

**Friedrich Thomée**

## **Unternehmen, Staat und Gesellschaft aus der Sicht eines deutschen multinationalen Unternehmens\***

Meine sehr verehrten Damen und Herren!

Ich darf heute zur Unternehmensstrategie und Finanzpolitik sprechen und beides auf die 80er Jahre beziehen. Wenn man so ein breites Spektrum von Problemen darzulegen hat, ist es angebracht, das Thema zu systematisieren, und das möchte ich tun. In diesem Fall sollte man sich zunächst auf eine Bestimmung des Begriffs der Strategie einigen. Nach meiner Meinung ist Strategie die Gesamtheit aller planerischen Maßnahmen, die zusammen mit dem optimalen Einsatz der verfügbaren Mittel ausgerichtet ist auf langfristige Ziele. Wenn diese Formulierung den Begriff der Strategie in etwa trifft, dann deckt sie auch den spezifischen Begriff der Unternehmensstrategie ab.

Unternehmensstrategie als planerisches Element macht deutlich, daß es das Zentrum oder den vornehmsten Bereich der unternehmerischen Aktivitäten, nämlich die Planung, zum Inhalt hat. Und die Planung ist, wie Sie wissen, die integrierte Zusammenfassung der Teilplanungen, die sich aus strategischer und operativer Planung auf der einen Seite und aus den globalen und den Teilplanungen auf der anderen Seite zusammensetzen, aufgebaut auf all den Planungen der funktionalen Bereiche wie Produkt-, Investitions-, Einkaufs-, Personal-, Entwicklungs- und schließlich auch Finanzplanung.

Dieser Kernbereich unternehmerischen Handelns basiert naturgemäß auf vorgebestimmten Zielen. Bevor der Unternehmer daher strategisch plant, muß er sich über seine Ziele klar werden, die im übrigen sehr verschiedenen unternehmerischen Ebenen angehören können; so der *ökonomischen* Ebene, in der z. B. Rentabilität und Liquidität, Gewinnmaximierung und Marktpolitik oder auch die Diversifikation als Orientierungsdaten gesetzt sind. In einer weiteren Zielebene haben wir es mit *politischen* Tatbeständen zu tun; hier dominieren unter Umständen innen- und außenpolitische, finanz- und wirtschaftspolitische oder gar sozial- und entwicklungspolitische Aufgaben. Ich möchte diesen Vorgang deswegen so deutlich zum Ausdruck bringen, weil z. B. die Beschäftigungssicherung oder eine Standortentscheidung nach Förderungsüberlegungen der öffentlichen Hände oder auch Investitionen im Rahmen von entwicklungspolitischen Zielen bei ihrem — wenigstens zum Teil — politischen Charakter mit erheblichen Ertragsopfern verbunden sein können. Wichtig ist

---

\* Vortrag, gehalten am 7. Dezember 1979 vor der Gießener Hochschulgesellschaft.

es, derartige Ziele bereits bei der Planung allen Beteiligten klar zu machen, um spätere Verantwortungskonflikte zu vermeiden. Darüber hinaus wird es in Zukunft womöglich noch eine weitere Zielebene geben, die in den letzten Jahren immer deutlicher geworden ist und die man mit dem Attribut *ideologisch* kennzeichnen könnte. Man wird auch mit dieser Zielorientierung zu rechnen haben, wenn man bedenkt, daß eine weltweite Unternehmungsplanung nicht mehr durchgeführt werden kann, ohne auf kommunistische Ideologien und deren Planungssysteme oder auch auf religiöse und andere ideologische Tatbestände Rücksicht zu nehmen. Wir wissen, daß z. B. der Islam in seiner politischen Bedeutung auch für die ökonomischen, von Unternehmen entwickelten Strategien in vielen Ländern eine Neuorientierung erfordert.

Eine Zielfestsetzung im Sinne dieser drei Ebenen muß besonders korrekt durchgeführt werden, auch weil der Verantwortungsumfang im Rahmen der Unternehmensführung vom Beginn des Entscheidungsprozesses an allen Beteiligten und zwar auch in allen einbezogenen hierarchischen Organisationsstufen bekannt sein muß. Das setzt jedoch eine völlig klare Formulierung von Aufträgen und Zielen voraus. Ich betrachte es daher als sehr suspekt, wenn erfolgreiche Unternehmer z. B. die Ausrichtung an politischen Zielen, wie etwa der Beschäftigungssicherung, als Alibi für wirtschaftlichen Mißerfolg verwenden.

Diesem Entscheidungsvorgang der Zielsetzung muß nun noch eine Analyse des Portofolio vorausgehen. Das heißt, daß jeder Unternehmer, der planen und diese Planung auf Ziele ausrichten will, zunächst das Potential seiner Möglichkeiten für die Durchführung seiner Aktivitäten zu prüfen hat. Jede Fehleinschätzung dieser Möglichkeiten muß zu Fehlinvestitionen führen und kann unter Umständen sogar Gefährdung der Existenz des Unternehmens bedeuten.

Das Portofolio, das sich aus der *internen* Unternehmenssphäre ableiten läßt, umfaßt bekanntlich die Plandaten über Produkte, Kapazitäten und deren Lokation, die gesamte Marktstrategie, die Einsatzmöglichkeiten von Personal, die Einkaufsressourcen und schließlich auch die Finanzierungsmöglichkeiten. Das ist der innere Kern der internen Portofolio-Analyse. Daneben bestimmen *externe* Faktoren, nämlich das gesamte Umfeld, in welches das Unternehmen eingebettet ist, die Entwicklung der Unternehmung; denn diese ist immer nur ein Teil gesellschaftlicher Strukturen und Bewegungen. Die Unternehmung muß sich immer nach der gesellschaftlichen Ordnung ausrichten und ist nie aktiv die die Gesellschaft bestimmende Kraft. Hier berufe ich mich auf den Nestor der Unternehmenslehre, auf Schumpeter, der schon 1911 in der Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung die Ansicht vertrat, daß die Entwicklung der Volkswirtschaft kein bis in sein innerstes Wesen wirtschaftlich zu erklärendes Phänomen sei, sondern daß die Wirtschaft an sich entwicklungslos von den Veränderungen der Umwelt gleichsam mitgezogen werde, und daß die

Gründe und daher die Erklärung der Entwicklung außerhalb der rein wirtschaftlichen Bereiche gesucht werden müsse. In diesem Jahr hat es auch einer Ihrer Lehrer, Herr Prof. Ulrich, in seiner Studie über Management-Philosophie in einer sich wandelnden Gesellschaft wie folgt geschrieben: „Die einzelne Unternehmung hat kaum je die Macht, die das gesellschaftliche Geschehen bestimmenden Faktoren wesentlich zu beeinflussen. Sie muß sich ihnen *anpassen*“. Und das ist meines Erachtens das Charakteristikum. Und er sagt dann weiter: „Es ist aber andererseits auch nicht so, daß das Unternehmensgeschehen einfach durch äußere Faktoren determiniert wird. In einer marktwirtschaftlichen Ordnung verfügt die Unternehmung vielmehr über erhebliche Freiheitsräume zur Selbstbestimmung des eigenen Verhaltens“.

Ich glaube, damit ist auch der Horizont der heute zu behandelnden Thematik in etwa abgesteckt. Wenn man das Verhältnis der Unternehmung zu Staat und Gesellschaft betrachtet, dann kommt es meines Erachtens gerade darauf an, den Charakter der Anpassungsnotwendigkeit herauszustellen. Vorrangig stellt sich daher für uns die Frage, ob sich in diesen Jahren in dem beschriebenen Umfeld Essentielles geändert hat. Ich meine, daß sich tatsächlich im gesellschaftlichen Geschehen der letzten Jahrzehnte einiges geändert hat, und daß sich diese Änderungen, dort wo sie sich zur Zeit nur erst andeuten, in der Zukunft, nämlich in den 80er und 90er Jahren, noch sehr viel stärker profilieren sollten. Diese Veränderung der Wertvorstellung liegen meines Erachtens

a) im geistig-moralischen Bereich;

so haben zum Beispiel ethische Begriffe wie Ehre und Heimat eine Wandlung erfahren. Auch die Ästhetik unterliegt — gemessen an der künstlerischen Gestaltung in fast allen Gebieten — einer tiefgreifenden Änderung. Und schließlich finden auch Moral und Religion nicht mehr den einheitlichen Nenner, der über Jahrhunderte hinweg zur Norm geworden war.

b) Die zweite Ebene, die sich meines Erachtens in der Wandlung befindet, ist die politisch-soziologische.

Hier sehe ich im wesentlichen die geistige Auseinandersetzung der Menschen mit der Polarisierung von Gemeinschaft und Individuum. Es scheinen sich die Gewichte zwischen Gemeinschaft und Individuum in allen Bereichen zu verschieben. Von dem kleinsten Gemeinschaftsbereich der Familie über die Gemeinden und Verbände bis zu den Nationen und Völkern, gibt es kaum noch Reflektionen, welche die Mehrzahl der in ihnen Lebenden echt erwärmt. Bezeichnend für diese Entwicklung ist die Abkehr von der Großfamilie und die Hinwendung zur Kleinstgemeinschaft Jugendlicher, die auf die Fürsorge der Familie verzichten.

c) Zu diesen Bereichen hat sich mit der Entwicklung von Technologie und Organisation ein neuer Problemkreis in den Vordergrund geschoben. Dieser Bereich entwickelt sich in der Konstellation von Anspruch an den tech-

nischen Fortschritt und Bewältigung der Folgen. In diesem Bereich wird auch der Konflikt von Ökologie und Ökonomie ausgetragen. Und von großer Bedeutung dürfte die Gestaltung der Arbeitsplätze (Bandarbeit) und der Wohnbereiche (Hochhäuser) werden. Monotonie und Anonymisierung müssen den seelischen und geistigen Habitus der Menschen beeinflussen. Diese Ausführungen schienen mir wichtig zu sein, um auch das Führungsproblem deutlich machen zu können; Führung als Verhaltensordnung von Führenden und Geführten. Die Veränderung alter Wertvorstellungen führt zu einer Wandlung alter Macht- und Autoritätsansprüche bei den Führenden, daß heißt, den Unternehmern, und zu einer Neuorientierung der „Abhängigen“ in ihrem Verhalten zur Arbeit. Die Macht als Basis jeder Autorität hat neue Formen angenommen. Nicht mehr — wie über Jahrtausende hinweg — der Grundbesitz oder — wie in den letzten Jahrhunderten — das Kapital sind die Grundlage des Autoritätsanspruches; sondern eine neue Form von Führungsqualität, die der Inbegriff von Wissen, Erfahrung und Charakter ist, zeichnet den modernen Unternehmer aus. Diese Führungspersönlichkeit ist nicht nur der Cheforganisator Galbraith'scher<sup>1</sup> Prägung, der ein Heer von Spezialisten organisiert, sondern der verantwortliche Träger von vorwärtsweisenden Ideen, die mit dem modernen Instrumentarium in Entscheidungen umgesetzt werden und darüber hinaus von ihm voll zu verantworten sind. Diese Eignung ist sein Autoritätsnachweis und die vom Gesetzgeber über die zuständigen Gremien verliehene Berufung ist sein Machtpotential.

Für die Unternehmensstrategie der 80er Jahre wird es lebenswichtig sein, wie sich der Unternehmer auf der Basis seiner Ordnungsprinzipien der verändernden Umwelt anpassen und sie mitgestalten kann.

Er kann und muß es tun, solange in einer demokratischen Ordnung, die auf Interessenausgleich ausgerichtet ist, über die letzten Ziele und höchsten Werte noch Einigkeit besteht. Sonst tritt an die Stelle von Dialog oder Diskussion die Konfrontation.

Bei dieser Darstellung ergibt sich natürlich auch die Frage nach dem Führungsstil (kollegial oder präsidial) und der Führungsmotivation (Unternehmer oder Manager). Ich bin der Meinung, Manager und Unternehmer müßten im Führungsverhalten identisch sein. Wenn ich das in die Führungsbeurteilung unserer Tage übersetze, dann bedeutet das, daß nicht der Job-hopper, der Karrierist, der gesuchte echte Unternehmer ist, sondern die Persönlichkeit, welche sich ihrer Führungsaufgabe voll verschreibt. Das bedeutet auch, daß man niemanden an der Hochschule zum Unternehmer machen kann, sondern daß Unternehmer immer nur am Beispiel bereits in der Hochschule geformt und aufgebaut werden können. Nur die guten Unternehmer von heute werden gute Unternehmer von morgen erziehen. Und ich möchte in diesem Zusammenhang auf den großen Wert des Mittelstandes hinweisen und möchte diesen Mittelstand als die Basis unternehmerischen Nachwuchses begrüßen.

In diesem Bereich ist die organische Verbindung von Menschen und Funktionen noch am ehesten gewährleistet. Ohne dieses Führungspotential würden auch Großunternehmen wie zum Beispiel das Volkswagenwerk, welches in diesen Zulieferer- und auch Händlerbereich eingebunden ist, nicht erfolgreich sein können. Wir sind nämlich nicht nur auf die Vorprodukte angewiesen, wir leben auch von der Innovationskraft und dem Führungsverhalten dieser mittelständischen Unternehmen. Angewiesen sind wir in gleichem Maße aber auch auf die Ausbildungsqualität unserer Universitäten, welche dem jungen Menschen die Chance zur geistigen und charakterlichen Heranbildung anbieten müssen. Wie wichtig zum Beispiel für das Volkswagenwerk die organische Verbindung in der Führungshierarchie ist, mögen Sie daraus ersehen, daß anders als bei vielen amerikanischen Multinationals, die im Ausland nach Möglichkeiten nur Amerikaner ins Top-Management der Auslandsgesellschaften berufen, bei VW nach Möglichkeit der umgekehrte Weg beschritten wird. Nachdem ich den Bereich der Führung abzuklären versucht habe, möchte ich mich mit den Beschäftigten, mit der Belegschaft befassen. Ihre Charakterisierung ist zugleich eine Beurteilung der Gesellschaft. An den Anfang möchte ich die bedenklichen Worte von Herbert Gross setzen, der im „Quartären Zeitalter“ folgendes gesagt hat: „Es beunruhigt doch, daß die Unzufriedenheit überall wächst, je mehr wir zu erreichen scheinen. Das Volkseinkommen und das Bruttosozialprodukt verzeichnen Rekordhöhen, aber ebenso die Kritik an Wirtschaft und Gesellschaft“ und ferner: „Die Arbeitsplätze bringen immer höhere Löhne, aber die Arbeiter fühlen sich unzufrieden und unsicher. Wirtschaftswachstum, bisher oberstes Ziel der Wirtschaft, begegnet Skepsis und Ablehnung.“ Hier stellt sich die Frage nach dem Bindeglied zwischen Führung und Geführten. Wo liegt die Brücke zu gegenseitigem Verständnis und gemeinsamem Handeln?

Wir sind uns heute mehr denn je bewußt, daß wir die Motivation unserer Mitarbeiter brauchen. Wir erkennen auch, daß in der Vergangenheit dieser Impetus zu gemeinsamer Aktion auf völlig andersartigen Ebenen lag. In der historischen Entwicklung zeigt sich, daß die Mitarbeit über Jahrhunderte hinweg erzwungen wurde. Später wurde sie bezahlt, aber heute wird immer deutlicher, daß im Zeichen wachsenden Wohlstandes die Entlohnung keine Garantie für Leistung mehr ist. Und daher stehen wir vor der großen Aufgabe, als Unternehmensführer unsere Belegschaft im Rahmen ihrer jeweiligen Verantwortung für das gemeinsame Ziel zu interessieren, vielleicht sogar zu begeistern. Hier handelt es sich bereits um eine moralische Komponente. Die Schwierigkeit dieses Vorhabens liegt bereits in der Organisationstechnik, die es nur in begrenztem Ausmaß erlaubt, den Beschäftigten überhaupt noch zu erreichen. Auch hier möchte ich wiederum auf den mittelständischen Unternehmer verweisen, der auch heute noch über den direkteren Zugang zu den Beschäftigten verfügt. Daher müssen die Großunternehmen um so intensiver versuchen,

Führung und Belegschaft zusammenzubringen, und meines Erachtens geht es nur auf dem Wege über die Zusammenarbeit der Unternehmensführung im weitesten Sinne mit den Repräsentanten der Arbeitnehmer. Es muß erreicht werden, daß auch diese sich mit der Aufgabe der Unternehmensführung identifizieren. Erst das Gefühl und die Gewißheit, daß alle an der gleichen Aufgabe mitwirken, könnte es gelingen lassen, daß wir den Anforderungen der Zukunft gerecht werden. Ich stehe dieser Aufgabe so positiv gegenüber, weil ich sicher bin, daß es diese Unternehmer geben wird, die den neuen Führungsstil glaubhaft verwirklichen, selbst wenn es in der Öffentlichkeit noch nicht deutlich genug dargestellt wird. Wir können, wie Sie wissen, unsere Produkte sachgerecht anbieten, nur uns selbst können wir schlecht profilieren. Vielleicht bietet dieses Symposium die Möglichkeit, das richtige Bild etwas besser darzustellen. — Wenn wir also wissen, daß Unternehmer und Belegschaften zu einer organischen Einheit zusammenwachsen müssen, kann es vielleicht sogar erforderlich werden, zu überlegen, wie Auflockerungen von großen Agglomerationen zu neuen organisatorischen Einheiten im Sinne dezentraler Verantwortung auch zur Steigerung der Effizienz möglich gemacht werden könnten.

Zusammenfassend muß festgehalten werden, daß die Vermeidung von Konfrontation und die Bereitschaft zur Kooperation zu einem der obersten Richtsätze werden muß. Daher müssen die Unternehmer alles tun, um Vorurteile in der Öffentlichkeit auszuräumen, indem sie ihre Aktivitäten so weit wie möglich transparent machen und sich der Öffentlichkeit stellen wo immer es erforderlich ist.

Schließlich hängt von der Lösung dieses Strukturproblems die Lösung aller *Sachprobleme* ab. Eines der größten, künftigen Sachprobleme ist meines Erachtens die Verteilung der Ressourcen dieser Welt. Am deutlichsten stellt sich diese Frage natürlich bei der Bewältigung der Energiekrise, und insbesondere der Lösung des Erdölproblems. Hier ist bei zweieinhalb bis drei Milliarden jato Verbrauch und 75 Milliarden jato Vorräten vom Angebot (25 Jahre) und von der Nachfrage her die Krise vorprogrammiert. Wenn wir diese Situation wenden wollen, dann müssen wir alle Anstrengungen unternehmen, um uns vom Erdöl durch die Förderung anderer Energieträger — wenigstens zum Teil — unabhängiger zu machen. Das bedeutet aber, daß wir gewaltige Mittel in diese Entwicklung einsetzen müssen. Wir wissen, daß der Investitionsbedarf für eine Jahrestonne, gefördert im Nahen Osten, Mexiko oder Venezuela, etwa 70 DM kostet. Wir wissen auch, daß die gleiche Jahrestonne, gefördert im Offshore-Gebiet etwa 290 DM kostet und in der Arktis sogar 750 DM, also mehr als das zehnfache des OPEC-Öls. Wir wissen, daß diese Zahlen von heute sich bis zum Jahre 2000 gewaltig erhöhen. Die entsprechenden Werte werden mit 220 DM, 500 DM und 1 200 DM angegeben. Wenn man somit davon ausgehen kann, daß bis zum Jahr 2000 mindestens der zehnfache Investitions-

bedarf erforderlich sein wird, um eine zusätzliche Förderung zu ermöglichen, dann dürfte die Bereitstellung einer zusätzlichen Jahresförderung von ca. 2,5 Milliarden jato im Jahre 1980 175 Milliarden DM, im Jahre 2000 jedoch nahezu 2000 Milliarden DM kosten. Die Finanzierbarkeit dieser gewaltigen Investitionen, meine sehr verehrten Damen und Herren, ist nur ein Aspekt dieses Problems. Falls der Markt auch zu der Zeit noch als Regulator akzeptiert wird, dürfte eine Umstrukturierung des gesamten Konsumverhaltens bei den dann geltenden neuen Marktpreisen erzwungen werden. Es kann nicht möglich sein, zu subventionierten Preisen weiter Energie zu verbrauchen, sei es im Haushalt, sei es im Gewerbe. Der Investitionsbedarf dürfte die gesamten Kapitalmärkte überfordern. Schließlich werden auch die übrigen Innovationen und der Staatsbedarf erhebliche Mittel abziehen. Wir werden uns auch fragen müssen, ob wir in der Lage sein werden, derart langfristige Projekte über den Preis zu amortisieren. Man darf der Frage nicht ausweichen, ob derartige Investitionen nicht nur die öffentliche Hand vornehmen kann. Damit stellt sich dann auch die Frage nach dem „ob“ und „wie“ des Weiterbestehens der Marktwirtschaft in der heutigen Form.

Lassen Sie mich bitte ein weiteres Problem darstellen, welches auf eine Lösung wartet, nämlich der sogenannte Nord-Süd-Konflikt und im Zusammenhang damit die erforderlichen Auslandsinvestitionen seitens der Industrieländer.

Die Rohstoffknappheit der Industrieländer und der industrielle Nachholbedarf der Entwicklungsländer werden zu einem schnell wachsenden Warenaustausch führen. Entsprechend dem ständig sich verbessernden Ausbildungsstand in den Ländern der Dritten Welt wird es ferner zu einem steigenden know-how-Transfer kommen. Zahlungsbilanzdefizite dieser Länder drängen auf den Ausgleich durch Exporte. Die Terms of Trade werden sich zugunsten der rohstoffproduzierenden Länder verschieben, so daß die Industrieländer für die gleiche Einheit Rohstoffe in Zukunft mehr oder höherwertige Güter bereitstellen müssen. Außerdem werden auf Forderung der Entwicklungsländer in immer größerem Umfang Warenimporte durch know-how- und Kapitaltransfer ersetzt. Die Fertigung von Produkten mittlerer Technologie wird mehr und mehr in Räume mit vergleichsweise billigeren Personalkosten verlagert. Dieser Prozeß von Standortverlagerungen wird sich in den nächsten Jahren noch verstärken. Alte, in den Industrieländern für den Export bestimmte Investitionen werden ganz oder teilweise überflüssig, während im Ausland neu investiert wird. Dieser Vorgang wird durch die Veränderung der Wechselkurse noch unterstützt. Welches sind jedoch die Folgen?

In den Industrieländern muß Ersatz für verlorene Arbeitsplätze gefunden werden. Investitionswürdig sind nur Branchen mit höherer Technologie. Wachstumsaussichten und die Fähigkeit, die hohen Lohnforderungen zu erfüllen, bestimmen Art und Ort dieser Investition. Im Ausland sind die Neuinvestitionen in den meisten Fällen nicht in Landeswährung zu finanzieren, das heißt,

die Bereitstellung harter Währung in der Eigen- und Fremdfinanzierung ist mit dem Risiko der Bedienung in harter Währung belastet, zumeist aber überfordert.

In gleicher Weise sind jedoch auch die meisten ausländischen Unternehmen finanziell überfordert, die anstelle des unwiderruflichen, bestätigten Akkreditivs einer renommierten Großbank — wie in der Vergangenheit — „nur“ einen Beteiligungswert halten, der sich mit großen Risiken erst in vielen Jahren amortisiert.

Nicht davon zu sprechen, daß gerade in der Anlaufphase, die im Sinne des life cycles durch hohe Investitionsausgaben und nicht ausreichenden cash flow gekennzeichnet ist, ein um so gefahrlicheres Inflations- und Währungsrisiko besteht.

Diese Entwicklung ist generell charakteristisch und wird das internationale Geschäft der nächsten Jahre noch stärker als bisher belasten. Es stellt sich somit die Frage, welche Unternehmen ein derartiges Wagnis wohl noch eingehen können. Vielleicht nur noch die so gerne verteufelten Multis, die außerdem in den Industrieländern heute und noch mehr in der Zukunft mit außergewöhnlich hohen Investitionen die Entwicklung von Innovationen betreiben.

Wie kann die finanzpolitische Stabilität der Unternehmungen unter diesen Zukunftserwartungen gewährleistet bleiben?

Die finanzpolitische Stabilität ist meßbar an der Entwicklung der Ertragslage und der Liquiditätssituation. Hierbei ist — wie wir wissen — die Ertragsorientierung eher langfristig und die Liquiditatskomponente eher kurz- und mittelfristig.

Die permanente Ausgewogenheit zwischen den Ansprüchen der Unternehmung und der Bereitstellung finanzieller Ressourcen sollte — als Zielvorstellung — selbst in ungünstigen Phasen des life cycles einer Unternehmung gewährleistet bleiben.

Das Postulat der finanzpolitischen Stabilität wird zunächst wirksam durch die Optimierung aller im Betriebsproze eingesetzten Erfolgsfaktoren, daß heißt, die Finanzpolitik beginnt mit den *unternehmenspolitischen* Maßnahmen, wie

Produktauswahl,

Optimierung des Produktionsprozesses,

auf Wachstum und Marktanteile ausgerichtete Absatzpolitik,  
maßgerechte Personalpolitik, usw.

*Konkret* heißt das z. B. für das Volkswagenwerk:

Entwicklung marktgerechter Automobile (Energie und Sicherheit),

Durchsetzung einer Unternehmenspolitik der „mittleren Linie“ mit kontrolliertem Wachstum und Ertragsorientierung, Standortentscheidungen in Richtung USA, Mexiko, Canada,

Erhöhung der Produktivitatsrate zur Deckung von Kosten/Erlös/Lücken,  
usw.



Dieser Zwang zur permanenten Steigerung der Produktivität ist lebenswichtig, um die kostenerhöhenden Forderungen im sozialpolitischen Umfeld abfangen zu können.

Die *finanzpolitischen* Maßnahmen sind sowohl strategisch als auch operativ angelegt.

Die operativen umfassen das kurz- und mittelfristige laufende Geschäft und haben die frist- und artgerechte Versorgung des Unternehmens und seiner Teiglieder mit Zahlungsmitteln zu gewährleisten. Im internationalen Bereich gehören dazu natürlich der Geldverkehr in allen erforderlichen Währungen und die notwendigen Kurssicherungen.

Im strategischen Bereich — und hier liegt das Schwergewicht der heutigen Darstellungen — muß ein dynamisches und flexibles Finanzmanagement die investitionspolitischen Entscheidungen im weltwirtschaftlichen und währungs-politischen Rahmen entwickeln.

Hierbei gehen wir davon aus, daß die außergewöhnlich hohen Investitionsanforderungen im Zusammenhang mit der Energiesituation auch uns stark treffen. Die Automobilindustrie steht vor der außergewöhnlichsten Investitionsphase der letzten Jahrzehnte.

Das Volumen übersteigt das Doppelte der Normaljahre und verteilt sich auf mehr als 10 verschiedene Währungsgebiete, die jährlichen Abwertungsraten in den jeweiligen Ländern schwanken je nach der Währung von 0 bis 50 % p.a. Der Außenfinanzierungsbeitrag bei den verschiedenen Tochtergesellschaften reicht von 0 bis 100 %. Der Lebenszyklus des jeweiligen Investors reicht von der Wachstumsphase bis zur cash-flow-Situation. Dementsprechend reicht der Katalog der Rendite-Erwartungen von morgen bis zum Jahre 1993. Die Transfers erfolgen entsprechend konvertiblen oder reglementierten Währungsbedingungen. Der know-how-Beitrag der Muttergesellschaft darf von Land zu Land honoriert werden oder auch nicht.

Ein wesentliches Problem sehe ich im nicht funktionierenden internationalen Währungssystem und in der nicht beherrschten Fiskalpolitik in den einzelnen Ländern.

Die Weichwährungsländer befinden sich im Wettlauf zwischen Inflation (72 % in Brasilien) und Währungsabwertung (52 %). Die Exportanstrengungen zum Zahlungsbilanzausgleich genügen nicht — selbst bei Bereitstellung von Exportsubventionen. Ein Kapitalmarkt in local currency existiert faktisch nicht, so daß ein Unternehmen nur über die Innenfinanzierung und/oder mit Hilfe der Muttergesellschaft im Ausland die Mittel für die Investitionen bereitstellen kann.

Da Kurssicherungen unmöglich sind, unterliegen vor allem die Währungsverbindlichkeiten aus Dividendenverpflichtungen, Tilgungen, Zinsen und Lieferungen und Leistungen dem vollen Risiko. In wenigen Ländern lassen sich finanzwirtschaftliche Sicherungsinstrumente aufbauen, in den übrigen gibt es

keine andere Möglichkeit, als auf den cash flow aus der Investition in Landeswährung zu warten, das bedeutet vielfach, die an und für sich heute notwendigen Investitionen zeitlich zu strecken.

Jede Obergesellschaft muß daher bei einer so gelagerten Risikostreuung darauf bedacht sein, das Risiko im weltweiten Devisen-Clearing möglichst klein zu halten und darüber hinaus durch Arbitrage das Währungsergebnis zu verbessern.

Zur Frage der Kapitalmarktentwicklung in den 80er Jahren ist für unser Land z. B. folgendes zu sagen:

Man darf davon ausgehen, daß die Investitionen in außergewöhnlichem Ausmaß zunehmen werden. Der nationale Kapitalmarkt dürfte dieser Nachfrage nicht folgen können, zumal auch die öffentlichen Hände einen hohen Verschuldungsbedarf haben.

Die relative Flüssigkeit der Wirtschaft hat viele Unternehmer verführt „kurzfristiges Geld“ mit „langfristig verfügbarem Kapital“ zu verwechseln.

Außerdem sind die meisten Unternehmen unseres Landes mit zu wenig Eigenkapital ausgestattet, um langfristige Mittelbindungen ohne Bankhilfe zu überwinden.

Im Angesicht der gewaltigen Herausforderung für die Unternehmen unseres Landes im In- und Ausland sollten vermehrt Anstrengungen zur Belebung des Aktienmarktes gemacht werden. Banken, Versicherungen und Investmentgesellschaften müßten den emittierenden Gesellschaften dieses Instrument wieder offerieren. Die meisten Gesellschaften sind nach wie vor bemüht, den an sie gestellten Ansprüchen hinsichtlich ihres finanziellen Status und ihrer Dividendenbereitschaft voll zu entsprechen.

Der internationale Kapitalmarkt ist wegen der abnormen Zinspolitik nahezu ausgetrocknet. Hier dürfte eine Änderung und damit Ordnung der Zinspolitik zum Signal für zukunftsorientierte, auch ein kalkulierbares Wagnis nicht scheuende Aktivitäten der Unternehmer werden.

### *Anmerkung*

<sup>1</sup> J. K. Galbraith: Die moderne Industriegesellschaft, München 1967.