

**Es gilt das gesprochene Wort.**

**Impulsreferat anlässlich des  
Branchentages Maschinenbau der IG Metall  
am 23. Juni 2010 in Böblingen**

**Carl Martin Welcker, Mitglied des Vorstands im VDW (Ver-  
ein Deutscher Werkzeugmaschinenfabriken), Frankfurt am  
Main**

Sehr geehrte Damen und Herren,

vielen Dank für die Einladung zu Ihrem Branchentag Maschi-  
nenbau. Ich freue mich über die Möglichkeit, Ihnen die Per-  
spektiven der deutschen Werkzeugmaschinenindustrie erläu-  
tern zu können und mit Ihnen über die Konsequenzen und  
Maßnahmen zu diskutieren, die für eine gute Zukunft unserer  
Branche notwendig sind. Ich bin überzeugt, dass sich viele  
Handlungsfelder ergeben, bei denen Unternehmen und Beleg-  
schaften im gemeinsamen Interesse an einem Strang ziehen  
können.

Bevor ich dies weiter ausführe, lassen Sie mich kurz etwas zu  
meiner Person und meiner Firma sagen.

Ich leite in vierter Generation das Familienunternehmen Schütte. 1880 gegründet, bauen wir Mehrspindeldrehautomaten und 5-Achs-Werkzeugschleifmaschinen. Mit zurzeit rund 500 Mitarbeitern fertigen wir sämtliche Produkte am Standort Köln und vertreiben sie über eine Vielzahl von Tochterfirmen und Vertretungen in aller Welt. Eigene Tochterfirmen haben wir in Japan, in China, in den USA, Spanien, Italien, Frankreich und England. Unsere Ausbildungsquote liegt seit Jahrzehnten zwischen 10 und 15 Prozent unserer Belegschaft. Mit dieser für den Werkzeugmaschinenbau nicht untypischen Struktur einer Familiengesellschaft zählen wir bereits zu den „Großen“ in der Branche.

Tatsächlich beschäftigt der durchschnittliche deutsche Werkzeugmaschinenbauer etwa 250 Mitarbeiter. Diese Größenordnung hat den Vorteil kurzer Entscheidungswege, großer Flexibilität und Anpassungsfähigkeit, was beim Bau komplexer Anlagen von entscheidender Bedeutung ist. Die Kehrseite liegt im Vertrieb und Service, der bei einer solchen Größenordnung weltweit kaum zu leisten ist. Das führt dazu, dass viele unserer Werkzeugmaschinenbauer derzeit nicht global aufgestellt sind und daher beispielsweise am asiatischen Nachfrageboom nur bedingt teilhaben können.

Bevor ich darauf näher eingehe, erlauben Sie mir ein paar Ausführungen zur momentanen Situation des Werkzeugmaschinenbaus. Die deutsche Werkzeugmaschinenindustrie ist im internationalen Wettbewerb ausgezeichnet positioniert. Im vergangenen Jahr kam rund ein Fünftel aller Werkzeugmaschinen in der Welt aus Deutschland. Damit stehen wir in der Produktion an der Weltspitze. Deutschland produziert Werkzeugmaschinen hauptsächlich für das Ausland und weniger für den eigenen Bedarf. Insbesondere im Ausland herrscht ein in-

tensiver Preis- und Technologiewettbewerb, traditionell mit Italien, der Schweiz, aber auch Japan und mehr und mehr mit Taiwanern, Südkoreanern und Chinesen. Bei jedem Auftrag müssen wir beweisen, warum wir besser und teurer sind. Wir haben einen Technologievorsprung und bieten kundenspezifische Lösungen, die sonst keiner hat. Entsprechend sind wir Exportweltmeister – weit vor Japan.

Diese exzellente Position zu verteidigen bzw. jedes Jahr aufs Neue zu erobern, wird zunehmend schwierig. Insbesondere die asiatischen Wachstumsnationen bauen ihre Werkzeugmaschinenindustrie häufig unter staatlicher Leitung oder mit staatlicher Hilfe kontinuierlich aus. Der Wettbewerbsvorsprung schrumpft mit jedem asiatischen Ingenieur, der dort oder auch hier an unseren Universitäten seinen Abschluss erwirbt. Er schrumpft auch mit den unglaublichen Investitionen dieser Länder in Infrastruktur und Maschinen, und er schrumpft nicht zuletzt durch die nach wie vor unerreichbar niedrigen Lohnkosten.

Waren unsere wichtigsten Märkte vor 50 Jahren unser Heimatland Deutschland, vor 25 Jahren Europa, so sind es heute die asiatischen Märkte. Deutschland nutzt nur 12 Prozent der weltweit produzierten Werkzeugmaschinen selbst, während über die Hälfte der neuen Werkzeugmaschinen in Asien installiert wird - davon der überwiegende Teil in China.

Diese globale Veränderung der Nachfragestruktur, die sich in der Krise noch beschleunigt hat, ist die größte Herausforderung für den deutschen Werkzeugmaschinenbau. Wir müssen Kunden in fernen Ländern mit fremden Kulturen und schwierigen Sprachen, zu denen wir kaum Beziehungen haben, davon

überzeugen, dass sie sehr teure deutsche Werkzeugmaschinen kaufen, obwohl ihnen ihre heimischen Anbieter gleiche Leistung versprechen und mit einem deutlich dichteren Servicenetz in der eigenen Sprache aufwarten können.

Was für die Werkzeugmaschinenindustrie gilt, gilt auch für ihre Abnehmer. Rund 30 Prozent der Maschinen werden in die Automobil- und die Zulieferindustrie verkauft. Rund 30 Prozent nimmt der Maschinenbau ab. Die übrigen 40 Prozent verteilen sich auf zahlreiche Branchen, wie Metallerzeugung und -bearbeitung, Elektroindustrie, Luft- und Raumfahrt, Feinmechanik und -optik, Schiffbau und andere. Insbesondere für die beiden großen Abnehmergruppen Automobilbau und Maschinenbau verschieben sich die Leitmärkte mit dem größten Wachstumspotenzial ebenfalls nach Asien.

Local Content-Anforderungen, Schutzzölle und Zertifizierungsaufgaben für importierte Güter erzwingen in vielen Bereichen die Produktion vor Ort. Dazu müssen unsere Kunden auch entsprechende Werkzeugmaschinen in diesen Ländern kaufen. Südkoreanische, taiwanesisch und chinesische Maschinenbauer betrachten neben den Japanern den asiatischen Raum als ihren Heimatmarkt, und mit dem strategischen Verständnis für den Wert von Werkzeugmaschinen greifen sie die europäische Konkurrenz systematisch an.

Zu dieser Vielzahl von Herausforderungen kam 2008 die Weltwirtschaftskrise. Von 2008 auf 2009 fiel der Auftragseingang der deutschen Werkzeugmaschinenindustrie von 13,7 auf 6,2 Mrd. Euro, d.h. um 55 Prozent. Die Produktion schrumpfte in diesem Zeitraum um 28 Prozent. Der vorhandene Auftragsbestand aus dem vorangegangenen Boom, insbe-

sondere bei den Spezialmaschinenherstellern, hat den Rückgang etwas abgemildert.

Das gilt nicht für das laufende Jahr. Die Bestände sind aufgezehrt. Wegen der langen Durchlaufzeiten dauert es zwischen wenigen Wochen bis zu zwei Jahren, bis Bestellungen zu Umsatz werden. Entsprechend rechnen wir trotz des in den ersten vier Monaten dieses Jahres erfreulichen Auftragszuwachses von 48 Prozent nochmals mit einem Rückgang in der Produktion.

Die Jahre 2009 und 2010 werden tiefrote Spuren in den Bilanzen des deutschen Werkzeugmaschinenbaus hinterlassen. Ein Phänomen, das aber nicht nur in Deutschland, sondern weltweit außer in China zu beobachten ist. 2010 wird das Produktions- und Umsatzniveau des deutschen Werkzeugmaschinenbaus in etwa auf dem Niveau des schwachen Jahres 2003 liegen, allerdings mit erheblich gestiegenen Material- und Personalkosten.

Es wird Jahre dauern, bis sich die Bilanzen der Firmen von diesem Schock erholen. Jahre, in denen wir trotz aller finanziellen Belastung unsere Position auf dem Weltmarkt verteidigen müssen, unsere technologische Exzellenz stärken müssen, dem Vordringen der asiatischen Hersteller Einhalt gebieten müssen, unsere Vertriebsnetze und Servicenetze weltweit ausbauen müssen und nicht zuletzt unsere Fertigungs- und Logistikstrukturen so verändern müssen, dass wir trotz höherer Kosten wettbewerbsfähig bleiben.

Vor diesem Hintergrund möchte ich die Überschrift zu diesem Symposium, die da heißt: „Arbeitsplätze im Maschinenbau sichern, Strukturen erhalten“ ein wenig verändern in „Arbeitsplätze im Maschinenbau sichern, Strukturen geschickt anpassen“. Denn ohne Anpassung wird es nicht gehen.

Ich will nur einige Punkte nennen, die mir zur Zukunftssicherung wichtig erscheinen: Zunächst brauchen wir Konsens zwischen Politik, Industrie und Banken, dass Deutschland Industriestandort bleiben soll. Lippenbekenntnisse dazu vernimmt man aller Orten, konkrete Taten sehe ich wenig.

Für die Politik heißt dies, Investitionen in Infrastruktur und Bildung, Flächenbereitstellung und die Schaffung vernünftiger Rahmenbedingungen. Für viele Exportgeschäfte beispielsweise sind die Genehmigungsverfahren in Deutschland so lang, dass wir Hersteller auf Aufträge verzichten, da unsere Konkurrenz, deren Behörden schneller arbeiten, die Maschinen liefern, bevor wir einen endgültigen Genehmigungsbescheid erhalten. Auf unserem Werkhof bei Schütte stehen 11 Container für unterschiedliche Abfallarten, und die Entsorgungsnachweise füllen jedes Jahr vier Leitz-Ordner. In den USA haben wir nur einen Container bei ähnlich vielfältigem Abfall. Ich könnte Ihnen Hunderte solcher Beispiele nennen. Das Fazit bliebe immer gleich: Wir müssen die Über-Reglementierung zurücknehmen!

Bildung und Ausbildung sind in einem Land wie Deutschland ohne nennenswerte natürliche Ressourcen wie Öl, Gold, etc. entscheidend für unsere nationale Wirtschaftsleistung. Die Unternehmen stehen hier in der Ausbildung stark in der Pflicht. Und der deutsche Werkzeugmaschinenbau nimmt diese Her-

ausforderung an. Mit einer Ausbildungsquote von 8 Prozent liegen wir weit über dem Industriedurchschnitt. Aber wir brauchen für unsere anspruchsvollen Berufe in der Metallindustrie Schüler, die in den Naturwissenschaften, in Mathematik und Physik ein ordentliches Grundwissen haben. Wir brauchen Berufsschulen mit Lehrern, die mit modernen Mitteln und Methoden diese jungen Menschen zu Facharbeitern heranbilden, und wir brauchen Universitäten und Studiengänge, die das selbstständige und kreative Denken eines Ingenieurs fördern. Mit der Aufgabe des Diplom-Ingenieurs haben wir einen wichtigen Pluspunkt im internationalen Wettbewerb verloren. Die Bachelor- und Masterstudiengänge müssen bedarfsgerecht weiterentwickelt werden, und wir müssen neue Anreizsysteme für die Exzellenz der Lehre schaffen.

In der VDW-Nachwuchsstiftung haben wir uns vorgenommen, die Ausbildung in den Metallberufen qualitativ zu verbessern. So wurde ein umfangreiches Schulungsprogramm für Berufsschullehrer entwickelt, die Berufsschulen bei der Modernisierung ihrer technischen Ausstattung unterstützt und handlungsorientierte Lehrmaterialien für Ausbilder und Lehrer erarbeitet. In Baden-Württemberg und Nordrhein-Westfalen haben sich Politik und Verwaltung mittlerweile unserer Initiative angeschlossen und arbeiten in einigen Regionen intensiv mit uns zusammen. Der VDW, meine Damen und Herren, ist ein kleiner Verband. Wir würden uns viel mehr Partner wünschen, um mit unserer Initiative in allen Bundesländern die Ausbildung an den Berufsschulen deutlich modernisieren zu können. Diese Initiativen führen mich direkt zu den Aufgaben der Unternehmen.

Die Rolle der Industrie – hier Arbeitgeber und Arbeitnehmer – ist sehr vielfältig, angefangen von Investitionen im Heimat-

markt, der bereits beschriebenen Ausbildung über Fortbildung, aber auch Anpassungen von Arbeitszeiten, Entlohnung usw. Der an vielen Stellen schon oft beklagte Wettbewerbsdruck wird, wie eingangs beschrieben, zunehmen. Die Zyklizität unserer Branche wird bleiben oder sich sogar verstärken. Entsprechend können unsere Antworten nicht starr sein, sondern müssen ebenfalls flexibel sein. In der Krise hat sich die Tarifpartnerschaft bewährt, und insbesondere die Gewerkschaften und Belegschaften haben an vielen Stellen mitgeholfen, Katastrophen in den von der Krise hart getroffenen Unternehmen zu verhindern.

Sogar der Politik muss man für ihre besonnene und schnelle Reaktion beim Kurzarbeitergeld ein Kompliment machen. Im deutschen Werkzeugmaschinenbau ist die Zahl der Beschäftigten vom vierten Quartal 2008 bis zum ersten Quartal 2010 um 12 Prozent gesunken. Zuletzt waren 64 300 Mitarbeiter in unseren Firmen beschäftigt. Der nicht zuletzt von den Finanzierungsnöten erzwungene Personalabbau kompensiert kostenmäßig nicht ansatzweise den Produktionsrückgang von 56 Prozent im gleichen Zeitraum und zeigt damit den verantwortungsvollen und durchaus weitsichtigen Umgang unserer Firmen mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

Drei Gründe sind wesentlich dafür verantwortlich, dass es in unserer Branche keine größere Entlassungswelle gab.

1. die Flexibilisierung des Arbeitsmarktes mit befristeten Arbeitsverhältnissen, Langzeitkonten, Öffnung der Tarifverträge, usw.
2. die kostenmäßigen Erleichterungen bei der Kurzarbeit
3. die Nutzung von Zeitarbeitsverhältnissen.

Eine zyklische Branche wie der Werkzeugmaschinenbau braucht auf der Personalseite Flexibilität, sei es durch Überstundenmodelle oder so genannte „Leiharbeiter“. Dabei geht es im Maschinenbau mit seiner qualifizierten Fachbelegschaft nicht um „hire und fire“ und auch nicht um Lohndumping, sondern um das Abdecken von Konjunkturspitzen.

Unsere Arbeitszeiten werden sich ändern. Wenn wir Wertschöpfung in Deutschland halten wollen, dann müssen wir uns in Deutschland an unsere Absatzmärkte anpassen. Das gilt für die Frage der Liefergeschwindigkeit bis hin zur täglichen Erreichbarkeit. Gleiches gilt für Ausbildung und Fortbildung. Wenn Deutsche kein Chinesisch sprechen können, werden wir gezwungen sein, Deutsch sprechende Chinesen einzustellen, mit allen Gefahren der Abwanderung und des Know-how-Transfers. Wenn wir keine jungen Ingenieure finden können, müssen wir Wissen und Erfahrungen der Älteren länger nutzen.

Allein aus dem Local Content-Gedanken heraus, werden wir Teile unserer Industrie an neue, große Absatzmärkte verlieren. Es gibt aber Industriegüter,

- bei denen die Transportkosten von untergeordneter Bedeutung sind,
- der Just-in-Time-Gedanke oder die unmittelbare Verfügbarkeit nicht zieht und
- deren Verlagerung zumindest auf absehbare Zeit nicht durch behördliche Vorschriften erzwungen wird.

Der Maschinen- und Anlagenbau zählt in diese Kategorie.

Wichtigstes Motiv zur Verlagerung der Maschinenfertigung sind Kostengründe. Material- und Personalkosten machen selbst bei gut organisierten Firmen 80 Prozent aus. Die Bruttogewinne betragen im Durchschnitt weniger als 5 Prozent des Umsatzes. Hier liegen ausländische Wettbewerber, nicht zuletzt wegen deutlich niedrigerer Personalkosten, besser. Ich bin überzeugt, dass die Tarifparteien mit vernünftiger Absprache einen maßgeblichen Beitrag leisten können, diese strategische Industrie in Deutschland halten zu können.

Last but not least ist die Einbindung der Banken in ein Gesamtkonzept für die deutsche Industrie unumgänglich. Ich bin kein Freund der mentalen Trennung zwischen Realwirtschaft und Finanzwirtschaft. Vielmehr benötigen beide Seiten ein größeres Verständnis voneinander. Banken erzielen an den Aktienmärkten oftmals Erfolge in Millisekunden. Maschinenbauer brauchen manchmal Jahre, um eine Großanlage zu erstellen. Entsprechend müssen Industriefinanzierende Banken langfristiger denken. Der Kredit an den deutschen Maschinenbau bringt vielleicht kurzfristig weniger Rendite als das Engagement im US-Häusermarkt. Der mittelständische Autozulieferer bietet vielleicht weniger Sicherheiten als andere Engagements. Aber wenn ich ihm durch Kreditverweigerung den Finanzhahn zudrehe, sucht sich der nachrückende chinesische, taiwanesishe oder koreanische Zulieferer mit Sicherheit kein deutsches Kreditinstitut, und das Geschäft ist für deutsche Banken für immer verloren.

Natürlich, Banken müssen ihr Risiko vermindern und werden gezwungen, ihre Kreditrahmen zurückzufahren. Das ergibt sich aus den neuen, insgesamt sinnvollen Kernkapitalforderungen. Aber wieso zu Lasten der heimischen Industrie, der Automobilzulieferer und Maschinenbauer? Wir waren nicht das

Problem in der Vergangenheit. Wir waren nicht Auslöser der ersten Finanzkrise, und wir waren nicht Verursacher der zweiten Finanzkrise, und wir werden auch nicht das Problem der Zukunft sein.

Ganz im Gegenteil! Der deutsche Maschinenbau – und die Statistik beweist mein Statement – ist der Motor, der mit seinen Exporten den lahmen Wirtschaftskarren jetzt wieder aus dem Dreck zieht. Aber – meine Damen und Herren – dafür brauchen wir unser Benzin, d.h. Finanzmittel, zumindest soviel, wie wir in den Vorjahren hatten. Gerade im jetzt kommenden Aufschwung benötigen die Maschinenbauer Liquidität, um den Bau ihrer Produkte vorzufinanzieren.

Die Vergabe dieser Finanzmittel auf Grundlage der krisenbedingt schlechten Jahresabschlüsse 2009 ist nicht zielführend und gleichbedeutend mit Vorwärtsfahren unter Zuhilfenahme des Rückspiegels. Wir drängen daher intensiv darauf, im Rahmen von Kreditverhandlungen nicht in erster Linie das Unternehmensergebnis des letzten Jahres zu berücksichtigen, sondern die Marktstellung eines Unternehmens und die mittelfristigen Entwicklungsperspektiven.

Allgemeine Aussagen, in Deutschland gebe es keine Kreditklemme, werden durch die vielen Bürgschaftsanfragen und Anfragen bei der KfW, etc. widerlegt. Tatsächlich redet kaum ein Unternehmen gerne über Finanzierungsschwierigkeiten. Doch kämpfen in unserer Branche viele Unternehmen mit schlechteren Kreditkonditionen, überzogenen Sicherungsforderungen, eingeschränkter Mittelversorgung und Schwierigkeiten, den Aufschwung zu finanzieren, allein aufgrund eines abgesenkten Branchenratings.

Die Geldversorgung unserer Branche muss sichergestellt werden. Vor diesem Hintergrund können sich selbst so konservative Familienunternehmer, wie ich einer bin, der sich immer gegen branchenspezifische öffentliche Hilfen ausgesprochen hat, vorstellen, dass wir zeitlich befristet, öffentlich-rechtliche Kredite zulassen. Das hilft, möglichst unbürokratisch diese schwierige Situation zu überbrücken, solange der Wirtschafts- und Finanzkreislauf so empfindlich gestört ist wie derzeit.

Zuletzt – und hier weiß ich die IG Metall an unserer Seite – noch ein Wort zu den Personalkosten. Viele Werkzeugmaschinenbauer kämpfen verzweifelt darum, ihre Belegschaft halten zu können, denn es ist unser Know-how – das Beste, was wir haben. Warum sehen Banken in der Anschaffung einer Maschine eine finanzierungswürdige Investition, aber im Festhalten an Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern lediglich Kosten? Wann wird verstanden, dass gute Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die beste Investition sind und dass die einmal entlassenen Mitarbeiter im Aufschwung bitter fehlen werden. Das ist in der Finanzwirtschaft nicht anders als im Maschinenbau – und trotzdem trennen uns hier Welten.

Wer aber den Ingenieur- und Facharbeitermangel oder gar die Probleme aus unserer Bevölkerungspyramide überdenkt, der kommt als Unternehmer quasi zwangsläufig zu dem Schluss, möglichst viele Mitarbeiter auch in Krisenzeiten an Bord zu halten.

Meine Damen und Herren, Werkzeugmaschinen werden immer gebraucht. Wer sie entwickeln und herstellen kann, be-

herrscht die industrielle Zukunft. Wer sie aufgibt, verliert die Industrie – wie Entwicklungen in England und den USA eindrucksvoll belegen. Überall wo industriell produziert werden soll, muss in Fertigungstechnik und moderne Werkzeugmaschinen investiert werden. Die deutschen Maschinenbauer stehen an der Spitze in der Welt, und wir sollten alles daran setzen, dass Werkzeugmaschinen für Spitzenprodukte in der Welt aus Deutschland kommen.

Werkzeugmaschinen leisten außerdem ihren Beitrag zur Lösung der drängendsten Probleme. Denken wir an Klimawandel, Energie, Lebensmittelversorgung, Medizinprodukte, Mobilität und Kommunikation. Wie immer unsere Zukunft aussehen wird, Werkzeugmaschinen bilden die Basis für jede Lösung.

Ich bedanke mich für Ihre Aufmerksamkeit!