchte auf die alten Strukturen nur bedingt zurückgreifen. Das ist logisch, aber der Aufbau eines Vertriebssystems ist außerordentlich teuer. Deshalb halte ich viel davon, erstmal den deutschen Raum zu erschließen, um über den deutschen Raum in den europäischen Raum zu gehen und dann anschließend, je nach Branche und sehr unterschiedlichen Erfahrungen, die außereuropäischen Märkte aufzubauen.

Das vierte Problem, das Strukturproblem, ist das Denk- und Motivationsproblem, eines der vielleicht kritischsten. Hier muß ich sagen, ich gehöre auch zu denen, die hier über Jahre wirtschaftsführend tätig waren. Wir sind alle belastet gewesen mit den Problemen, uns mit der ehemaligen DDR identifiziert zu haben, und wir mußten einen neuen Weg finden. Wo ist der Ausgleich? Es sind meiner Ansicht nach nur bedingt gute deutsche Maschinenbau-Manager aus dem Westen bereit, hier einzusteigen. Das gelingt am besten dort, wo durch Käufe oder Übernahmen die Probleme zu lösen sind. Ansonsten bin ich fest überzeugt, daß sich das Management und auch die Facharbeiterstruktur hier im Lande wieder festigen. Neben der Akzeptanz muß das notwendige Selbstbewußtsein wieder einziehen, damit man sich auch sicher auf den internationalen Märkten bewegen kann. Es ist schon sehr deutlich geworden, auch aus den Erfahrungen der Herren, die bisher gesprochen haben, wie wesentlich das ist.

Die Situation im deutschen Maschinenbau sehe ich doch ein bißchen kritischer, als das hier zum Ausdruck kam. Wir haben durch Gespräche mit der Gruppe des Verbandes Deutscher Maschinen- und Anlagenbau e.V. hier in Sachsen einen relativ guten Einblick über die statistische Entwicklung, und wir lesen ja auch sehr genau das VDMA-Material über die Situation im Maschinenbau insgesamt. Sehen wir uns die 91er Zahlen an, dann zeigt sich, daß im Textilmaschinenbau nach der Stagnation oder dem leichten Rückgang 1990 zu 1991 wahrscheinlich ein Produktionseinbruch von rund 20 % konstatiert werden muß. Der Auftragseingang ist im Moment um rund 40 % im Textilmaschinenbau zurückgegangen. Im Werkzeugmaschinenbau zeigt sich das ähnlich. Wir werden von einer Stagnation im Jahre 1991 ausgehen müssen. Im Verarbeitungsmaschinenbau ist das zeitlich noch etwas versetzt, aber es werden sich dort auch rezessive Erscheinungen durchsetzen. Wenn ich von dem bundesdeutschen bzw. altbundesdeutschen Maschinenbau-Entwicklungspotential ausgehe, muß ich der VDMA-Aussage Recht geben. Aber, ist es eigentlich richtig, das Sie die aus Japan mitgebrachten Erfahrungen auf die Entwicklung im ostdeutschen Raum übertragen? Hier waren Strukturen vorhanden, die in der Dimension mindestens im Werkzeugmaschinenbau einigen japanischen Potentialen entsprechen.

Weiterhin bin ich der Meinung, daß Treuhandarbeit und Wirtschaftsleitung nur bedingt zusammenkommen. Aber es ist nicht zu vergessen, daß die japanische Exportoffensive, insbesondere auch im Maschinenbau, über Jahre durch Staatsprogramme vorbereitet wurde, die im wesentlichen in der Mikroelektronik und auch in der Maschinenbautechnik den Strukturwandel eigentlich herbeigeführt haben. Heute besteht dementsprechend ein finanzkräftiger Background, der die Handelsunternehmen nicht zuletzt auch durch Steuern des Staates absichert. Wäre es nicht besser, die Mittel, die heute und wahrscheinlich in den nächsten Jahren in dreistelligen Wertegrößen in die Treuhandbetriebe fließen, ein Stück dem Strukturwandel zugrunde zu legen? Dort, wo sowieso neue Strukturen notwendig sind, sollte man mit entsprechender staatlicher Politik und den bisherigen Treuhandsubventionsmitteln Strukturhilfen geben, damit mit echtem unternehmerischen Wirken das notwendige Wachstum für die 90er Jahre auch entstehen kann.

4.2 Stützende Strukturpolitik - der entscheidende Faktor für die Zukunft

Drehmaschinen - der Werkzeugmaschinenbau wurde heute schon als Kernbereich des Maschinenbaus bezeichnet und schlechthin jahrelang in diesem Teil Deutschlands auch als Perle verstanden. Eine Perle, die doch von ihrem Glanz gegenwärtig eine ganze Menge verloren hat. Ich möchte aus meiner Sicht die bisherigen Beiträge etwas kommentieren.

Eingangs war die Bemerkung sehr interessant hinsichtlich der Chancen, die der ostdeutsche Maschinenbau im Hinblick auf die japanische Konkurrenz hat. Sollte es jemals diese Chance gegeben haben, so glaube ich, ist diese Chance bereits vertan, indem wir vieles erstmal portioniert haben, sehr klein gemacht haben, und auch zum Teil irreparabel zerschlagen haben. Wenn ich von meinem Unternehmen ausgehe, so wird die Belegschaft per 1. Januar 1992 noch 17 % von der vor der Wende betragen. Nur, bitte schön, mich nicht als frühkapitalistischen Sensenmann hier anschauen, sondern wir haben das ganze natürlich getan, indem wir ausgegliedert haben, indem wir verselbständigt haben. Ohne Entlassungen geht dieser Weg nicht. Aber die Frage, große Einheiten und damit standardisierte Maschinen zu produzieren, ist eine rein strukturpolitische Frage und nie eine Frage, die auf der Ebene des Unternehmens liegt. Ich denke bis zum Frühstück oder bis zum Abend und kann nicht an das Jahr 2000 denken, denn ich glaube, genau an der Schwelle des Jahrhunderts wird sich entscheiden, ob es der deutsche Mittelstand ist oder die japanische Großindustrie, die die Innovation des nächsten Jahrhunderts packen werden. Und deshalb ist Strukturpolitik des Bundes, des Landes und vor allen Dingen der Treuhandanstalt gefragt.

Ich bin der Meinung, ohne Strukturpolitik wird nicht nur den Japanern kein Paroli geboten, sondern ohne Strukturpolitik wird es keine Chance des ostdeutschen Maschinenbaus auf Dauer geben. In den bisherigen Darstellungen wurde erläutert, daß 87 % des Exportes in Richtung Osteuropa gingen. Es war vor allen Dingen auch der Werkzeugmaschinenbau, der nicht diese Struktur hatte. Gehe ich wiederum von meinem Unternehmen aus, so ging ein Drittel unserer Produkte nach Westeuropa, ein Drittel in den Osten und ein Drittel blieb hier in

der DDR. Eigentlich ein gutes Verhältnis, das man als eine gute Voraussetzung für die Marktwirtschaft halten kann. Es kommt darauf an, die Marktposition in Richtung Westen zu erhalten. Aber genau im Werkzeugmaschinenbau ist dies nahezu eine Illusion. Was passiert denn im Werkzeugmaschinenbau? Hier sind auch Vertreter von einigen Konkurrenzfirmen, die alle Riesenprobleme haben.

Aber das, was uns im Moment am schwersten fällt ist, daß wir in eine rezessive Phase, in eine stark rezessive Phase Westeuropas, ja, eigentlich der Industrieländer generell hineingefallen sind. Ein Beispiel wiederum aus dem eigenen Unternehmen: Nach Italien haben wir in den Jahren 1988 bis 1991 jedes Jahr ca. 30 Maschinen verkauft; in diesem Jahr werden es ungefähr 10 % dieses Umsatzes sein. Das sind dramatische Einbrüche! Und das ist nicht nur im Osten, sondern auch im Westen so, weil eine riesenhafte Rezession sich vor allen Dingen auch im Werkzeugmaschinenbau zur Zeit breit gemacht hat und auch 1992 eine Umkehrung sicherlich noch nicht zu erwarten ist. Jede Krise bringt es mit sich, daß die Schwächsten auf der Strecke bleiben, und die Stärksten kommen irgendwann mal stark wieder heraus. Deshalb wiederum, wenn die Schwächsten - und jetzt beziehe ich das auf die ehemalige Perle - nicht strukturell gestützt werden, dann bleiben sie auf der Strecke.

Es wurden hier Statistiken vorgelesen, aus denen hervorgeht, daß es insbesondere dem privatisierten Unternehmen besser geht als den Treuhand-Unternehmen. Das ist sehr allgemein gesprochen. Im Werkzeugmaschinenbau sind bisher wenige Unternehmen privatisiert worden. Es gibt ca. 50 Betriebe, die zur Branche gehören und die Treuhand-Unternehmen sind. Ob es den anderen, die privatisiert sind, schon besser geht als diesen Treuhand-Unternehmen, das möchte ich doch stark in Zweifel ziehen.

Und vielleicht noch eine letzte Bemerkung. Die Produktinnovation ist etwas ganz Wichtiges und ganz Entscheidendes, aber sie muß nicht zwei Jahre dauern. Wir haben es nahezu geschafft, unsere Baureihe und davon das erste Produkt, vom Gedanken bis in Stahl und Eisen, in zwölf Monaten neu herzustellen. Dazu werden wir ein Technologie- und Vorführzentrum nächste Woche der Öffentlichkeit vorstellen.

Zu dem Gedanken Strukturpolitik ist noch etwas zu ergänzen. Strukturpolitik verstehe ich nicht so, wie es heute mitunter auch von Seiten der Treuhand dis-

kutiert wird, daß man bestimmte Werkzeugmaschineneinheiten zusammenlegen sollte, um daraus ein überlebensfähiges Unternehmen zu gestalten. Ich glaube, es gibt wenig Sinn, Produktionskapazitäten zusammenzulegen, weil man noch lange nicht aus zwei Kranken einen Gesunden machen kann, das ist meiner Meinung nach Augenauswischerei. Strukturpolitik heißt auch nicht, indem man die ehemaligen Kombinate in Form einer Holding weiterbetreibt und hier Effekte versucht zu erschließen, zumal diese Versuche mehr oder weniger bisher nicht tragen. Strukturpolitik heißt für mich ganz einfach, daß man für die nächsten zwei Jahre den Weg, den die Unternehmen eingeschlagen haben, finanziell begleitet. Wer glaubt, daß das in der Nacht vom 2. zum 3. Oktober 1990 mit der Schaffung der Einheit Deutschlands passiert wäre, der irrt. Dafür ist ein Zeitraum von zwei bis drei Jahren notwendig, dazu brauchen wir den finanziellen Background, und den muß man uns gewähren. Das ist für mich der Beitrag, den ich von der Treuhand erwarte. Das heißt aber auch nicht, daß man alles am Leben erhält. Natürlich muß man differenzieren, und die Auswahl ist sehr schwierig, um zu sagen, was überlebensfähig ist. Aber ich glaube, es gibt doch einige Beispiele, die sich als solches auch schon bisher bewiesen haben, und das sind meiner Meinung nach insbesondere eine Reihe von Unternehmen des Werkzeugmaschinenbaus.

4.3 Anschubfinanzierung - Voraussetzung zur erfolgreichen Marktarbeit

Die Werkzeugmaschinenfabrik Magdeburg gehört zu den Betrieben, die sehr modern ausgestattet sind, so wie es in dem Einführungsvortrag als Ziel formuliert wurde. Ich möchte hier auf die internen Umstrukturierungen des Unternehmens nicht eingehen. Diese Dinge, glaube ich, kann man auf der Grundlage auch von Erfahrungswerten aus dem Westen in Zusammenarbeit recht gut in den Griff bekommen. Das ist eigentlich nicht das Hauptproblem. Das Hauptproblem besteht darin, daß die Zusammenbrüche des Marktes nicht nur im Osten, sondern gleichermaßen auch im Westen vor sich gegangen sind. Wir sind ein Betrieb, der viele Jahre lang UdSSR-Export primär in den Größenordnungen von etwa 50 bis 70 % hatte, also sehr stark Richtung Osten ausgelegt. Darüber hinaus hatten wir zwei Länder als Vorzugsländer, das waren Frankreich und Italien, in die wir über viele Jahre konstante Stückzahlen, etwa 30 Maschinen im Jahr, exportiert haben. Auch diese Länder sind auf Grund des Rückgangs der Rüstung, der Probleme des Automobilbaus, bei Fiat beispielsweise, stark rezessiv. Sie nehmen uns also nichts mehr ab. Folglich stellt sich die Frage, wohin mit unseren Erzeugnissen? Die Erzeugnisse sind stark, es ist also eine Monokultur, so möchte ich es vielleicht sagen, zwar modern, auch von der Konkurrenz anerkannt, aber eben nicht in der Modifikation, wie wir uns es heute wünschen. Das ist der eine Punkt.

Der zweite: Ich glaube, daß der Zusammenbruch vieler Betriebe, gerade in den neuen Bundesländern, eine Fülle von Gebrauchtmachines auf den Markt schleudert, die fast Neuwert haben. Diese überschwemmen gegenwärtig den Markt. Das führt dazu, daß die Investitionsgüterindustrie sehr große Schwierigkeiten hat, derartige Maschinen abzusetzen. Das ist ein Faktor, der uns überall auf den Märkten begegnet, daß also sehr, sehr billig hochmoderne Maschinen, insbesondere auch aus den neuen Bundesländern, überall in Europa auftauchen.

Wenn man aber auf den Markt will, muß man versuchen, sofern keine technischen Vorteile ins Gewicht fallen, über den Preis, also über die Kosten Absatzchancen zu suchen. Und deshalb ist es notwendig, zumindest für unseren Teil,

die Zulieferpreise auch westlicher Zulieferer zu gestalten. Wir kommen aber gegenwärtig noch nicht in den Genuß der Rabatte, wie wir uns das wünschen. Das wirkt sich entsprechend auf die Kosten aus. Wir sind gezwungen, an anderen Stellen weitere Kosten einzusparen. Das führt zu solchen Maßnahmen, daß wir z. B. bestimmte Betriebsteile vorübergehend vermieten, um damit Kosten zu sparen.

Ich glaube, daß wir an zwei Faktoren nicht vorbei können. Erstens an der Notwendigkeit, neue Erzeugnisse auf den Markt zu bringen. Diese Innovationsphase ist in weniger als zwei Jahren nicht zu realisieren. Zudem sind uns erst jetzt die Möglichkeiten geboten worden, internationale Messen zu besuchen und sie auch mit Maschinen zu bestücken. Die dort gemachten Erfahrungen haben wir zum Aufbau eines völlig neuen Vertriebssystems genutzt. Hierzu brauchen wir bestimmte Mittel, um dies finanzieren zu können. Und zweitens ist es die Ausweitung der Sortimente, die wir vordringlich erreichen müssen, was auch ihre Bekanntmachung auf dem Markt bedeutet. Aus diesem Grunde glauben wir, daß eine begleitende Sanierung in diesem Fall durch die Treuhandanstalt zwingend erforderlich ist. Das kann sich in Grenzen halten. Unser Unternehmen würde in etwa eine Größenordnung von acht bis zehn Millionen dafür benötigen, um in drei Jahren dann auch auf eigenen Füßen hundertprozentig stehen zu können. Jeder hat vielleicht die Bedingungen, die Zeiss/Jena erfahren hat, gelesen, indem Zeiss/Jena an Zeiss/Oberkochen verkauft wurde und dazu noch 584 Millionen DM von der Treuhand als sogenannte Anschubfinanzierung erhalten hat. Man kann daraus entnehmen, daß die großen Unternehmen es etwas leichter haben als die kleineren. Darüber muß man ernsthaft nachdenken. So verstehen wir eigentlich auch die Strukturpolitik, wenn man nicht Gefahr laufen will, daß diese Betriebe über den Investitionsbedarf ins Aus befördert werden.

Ein anderer Aspekt ist eine gesamtdeutsche Solidarität im Maschinenbau. Getragen durch eine sehr aktive Rolle des Verbandes Deutscher Maschinen- und Anlagenbauer (VDMA) kam es zu mehreren Veranstaltungen gleich nach der Wende. In dieser Anfangsphase hat es auch viele westdeutsche Unternehmen gegeben, gerade auch des Werkzeugmaschinenbaus, die ein außerordentlich starkes Interesse daran hatten, mit Betrieben aus Ostdeutschland zusammenzuarbeiten. Sicherlich nicht zuletzt auch deshalb, weil man gehofft hat, über diese Betriebe den Ostmarkt zu erschließen. Es war ja bekannt, daß sehr enge Beziehungen und sehr gute Kontakte in weite Teile der Sowjetunion insbeson-

dere durch die Werkzeugmaschinenbau-Betriebe der DDR bestanden. Diese Dinge sind mittlerweile alle völlig verebbt. Ich muß auch aus der heutigen Situation sagen, daß wir an einem direkten Zusammengehen mit einem westdeutschen Wettbewerber nicht mehr interessiert sind, weil die Marktsituation das nicht zuläßt. Es hat ganz konkrete Besprechungen und Besichtigungen der Betriebe gegeben. Diese Dinge sind alle mittlerweile zerschlagen worden. Wir glauben aber, daß unser Know-how entwicklungsfähig und auch gegenwärtig schon verkaufbar ist. Bleibt also die Tatsache übrig, daß das Unternehmen sich gegenwärtig allein helfen muß. Es gibt trotz weltweiter Anbietung über Beratergesellschaften keine ernsthaften oder ernst zu nehmenden Investoren, die in diesen Bereich einsteigen wollen. Wir müssen also allein in den nächsten Jahren überleben. Alle Rahmenbedingungen, die dazu notwendig sind, haben wir selbst zu ordnen. Die Frage der Kosten ist somit das Problem. Zum Schluß bleibt eine Struktureinheit Werkzeugmaschinenbau übrig. Wenn ich diese noch weiter zerschlage, ist auch der Werkzeugmaschinenbau, speziell der Drehmaschinen- und Anlagenbau, den wir verkörpern, einfach nicht mehr weiter durchführbar.

Um die Fragen der Forschung und Entwicklung in dem Maße voranzubringen, wie wir es brauchen, mit den Kräften, die wir haben, um auch die Marketingaufgaben zu lösen, bedarf es eines Grundbedarfes an Kapital, den wir gegenwärtig infolge zu geringen Umsatzes aus eigener Kraft nicht aufbringen können. Es gibt zwar sehr viele sachliche Leute in der Treuhandanstalt, aber unser Bereich ist eigentlich auch nur ein kleines Stück in diesem riesigen Apparat Treuhandanstalt. Es ist damit eine Entscheidung natürlich noch nicht automatisch gegeben. Wenn also der Betrieb ohne Unterstützung die nächsten zwei Jahre überleben muß, packt er das allein nicht. Das ist einfach eine nackte Realität, weil die Banken in den neuen Bundesländern völlig anders agieren, als in den alten Bundesländern. Ich will hier keine spezielle Bank nennen, aber ich habe mit allen Banken, die Sie sich vorstellen können und die es in Deutschland gibt, verhandelt. Keine will meinen Weg begleiten. Aber wenn es an das Eingemachte geht, zieht sich die Treuhandanstalt mit ihren Bürgschaften zurück. Sie wünscht, daß das Unternehmen nun allein schwimmen lernt und die Verhandlungen mit den Banken führt. Die Banken jedoch sind einfach nicht bereit, ins eigene Obligo zu gehen. Das ist natürlich eine Kette ohne Ende. Nun kann man zum Beispiel bei Nichtzahlungsfähigkeit Konkurs anmelden. Und das ist sehr schnell erreicht, wenn die Banken nicht bereit sind, in ein normales, europaweit übliches Geschäftsgebaren einzutreten. Deshalb ist unsere Forderung, und das ist

Gegenstand unserer Gespräche mit der Treuhandanstalt, daß man hier zu einem Konsens kommt, um für ein vernünftiges Sanierungskonzept die Finanzierung zu sichern, von dem wir glauben, daß wir uns damit in drei Jahren in schwarzen Zahlen bewegen.

Wir bewegen uns aber bis dahin noch nicht in den schwarzen Zahlen, zumindest nicht kontinuierlich. Wenn Sie im Anlagenbau tätig sind, wissen Sie, daß Sie unregelmäßige Geschäftseingänge haben. Die zu geringe Eigenkapitaldecke zeichnet sich hier zu einem schwerwiegendem Problem ab, wozu durch die Treuhandanstalt Entscheidungen notwendig sind. Diese fehlenden Festlegungen der Treuhandanstalt behindern uns und stellen eine wesentliche Benachteiligung gegenüber den privatisierten Betrieben dar. Wir haben in keiner Weise den Rücken frei.

4.4 Mit strategischen Allianzen auf den Markt

Im südlichen Sachsen-Anhalt waren wir in folgende Situation geraten: Das Kombinat Kraftwerks-Anlagenbau wurde aufgelöst. Wir waren vorher auf dem Gebiet des konventionellen Dampfkesselbaus nur Komponenten-Zulieferant. 40 % unserer Kapazität bestand aus RGW-weiter Zulieferungen für Kernkraftwerke (KKW). Diese wurden auf Null geschaltet. Also auch hier eine sehr komplizierte Ausgangssituation. Wir haben versucht, diesen Prozeß zu steuern, indem wir gesagt haben, unser Leistungsprofil muß nach Möglichkeit weitestgehend erneuert werden. Wir sind dabei den Weg einer sehr starken Diversifikation und auch konstanter Erneuerungen auf den verschiedensten Produktgebieten gegangen. Als Strategie versuchten wir, unsere besonderen technologischen Stärken, die nicht jeder hat, einzubringen. Erfahrungen, die gemacht wurden, die ich hier vielleicht mit erwähnen könnte, sehen wie folgt aus:

Wir haben diversifiziert und haben uns zunächst einmal im klassischen Dampferzeugerbau vom nur Produkten-Zulieferant wegbegeben und den Weg zum kompletten Anlagenleister beschritten. Eine sehr schwierige Angelegenheit, die aber vorangeht und die gar nicht aus eigener Kraft möglich gewesen wäre. Wir haben versucht, dazu strategische Allianzen aufzubauen. Die Marktführer der Alt-BRD erwiesen sich dabei als versuchte Totmach-Konkurrenten, also ungeeignet. Deshalb sind wir nach Österreich gegangen, und das scheint zu funktionieren. Wir haben schon einige sehr ordentliche Aufträge gemeinsam auf der Grundlage, daß wir ein definitives Know-how im Rahmen eines entsprechenden Kooperationsvertrages beigestellt bekommen und übernommen haben, realisiert. Dafür bringen wir österreichische Firmen auf den ostdeutschen Markt, weil sie sonst hier keine Chance hätten. Das ist ein Gesichtspunkt, den ich mal ganz mit dem Schlagwort beleuchten möchte: strategische Allianzen. Man muß also geeignete Partner finden, wenn man mit neuen Produkten schnell auf dem Markt auftreten will. Das ist meines Erachtens wesentlich: eine eigene Entwicklung in zwei, drei Jahren. Aber das dauert zu lange. Man sollte tatsächlich den von mir genannten Weg beschreiten und sich vielleicht auch auf den ganz gezielten Lizenzkauf hin orientieren. Denn man sieht, daß in einem Markt etwas zu machen ist.

Noch einmal zur Erläuterung eines anderen Aspektes der Diversifikation. Ich sagte, die ganze RGW/KKW-Strecke wurde auf Null zurückgefahren und Kapazitäten waren vorhanden, mit denen etwas gemacht werden mußte. Es war für uns nicht möglich, auch nicht mit Hilfe von Unternehmensberatungen und dergleichen, irgendwie hinreichend sicher ein neues Produktprofil zu bestimmen. So sind wir sehr breit herangegangen, eigentlich im Sinne von der Serienfertigung weg zur Einzelfertigung und haben versucht, in einer sehr großen Bandbreite Kunden zu bedienen. Zum Teil haben wir als verlängerte Werkbank gearbeitet, zum Teil auch mit eigenem Know-how, und sind jetzt eigentlich so weit, daß wir sagen, wir werden weitermachen können und diesen breiten Ansatz auf eine engere, tragfähigere, marktfähigere sowie auch auf eine kostenfähigere Produktrichtung ausrichten können.

Zum Thema, wie kommt man denn zu neuen Marktideen, wie kommt man zu sicheren Schritten mittels neuer Produkte in den Erfolg hinein, wurde hier schon mehrfach gesprochen. Ich will das nicht wiederholen, weil das sehr kompliziert ist. Wir sind zum Beispiel folgenden Weg gegangen: Für den früheren DDR-Maschinen- und Anlagenbau hat es in allen möglichen Ländern Marktbearbeitungsunternehmen gegeben, die als verlängerte Instanzen des früheren DDR-Außenhandels operiert haben. An diese sind wir wieder herangetreten. Sie haben sich zum Teil die Aufgabe gestellt, in den alten Bundesländern, in Frankreich und in anderen Ländern den Markt abzuklopfen. Das ist ein nützlicher Weg gewesen. Aber auch die nicht billige Bearbeitung des Marktes für ein Produktspektrum durch ausgesprochene Marketing-Firmen lohnte sich. Denn es ist gut, wenn man über die Konkurrenz und über den bestehenden Markt informiert ist. Um die Sicherheit dieser Informationen zu bekommen und um operieren zu können, sollte man nicht sparen.

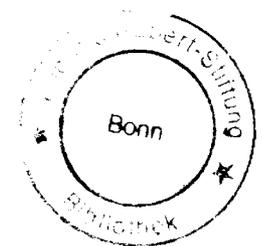
4.5 In die Marktwirtschaft mit einem großen Sack voll Altschulden

Als Geschäftsführer eines kleineren, von der Treuhandanstalt verwalteten Betriebes, sehe ich einen Punkt aus meiner Sicht mal etwas anders. Die Verhandlungen mit den Banken sind wie Sirup. Das Problem besteht darin, daß zwar die festgestellte DM-Eröffnungsbilanz und das Sanierungskonzept vorliegen, auch als sanierungsfähiges Unternehmen wurde man eingestuft, aber es drückt die Problematik der Entschuldung. Der Sack der Altschulden, den wir mit uns herumschleppen müssen, ist zu groß. Wir sind ein kleines Unternehmen und haben 2,7 Millionen DM Altschulden. Diese hindern jedes Bankgespräch, es in eine zielgerichtete Orientierung zu bringen. Grund und Boden im Umfang zwischen sechs bzw. acht Hektar zur Grundschuldeintragung, das ist alles machbar. Trotzdem steht immer wieder die Frage der Altentschuldung. Zum anderen möchte die Bank eine definitive Aussage haben, wie denn die Umsatzerwartung bis Ende '92 ist, und das wird sicherlich auch keiner der Anwesenden hier sagen können. Ich bin froh, wenn ich bis zum Jahresende ohne jegliche Kredite auskomme. Wir fahren den Betrieb jetzt seit anderthalb Jahren ohne Kredit der Treuhandanstalt, Liquiditätskredit ist fremd. Wir sind zahlungsfähig, aber wenn ich das GmbH-Gesetz richtig auslege, dann müßte ich eher jetzt als morgen zum Konkursrichter gehen. Es braucht bloß ein Gläubiger zu kommen und schon können wir sicherlich nicht allein diesen Weg gehen. Das ist eigentlich das Problem, vor dem wir stehen und was auch von der westdeutschen Industrie ausgenutzt wird.

Wir haben es als ehemaliger Landtechnikbetrieb natürlich besonders schwer. Die Landmaschinenindustrie liegt im weitesten Sinne hier im Osten am Boden, und natürlich auch damit verbunden die Landwirtschaft. Die Landmaschinenindustrie des Westens steckt ebenfalls in der Rezession. Wir merken das ja, weil wir mit einigen Firmen dort sehr eng zusammenarbeiten. Hier ist wirklich Strukturpolitik angesagt, weil es sonst passiert, daß wir hier bald eine Wüste haben werden. Zwar stehen noch die alten Hallen, in denen früher produziert wurde, aber unsere Leute fahren dann weiter nach Hessen oder Bayern zur Arbeit.

In der Diskussion wurde über die Markterschließung gesprochen, die Produktinnovation und über Sanierungen sowie von zeitlichen Abläufen in Phasen mehrerer Jahre. Dieser Tenor ist nach meiner Auffassung nicht ganz richtig. Das ist keine zeitliche Reihenfolge, sondern das ist ein Prozeß, der muß gleichzeitig laufen. Wenn Sie hier also ein Produkt haben, dann müssen Sie es auch absetzen, und wenn Sie es nicht absetzen können, müssen Sie erkunden, warum das nicht geht. Wenn Sie nachher bei den Kosten, also beim Preis sind, dann sind Sie beim Geld und somit bei Krediten. Wir haben nicht die Zeit, in zwei Jahren das eine und anschließend das andere zu machen, sondern sind in der schlimmen Situation, alles gleichzeitig lösen zu müssen.

Da ist natürlich eine Frage der Kreditgespräche bei der Bank auch marktrelevant, denn wenn ich mit der Fertigung nicht zurechtkomme, dann kann ich auf dem Markt nicht präsent sein. Das ist doch gerade diese schwierige Situation, wie hier gesagt wurde, das heiße Stück am Eisen, wenn ich hier diese Dinge nicht in die Reihe bekomme. Ich glaube doch, daß hier diese Frage der Strukturpolitik, der Unterstützung, der Begleitung durch die Treuhandanstalt sehr wesentlich ist. Hier muß begleitend etwas geschehen, wenn wir nicht zulassen wollen, daß Betriebe, die bis jetzt die erforderlichen Schritte eingeleitet haben, zu Grunde gehen. Wenn wir die Klarheit darüber haben, welche Schritte noch zu tun sind, dann dürfen wir jetzt nicht abrechnen auf Grund dessen, daß die Liquidität hier ein Schnippchen spielt. Der Geldmangel muß gelöst werden. Es werden so viele großen Programme finanziert, warum sollen zur Unterstützung unserer betrieblichen Konzepte, zum Herausführen der Unternehmen aus dem planwirtschaftlichen Erbe nicht entsprechende Mittel mobilisiert werden. Wir müssen darauf hinwirken, daß staatliche Mittel dafür genutzt werden, daß Unternehmen lebensfähig gestaltet werden und nicht Arbeitslosigkeit finanziert wird.



4.6 Gemeinsamer Weg - Synergieeffekte

Ich möchte hier über einen angedachten Weg berichten, den wir versuchen, übrigens in Übereinstimmung mit der Treuhandanstalt. Die Ausgangslage ist eigentlich die gleiche, wie sie von anderen Drehmaschinenbetrieben geschildert wurde. Wir sind der Meinung, daß wir das bisher Notwendige zur Sanierung des Unternehmens getan haben, und wir sind aber auch in der Situation, daß vormals angedachte Käufer, Investoren ausgestiegen sind. Nach meinem Dafürhalten ganz eindeutig aus zwei Gründen: Erstens, sie haben jetzt selbst Überkapazitäten, wie beispielsweise das Unternehmen, mit dem wir bisher zusammengearbeitet haben. Es muß seine Produktion im nächsten Jahr um 25 % zurücknehmen, so daß irgendwelche Kapazitätskooperationen nicht mehr zur Debatte stehen. Zweitens bestand die Hoffnung, über uns großartig in den Ostmarkt einzusteigen, und die hat sich nicht erfüllt. Wir sind auch der Meinung, daß wir als Einzelunternehmen die Mittel nicht aufbringen können, um neue Märkte zu erschließen und um erfolgreiche Marktarbeit zu betreiben. Dazu sind wir einfach zu klein.

Es gab schon früher in der ehemaligen DDR Überlegungen über die Zusammenarbeit von Schleifmaschinen-Betrieben. Es gibt vier Betriebe, die an und für sich eine ergänzende Produktpalette produzieren und doch mehr oder weniger einen gemeinsamen Markt bearbeiten. Wir haben uns entschlossen, stärker zusammenzuarbeiten und haben dazu auch entsprechende Konzeptionen vorgelegt, die jetzt in der Ausgestaltung sind. Wir wollen einen großen Verbund auf den Weg bringen und denken da insbesondere an folgende Bereiche: Wir wollen gemeinsame Verkaufsaktivitäten organisieren, die wir jetzt teilweise schon praktizieren. Es zeigt sich immer mehr, daß Vertragsverhandlungen auch in dem Bereich Ostmarkt von einem Betrieb überhaupt nicht durchgestanden werden können, sondern daß man dort gemeinschaftlich arbeiten muß, weil sonst die Kosten den gewünschten Effekt übersteigen. Wir wollen also gemeinsame Verkaufsstrukturen schaffen. Wir wollen als zweites gemeinsame Einkaufsstrukturen aufbauen und zumindestens in einem Einkauf zusammenschließen, um auf gewissen Gebieten Effekte zu erreichen. Denn es zeigt sich ganz

deutlich, daß wir diesen Weg gehen müssen, größere Mengen zu kaufen. Die Preisgestaltung hängt doch im wesentlichen ganz stark von der Menge ab, die ich einkaufe. Und als vier Schleifmaschinen produzierende Betriebe haben wir somit ein erheblich größeres Potential. Wir rechnen uns so einige Effekte aus.

Ein weiteres Problem ist, wie ich schon sagte, daß wir eine ergänzende Produktpalette aufbauen. Wenn wir uns jetzt endgültig trennen und als einzelne Unternehmen auf dem Markt tätig sind, ist absehbar, daß wir uns auf vielen Gebieten in ein, zwei Jahren als erbitterte Konkurrenten gegenüberstehen. Das zeichnet sich bereits jetzt schon ab. Wir wären sicherlich gut beraten, wenn wir uns so abstimmen, daß gewisse technologische Bereiche von einem Unternehmen zu bearbeiten sind. Dieses Vorhaben soll darin münden, daß wir eventuell eine Holding AG gründen und die Betriebe jedoch weitgehendst eigenständig lassen. Auf alle Fälle halten wir auch nichts davon, wenn wir wieder ein gigantisches Unternehmen gründen. Wenn wieder alles durch eine Führungsspitze geregelt wird, haben wir zum Schluß wieder ein Kombinat. Das hat nicht funktioniert. Wir sind der Meinung, daß wir den richtigen Weg gegangen sind, indem wir die einzelnen beteiligten Unternehmen für sich auf mittelständische Unternehmen zurückgeführt haben. Wir wollen aber jetzt, die Synergieeffekte suchen, wo sie angezeigt sind. Gleichzeitig versuchen wir dort eine geeignete Rechtsform zu finden. Weiter ist das noch nicht gediehen. Aber ich denke, daß das ein interessanter Weg ist und vielleicht doch etwas Hoffnung gibt. Hier ist teilweise angeklungen, daß man als Einzelbetrieb doch hoffnungslos überfordert ist und allein steht. Trotzdem halte ich nichts davon, nur von der Treuhandanstalt Geld zu fordern, damit sie uns über Wasser hält. Sondern ich denke doch, daß unser Weg schon eine strukturpolitische Maßnahme ist. Sie ist selbstverständlich von der Treuhandanstalt mit zu unterstützen.

5. Referenten, Tagungs- und Diskussionsleitung

Hans-Jürgen Alt, VDMA-Landesgruppe Sachsen/Thüringen, Dresden

Prof. Dr. Horst Bendix, TAKRAF Schwermaschinenbau AG, Leipzig

Gerd Gerlach, Spinnerei-Maschinenfabrik, Chemnitz

Peter König, Friedrich-Ebert-Stiftung, Abteilung Arbeits- und Sozialforschung, Bonn

Prof. Dr. Herbert Kroker, Weimar-Werk GmbH, Weimar

Helga Manneck, Bundesministerium für Wirtschaft, Außenstelle Berlin

Dr. Ulrike Schmidt, Bundesstelle für Außenhandelsinformationen, Berlin

Winfried Schneider-Deters, Friedrich-Ebert-Stiftung, Büro Leipzig

Dr. Dirk Wefelscheid, Treuhandanstalt, Niederlassung Chemnitz

Dr. Detlef Wendt, VDMA-Landesgruppe Sachsen/Thüringen, Dresden

Reihe „Gesprächskreis Arbeit und Soziales“

Gesprächskreis Arbeit und Soziales Nr. 1

Ausländer im vereinten Deutschland - Perspektiven der Ausländerpolitik
(vergriffen)

Gesprächskreis Arbeit und Soziales Nr. 2

Industriebetriebe an der Schwelle zur Marktwirtschaft

Gesprächskreis Arbeit und Soziales Nr. 3

Zuwanderungspolitik der Zukunft

Gesprächskreis Arbeit und Soziales Nr. 4

Modernes Management in Unternehmen der alten und neuen Bundesländer

Gesprächskreis Arbeit und Soziales Nr. 5

Zukunft des Gesundheitswesens in den neuen Bundesländern

Gesprächskreis Arbeit und Soziales Nr. 6

Multikulturelle Gesellschaft - Der Weg zwischen Ausgrenzung und Vereinnahmung?
(vergriffen)

Gesprächskreis Arbeit und Soziales Nr. 7

Einwanderungskonzept für die Bundesrepublik Deutschland - Fakten Argumente, Vorschläge

Gesprächskreis Arbeit und Soziales Nr. 8

Zukunft sozialer Einrichtungen und sozialer Dienste in den neuen Bundesländern

Gesprächskreis Arbeit und Soziales Nr. 9

Sicherung des Gesundheitswesens in den 90er Jahren

Gesprächskreis Arbeit und Soziales Nr. 10

Branchenentwicklungen und Handlungsperspektiven betrieblicher Interessenvertreter in den neuen Bundesländern

Gesprächskreis Arbeit und Soziales Nr. 11

Der ostdeutsche Maschinenbau - Wege zur internationalen Wettbewerbsfähigkeit

Die Broschüren sind kostenlos zu beziehen bei:

Friedrich-Ebert-Stiftung

Abt. Arbeits- und Sozialforschung

Godesberger Allee 149

W-5300 Bonn 2