

Schriften des Vereins für Socialpolitik

---

Band 238

# Branchen im Umbruch

Von

Eberhard Feuchtmeyer, Fritz Goost, Wolfgang Kapp,  
Harufumi Mochizuki, Roland Schulz, Ruprecht Vondran,  
Hans-Jürgen Zechlin

Herausgegeben von

Peter Oberender



Duncker & Humblot · Berlin

**Schriften des Vereins für Socialpolitik**  
**Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften**  
**Neue Folge Band 238**

**SCHRIFTEN DES VEREINS FÜR SOCIALPOLITIK**

**Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften**

**Neue Folge Band 238**

---

# **Branchen im Umbruch**



**Duncker & Humblot · Berlin**

# **Branchen im Umbruch**

**Von**

**Eberhard Feuchtmeyer, Fritz Goost, Wolfgang Kapp,  
Harufumi Mochizuki, Roland Schulz, Ruprecht Vondran,  
Hans-Jürgen Zechlin**

**Herausgegeben von**

**Peter Oberender**



**Duncker & Humblot · Berlin**

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

**Branchen im Umbruch** / von Eberhard Feuchtmeyer . . . Hrsg.  
von Peter Oberender. – Berlin : Duncker und Humblot, 1995  
(Schriften des Vereins für Socialpolitik, Gesellschaft für Wirtschafts-  
und Sozialwissenschaften ; N. F., Bd. 238)  
ISBN 3-428-08223-0  
NE: Feuchtmeyer, Eberhard; Oberender, Peter [Hrsg.]; Gesellschaft für  
Wirtschafts- und Sozialwissenschaften: Schriften des Vereins . . .

Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen  
Wiedergabe und der Übersetzung, für sämtliche Beiträge vorbehalten

© 1995 Duncker & Humblot GmbH, Berlin

Fremddatenübernahme und Druck:

Berliner Buchdruckerei Union GmbH, Berlin

Printed in Germany

ISSN 0505-2777

ISBN 3-428-08223-0

Gedruckt auf alterungsbeständigem (säurefreiem) Papier  
gemäß der ANSI-Norm für Bibliotheken

# Vorwort

## I.

Die einer marktwirtschaftlichen Ordnung inhärente Dynamik wird in Zeiten abflauender Konjunktur besonders – und schmerzlich – deutlich, wenn mit tiefgreifenden Umbrüchen in ganzen Branchen die Existenz von Unternehmen gefährdet wird und in der Folge zahlreiche soziale Verwerfungen entstehen.

Die Marktdynamik ist aber kein Gesetz, das gleichsam naturgesetzliche Geltung beanspruchen könnte. Somit ist die Entwicklung eines konkreten Unternehmens nicht durch den allgemeinen Branchentrend determiniert, vielmehr bieten sich Möglichkeiten, unternehmerische Handlungsspielräume erfolgreich zu nutzen. Damit sind zwei wesentliche Fragen aufgeworfen, um die die Referate und Diskussionen bei der Sitzung der Arbeitsgruppe Wettbewerb wiederholt kreisten: Zum einen die Frage nach der Trennungslinie zwischen endogenen und exogenen Ursachen von Umbrüchen und Krisen oder, anders ausgedrückt, nach dem Umfang des unternehmerischen Handlungspotentials. Zum anderen drängt sich die Frage auf, von welchen Faktoren es abhängt, daß die Handlungsspielräume schnell und zutreffend wahrgenommen und erfolgreich genutzt werden.

Auf der Tagung der Arbeitsgruppe Wettbewerb des Wirtschaftspolitischen Ausschusses im Verein für Socialpolitik im März 1994 in Mainz wurden die angesprochenen Fragen differenziert diskutiert, indem Raum auch für kontroverse Diskussionen mit Vertretern von Interessenverbänden und Unternehmensvertretern geboten wurde.

Im ersten Referat beleuchtete *Dr. Roland Schulz*, Mitglied der Geschäftsführung der Henkel KGaA, Düsseldorf, die Anforderungen an die Personalpolitik in einer sich wandelnden Umwelt, insbesondere die Chancen, durch geeignete Personalpolitik krisenhafte Situationen zu vermeiden oder zu bewältigen.

*Dr. Hans-Jürgen Zechlin*, Hauptgeschäftsführer des Verbandes Deutscher Maschinen- und Anlagenbau e.V. in Frankfurt am Main, referierte über die vielschichtigen Ursachen des Umbruchs im deutschen Maschinen- und Anlagenbau.

Als Präsident der Wirtschaftsvereinigung Stahl und Mitglied des Deutschen Bundestags erörterte *Dr. Ruprecht Vondran* die krisenhafte Entwicklung und die Perspektiven des internationalen Stahlmarktes unter besonderer Berücksichtigung politischer Einflußnahme.

Rechtsanwalt *Dr. Eberhard Feuchtmeyer* aus Lauf a. d. Pegnitz berichtete über den tiefgreifenden Umbruch in der deutschen und internationalen wehrtech-

nischen Industrie und zeigte Möglichkeiten der Krisenbewältigung durch Diversifikation und „Inversion“ auf.

*Dr. Fritz Goost*, Präsident des Bundesverbandes Bekleidungsindustrie e.V., Köln, befaßte sich mit der bereits erfolgten Bewältigung einer markanten Umbruchsituation in der deutschen Bekleidungsindustrie und umriß die zukünftigen Perspektiven dieser Branche.

Als Mitglied des Vorstands der Hoffmann-La Roche AG, Grenzach-Wyhlen, berichtete *Dr. Wolfgang Kapp* über die zunehmende Reglementierung des Pharmamarktes und ihre Konsequenzen für ein forschendes Pharmaunternehmen im Hinblick auf den internationalen Standortwettbewerb.

Schließlich vermittelte *Harufumi Mochizuki*, Generaldirektor der JETRO Japanische Außenhandelszentrale, Düsseldorf, interessante Einblicke in die Situation der japanischen Wirtschaft und die wirtschaftspolitischen Strategien zur Krisenbewältigung.

Der Herausgeber dankt den Referenten für die Offenheit im Gespräch und seinen Kollegen für ihr Engagement in den Diskussionen. Herrn Diplom-Volkswirt Stefan Okruch sei für die Vorbereitung der Tagung, für seine Unterstützung bei der Durchführung sowie bei der Herausgabe des Bandes gedankt. Dank gebührt auch Frau Sabine Horter für ihre Mithilfe bei der Erstellung von Vortrags-Transskripten sowie Frau cand. rer. pol. Karin Dressel, Frau cand. rer. pol. Katrin Richter und Herrn cand. rer. pol. Dino Scigliano für die Durchsicht der Druckfahnen.

## II.

Gäste der Arbeitsgruppe waren:

*Dr. Dr. Eberhard Feuchtmeyer*, Rechtsanwalt, Lauf a. d. Pegnitz

*Dr. Fritz Goost*, Präsident des Bundesverbandes Bekleidungsindustrie e.V., Köln

*Dr. Wolfgang Kapp*, Mitglied des Vorstands der Hoffmann-La Roche AG, Grenzach-Wyhlen

*Harufumi Mochizuki*, Generaldirektor der JETRO Japanische Außenhandelszentrale, Düsseldorf

*Dr. Roland Schulz*, Mitglied der Geschäftsführung der Henkel KGaA, Düsseldorf

*Dr. Ruprecht Vondran*, MdB, Präsident der Wirtschaftsvereinigung Stahl, Düsseldorf

*Dr. Hans-Jürgen Zechlin*, Hauptgeschäftsführer des Verbandes Deutscher Maschinen- und Anlagenbau e.V., Frankfurt/Main

Bayreuth, im Juni 1994

*Prof. Dr. Peter Oberender*

## Inhaltsverzeichnis

Möglichkeiten des Personalmanagements bei der Bewältigung von Umbruchsituationen	
Von <i>Roland Schulz</i> , Düsseldorf .....	9
Deutscher Maschinenbau – Konjunktur- oder Strukturkrise?	
Von <i>Hans-Jürgen Zechlin</i> , Frankfurt / Main .....	29
Stahl im Umbruch	
Von <i>Ruprecht Vondran</i> , Düsseldorf .....	47
Möglichkeiten der Diversifikation und Inversion in Umbruchsituationen	
Von <i>Eberhard Feuchtmeyer</i> , Lauf a. d. Pegnitz .....	55
Die deutsche Bekleidungsindustrie im Wettbewerb	
Von <i>Fritz Goost</i> , Köln .....	69
Der Pharmamarkt im Umbruch – vom freien zum reglementierten Markt?	
Von <i>Wolfgang Kapp</i> , Grenzach-Wyhlen .....	79
The Japanese Economy – Possibilities to Overcome the Crisis	
Von <i>Harufumi Mochizuki</i> , Düsseldorf .....	91





# Möglichkeiten des Personalmanagements bei der Bewältigung von Umbruchsituationen

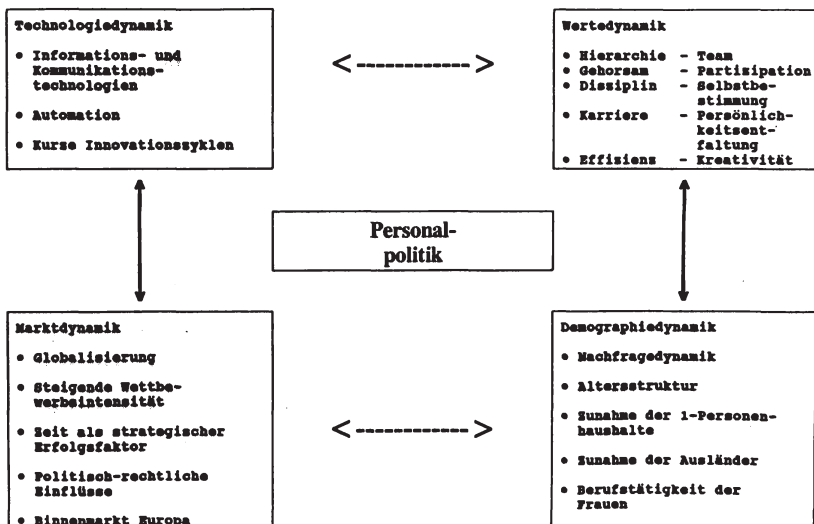
Von Roland Schulz, Düsseldorf

## I. Wandel als Konstante

Betrachtet man die letzten 3 Jahrzehnte, so läßt sich feststellen, daß der Wandel die einzige Konstante war. Dabei haben sich mit Sicherheit in den letzten 5 Jahren die größten Änderungen ergeben, die enorme Konsequenzen auf die Führung großer Unternehmungen haben werden. In Schaubild 1 sind einige der wichtigsten Einflußfaktoren festgehalten, die sich im Bereich der Technologie, der Märkte, der Werte und der Demographie ergeben haben. Die Vielzahl und das Gewicht der Faktoren macht deutlich, daß die Spielregeln der Vergangenheit nicht einfach weitergeschrieben werden können.

Ein *Paradigmenwechsel* ist dringend erforderlich. Dabei geht es für die Personalpolitik – die hier als internes Marketing (Stauss / Schulze, 1990, S. 149) be-

Schaubild 1  
Wandel als Konstante



zeichnet wird – darum, sich von den „Wurzeln“, die bei der Entwicklung industrieller Großunternehmen eine wesentliche Rolle gespielt haben, so weit wie nur möglich zu lösen. Dazu gehören die Einflüsse der militärischen Organisationen, des Beamtentums und des Taylorismus. Es ist vor allem das *veränderte Menschenbild*, das es auf allen Ebenen der Hierarchie zu akzeptieren gilt, die Nachteile einer zu starken Spezialisierung, die zu überwinden sind sowie die delegative und partizipative Form der Führung, die dringend erforderlich ist.

Es ist zweifelsohne richtig, daß das externe Marketing sich vielleicht schneller an diese Wandlungen angepaßt hat – und anpassen mußte – doch wird die Anpassung erst wirklich erfolgreich, wenn alle Teile eines Unternehmens sich auf diese Veränderungen einstellen.

## II. Ziele und Elemente des internen und externen Marketings

Ziel der Personalpolitik (bei Henkel) ist die Schaffung und Erweiterung von Wettbewerbsvorteilen durch effiziente Maßnahmen zur Erhöhung der Qualität und Motivation aller Mitarbeiter sowie deren Einsatz und ihre Zusammenarbeit. Dabei muß versucht werden, die Interessen des Unternehmens und der Mitarbeiter so weit wie möglich aufeinander abzustimmen. Bei dieser Definition wird die Nähe zur Definition des Marketing (*Meffert*, 1992, S. 3) sehr deutlich. Das gilt besonders dann, wenn man die *Mitarbeiter als interne Kunden* (*Berry*, 1984, S. 272) begreift und sich den gesamten Prozeß der Leistungstransformation vor Augen führt.

*Schaubild 2*

**Elemente des externen und internen Marketings**

	<b>Externes Marketing</b>	<b>Internes Marketing</b>
<b>Ziel</b>	Wettbewerbsvorteile zur Gewinnerzielung	Wettbewerbsvorteile zur Gewinnerzielung
<b>Mittel</b>	Marketinginstrument	Personalpolitisches Instrument
<b>Weg</b>	Erfüllung der Kundenbedürfnisse	Harmonisierung der Interessen
<b>Zielgruppe</b>	aktuelle und potentielle Kunden	aktuelle und potentielle Mitarbeiter ("interne Kunden")

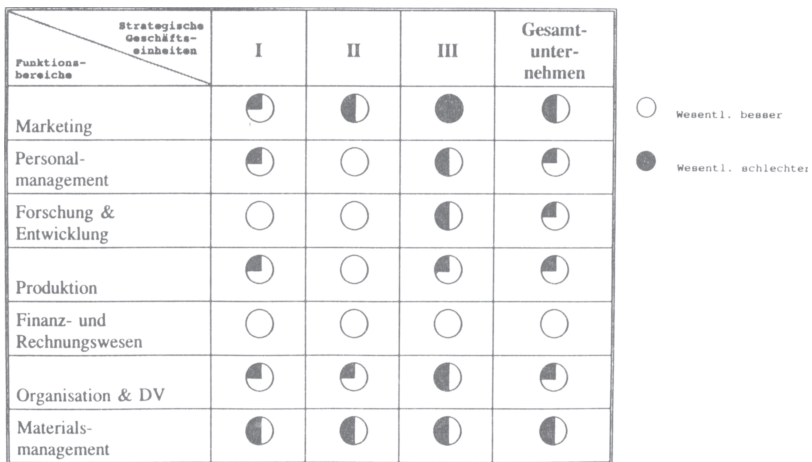
Der Wettbewerb spielt sich dabei auf 4 Ebenen ab, die es gleichzeitig zu berücksichtigen gilt. Innovation, Qualität, Zeit, Kosten. Wettbewerb darf dabei

eben nicht abstrakt gesehen werden, sondern als das Bemühen der Menschen, in den Unternehmen Überlegenheit zu erreichen.

Gestalter des externen Marketings sind die Mitarbeiter eines Unternehmens. Das externe Marketing wird um so besser sein, je qualifizierter, motivierter und kooperativer die Mitarbeiter sind. Folgt man dieser These, so zeigt sich, wie entscheidend die Personalpolitik eines Unternehmens für den Gesamterfolg eines Unternehmens ist.

Ähnlich wie bei der Erfassung von Marktanteilen bzw. Markenwerten und damit dem Erfolg oder Mißerfolg gegenüber Wettbewerbern müßte es gelingen, einen Vergleich der Mitarbeiterqualität (und -motivation bzw. -kooperation) anzustellen. Ein solcher Vergleich könnte dann wie folgt aussehen:

*Schaubild 3*  
**Personal-Position im Wettbewerbsvergleich**



Ein solches Bild könnte für die Bewertung des Unternehmens, aber auch als Basis für eine Vielzahl von personalpolitischen Maßnahmen eine wesentliche Information darstellen. Auch wenn die Erfassung eines solchen Bildes zur Zeit als illusionär anzusehen ist, so erscheint es doch wichtig, daß in den Köpfen des Management Vorstellungen darüber existieren, wo Verbesserungen notwendig und erreichbar sind.

Qualität ist dabei nie eine abstrakte Größe, sondern steht immer im unmittelbaren Zusammenhang mit den Erwartungen, Bedürfnissen und Einstellungen der aktuellen und potentiellen Kunden. Erst wenn es durch die Personalpolitik gelingt, alle Mitarbeiter des Unternehmens davon zu überzeugen, daß die Antwort zur