



Arbeitsgemeinschaft Zulieferindustrie

2. Zulieferforum der

ArGeZ

„Die Globalisierung der Zuliefermärkte“

am 2. Oktober 1996

im Maritim Hotel, Köln

INHALT

Begrüßungsansprache

Hans-Dieter Honsel

Vorsitzender des Vorstandes
der Honsel-Werke AG, Meschede

1

Vorträge

Wilhelm Becker

Leiter der Materialwirtschaft
Bayrische Motorenwerke AG, München

„Globale Märkte -

Chancen und Risiken von Zulieferern und Assemblern“

3

Dr. Johannes Ludewig

Staatssekretär im Bundesministerium für Wirtschaft, Bonn

„Der Standort Deutschland in einem globalen Markt“

9

Podiumsdiskussion

12

Diskussion mit dem Plenum

17

Schlußwort

19

Begrüßungsansprache

Hans-Dieter Honsel

Vorsitzender des Vorstandes
der Honsel-Werke AG
Meschede

Das Thema „Internationalisierung der Zuliefermärkte“ ist ein zunehmend dringendes, aber auch ein bedrückendes und oft verdrängtes Thema.

Ich freue mich, zwei kompetente Referenten begrüßen zu dürfen:

- **Herrn Wilhelm Becker,**
Leiter der Materialwirtschaft der BMW AG

Herr **Becker** wird zum Thema „*Globale Märkte - Chancen und Risiken von Zulieferern und Assemblern*“ vortragen.

- **Herrn Staatssekretär Dr. Johannes Ludewig,**
Bundesministerium für Wirtschaft (BMWi).

Herr **Dr. Ludewig** wird über das Thema „*Der Standort Deutschland in einem globalen Markt*“ referieren.

Nach der sicherlich interessanten Vortragsveranstaltung wird es ein Podiumsgespräch mit anerkannten Fachleuten aus unserer Branche geben.

Ich hoffe, daß zwischen den Panelmitgliedern und dem Auditorium ebenfalls eine rege Diskussion entsteht.

Die Arbeitsgemeinschaft Zulieferindustrie wurde 1993 gegründet. Sie versucht, den Belangen der folgenden Verbände Gehör zu verschaffen:

- Wirtschaftsvereinigung Metalle
- Deutscher Gießereiverband
- Wirtschaftsverband Stahlverformung
- Gesamtverband kunststoffverarbeitende Industrie
- Wirtschaftsverband der deutschen Kautschukindustrie
- EBM Wirtschaftsverband
- Wirtschaftsvereinigung Ziehereien und Kaltwalzwerke

Die Verbände der Arbeitsgemeinschaft Zulieferindustrie repräsentieren Unternehmen mit ca. 860.000 Beschäftigten und einem Umsatz von 190 Milliarden DM.

Ziel dieser Arbeitsgemeinschaft ist es, die Interessen der Zulieferindustrie in Politik und Öffentlichkeit transparenter zu machen. Gleichzeitig soll fairer Wettbewerb im Markt für Zulieferteile gefördert werden. Außerdem will die Arbeitsgemeinschaft dazu beitragen, daß die wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen insbesondere für die mittelständische Zulieferindustrie verbessert werden.

Die Internationalisierung der Zuliefermärkte ist ein hochaktuelles Thema. Die immer weiter fortschreitende Öffnung weltweiter Handels- und Produktionsbeziehungen und die zunehmende Vernetzung von Möglichkeiten internationaler Zusammenarbeit stellen die mittelständische Zulieferindustrie vor gewaltige Aufgaben. Das neue Denken und Handeln über alle Grenzen hinweg fordert neue Handlungsmaximen. Chancen und Risiken steigen. Der Wettbewerb zwischen den Unternehmen, aber auch der weltweite Wettbewerb der Standorte nimmt zu.

Es gilt, für diese Herausforderungen die richtigen Strategien zu finden. Um diesen Anforderungen gerecht zu werden, muß es unserer mittelständischen Zulieferindustrie gelingen, Strategie, Unternehmensstruktur und Verhalten zu koordinieren. Darüber hinaus ist es von zwingender Notwendigkeit, daß die Politik die heimischen Rahmenbedingungen wettbewerbsfähig hält. Eine auf die Belange des internationalen Wettbewerbs ausgerichtete Wirtschaftspolitik ist für die Unternehmenserfolge in diesem von hoher Exportabhängigkeit geprägten Land unverzichtbar.

Vorträge

Wilhelm Becker

Leiter der Materialwirtschaft
Bayerische Motoren Werke AG
München

„Globale Märkte - Chancen und Risiken von Zulieferern und Assemblern“

Die Automobilindustrie erlebt alle paar Jahre eine Art Paradigmenwechsel. Vor fünf Jahren war die Lean Production in aller Munde. Vor zwei oder drei Jahren stand Reengineering im Vordergrund. Heute spricht man von Globalisierung.

Die Globalisierung wird kein kurzlebiges Thema sein. Sie ist eine Folge veränderter Rahmenbedingungen. Sie ist ein weltweites Thema.

Der Eindruck kann entstehen, daß nirgendwo auf der Welt den Unternehmen bezüglich dieses Themas so viel Mißtrauen entgegenschlägt wie in Deutschland. Dabei steht es nicht zur Debatte, ob sich deutsche Unternehmen an der Globalisierung beteiligen sollen oder nicht. Es steht ebenfalls nicht zur Diskussion, ob es vertretbar ist, mit deutschem Kapital Arbeitsplätze im Ausland zu schaffen. Wenn sich deutsche Unternehmen nicht an internationalen Strömungen beteiligen, dann tun es andere Länder. Die Folge ist, daß die deutsche Wirtschaft in der Bedeutungslosigkeit verschwindet.

Ein Unternehmen wird heute dann als global bezeichnet, wenn es in mehreren Erdteilen produziert. Natürlich spielen auch Produktentwicklung, Einkauf und Vertrieb eine wesentliche Rolle.

Welche Regionen werden in Zukunft auf unsere Branche erheblichen Einfluß haben?

Asien, Lateinamerika und mit Vorbehalt auch Mittel- und Osteuropa sind sicherlich Länder, die uns in den nächsten Jahren sehr beschäftigen werden.

Zusammen leben in dieser Region fünfmal mehr Menschen als in den westlichen Industrieländern einschließlich Japan. Die Wirtschaft wächst mit zum Teil zweistelligen Jahresraten. Gleichzeitig hinkt die Kraftfahrzeugproduktion absolut gesehen noch deutlich hinter derjenigen in der Triade her. Auch die Fahrzeugbestände sind sehr gering (z.B. in China sieben Fahrzeuge pro 1000 Einwohner). Die Märkte sind weit von dem Sättigungsgrad in den Industrieländern entfernt. Die Einkommen liegen im Durchschnitt um 70 % unter dem Niveau der Industrieländer, wachsen aber infolge der dynamischen Wirtschaft recht schnell.

Aufgrund der ohnehin vielerorts vorhandenen Handelsschranken und der zum Teil erheblichen Währungsimparitäten können solche Märkte typischerweise nur von innen erschlossen werden. Exporte aus den klassischen Industrieländern wären derart teuer, daß sich astronomische Endverbraucherpreise ergäben.

Während die Automobilnachfrage in den Industrieländern nur noch verhalten wächst, geht sie in den Schwellenländern rasant nach oben. Zwischen 1995 und 2003 soll sie sich im Durchschnitt der Regionen China, Indien, Lateinamerika und Osteuropa verdoppeln. In China wird eine Steigerung auf mehr als das Sechsfache erwartet.

Nur eine globale Ausweitung der Aktivitäten bietet deutschen Unternehmen die Möglichkeit, an diesem Wachstum zu partizipieren. Häufig geht das nur durch Fertigung bzw. Montage vor Ort. Zu erinnern ist an die angesprochenen Handelshemmnisse, an das Einkommens- und Währungsgefälle usw.

Bei kleinen Fahrzeugstückzahlen kann natürlich nicht jedes Einzelteil vor Ort hergestellt werden. Das gilt vor allem für kapitalintensive Fertigungen. Teilweise kann eine Bedarfsbündelung durch mehrere Hersteller ein Weg sein, aber viele Teile müssen in der optimalen Menge an einem Ort gefertigt und im Teilesatz importiert werden.

Die Globalisierung der Automobilindustrie ist noch nicht abgeschlossen. Dennoch sind bereits viele Hersteller in Asien, Lateinamerika oder Osteuropa vertreten.

Welche Auswirkungen haben die Globalisierungsmaßnahmen?

1. In den entwickelten Märkten entstehen durch zusätzliche Fertigungen Überkapazitäten von 20 oder 30 % und mehr.
2. Auch in den Wachstums- und Zukunftsmärkten herrscht von Anfang an ein scharfer Wettbewerb. Verkäufermärkte, wie sie in Europa bis in die 70er Jahre hinein bestanden hatten, gibt es nicht mehr.
3. Um in dem schwierigeren Umfeld bestehen zu können, werden in viel höherem Maße als früher die Kräfte durch Kooperationen gebündelt.
4. Durch die Dual-Strategie von Kostenreduzierung und Innovation, die praktisch alle Hersteller anwenden, müssen sich die Unternehmen nochmals auf eine neue Dimension des Wettbewerbs einstellen.

5. Innerhalb der globalen Unternehmungsgruppen wird immer stärker vernetzt gehandelt und gedacht. Um bei weltweiter Produktion ein Kostenoptimum zu erzielen, werden alle Aktivitäten, die Skaleneffekte ermöglichen, gebündelt und strategisch koordiniert. Dies betrifft das Marketing, die Produktentwicklung, die Komponentenfertigung, aber auch den Einkauf und damit die Zusammenarbeit mit Lieferanten.

Ähnliche Tendenzen wie bei den Automobilherstellern werden konsequenterweise bei der Zulieferindustrie beobachtet. Deutsche Automobilzulieferunternehmen verfügen nach Angaben des Verbandes der Automobilindustrie international schon über mehr als 900 Tochtergesellschaften in 60 Ländern. Sie sind nicht nur in Schwellenländern präsent. Die Globalisierung ist im übrigen nicht ausschließlich ein Thema dieser Regionen.

Hingewiesen wird auf eine Umfrage, die das Beratungsunternehmen Scientific Consulting 1995 im Auftrag des Bundeswirtschaftsministeriums durchgeführt hat. Es muß davon ausgegangen werden, daß in den nächsten Jahren noch erhebliche Investitionen im Ausland getätigt werden.

Unter den bevorzugten Investitionsstandorten spielen vor allem Osteuropa und Asien eine Rolle. Aber auch Nordamerika ist eine interessante Zielregion, was natürlich mit der wachsenden Präsenz deutscher Automobilhersteller zusammenhängt.

BMW ist dabei, sich von einem exportorientierten zu einem global produzierenden Unternehmen zu entwickeln. Auf vier von fünf Kontinenten werden heute Fahrzeuge gefertigt bzw. montiert. Die Stückzahlen sind noch vergleichsweise gering.

1996 werden einschließlich Teilesätzen rund 80.000 Einheiten außerhalb Deutschlands montiert. Mittelfristig werden wir in weiteren Märkten Montage- oder Fertigungsbetriebe aufbauen. So ist jüngst ein Montagebetrieb in Ägypten eröffnet worden. BMW steht kurz vor dem Abschluß mit einem Partner in Indien. Auch in Brasilien oder Argentinien will BMW mit Chrysler eine Partnerschaft eingehen.

Weitere Entscheidungen werden natürlich auch von den Rahmenbedingungen beeinflusst. Die Bildung von Wirtschaftsblöcken unterstützt die Markterschließung von innen heraus. Teilweise machen große, homogene Wirtschaftsräume eine Fertigung für BMW erst rentabel, wenn dadurch Potentialgrenzen überschritten werden. Diese Chance bietet z.B. MERCOSUR in Südamerika. Noch größer wäre die APEC, die Asia Pacific Economic Cooperation, mit 18 Ländern und 2,2 Milliarden Menschen. BMW kann die heutigen fünf Montagebetriebe in dieser Region in einer vollwertigen Produktion zusammenfassen und den Markt dann gesamt versorgen.

Die Produktionswerke und CKD-Montagebetriebe von BMW arbeiten im Sinne eines internationalen Liefer- und Fertigungsverbunds zusammen. Auch der Einkauf ist in dieser Zusammenarbeit eingebunden. Die Transaktionskosten sollen auch bei globaler Tätigkeit so gering wie möglich bleiben. Auch die Fachstellen von Rover nutzen diesen Verbund, so daß hier keine redundante Organisation aufgebaut bzw. unterhalten werden muß.

Der Verbundansatz entwickelt sich organisch mit den Werksstrukturen. Heute werden z.B. Modelle der 3er Reihe in vier Erdteilen hergestellt:

- Europa
- Asien
- Nordamerika
- Südafrika.

Kapitalintensive, transportfreundliche Komponenten werden vorzugsweise in der Nähe des größten Bedarfs gefertigt und den anderen Standorten von dort aus zugeleitet. Großdimensionierte Bauteile und Vormontagen entstehen häufiger dezentral vor Ort. Auch bei dezentraler Komponentenfertigung arbeitet BMW überwiegend mit nur einem Partner pro Bauteil zusammen, der das Know-how - die Software sozusagen - zentral erarbeitet und dann für die lokale Fertigung vielfältigt. Bei komplexen Bauteilen organisieren sich im übrigen viele Lieferanten - meist bezogen auf die Einzelteile - ebenfalls im Sinne eines Verbundkonzepts.

Als Folge der Globalisierung hat sich nicht nur der Fahrzeugabsatz im internationalen Bereich überproportional entwickelt, sondern auch der Einkauf. Heute gibt BMW im Konzern nur noch etwa jede zweite Einkaufsmark in Deutschland aus. Bei BMW allein liegt der internationale Einkaufsanteil derzeit bei etwa einem Drittel.

Aufgrund der zunehmenden internationalen Produktion von BMW-Automobilen in den nächsten Jahren wird das Global-Sourcing-Volumen deutlich, das heißt bis zum Faktor zwei, wachsen. Das bietet neue Chancen für Lieferanten. BMW wird seine Fertigungsstrukturen, die in Deutschland traditionell über Jahrzehnte aufgebaut worden sind, nicht auf die neuen Märkte übertragen. Zukünftige Einkaufs- oder Sourcing-Schwerpunkte werden neben Nordamerika und Südafrika, wo die Produktion deutlich hochgefahren wird, Schwellenländer wie China, aber auch Brasilien und Mexiko sein.

Neben Chancen gibt es auch interne und externe Risiken. Externe Risiken, etwa die politische und gesamtwirtschaftliche Entwicklung eines Landes, kann ein Unternehmen nicht beeinflussen. Ist eine grundsätzliche Entscheidung getroffen, muß man sich darauf konzentrieren,

die internen Risiken zu begrenzen, z.B. falsche Markteinschätzung, höhere Kosten als geplant oder kulturelle Schwierigkeiten.

Besonders kleine Unternehmen mit traditionell inländischer Orientierung tun sich schwer, einen größeren Schritt nach draußen zu wagen. Spezifische Probleme sind z.B. fehlende Markt- und Sprachkenntnisse, knappe personelle und finanzielle Ressourcen, unter Umständen eine unsichere Kundenbasis und fehlendes Know-how, wie man die bürokratischen und sonstigen Hürden bei Markteintritt überwindet.

Eine Reihe von Gestaltungsmerkmalen oder Erfolgsfaktoren, die bei der Internationalisierung eine Rolle spielen, sollen nun angesprochen werden. Vor allem geht es um Themen, die für mittelständische Unternehmen etwas anders aussehen können als für Großunternehmen. Es handelt sich um Tendenzaussagen. Viele Fragen lassen sich nur situativ behandeln und entscheiden. Zu empfehlen ist, bei allen strategischen Fragen eng mit dem betreffenden Kunden zusammenzuarbeiten, ob dies nun ein Automobilhersteller oder ein Zulieferer ist.

Der erste Erfolgsfaktor ist die Kooperation mit lokalen Unternehmen. Ein solcher Weg kommt vor allem für kleinere Unternehmen in Frage. Kooperationen können es erleichtern, den geeigneten Standort auszuwählen, Behördenkontakte und Finanzierungsfragen abzuwickeln und vor allen Dingen geeignete Mitarbeiter zu finden. Generell ist ein Gemeinschaftsunternehmen oder eine Gemeinschaftsgründung im Sinne von Joint Venture oder die Zusammenarbeit mit einem lokalen Investor der Übernahme eines bestehenden Unternehmens vorzuziehen. Häufig sind angebotene Firmen Sanierungsfälle. Dies gilt nach Erfahrung von BMW vor allem für Unternehmen in den ehemaligen sozialistischen Ländern, auf denen häufig noch das Erbe der Vergangenheit lastet. Eine Greenfield-Gründung ist frei von Altlasten, und durch die Zusammenarbeit mit einem Partner vor Ort können brauchbare Ressourcen sinnvoll eingesetzt werden (z.B. Grundstücke, lokales Management-Know-how, gegebenenfalls Anlagengüter).

Bei der Standortwahl ist ein enger räumlicher Zusammenhang mit dem Kunden vor allem für den Vormontagelieferanten und bei variantenreichen Komponenten wichtig.

Bei logistisch unkritischen Produkten können auch andere Aspekte in den Vordergrund rücken, z.B. Kosten, Vorlieferanten oder Rohstoffe. BMW steht seinen Lieferanten gerne beratend zur Seite, wenn es um Ansiedlungs- und Kooperationsfragen geht.

Mit der Standortthematik hängt natürlich auch die Frage zusammen, ob sich ein Unternehmen auf einen oder mehrere Kunden ausrichten soll. Vor allem der Lieferant technischer Bauteile mit hohem Entwicklungsaufwand muß seine Vorleistungen auf möglichst viele Kunden verteilen können, um eine günstige Kostenposition zu errei-

chen. Für den spezialisierten Kleinbetrieb ist dies nicht so entscheidend. Auch er sollte sich aber überlegen, ob er sich im Rahmen einer Globalisierungsstrategie aus der Abhängigkeit eines einzelnen oder dominierenden Abnehmers lösen kann.

Ebenso wichtig ist die Frage, wie die durch Globalisierung entstehenden Fertigungsstätten sinnvoll vernetzt werden können. Viele Komponenten, die an mehreren Herstellerstandorten zeitgleich benötigt werden, sind identisch. In der Regel ist es unwirtschaftlich, alle Teile redundant herzustellen. Kapitalintensive Fertigungen können häufig im Stammland verbleiben. Wieweit die Produktion lokalisiert werden muß, hängt auch von den logistischen Rahmenbedingungen und den Flexibilitätserfordernissen ab. Es ist zu empfehlen, sich frühzeitig mit dem Abnehmer abzustimmen. Nur wenn die Anforderungen genau bekannt sind, kann richtig entschieden werden.

Je stärker ein Zulieferbetrieb auf einen einzelnen Abnehmer ausgerichtet ist (räumlich, auftragsseitig), desto wichtiger ist die Absicherung über entsprechend langfristige Lieferverträge. Auch über eine Option auf die Belieferung für später einsetzende und Nachfolgemodelle sollte nachgedacht werden.

Fazit:

Die Aussichten auf eine erfolgreich globale Zukunft sind gut, wenn diese Aufgabe überlegt, aber konsequent angegangen wird. Es sollte eine evolutionäre Strategie eingeschlagen werden, weil dadurch die Chancen, die sich bieten, genutzt und gleichzeitig die Risiken begrenzt werden. Jeder Schritt ist mit einem Lernprozeß verbunden, der wiederum befähigt, den folgenden noch etwas besser tun zu können. In diesem Sinn war z.B. das BMW-Werk in Spartanburg, South Carolina, zwar ein wichtiger, aber nur ein Zwischenschritt.

Mittelfristig, wenn die Aufbauarbeit erst einmal bewältigt ist, wird das global verankerte Unternehmen leistungsfähiger sein, als das nur regional tätige, weil es einfach mehr Wahlmöglichkeiten für die Optimierung seiner Wertschöpfung hat.

Dr. Johannes Ludewig

Staatssekretär
im Bundesministerium für
Wirtschaft, Bonn

„Der Standort Deutschland in einem globalen Markt“

Mit dem Wegfall von politischen Grenzen um das Jahr 1990 sind auch ökonomische Grenzen weggefallen. Es entsteht zunehmend ein Weltinnenmarkt. Dazu beigetragen haben der erfolgreiche Abschluß der Uruguay-Runde durch Wegfall von Zollgrenzen, aber auch die Nutzung moderner Kommunikationsmittel.

Seit Anfang der 90er Jahre durchlebt die Welt einen dramatischen Strukturwandel. Die Welt mit ihrer relativen Stabilität, wie sie vor 1990 war, wird nicht wiederkommen. Neue Strukturen bilden sich heraus. Die Umbruchphase dauert an.

Strukturwandel findet nicht nur in Ostdeutschland, sondern auch in Westdeutschland statt.

Der Strukturwandel beeinflusst auch das Machtgefüge zwischen Automobilherstellern und Zulieferern. Die Wettbewerbslandschaft hat sich verändert. Das Thema Nachfragemacht ist präsent.

Im weltweiten Standortwettbewerb muß sich Deutschland als Standort für Arbeit und Beschäftigung positionieren. Deutschland ist ein sehr exportstarkes Land.

Deutschland hat Standortvorteile. Eine breite mittelständische Basis, eine gut ausgebaute Infrastruktur und hochqualifizierte Arbeitskräfte.

Ein Beweis für Standortchwächen unseres Landes ist die hohe Arbeitslosigkeit. Die Arbeitslosigkeit entsteht durch zu hohe Kosten verbunden mit Überregulierung. Deutschland ist das Land der Überregulierung. Die Bereitschaft, Risiken zu übernehmen (z.B. Gentechnik) ist zum größten Teil nicht vorhanden. Eine weitere Standortchwäche ist zur Zeit das Bildungssystem. Im internationalen Wettbewerb ist das deutsche Bildungssystem nicht wettbewerbsfähig. Dies wird dadurch belegt, daß kaum noch ein ausländischer Student oder zumindest nur eine drastisch rückläufige Zahl ausländischer Studenten sich für einen Platz an einer deutschen Hochschule interessieren. Im Bereich der Wirtschaftswissenschaften ist praktisch kein Interesse dafür vorhanden, was in Deutschland gedacht, geforscht oder aufgeschrieben wird. Es stellt sich die Frage, wie lange es sich Deutschland noch leisten können, daß seine Universitäten fünf Monate im Jahr leerstehen.

Was kann die Politik gegen diese Fehlentwicklungen tun?

Anfang 1996 hat es Konsensgespräche zwischen Bundesregierung, Wirtschaft und Gewerkschaften gegeben. Ziel war, Verbesserungsvorschläge für Fehlentwicklungen in Deutschland zu unterbreiten. Anschließend wurde das Aktionsprogramm für Investitionen und Arbeitsplätze und das Programm für Wachstum und Beschäftigung auf

den Weg gebracht. Der Konsens ist an der Frage der Lohnfortzahlung zerbrochen. Deutschland hat ein Gesellschafts- und Regierungssystem, daß sich von dem anderer westlicher Länder in vielen Punkten grundsätzlich unterscheidet. Dies ist auf die Erfahrungen des Nationalsozialismus zurückzuführen. 1949 bei der Gründung der Bundesrepublik wollte man die Macht verteilen, um Mißbrauch für die Zukunft auszuschließen. Die Folge war eine Verteilungsintensität, wie sie in keinem anderen westlichen Land zu finden ist. Daraus ist zu erkennen, daß Gesetzesinitiativen in Deutschland wegen des durchstrukturierten föderalen Aufbaus schwieriger zu beschließen sind als anderswo in der Welt. Die Meinungsbildung ist breiter.

Das Programm der Bundesregierung für Wachstum und Beschäftigung ist kein isoliertes Sparprogramm. Die Bundesregierung hat versucht, für die Wirtschafts-, Finanz- und Haushaltspolitik einen Gesamtansatz zu finden. Wesentliche Aspekte sind :

1. Eine Offensive für unternehmerische Selbständigkeit und Innovation

Es gilt, die Bereiche Risikokapital/Wagniskapital, wo Deutschland im Rückstand ist, voranzubringen.

2. Eine wachstumsfördernde Steuerpolitik

Benötigt wird eine grundsätzliche Reform des Lohn- und Einkommensteuertarifs und eine Unternehmenssteuerreform. Die Unternehmenssteuern müssen auf ein international akzeptables Niveau reduziert werden. Das Problem in Deutschland liegt in den Bemessungsgrundlagen und ihren vielfältigen Abzugsmöglichkeiten. Sie haben ihre Korrespondenz in hohen Steuersätzen. Ausländische Investoren blicken allerdings zuerst auf die Steuersätze und nicht auf die Bemessungsgrundlagen. Vermeintlich zu hohe Steuersätze schrecken Anleger ab.

3. Entlastung des Faktors Arbeit

Ziel ist es, die Beitragssätze zur Sozialversicherung auf unter 40 % zu senken. Der Trend zu ewig steigenden Beitragssätzen in der Rentenversicherung, der Krankenversicherung und der Arbeitslosenversicherung muß gestoppt werden.

4. Mehr Beschäftigung durch mehr Wettbewerb

Stichworte sind Telekommunikationsgesetz, Energiewirtschaftsrecht, Aufhebung der Gebietsmonopole für Strom und Gas, Planungs- und Genehmigungsverfahren, Ladenschlußgesetz.

5. Gewährleistung solider Staatsfinanzen

Zur Finanzierung der Deutschen Einheit und zur Unterstützung Osteuropas hat Deutschland bisher 800 bis 1000 Milliarden DM mobilisiert. Bemerkenswert ist, daß trotz der hohen Vorleistungen für den Aufbau Ostdeutschland die Kapitalmärkte das Vertrauen in Deutschland nicht verloren haben. Dies gehört zu den großen Leistungen der Bundesregierung. Solide Staatsfinanzen sind das Fundament, auf dem Politik erst stattfinden kann.

Die Wirtschaft muß ihren Beitrag zum Gesamtprogramm zur Verbesserung und Neuordnung der Wirtschafts-, Finanz- und Haushaltspolitik leisten, in dem sie die Wettbewerbsfähigkeit am Standort Deutschland mit der Kombination der Produktionsfaktoren, mit der wir im internationalen Wettbewerb bestehen können, herstellt. Die Tarifpartner müssen in ihrem Bereich entsprechend angepaßte und vertretbare Beschlüsse fassen. Zu erinnern ist daran, daß in Deutschland von Mitte der 80er Jahre bis Anfang der 90er Jahre die Staatsfinanzen konsolidiert worden sind. Die anfängliche Staatsquote von über 50 % ist seinerzeit auf unter 45 % gedrückt worden. Die Steuern sind um 50 Milliarden DM gesenkt worden.

Das gemeinsame Handeln muß nach dem Vorrang für Beschäftigung ausgerichtet werden. Zu fordern ist ein gleichgerichtetes Verhalten aller, die in unserem System eine Rolle spielen. Dann bestehen echte Chancen, Ziele wie die Halbierung der Arbeitslosenzahl und die Senkung der Lohnzusatzkosten auf unter 40 % bis zum Jahre 2000 zu erreichen. Die Besitzstandswahrung muß zugunsten eines dynamischen Prozesses in Richtung Arbeit und Beschäftigung verändert werden. Unter diesen Voraussetzungen bestehen sehr gute Chancen am Standort Deutschland auch in einer globalisierten Weltwirtschaft.

Podiumsdiskussion

Leitung: Staatssekretär Dr. Johannes Ludewig, Bundesministerium für Wirtschaft

Teilnehmer:

- **Dr. Lothar Albano-Müller**
Geschäftsführender Gesellschafter der Krebsöge Sinterholding GmbH,
Radevormwald

- **Wilhelm Becker**
Leiter der Materialwirtschaft, Bayerischen Motoren Werke AG, München

- **Dr. Hans Jürgen Hauck**
Mozartstraße 17, Eriskrich-Schlatt

- **Detlef Hegemann**
Geschäftsführer Alusuisse Bayrisches Druckgusswerk GmbH und CO. KG,
Markt-Schwaben

- **Dr. Claus-Dieter Hoffmann**
Generalbevollmächtigter der Robert Bosch GmbH, Stuttgart

- **Jürgen R. Thumann**
Geschäftsführender Gesellschafter der Firmen Hille & Müller KG,
Heitkamp und Thumann KG, Düsseldorf

- Ludewig:** Seit wann spricht man von der Globalisierung der Märkte ?
- Wo liegen die Gründe, daß Global Sourcing in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen hat?
- Becker:** Auf den klassischen Märkten der Automobilindustrie wird kaum noch Zuwachs zu erzielen sein. Engagement muß auf Wachstumsmärkten wie in Asien und in Südamerika erfolgen. Dies sind nicht nur Absatzmärkte, sondern auch Produktionsstätten deutscher bzw. europäischer Erzeugnisse. Es gilt, hier mit Engagement nicht zu zögern, da diese Märkte dann von anderen besetzt werden.
- Hauck:** Globalisierung begann mit dem Untergang des Kommunismus in diesem Jahrzehnt. Die Welt wurde offener. Ebenso hat der Wettbewerb auf dem Automobilssektor und der Erfolg der Japaner in diesem Bereich dazu beigetragen, daß Globalisierung stärker ins Bewußtsein gerückt wurde. Globalisierte Märkte finden sich in erster Linie im Automobilbereich und beim Maschinenbau.
- Becker:** Vor allem die Textilindustrie, aber auch die Elektronikindustrie sind bereits früher als der Automobilssektor und der Maschinenbau in Richtung Globalisierung gegangen.
- Hoffmann:** Die Intensivierung des Wettbewerbs ist in einer Vielzahl von Branchen festzustellen. Die gestiegene Wettbewerbsintensität wurde durch die Öffnung der Märkte in Osteuropa, aber auch durch Liberalisierungstrends in Brasilien, Indien, Australien und schließlich durch die Bildung von gemeinsamen Märkten z.B. im Rahmen der NAFTA oder in Südamerika gefördert.
- Hinzu kommt die verstärkte internationale Kooperation von Großunternehmen. Dieser Unternehmensverbund und die verstärkten internationalen Direktinvestitionen dieser Unternehmen führen zu einem stark erhöhten Globalisierungsgrad. Die Folge ist eine wesentlich höhere Markttransparenz, die auch über geeignete interne Informationssysteme der Unternehmen unterstützt wird.
- Ludewig:** Neben der Öffnung in Osteuropa hat sicherlich auch der erfolgreiche Abschluß der Uruguay-Runde des GATT im Jahre 1994 den Trend in Richtung Globalisierung verstärkt. Die Märkte wurden offener. Es besteht die Möglichkeit, daß sich wie bereits vor dem 2. Weltkrieg die Verbindung Westeuropas mit Osteuropas intensiviert, z.B. in Richtung auf eine neue regionale Arbeitsteilung.

Osteuropa hat für Deutschland bereits eine Bedeutung, wenn man an die vielen Joint-Ventures denkt, die bereits kleine und mittlere Unternehmen mit Polen oder mit der Tschechischen Republik eingegangen sind. Die geographische Nähe Osteuropas läßt vermuten, daß sich in den nächsten Jahren der wirtschaftliche Austausch beider Teile unseres Kontinents vervielfachen wird.

Thumann:

Globalisierung ist eine ganz allmähliche Entwicklung, die durch Japan in den 80er Jahren eingeleitet worden ist. Zu erinnern ist an Niederlassungen der japanischen Automobilindustrie in den USA, die auch deutsche Unternehmen seinerzeit zum Rückzug aus diesem Markt bewogen hatte.

Sorge ist, daß die Wachstumsraten der Wirtschaft Europas in den nächsten Jahren im Vergleich zu anderen Regionen der Welt nicht sehr ausgeprägt sein werden.

Ludewig:

Die sich neu herausbildende Arbeitsteilung in Europa dürfte neben Risiken auch Chancen und Perspektiven eröffnen, um die deutsche Position auf dem Weltmarkt insgesamt zu verbessern.

Hegemann:

Mit Beginn des Global-Sourcing Anfang der 90er Jahre hatte die Automobilindustrie ihre Zulieferer zunehmend darauf hingewiesen, daß Zulieferteile am internationalen Markt zum Teil billiger zu beziehen sind als in Deutschland. Das Unternehmen Alusuisse Bayrisches Druckgußwerk z.B. hat sich auf diese veränderte Situation eingestellt. Mit einem Exportanteil von 30 % werden heute Automobilzulieferteile z.B. nach Brasilien geliefert. Der internationale Handel mit Zulieferteilen existiert also bereits. Die Frage ist, an welchem Standort künftig produziert wird.

Becker:

Die Innovationen und die High-Tech-Technologie sind in den in Deutschland existierenden Formen anderweitig zur Zeit nicht verfügbar. Zahlreiche Standortfaktoren wie z.B. Ausbildung und Infrastruktur sprechen für Deutschland. Allerdings können andere Teile der Welt im Zeitablauf mit diesem Standard gleichziehen.

Osteuropa wird - ähnlich wie Mexiko für die USA - für Westeuropa nur eine Art verlängerte Werkbank. Lohnintensive Arbeitsschritte werden nach Osteuropa verlagert. Entwicklungen einer eigenen Zulieferindustrie in Osteuropa sind derzeit nicht zu sehen.

Hegemann:

In Tschechien und in Polen ist in jüngster Zeit investiert worden. Regionen, die weiter im Osten liegen, werden kritisch betrachtet. Die Sorge um eingesetztes Kapital, Sprachbarrieren und fehlendes Management-Know-how sind für Investitionen hinderlich.

Zulieferer hatten in der Vergangenheit drei Kriterien zu erfüllen: Preis, Service und Qualität.

Im Zuge der Globalisierung sind hinzugekommen:

Innovation und Innovationskraft, Flexibilität, Schnelligkeit, Zuverlässigkeit, Bereitschaft zu just-in-time, d.h. mit der Fertigung in die Nähe des Kunden zu gehen.

Albano-Müller:

Auch im Zulieferbereich dürfte ein Trend zu Auslandsgründungen festzustellen sein. Dazu regt möglicherweise die Standortchwäche in Deutschland an, so daß teilweise der Eindruck entsteht, als sei Kapital im Ausland besser angelegt als im Inland. Darüber hinaus spielt der Wunsch eine Rolle, in sich entwickelnden Märkten präsent zu sein. Begünstigt wird dieser Trend dadurch, daß Transportkosten heute relativ niedrig sind.

Das Bestreben nach Auslandsgründungen birgt allerdings die Gefahr, daß ein ursprünglich als marktnah gegründetes Tochterunternehmen auf Dauer billiger produziert als die Muttergesellschaft in Deutschland. Die Folge würde sein, daß der Hauptteil der Produktion aus Deutschland ins Ausland verlagert wird und hier das Problem Arbeitslosigkeit weiter verschärft wird.

Ludewig:

Osteuropa wird sicherlich nicht ausschließlich die Rolle einer verlängerten Werkbank für Westeuropa spielen. Tschechien z.B. hat traditionell stets erstklassige Maschinen gebaut. Es ist nicht einzusehen, warum dieses Land in Zukunft nicht auch wieder qualitativ hochwertige Maschinen bauen soll. Die Erweiterung der EU um osteuropäische Länder wird sicherlich zur Industrialisierung in dieser Region beitragen.

Hoffmann:

Die Öffnung der EU nach Osten bietet sicher eine wesentliche Chance für Europa als Region und insbesondere für die Entwicklung einer neuen Arbeitsteilung. Deshalb sind auch die Fertigungsinvestitionen des Hauses Bosch in Osteuropa heute primär kosten- und nur sekundär marktorientiert.

Unter Gesichtspunkten der Marktentwicklung z.B. im Bereich der Automobilindustrie und im Bereich langlebiger Gebrauchsgüter ist zu beachten, daß in den nächsten 10 Jahren das größte Wachstum in Asien (außerhalb Japans) erzielt werden wird. Dieser Prozeß wird sich trotz der Dynamik Osteuropas vollziehen. Diese Marktentwicklung muß man im Auge behalten, wenn man über Auslandsengagements nachdenkt.

Thumann:

Investitionen in Osteuropa, sei es aus Kostengründen, sei es aus Absatzgründen, sind zur Zeit sicherlich angebracht. Zu warnen ist jedoch davor, bei aller Konzentration auf Osteuropa die Entwicklung der Weltmärkte insbesondere in Asien aus den Augen zu verlieren. Es darf sich nicht wiederholen, daß wir in Deutschland wie 1990 aufgrund der Euphorie einer neuen innerdeutschen Konjunktur wichtige weltwirt-

schaftliche Entwicklungen vorübergehend aus den Augen verloren haben.

Hauck:

Die hier vertretene Zulieferindustrie ist auf die Automobilindustrie ausgerichtet. Für die Firma Müller Weingarten gilt, dorthin zu gehen, wo die deutsche Automobilindustrie sich hin entwickelt. Man muß dort präsent sein, wo die großen Märkte sind, in Südostasien oder in Südamerika. Wie festgestellt wurde, werden in diesen Regionen die höchsten Wachstumsraten erwartet und nicht in Osteuropa.

Becker:

Für BMW sind die USA ein wichtiger Absatzmarkt. 1996 werden dort 100.000 PKW verkauft. Um von handelspolitischer Seite keine Angriffsfläche möglicher Sanktionen zu riskieren, hat BMW in Spartanburg eine eigene Fertigung errichtet. Mit dieser Ansiedlung sind auch eine Reihe von Stammlieferanten mit nach den USA gegangen, die sich dort angesiedelt haben. Diese Unternehmen konnten zusätzliche neue amerikanische Kunden gewinnen. Das war auch das Ziel von BMW. Es besteht kein Interesse, Zulieferanten in voller Abhängigkeit von BMW mit in einen neuen Markt zu nehmen.

Albano Müller:

Bei aller Notwendigkeit für Auslandsengagements darf die Entwicklung aus Zuliefersicht nicht dazu führen, daß in Deutschland lediglich Verwaltungsgesellschaften bestehen, die im Ausland produzieren.

Hegemann:

Die Alusuisse Bayrisches Druckgußwerk produziert nicht-beschäftigungsintensive Großserien in Deutschland. Lohnintensive Erzeugnisse werden in Billiglohnländern gefertigt.

Thumann:

Die Automobilindustrie ist aufgerufen, sich zur partnerschaftlichen und vertrauensvollen Zusammenarbeit mit ihren Zulieferern zu bekennen. Gerade bei der Bildung von strategischen Allianzen im Ausland ist eine vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen Automobilindustrie und Zulieferindustrie unverzichtbar.

Becker:

Die Automobilindustrie braucht eine leistungsfähige Zulieferindustrie. Ein Automobil besteht bezüglich der Herstellkosten zu 60 bis 70 % aus Zulieferteilen. Es besteht eine gegenseitige Abhängigkeit. Besorgniserregend ist, daß der Mittelstand, der in den 50er, 60er und 70er Jahren den deutschen Wohlstand mitgeprägt hat, mehr und mehr vom Markt verschwindet.

Die deutsche Zulieferindustrie hat beim Thema Globalisierung Nachholbedarf. Die Frage ist, ob diese Industrie den Willen und die Möglichkeit hat, Auslandsengagements einzugehen.

Diskussion mit dem Plenum:

Ludewig:

Herr Becker hat eine zentrale Frage gestellt: Ist in der Zulieferindustrie das Potential und der Wille vorhanden, eine internationalisierte Entwicklung mitzugehen?

Beitrag aus dem Plenum:

Bevor diese Frage beantwortet werden kann, muß die Automobilindustrie sich äußern, ob sie im Zulieferbereich den vorhandenen Global Player oder den innovativen mittelständischen Zulieferer in internationaler Ausrichtung will.

Beitrag aus dem Plenum:

Es ist ein schwieriges Unterfangen, wenn ein mittelständischer Unternehmer mit 100 oder 150 Mitarbeitern, mit einem Managementprofil, das gerade für Deutschland ausreicht und mit fehlenden Sprachkenntnissen in einen ausländischen Markt hineingehen soll. Dies führt dazu, daß heute vorhandene Global Player zunehmend mittelständische Unternehmen aufkaufen. Denn unbestreitbar hat der mittelständische Unternehmer ein Know-how, Flexibilität, schnell zu reagieren und Innovationskraft. Diese Fähigkeiten sollen für die Automobilindustrie nicht verlorengehen. Es muß aber auch erkannt werden, daß die Zulieferindustrie auf Auslandsmärkten mitarbeiten will, aber häufig nicht mitarbeiten kann. Global Player, die kleine und mittelständische Zulieferunternehmen aufkaufen, werden allerdings dadurch immer größer und damit unflexibler.

Beitrag aus dem Plenum:

Die Bundesregierung muß für wettbewerbsfähigere Rahmenbedingungen in Deutschland sorgen. Notwendig ist, die Steuern zu senken. Damit würde den Zulieferunternehmen auch mehr Geld zur Verfügung stehen, um Anstrengungen zu finanzieren, ihrem Kunden der Automobilindustrie auf Auslandsmärkte zu folgen.

Ludewig:

In den 80er Jahren hat die Bundesregierung die Steuern um 50 Milliarden DM senken können. Nach 1990 ist mit der deutschen Wiedervereinigung eine neue Situation eingetreten. Die ehemalige Bundesrepublik mußte die Erbschaft einer kommunistischen Volkswirtschaft antreten. In den letzten fünf Jahren mußten 700 bis 800 Milliarden DM mobilisiert werden, um z.B. die ostdeutsche Infrastruktur zu entwickeln. Dies ist schließlich die Voraussetzung dafür, daß Unternehmer in Ostdeutschland investieren.

Die Notwendigkeit einer Steuerreform ist akzeptiert. Wenn die Vorstellungen der CDU umgesetzt werden, wird ein Volumen von 100 Milliarden DM bewegt. Damit können der Eingangssteuersatz auf unter 20 % und der Spitzensteuersatz auf 35 % festgesetzt werden. Die Gegenfinanzierung wird allerdings nicht ohne Eingriffe z.B. in die degressive Abschreibung oder in manche Rückstellungen möglich sein.

Weitere Eckpunkte zur Verbesserung des Standortes Deutschland werden folgen: Lohnfortzahlung, Planungs- und Genehmigungsverfahren, Telekommunikationsgesetz, Multimedia-Gesetz, Energiewirtschaftsrecht.

Hauck:

Möglicherweise hat Deutschland, das traditionell stark mittelständisch geprägte Land, für die neuen Herausforderungen der Globalisierung eine falsche Struktur. Die Struktur des Mittelstandes ist geeignet gewesen, die Stärke dieses Landes als eine Exportnation hervorzuheben. Genau diese Struktur verhindert möglicherweise die rasche Anpassung Deutschlands an die Herausforderungen der Globalisierung.

Becker:

Die Aufforderung an die Zulieferindustrie, mit auf ausländische Märkte zu gehen, sollte nicht so unvorbereitet erfolgen, wie im Falle Japan in den 60er Jahren. Seinerzeit sind japanische Zulieferunternehmen völlig unvorbereitet mit ihren Kunden auf ausländische Märkte gegangen.

Um die Voraussetzungen und auch die Ressourcen für ein Auslandsengagement zu schaffen, ist auch die Initiative der Zulieferindustrie gefordert.

Albano-Müller:

Die Maßstäbe eines internationalen Handels verändern sich. Die Entwicklung ist auf einen Weltbinnenmarkt gerichtet, der zur Bewältigung der Anforderungen größere Unternehmenseinheiten erfordert. Die mittelständische Industrie kann dem nur gerecht werden, indem strategische Allianzen gebildet werden.

Hoffmann:

Im Hinblick auf die Wettbewerbsfähigkeit ist das Thema zu relativieren. Bevor die Unternehmen verstärkt das Problem der Internationalisierung lösen, müßten sie ihre Position am heimischen Markt verbessern. Untersuchungen belegen, daß nur ein Drittel des Kostendifferentials gegenüber den besten Wettbewerbern standortbedingt ist. Zwei Drittel sind an Effizienz-Defiziten auszumachen. Diese gilt es in erster Linie zu beseitigen.

**Beitrag aus dem
Plenum:**

Die US-amerikanische Automobilindustrie hat eine andere Umgangsform mit ihren Zulieferanten gepflegt als das in Deutschland üblich war. Ob die deutsche Automobilindustrie auf Dauer ohne eine solide deutsche Zulieferindustrie existieren kann, muß bezweifelt werden.

Die deutschen Unternehmen müssen verstärkt lernen, gemeinsame Projekte mit Partnern zu betreiben.

Hegemann:

Für einen kleinen mittelständischen Betrieb gilt nicht die Formel, daß zwei Drittel der Kosten durch effektives Management eingespart werden kann. Kleine mittelständische Unternehmer sind immer gezwungen gewesen, Kosten, die im eigenen Betrieb entstehen, zu sparen.

***Beitrag aus dem
Plenum:***

Um mittelständischen Zulieferbetrieben Mut für neue Formen der Kooperation zu machen, wäre es nützlich, wenn konkrete positive Beispiele veröffentlicht werden könnten, die zeigen, daß ein Zusammenschluß von mittelständischen Betrieben Nutzen bringen kann.

***Beitrag aus dem
Plenum:***

Globalisierung heißt auch, daß ausländische Zulieferanten hier in Deutschland verstärkt aktiv werden. Für den Bestand der mittelständischen deutschen Zulieferer könnte dies eine Gefahr bedeuten.

Schlußwort

Honsel:

Überlegt werden könnte, die Verantwortlichen in den Verbänden der Zulieferindustrie zu bitten, mit Repräsentanten der großen Abnehmerbereiche die Frage zu erörtern, welche Vorteile der mittelständische Zulieferer in Deutschland seinem Kunden bringen kann.

Dank für die interessanten Vorträge, Diskussionsbeiträge und konzentrierte Aufmerksamkeit!

Die angesprochenen Sorgen sollten bei der Politik und bei der Abnehmerindustrie Gehör finden; Gehör im Sinne von „Hören, Verstehen, Erkennen, Handeln“. Ziel ist zu verhindern, daß die Auswirkungen eines zunehmenden globalen Handels nicht ein Umfeld schaffen, das letztlich der mittelständischen Zulieferindustrie keine Überlebensfähigkeit mehr garantiert.

★