

**Prof. Dieter Weidemann**

Hessenforum 2008

***Es gilt das gesprochene Wort!***

Begrüßung und Einführungsrede

**Exzellente im Heimatmarkt – erfolgreich in der Welt**

Meine sehr geehrten Damen und Herren,  
liebe Mitglieder,  
verehrte Gäste,

herzlich willkommen zum 19. Hessenforum, der jährlichen Plattform zur  
Meinungsbildung der hessischen Metall- und Elektro-Industrie.

Ganz besonders freue ich mich,  
Anne Reidt, Friedrich Merz, Peter Müller, Wolfram von Schmieden und Georg  
Wolff - unsere Mitstreiter am heutigen Abend – zu begrüßen. Wir freuen uns  
auch, dass der Hauptgeschäftsführer von Gesamtmetall, Herrn Dr. Ulrich Brocker,  
zu uns nach Frankfurt gekommen ist.

Unsere Industrie – von Auto- über Maschinenbau zur Elektroindustrie, Metall-  
erzeugung und –erzeugnisse bis hin zur Optik – ist das Herzstück der hessischen  
Industrie: über 55 Mrd. € Jahresumsatz, 230.000 Beschäftigte mit einem  
durchschnittlichen Jahreseinkommen von 40.000 Euro. Diese Zahlen zeigen:

Die hessische M+E-Industrie ist nicht alles in Hessen. Aber sie ist mit weitem  
Abstand die stärkste Säule der Wertschöpfung und der Treiber der Innovation –  
vor Mobilitätswirtschaft, Banken- und Finanzdiensten, Chemie und Handel. Das  
kann man am Bankenplatz Frankfurt gar nicht laut genug sagen! Und das liegt an  
Ihnen, unseren 500 Mitgliedsunternehmen, deren unternehmerischem Erfolg wir  
uns als Arbeitgeberverband HESSENMETALL verpflichtet haben. An den Großen  
mit den bekannten Namen: Opel, Siemens, Bosch Thermotechnik, Continental  
Automotive, Fritz Winter, Daimler Kassel, MAN, Viessmann, Schenck, GKN  
Driveline, KION, Schunk, ABB, Vacuumschmelze, Braun. Und an den Hidden  
Champions des pfiffigen Mittelstands: z. B. den Werkzeugbauern in Nordhessen,  
die gerade mit uns ein Cluster gegründet haben, den Automobilzulieferern in  
Mittelhessen, die dasselbe schon vor einem Jahr getan haben, den Flugzeugbau-  
Zulieferern in RheinMainTaunus, den Maschinenbauern in Offenbach-Hanau und  
den IT – und Mikrosystemtechnikern in Südhessen. Um nur einige zu nennen,  
damit in großen Zügen ein Bild entsteht.

Unser heutiges Thema lautet „Exzellente in Hessen – erfolgreich in der Welt“. Wir wollen uns mit dem Zusammenhang beschäftigen zwischen der zunehmenden Internationalisierung der deutschen Industrie - ihren Chancen und Risiken – und den Standortfaktoren in Hessen und Deutschland, inwieweit sie Spitzenleistungen begünstigen oder nicht. Unsere These „Mehr Exzellenz durch mehr Globalisierung und umgekehrt!“

Meine Damen und Herren,

auf dem letztjährigen Hessenforum lautete das Thema: „Mehr Wert durch mehr Werte: Zwischen Shareholder Value-Ansatz und Corporate Social Responsibility“. Und damals habe ich an dieser Stelle argumentiert, dass eine zu starke Verengung des Begriffs der wertorientierten Unternehmensführung auf den kurzfristigen Aktionärsnutzen problematisch ist. Die einseitige Quartalsbetrachtung eines Unternehmens nach Finanzkennzahlen bildet die wirklichen Werttreiber nur unzureichend ab und kann daher einen ganzheitlichen Managementansatz nicht ersetzen. Kurz gesagt lautete meine These: Es gibt keinen mittelfristigen Mehrwert ohne eine wertebasierte Unternehmensführung, die eine Vielzahl Faktoren berücksichtigt, gerade auch solche die sich nicht alle drei Monate auf den Eurocent genau ausweisen lassen.

Dieser Tage erleben wir nun eine tiefgehende Erschütterung der Weltfinanzmärkte. Die Krise des Marktes für Hypotheken mit geringer Bonität in den Vereinigten Staaten, dem so genannten Subprime-Markt, hat sich zur Systemkrise ausgewachsen. Auch hierzulande, und das ist schmerzhaft, sind zahlreiche Kreditinstitute betroffen. Eine Rezession in den USA scheint nicht mehr ausgeschlossen. Der Dollar sinkt gegenüber dem Euro von einem historischen Tiefstand auf den nächsten. Eine Abschwächung des Wachstums in Europa und den aufstrebenden Volkswirtschaften Asiens scheint so gut wie sicher.

In den vergangenen zehn, vielleicht sogar zwanzig Jahren galt die angelsächsische Ausrichtung der Marktwirtschaft, also die starke Betonung des profitablen Einsatzes des Faktors Kapital, als das Non-Plus-Ultra einer zukunftsfähigen Volkswirtschaft. Der immer noch starke Industrieanteil wurde als

Schwäche der deutschen Wirtschaftsstruktur gedeutet. Der überaus hohe Anteil des Finanzdienstleistungssektors an der nationalen Wertschöpfung wurde als Stärke der englischen und der amerikanischen Volkswirtschaft gesehen. Und diese Volkswirtschaften wurden von vielen Ökonomen und journalistischen Beobachtern als robustere, flexiblere und wendigere Vorbilder in der Überwindung von Konjunkturzyklen empfohlen.

Nun, meine Damen und Herren, ich für meinen Teil bin da etwas altmodischer. Ich habe nie daran geglaubt, dass ein völlig von der Realwirtschaft abgekoppeltes Geschäftsmodell in der Finanzwirtschaft, das offensichtlich im Kern darin bestand, Risiken in schwer bewertbare Produkte zu verpacken, sich gegenseitig zu verkaufen und außerhalb der Bilanzen zu parken, Zukunft hat. Banking ist kein Selbstzweck! Die Perspektive der Finanzbranche, davon bin ich überzeugt, liegt vielmehr in der Rückbesinnung auf ihre Wurzeln: der effizienten Finanzierung der Realwirtschaft. Die Banken und Investoren sind die Partner der Industrie auf der Finanzierungsseite, nicht ihre Herren. Und bei der volkswirtschaftlichen Wertschöpfung geht es um mehr als den möglichst profitablen Einsatz des Faktors Kapital.

Und wenn ich jetzt die andere Seite ins Spiel bringe, dann möchte ich ganz bewusst nicht vom „Faktor Arbeit“ sprechen, sondern von gut ausgebildeten, motivierten und innovativen Mitarbeitern und anderen immateriellen Vermögenswerten wie dem Vertrauen in die herausragende Qualität unserer Produkte. Denn von diesem Vertrauen in eine herausragende Leistung lebt unsere Dachmarke „Made in Germany“, die auf aller Welt im vergangenen Jahr so stark nachgefragt wurde wie niemals zuvor. Und der Wert dieser Marke lässt sich nun einmal nicht allein an der Marktkapitalisierung der deutschen Unternehmen ablesen.

Herr Merz, ich freue mich schon auf eine mögliche Entgegnung Ihrerseits an dieser Stelle.

Auch in anderer Hinsicht bin ich etwas altmodisch: Ich halte es nicht für eine Schwäche sondern für eine Stärke der deutschen Volkswirtschaft und vor allem ihrer Industrie, dass sie mit 80 Millionen Einwohnern in absoluten Zahlen mehr Güter exportiert als die amerikanische mit 300 Millionen Einwohnern und immer noch leicht vor der chinesischen mit 1,3 Milliarden Einwohnern liegt. Dies ist nicht nur eine Stärke, dies ist geradezu ein kleines Wunder, das – gerade im Hinblick auf die international äußerst wettbewerbsintensive Metall- und Elektroindustrie – der Erklärung bedarf. Und an diese Erklärung und damit an den Kernbereich unseres diesjährigen Themas möchte ich mich nun wagen.

Im Zentrum dieses Wunders steht meiner Ansicht nach ein Phänomen, das ich letztes Jahr an dieser Stelle als den „neuen deutschen Mittelstand“ bezeichnet habe. Damit meine ich Unternehmer und Unternehmen, die auf der einen Seite weiterhin geprägt sind von traditionellen mittelständischen, ja häufig familiären Werten, auf der anderen Seite aber einen neuen Grad an ökonomischer und finanzieller Transparenz und einer an rationalen Kriterien orientierten Leistungsfähigkeit erreicht haben. Anders ausgedrückt: Unternehmen, die auf der Basis einer starken Wertekultur erstklassig gemanaget werden und ökonomisch nachhaltig erfolgreich sind.

Es ist diesen Unternehmern und Unternehmen zu verdanken, meine Damen und Herren, dass Deutschland nicht nur in der Spitze seiner DAX-30-Unternehmen sondern auch in der breiten Basis zu den Gewinnern der Globalisierung gehört. Und diese Entwicklung ist für Hessen umso bedeutender, als wir anders als unsere Nachbarbundesländer im Süden über nur wenige Großunternehmen aus dem deutschen Blue-Chip-Index verfügen.

Zwei Zahlen nur, die dies verdeutlichen:

Die Anzahl der direkt vom Exportgeschäft abhängigen Arbeitsplätze in Deutschland ist in den vergangenen zehn Jahren von 15 auf 25 Prozent gestiegen.

In der M+E-Industrie haben wir seit April 2006 199.000 zusätzliche Arbeitsplätze geschaffen und befinden uns mit 3,6 Mio. Beschäftigten fast wieder auf dem Stand des Jahres 2002. Noch besser sieht es bei den Ausbildungsplätzen aus: mit

75.400 neuen Ausbildungsplätzen haben wir 2007 einen historischen Höchststand seit 15 Jahren erreicht.

Eine aktuelle Studie des DIHK kommt zu dem Schluss, dass die deutschen Industrieunternehmen trotz abgeschwächter Weltkonjunktur und leicht verschlechterten Finanzierungsbedingungen weiterhin mit hohem Kapitaleinsatz ins Ausland drängen.

Konkret:

Der Anteil der im Ausland investierenden Unternehmen liegt mit 41 Prozent weit über den Werten von vor zehn Jahren (30 Prozent) und geht aktuell nur leicht um zwei Prozentpunkte zurück.

40 Prozent der im Ausland investierenden Unternehmen wollen ihre Ausgaben für Auslandsengagements steigern, 49 Prozent wollen es konstant halten und nur elf Prozent planen eine Reduktion.

Der resultierende Saldo bei den Investitionsplänen von plus 29 Prozent liegt nur vier Punkte hinter dem des Rekordjahres 2006.

Angesichts des Populismus, der sich manchmal der Politik bemächtigt, wenn es um das Thema Globalisierung geht, sei nochmals nachdrücklich darauf hingewiesen: Die im Ausland investierenden deutschen Unternehmen tragen überdurchschnittlich zum Wachstum der inländischen Wirtschaft bei. Ihr Investitionssaldo liegt mit plus 18 Prozent zwei Punkte über dem gesamtwirtschaftlichen Durchschnitt und ihr Beschäftigungssaldo mit plus 20 Prozent sogar acht Punkte darüber.

Es spricht also vieles dafür, dass neben der Kombination aus den traditionellen Stärken einer wertebasierten Unternehmensführung mit einem modernen und leistungsfähigen Finanzmanagement auch die konsequente Internationalisierung des neuen deutschen Mittelstandes ein entscheidender Faktor für das deutsche Exportwunder ist.

Neben der Markterschließung rücken zunehmend auch Kostenüberlegungen wieder in den Fokus: Die Anzahl der Unternehmen, die dieses Motiv für ihre

Auslandsinvestitionen angibt, stieg in nur einem Jahr um sechs Punkte auf 35 Prozent. Das ist immerhin gut ein Drittel und sollte der Politik zu denken geben.

Der Bedeutungsgewinn des Kostenmotivs zeigt: Der Standort Deutschland darf sich seiner wieder gewonnenen Attraktivität nicht zu sicher sein. Wirtschaftspolitik, die hauptsächlich wahltaktischen und verteilungspolitischen Zielen dienen soll, verdient diesen Namen nicht. Unser Forderungskatalog zur Reformpolitik ist hinlänglich bekannt. Deshalb komme ich gleich zum Fazit:

Deutschland wird entweder Waren oder Arbeitsplätze exportieren. Mit den richtigen Rahmenbedingungen können wir das erste Ziel mit äußerst positiven Beschäftigungsimpulsen für das Inland erreichen. Das hat gerade die jüngste Vergangenheit gezeigt. Und es wäre wünschenswert, diesen Weg konsequent weiter zu verfolgen. Umgekehrt wäre es geradezu tragisch, diesen Weg nach den offensichtlichen Erfolgen wieder zu verlassen und sich in alte Denkmuster und politische Reflexe zu flüchten. Die Welt hat sich verändert. Und auch wir müssen uns verändern.

Meine Damen und Herren, „erfolgreich in der Welt“ – das sind wir und das wollen wir noch lange bleiben. Wie steht mit der Exzellenz im Heimatmarkt? Was bedeutet diese Exzellenz? Und wie kann man sie jenseits der bekannten Politikfelder bewahren und stärken? Und was können wir in Hessen dazu beitragen?

Ich habe es schon häufig gesagt und ich sage es heute wieder und mit allem Nachdruck: Hessen ist ein bedeutender Industriestandort und muss es bleiben. Der Strukturwandel geht nicht in Richtung einer Deindustrialisierung sondern in Richtung einer Zunahme der Komplexität auf der Produktseite. Anders ausgedrückt: Industrieprodukte sind heute dienstleistungsintensiver geworden.

Lassen Sie mich das anhand des deutschen Maschinenbaus – einer der drei großen Branchen der M+E-Industrie - konkret machen. Das durchschnittliche deutsche Maschinenbauunternehmen beschäftigt fast 150 Mitarbeiter und kommt auf einen jährlichen Umsatz von 26 Millionen Euro. Diese einzigartige,

mittelständische Struktur wurde in der Vergangenheit gerade vor dem Hintergrund des Globalisierungstrends immer wieder in Frage gestellt und dennoch ist der deutsche Maschinenbau international so stark wie selten zuvor. Auch deshalb sprach ich eben von einem kleinen Wunder.

Was zeichnet diese Branche neben den allgemeinen Faktoren aus, die ich eben beschrieben habe? Da sind zu nennen: die Innovationsstärke, die Breite der Produktpalette, die Konzentration auf Spezialmaschinen und die Identifikation der künftigen Wachstumszentren sowie die systematische Erschließung dieser Märkte.

Die Hauptstärken der deutschen Hersteller sind also die nicht-preislichen Faktoren wie Qualität, Technologie, Problemlösungskompetenz, Zuverlässigkeit, Liefertreue und After-Sales Services. Es passt in dieses Bild, dass der Dienstleistungsanteil der Maschinenumsätze dieser Branche bei 20 Prozent liegt und weiter wächst. Die Bedeutung von Stand-alone Maschinen sinkt, während der Bedarf an dienstleistungsintensiven Maschinensystemen wie flexiblen Fertigungsinseln steigt.

Heißt das nun, dass wir uns im Maschinenbau nur noch auf Spezialmaschinen und modernste Techno-logien fokussieren sollten und den Massenmarkt anderen Wettbewerbern beispielsweise aus China überlassen sollten? Meine Meinung ist: nein! Wenn wir das mittlere Segment aufgeben, rentieren sich auf Dauer langfristig auch Kleinserien- und Einzelfertigung kaum. Stattdessen sollten die heimischen Hersteller weiterhin darauf ausgerichtet bleiben, Spitzenstellungen zu behaupten und mit ihren Stärken auch im mittleren und sogar im unteren Segment zu punkten – zum Beispiel mittels modernster Fertigungstechnologie zur Kompensation von Arbeitskostennachteilen. Dazu wollen auch wir als Verband weiterhin einen Beitrag leisten.

Erfolg, so sagte Goethe einmal, hat drei Buchstaben: TUN. Daher unterstützen wir unsere Mitgliedsunternehmen nach Kräften dabei, ihre Wettbewerbsfähigkeit zu steigern. In diesem Zusammenhang möchte ich zumindest kurz auf die „Initiative

Industrieplatz Hessen“ der Vereinigung der hessischen Unternehmervverbände, die wir als HESSENMETALL wesentlich mittragen, hinweisen.

Der Impuls dazu, mehr für die Stärkung der industriellen Kerne in Hessen zu tun, ging vom Hessischen Unternehmertag im Oktober 2006 aus. Die wissenschaftliche Basis für die Initiative wurde im Rahmen einer Studie des Instituts der deutschen Wirtschaft in Köln gelegt, die insbesondere die Bedeutung der Industrie-Dienstleistungsverbände für das künftige Wachstum herausgearbeitet hat. Seitdem stellt die Entwicklung, Erweiterung und Vertiefung der hessischen Cluster ein wichtiges Ziel unserer Verbandsarbeit dar.

Speziell auf die Bedürfnisse der hessischen Metall- und Elektroindustrie abgestellt ist die HESSENMETALL „Cluster Entrepreneurship Initiative“, kurz: CEO Hessen. Ziel ist, den Mitgliedsunternehmen mit Cluster-Methoden und –Instrumenten Nutzen und Wettbewerbsvorteile zu verschaffen. Dazu bietet das Team von CEO Hessen aktives Clustermanagement für Sie, indem es Kooperationen zwischen Unternehmen auslotet und die Umsetzung durch Projektmanagement unterstützt. 2 gegründete Cluster – Automotive Mittelhessen und Werkzeugbau Kunststoff Nordhessen – sowie zwei Cluster im Aufbau – IT in Südhessen und Aviation in RheinMain zeigen, dass wir Ihre Nachfrage getroffen haben und dass wir es können.

Liebe Mitglieder,

ich darf diejenigen von Ihnen, die sich diesem Thema bisher noch nicht genährt haben, auf herzlichste einladen, dies bei und mit CEO Hessen nachzuholen.

Meine Damen und Herren,

ich freue mich mit Ihnen auf eine spannende und vielleicht auch spannungsreiche Podiumsdiskussion.

Ich begrüße mit Ihnen, Herrn Georg Wolf, den Geschäftsführer der ixetic GmbH aus Bad Homburg. Die Firma ist der Hessen-Champion 2007, Weltmarktführer bei LKW-Lenkpumpen und Innovator im Bereich Klimakompressen. Sie hat 1.200

Mitarbeiter, ist in den USA, in Japan, Russland, Südkorea, Indien und China präsent und weiterhin auf strammem Auslandskurs.

Außerdem möchte ich begrüßen Herrn Dr. Wolfram von Schmieden, den Werkleiter der Areva NP GmbH in Kassel. Das Areva (ehemals Siemens KWU) ist eine der weltweit führenden Nukleartechnikanbieter mit mehr als 15.000 Mitarbeitern in Deutschland, Frankreich und den USA. Herr von Schmieden wird uns Einblicke in die Frage geben, wie man mit deutschen Stärken in Asien punkten kann und den Konkurrenzkampf der Werke in einem internationalen Konzern gewinnt.

Last but not least, freue ich mich über darüber, dass Herr Peter Müller heute Abend mitdiskutieren wird. Er ist Geschäftsführer der Isabellenhütte Heusler GmbH & Co. KG in Dillenburg. Die Isabellenhütte hat die längste mir bekannte Unternehmensgeschichte: Sie wurde im Jahr 1482 zum ersten Mal urkundlich erwähnt und ist seit 1827 im Besitz der Familie Heusler. Heute zählt das Unternehmen zu den weltweit führenden Herstellern von Legierungen für Thermoelemente sowie von Widerstandslegierungen und ist dabei, mit großem Erfolg ein weiteres Standbein in der Messtechnik aufzubauen. Herr Müller wird uns verraten, wie man Oskarpreisträger des Mittelstandes wird.

Moderiert wird die Diskussion auch in diesem Jahr von Anne Reidt, der Leiterin des hessischen ZDF-Landesstudios. Frau Reidt, auch Ihnen einen herzlichen Dank dafür, dass wir unser Podium wieder in Ihre kompetenten Hände legen dürfen.

Meine Damen und Herren,  
bevor wir zur Diskussion kommen, darf ich das Wort nun einem Mann geben, den ich wohl nicht näher vorstellen muss. Er gilt als eines der wirtschaftspolitischen Schwergewichte der Republik und einer der herausragenden Rhetoriker im Bundestag. Herr Merz, zusammen mit den hier Anwesenden freue ich mich auf Ihren Vortrag zum Thema: „In search of Excellence“. The floor is yours.