

Klaus Kuhn

Anpassungsprobleme der Stahlindustrie *

Die hohe Ehrung, die mir die Abteilung Wirtschaftswissenschaften der Justus Liebig-Universität heute hat zukommen lassen, fällt in eine Zeit, in der ein wichtiger Bereich der Thyssen-Gruppe, der Stahlbereich, mit erheblichen Schwierigkeiten zu kämpfen hat. Im Oktober 1974 noch stellte eine namhafte Tageszeitung ihren Bericht über eine internationale Stahlkonferenz unter die Überschrift: „Stahlharter Boom hält an.“ Im Oktober 1975 trug ein Pressebericht die Headline: „Schwerste Stahlkrise seit Jahrzehnten“. Im Juni 1977 — 1½ Jahre später — heißt es: „Die europäische Stahlindustrie steckt in der schwersten Krise ihrer Geschichte.“

Angesichts dieser fast dramatischen Entwicklung erschien die Wahl eines Themas, das den Stahl zum Mittelpunkt hat, fast zwingend.

*Charakteristika
der Stahlindustrie*

Lassen Sie mich zunächst versuchen, einige besondere Kennzeichen der Stahlindustrie zu skizzieren.

- Die Stahlindustrie ist — als Teilbereich der Grundstoffherzeugung — eine relativ anlagenkapitalintensive Industrie mit hohen Kosten der Betriebsbereitschaft, die nur mittelfristig und in begrenztem Rahmen der Beschäftigung angepaßt werden können.
- Die hohen Fixkostenanteile führen in nachfrageschwachen Zeiten regelmäßig zu Angebotskalkulationen unterhalb der Vollkosten bis hin zu den Proportionalkosten, da jeder Deckungsbeitrag die infolge der Unterbeschäftigung entstehenden Verluste absolut mindert.
- Die Stahlindustrie ist gekennzeichnet durch eine weitgehend oligopolistische Angebotsstruktur, durch Produkte, die in der Mehrzahl homogene Massengüter sind und durch eine fast vollkommene Transparenz auf den relevanten Märkten.
- Die Interdependenz der Stahlmärkte — und dies gilt auch für die Beschaffungsmärkte — nimmt ständig zu, da der Anteil der Transportkosten relativ an Bedeutung verliert. Unternehmensentscheidungen können daher nicht mehr an nationalen oder europäischen Kriterien ausgerichtet werden. Die Maßstäbe bilden sich vielmehr am Weltmarkt.

* Vortrag anlässlich der Ehrenpromotion durch den Fachbereich Wirtschaftswissenschaft der Justus Liebig-Universität Gießen am 29. Juni 1977 in Gießen.

- Die lange Lagerfähigkeit der Stahlprodukte in Verbindung mit ihrer Homogenität ermöglicht beim Stahlhandel und Stahlverbraucher eine spekulative Lagerpolitik, durch die die sich aus den allgemeinen Investitionszyklen ergebende Stahlnachfrage abrupt und kumulativ verstärkt oder abgeschwächt wird.
- Die in einem weltweiten Wettbewerb stehende Stahlindustrie ist besonderen politischen und administrativen Einflüssen ausgesetzt, da sie zum Kreis jener "Defence- and Prestige-Industries" zählt, die überkommenen Autarkievorstellungen zufolge Grundlage jeder politischen, militärischen und wirtschaftlichen Unabhängigkeit sind.
- Der Vertrag über die Europäische Gemeinschaft für Kohle und Stahl aus dem Jahre 1952 wie auch die damals eingeführte Montan-Mitbestimmung sind unter diesem Aspekt zu sehen.
- Entwicklungsländer und junge Industrieländer sehen darüber hinaus in Analogie zur Entwicklungsgeschichte der hochindustrialisierten Länder im Aufbau einer Stahlindustrie einen Weg aus der Armut hin zum sozialen Fortschritt.

Diese Charakteristika der Stahlindustrie erklären,

- daß die Gefahr von Überkapazitäten latent vorhanden ist,
- daß die Preisentwicklung ober- und unterhalb der Vollkosten ungewöhnlich extrem verläuft und unmittelbar auf das gesamte Stahlpreisniveau durchschlägt, und
- daß last not least sich die Ergebnisse, Gewinne und Verluste, dementsprechend ebenfalls zwischen extremen Punkten bewegen.

Die aktuellen Probleme der europäischen Stahlindustrie haben ihren Ausgangspunkt in der weltwirtschaftlichen Rezession des Jahres 1975. Es war die schärfste der Nachkriegszeit, deshalb kam es auch beim Stahl in allen westlichen Ländern zu einem besonders ausgeprägten Einbruch. Erstmals in der Nachkriegszeit führte eine Stahlbaisse sogar zu einem absoluten Rückgang der Weltstahlproduktion, nämlich von rund 710 Millionen Tonnen im Jahr 1974 auf 650 Millionen Tonnen im Jahr 1975. Alle Betrachter der Szene erklärten diese Entwicklung zunächst mit der zyklischen Anfälligkeit der Branche.

Gegenwärtige Lage

Im Jahre 1975 verminderte sich der Stahlverbrauch in der Bundesrepublik um 6%; die gesamte Stahlnachfrage aus dem Inland, also Stahlverbrauch zuzüglich Lagerveränderungen, ging mit 12% weit stärker zurück. Ähnliche Entwicklungen traten 1975 auch auf den Auslandsmärkten ein, so daß die deutschen Hüttenwerke hier ebenfalls starke Einbußen hinnehmen mußten. Der mengenmäßige Nachfragerückgang bewirkte gleichzeitig einen extremen Preisverfall: Innerhalb weniger Monate sackten die Stahlexportpreise um 40% ab.

Die Unternehmen reagierten zunächst normal; sie ergriffen temporäre Maßnahmen, um die als vorübergehend bewertete Flaute zu überbrücken. Das gilt insbesondere für die Beschäftigungspolitik. Neben dem Verzicht auf Neueinstellungen wurde Kurzarbeit die wichtigste Anpassungsmaßnahme. Im Dezember 1975 standen 42000 Belegschaftsmitglieder der deutschen Hüttenwerke in Kurzarbeit, das waren 20% der Gesamtbelegschaft. Auf quantitative Anpassung, d.h. Stilllegung von Betriebsanlagen, wurde vorerst verzichtet.

Mitte 1975 erreichte die gesamtwirtschaftliche Rezession ihren Tiefpunkt. Danach setzte in allen Industrieländern eine bis heute anhaltende Erholung ein, die allerdings inzwischen regional sehr unterschiedlich verläuft. In den USA hält der Aufschwung zur Zeit unvermindert an, ja er scheint sich sogar zu verstärken. In allen anderen westlichen Industrieländern hat sich die Wachstumskurve seit vorigem Sommer als Folge der zu schwachen Investitionsneigung abgeflacht.

Die Entwicklung der Stahlnachfrage schien zunächst wieder nach altem zyklischen Muster zu verlaufen. Dies änderte sich ab Herbst vorigen Jahres, als die Stahlnachfrage sowohl in der Bundesrepublik als auch in den anderen europäischen Ländern trotz leicht steigendem Stahlverbrauch plötzlich wieder absackte. Offensichtlich hatten alle Beteiligten Tempo und Zusammensetzung der gesamtwirtschaftlichen Nachfragesteigerung falsch eingeschätzt, so daß der Markt eine Korrektur erzwang. Die zunächst erfolgreichen Bemühungen der Anbieter um eine Aufbesserung der Stahlpreise erlitten einen deutlichen Rückschlag. Zu einem wesentlichen Teil ging diese Entwicklung allerdings auch darauf zurück, daß außereuropäische Anbieter, insbesondere die japanischen Hüttenwerke, im Herbst vorigen Jahres eine regelrechte Exportoffensive starteten. Hiervon wurden die europäischen Stahlunternehmen in doppelter Hinsicht betroffen; nämlich in Europa selbst in Form steigender Importanteile und auf den traditionellen Absatzmärkten in Übersee, wo es zu einer drastischen Veränderung der Marktanteile zugunsten der Japaner kam.

Die weitere Entwicklung, soweit sie die Markt-, Produktions- und Ertragsdaten betrifft, ist in wenigen Worten skizziert; seit Herbst vorigen Jahres erneuter Rückgang der Stahlproduktion in Europa trotz leichter gesamtwirtschaftlicher Erholung, wieder rascher Anstieg der Kurzarbeit, erneute Verschlechterung der Ergebnislage. Das ist der aktuelle Stand. Seit einigen Monaten ist Stagnation auf diesem gedrückten Niveau das primäre Kennzeichen der europäischen Stahlszene. Die nachhaltigen Verluste bewirken ein stetiges Ansteigen der Verschuldung vieler Stahlunternehmen, denen ein Ausgleich durch andere Geschäfts-

zweige fehlt; die Verschuldung erreicht bei einigen europäischen Unternehmen fast die Höhe eines Jahresumsatzes.

Mehr und mehr schwindet die Erwartung eines kurzfristigen Wandels; es verstärkt sich der Eindruck, daß es auch strukturelle Bestimmungsgründe für die gegenwärtigen Stahlprobleme gibt. Die akuten Schwierigkeiten haben dazu geführt, daß in einigen Erzeugungsregionen massive Interventionen der Regierungen und der Kommission der europäischen Gemeinschaften gefordert werden.

Der 1952 in Kraft getretene Montanunion-Vertrag sieht eine Reihe von einschneidenden Maßnahmen seitens der Europäischen Kommission vor, mit denen die Auswirkungen einer Krise auf dem europäischen Stahlmarkt begrenzt werden sollen. Es sind im wesentlichen: Erzeugungsquoten gemäß Artikel 58 dieses Vertrages, Mindestpreise gemäß Artikel 61 und Importkontingente gemäß Artikel 74. Seit Frühjahr 1975 bestimmen Für und Wider solcher Maßnahmen die stahlpolitische Diskussion in der Gemeinschaft — bis zuletzt mit dem Ergebnis, daß die von der Kommission ergriffenen Schritte, insbesondere auf Grund des Widerstandes aus der deutschen Stahlindustrie, jeweils um einiges unter den sehr dirigistischen Vertragsbestimmungen bleiben. Der aktuelle Stand ist dadurch gekennzeichnet, daß in einem Fall — nämlich bei Betonstahl — Mindestpreise nach Artikel 61 durch die Kommission verordnet wurden. Für andere Walzstahlerzeugnisse hat die Brüsseler Behörde sogenannte Orientierungspreise festgesetzt, zu deren Einhaltung sich die Unternehmen verpflichtet haben.

*Dirigistische
Maßnahmen*

Darüber hinaus werden in Brüssel Überlegungen zur Aufstellung eines sog. „umfassenderen Stahlplanes“ angestellt mit dem Ziel, die Kapazitäten an die Bedarfsgrenzen anzupassen und die Wettbewerbsfähigkeit der europäischen Stahlindustrie zu verbessern. Produzenten, Arbeitnehmer, Verbraucher und Regierungssachverständige sollen in einer Arbeitsgruppe den Stahlbedarf vorausschätzen und diejenigen Faktoren bestimmen, von denen die Wettbewerbsfähigkeit abhängt. Die bisher ergriffenen Maßnahmen, die unter dem Namen Simonet-Plan und Davignon-Plan bekannt geworden sind, bedeuten ebenso wie die geplanten Maßnahmen im Rahmen des „umfassenderen Stahlplanes“ einen weiteren Schritt in Richtung „europäischer Stahldirigismus“. Im Krisenprogramm der Europäischen Gemeinschaft sind — ich zitiere aus einem Referat anlässlich der Stahlkonferenz der IG Metall am 27. Mai 1977 — „bereits erste Ansätze der von den Gewerkschaften immer wieder erhobenen Forderung nach Investitionsmeldestellen, Investitionskontrollen und Investitionslenkung verwirklicht worden“.

Wie sind angesichts dieser Entwicklung die Aussichten der europäischen und speziell der deutschen Hüttenwerke einzuschätzen?

Zukunftsaussichten

Eine Antwort auf diese Frage kann nicht aus nationaler Sicht gegeben werden; sie ist nur möglich vor dem weltwirtschaftlichen Hintergrund. Nach heutigem Stand liegt die Weltwirtschaft zur Zeit trotz weitgehender Kompensation der 1974 und 1975 eingetretenen Rückschläge noch erheblich unter der langfristigen Wachstumskurve, wie sie vor einigen Jahren von nahezu allen internationalen Experten bis Mitte der 80er Jahre vorausgeschätzt worden war. Es gibt ein ganzes Bündel von Erklärungsgründen für diese Wachstumslücke und es gibt — bezogen auf den Stahl — eine deutliche Konsequenz: nämlich das Zurückbleiben auch der Weltstahlnachfrage unter dem früher langfristig erwarteten Trend. Der Abstand liegt in einer Größenordnung von 100 Millionen Tonnen. Er geht allein zu Lasten der Erzeugungsländer außerhalb des Ostblocks und Chinas. In der Weltstahlindustrie schwindet die Hoffnung, daß diese Wachstumslücke, mit der ein erheblicher Kapazitätsüberhang verbunden ist, innerhalb weniger Jahre geschlossen werden kann.

Dieser globale weltwirtschaftliche Strukturfaktor schließt zyklische Bewegungen, wie ich sie vorhin bereits als stahltypisch geschildert habe, für die nächsten Jahre keineswegs aus. Sollte also entsprechend neueren Vorausschätzungen für die amerikanische Volkswirtschaft auch die gesamte Weltwirtschaft im nächsten Jahr ein überdurchschnittliches Wachstum erreichen, so wird sich sicherlich auch eine Belebung auf den Weltstahlmärkten einstellen. Doch selbst unter dieser konjunkturgünstigen Annahme bewerte ich die Chance für eine rasche Rückkehr zum alten Trend und damit einen wirtschaftlich sinnvollen Einsatz veralteter Grenzkapazitäten gering. Zu restriktiv wirken zahlreiche Wachstumsbremsen gegenwärtig in den westlichen Industrieländern.

*Japanischer
Wettbewerbsdruck*

Dieser weltwirtschaftliche Aspekt muß aber noch durch eine Bestandsaufnahme der stahlwirtschaftlichen Lage Japans, die von herausragender Bedeutung sowohl für die aktuellen Schwierigkeiten anderer Stahlerzeugungsländer als auch deren weitere Entwicklungsmöglichkeiten ist, ergänzt werden.

Voraussetzung und Motor des Prozesses, der zur Schaffung einer Rohstahlkapazität von gegenwärtig ungefähr 140 Millionen Tonnen — überwiegend an Küstenstandorten in weitgehend hochmoderner Auslegung — führte, war eine im internationalen Vergleich extrem hohe gesamtwirtschaftliche Investitionsquote. Seit einigen Jahren vollziehen sich auf diesem Gebiet erhebliche Änderungen. Auch in Japan hat das Wirtschaftswachstum an Dynamik verloren — die Investitionsquote ist rückläufig —, und zwar insbesondere im Bereich der stahlintensiven industriellen Bau- und Ausrüstungsinvestitionen. Ihr Anteil am realen Sozialprodukt lag 1976 nur noch bei 15% gegenüber 20% im Jahre 1973.

Aus dieser strukturellen Umschichtung, die in keinem anderen großen Industrieland so ausgeprägt feststellbar ist, ergaben sich weitreichende Folgen für die Stahlnachfrage: Sie war 1976 um 25 Millionen Tonnen bzw. fast 30% niedriger als 1973. Angesichts dieses rückläufigen Binnenmarktes hat die japanische Stahlindustrie im Verlauf des Jahres 1976 ihre Exportposition stark ausgebaut; die Ausführquote nahm abrupt von 34 auf 40% zu.

Überall dort, wo heute Antworten auf die Probleme von Stahlunternehmen gesucht werden, muß man daher mit einem anhaltenden japanischen Wettbewerbsdruck rechnen.

Wie steht es nun angesichts dieser Situation um die Wettbewerbsfähigkeit der europäischen und der deutschen Stahlindustrie? Sind die dirigistischen Maßnahmen, die zum Teil ergriffen, zum Teil geplant oder gefordert werden, geeignet, der europäischen oder deutschen Stahlindustrie aus der schwierigen Situation zu helfen?

Ich muß hier zunächst eine Einschränkung machen. Nur weil eine Anzahl von Unternehmen eine gleichartige Gattung von Produkten, nämlich Stahlerzeugnisse, herstellt, wird häufig die Summe dieser Unternehmen als die Stahlindustrie Deutschlands, Europas oder der Welt bezeichnet und global beurteilt. In Wirklichkeit gibt es diese homogene „Stahlindustrie“ nicht. Die Stahlunternehmen in der Europäischen Gemeinschaft weisen erhebliche Unterschiede auf, nicht nur in den Standortbedingungen, sondern auch in der Größe, der Modernität der Anlagen und der Programmstruktur und letztlich in der Ertragskraft.

*Keine homogene
Stahlindustrie*

Es gibt Stahlunternehmen in Europa, die — aus welchen Gründen auch immer — jahrzehntelang versäumt haben, sich an veränderte Märkte auf der Absatz- und Rohstoffseite sowie an den Wandel der Technologien anzupassen. Dies gilt vor allem, so die Feststellungen der Kommission der europäischen Gemeinschaften, für die historischen Regionen wie das Saargebiet, Lothringen, Luxemburg, Wallonien und Teile Großbritanniens.

Es gibt andere, die seit langem — auch in Zeiten der Hochkonjunktur — veraltete Anlagen stillgelegt und die Erzeugungsprogramme auf leistungsfähige Anlagen konzentriert haben. Der Norden Duisburgs etwa, in dem die Stahlbasis unserer Unternehmensgruppe liegt, hat in den letzten anderthalb Jahrzehnten sein Gesicht entscheidend verändert und bis heute, so meinen wir, seine Wettbewerbsfähigkeit erhalten.

Es gibt wiederum andere Unternehmen, die an neuen Standorten, wie zum Beispiel in Oberitalien, mit Hilfe von Elektrostahlwerken eine spezialisierte und wettbewerbsfähige Produktion von Betonstahl aufgenommen haben.

Diese unterschiedlichen Strukturen durch zentrale Planungen und Kontrollen zu einer insgesamt wettbewerbsfähigen europäischen Stahlindustrie entwickeln zu wollen, ist ein gefährliches Unterfangen. Europäischer Dirigismus kann kein Heilmittel für die Erhaltung oder Erlangung der Wettbewerbsfähigkeit dieser Industrie sein. Die Funktionsweise des europäischen Agrarmarktes sollte auf jedermann abschreckend wirken. Subventionen und Kredithilfen tragen nach aller Erfahrung nicht zu der an sich notwendigen Beschleunigung von Umstrukturierungen bei, sie verlangsamen vielmehr den Prozeß und verschlechtern damit die Wettbewerbsfähigkeit. Musterbeispiel hierfür ist die französische Stahlindustrie. Über viele Jahre hat sie finanzielle Hilfen ihrer Regierung erhalten und damit ihre Struktur konserviert. Heute hat die gleiche Industrie den höchsten Verschuldungsgrad in der westlichen Stahlindustrie. Warum sollte es bei den gegenwärtig diskutierten europäischen Finanzhilfen und den in Frankreich und Belgien zusätzlich vorgesehenen nationalen Stützungsmaßnahmen anders laufen?

Auf der anderen Seite bin ich mir natürlich der Tatsache bewußt, daß die bei mehreren europäischen Stahlunternehmen auf Grund der Ungunst des Standortes oder auf Grund von Unterlassungssünden in der Vergangenheit notwendigen Anpassungen im Einzelfall sehr schmerzlich sein werden. Die Befürworter staatlicher Hilfsmaßnahmen bedienen sich deshalb häufig der Argumentation, daß es jetzt vor allem darum ginge, Arbeitsplätze zu sichern und die heutigen Stahlstandorte als Elemente der europäischen, aber auch der örtlichen Industriestrukturen zu erhalten.

*Importrestriktionen
schaffen keine
Arbeitsplätze*

Angesichts der in allen europäischen Ländern hohen Arbeitslosigkeit ist diese Betrachtungsweise verständlich. Sie läßt allerdings völlig außer acht, in welchem Maße die europäischen Stahlindustrien, ebenso wie die gesamten Volkswirtschaften, heute weltwirtschaftlich integriert sind. Wer diese Integration vermindern will, sichert keineswegs die vorhandenen Arbeitsplätze — er schafft erst recht keine neuen. Bezogen auf Stahl heißt dies, daß zum Beispiel eine administrative Schließung der Grenzen kein isolierter Schritt gegen die Importe bei gleichzeitiger Offenhaltung der Exportmöglichkeiten sein könnte. Die Stahlexporte lagen für die gesamte Europäische Gemeinschaft auch unter den erschwerten Bedingungen des Jahres 1976 noch erheblich über den Importen.

Die Vertreter der Arbeitnehmer sind sich über diesen Zusammenhang im allgemeinen durchaus im klaren. Das gilt insbesondere für die Bundesrepublik, in der die Gewerkschaften schon auf Grund der Montan-Mitbestimmung in der Lage sind, sich ein tatsächliches Bild über die wahren Ursachen der europäischen Stahlprobleme zu verschaffen.

Aus jüngsten Äußerungen der Industriegewerkschaft Metall muß man allerdings den Eindruck gewinnen, daß auch hier dirigistische Vorstellungen an Boden gewinnen. Da wird eine „beschäftigungsorientierte Strategie für die Stahlindustrie“ verlangt — bis hin zu einer „weltweiten Abstimmung der Investitionsvorhaben“. Und schließlich: Der Staat solle gewisse Garantien für die langfristige Sicherung der Arbeitsplätze geben, verbunden mit der Übernahme von Kapitalanteilen an solchen Werken, die öffentliche Hilfen erhalten. Und für den Fall weiterer Konzentrationsbestrebungen müßte man — wie es kürzlich hieß — die Überführung sämtlicher Stahlkonzerne in Gemeineigentum diskutieren.

Die stahlpolitische Diskussion auch in der Bundesrepublik hat damit ein Stadium erreicht, in der es um erheblich mehr geht als um hoffentlich nur vorübergehende Marktregulierungen der Brüsseler Kommission. Eine Verstaatlichung der Stahlindustrie würde nach meiner Überzeugung den Beginn einer qualitativen Veränderung unserer Wirtschaftsordnung darstellen. Die gesellschaftspolitische Bewertung einer solchen Entwicklung können Sie bei Friedrich A. Hayek in seinem berühmten Buch „Der Weg zur Knechtschaft“ nachlesen. Nach allen Erfahrungen wäre der Schritt in die Verstaatlichung mit Sicherheit aber keine Maßnahme, die zu einer Festigung der deutschen Position in der Weltstahlindustrie beitragen könnte. Wer dennoch eine solche Alternative ins Kalkül zieht, möge einmal einen Produktivitätsvergleich etwa zwischen der amerikanischen und der japanischen Stahlindustrie auf der einen Seite und der verstaatlichten englischen oder der staatlich unterstützten französischen Stahlindustrie auf der anderen Seite anstellen.

*Verstaatlichung
schwächt
Produktivität*

Ich verkenne dabei nicht, daß in einigen Regionen die Umstrukturierung der Stahlunternehmen mangels ausreichender Arbeitsplätze in anderen Industriezweigen ohne staatliche Unterstützung nicht oder nur schwer durchführbar sein mag. Diese staatliche Hilfe darf aber nicht in Erhaltungssubventionen bestehen, durch die die jetzt aufgedeckten Strukturschwächen nur konserviert werden und die letztlich zu einem staatlichen Subventionswettbewerb führen, durch den auch die gesunden Unternehmen ihre internationale Wettbewerbsfähigkeit einbüßen. Die Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit für die Zukunft wird ohnehin auch für die gesunden Stahlunternehmen ein Problem werden.

Die relativ hohe Anlagenkapitalintensität der Stahlproduktion und die unterdurchschnittliche Intensität des sogenannten Ausbildungskapitals werden dazu führen, daß die Stahlindustrien der hochindustrialisierten Länder wie der Bundesrepublik künftig einem verstärkten Anpassungszwang ausgesetzt sein werden, und zwar unabhängig von der gegenwärtigen Krise. Stahlerzeugnisse, wie Edelstähle und Qualitäts-

*Anpassung durch
Qualität*

stähle, bei deren Erzeugung qualifizierte menschliche Arbeitskräfte benötigt werden, haben bessere Chancen als simple Massenstähle, die mehr oder weniger überall auf der Welt hergestellt werden können, vielfach mit erheblich niedrigerem Lohnaufwand als in der Bundesrepublik. Die komparativen Kostenvorteile, die die traditionellen Stahlerzeugungsländer besaßen, sind verlorengegangen oder gehen im mittel- und langfristigen Trend verloren. Diese Erkenntnisse sind nicht neu; wissenschaftliche Untersuchungen, insbesondere des Instituts für Weltwirtschaft an der Universität Kiel, haben schon während des weltweiten Stahlbooms der Jahre 1973 und 1974 auf diese Entwicklung hingewiesen.

Unternehmerisch hat die Thyssen-Gruppe Konsequenzen aus dieser sich anbahnenden Anpassungsproblematik gezogen. Neben der Erzeugung von Massenstahl verfügen wir über einen gewichtigen Edelstahl- und Qualitätsstahlbereich; mit dem seinerzeitigen Erwerb der Mehrheit an der ehemaligen Rheinstahl AG ist uns zwar auch zusätzliche Stahlproduktion zugewachsen, wesentlicher erschien uns jedoch der damit verbundene Einstieg in den Bereich der Investitionsgüterindustrie, dem wir wegen der höheren Ausbildungskapitalintensität langfristig bessere Zukunftschancen geben. Darüber hinaus betreiben wir ein umfangreiches Handels- und Dienstleistungsgeschäft, das — ursprünglich ausgehend vom Stahlhandel — inzwischen eine Vielzahl stahlferner Aktivitäten umfaßt; sie reichen vom Handel mit Brennstoffen über den Handel mit kompletten Industrieanlagen bis in den Bereich langlebiger Konsumgüter. Allerdings ist die Stahlerzeugung innerhalb unserer Unternehmensgruppe die zur Zeit noch größte Einzelsparte, noch immer sind wir der größte private Stahlerzeuger Europas. Angesichts dieses Gewichtes der Stahlerzeugung in unserer Gruppe kann es keinen Zweifel darüber geben, daß dieser Bereich unsere höchste Aufmerksamkeit verdient und seine internationale Wettbewerbsfähigkeit erhalten bleiben muß. Zur Erreichung dieses Zieles müssen mehrere Wege beschritten werden.

*Anpassung durch
Diversifikation*

Auch wenn als richtig erkannt ist, daß langfristig eine stärkere Spezialisierung auf die ausbildungskapitalintensiven Bereiche der Stahlindustrie erfolgen muß, um komparative Kostenvorteile gegenüber jungen Industrienationen und Entwicklungsländern zu erlangen oder wiederzuerlangen, so läßt sich eine solche Entwicklung im Hinblick auf die Dimension unseres Stahlbereiches nicht abrupt und kurzfristig, sondern nur schrittweise und langfristig realisieren.

Die Dimension des umzugestaltenden Bereiches wird deutlich durch folgende Kennzahlen: Die Kapazität unserer Stahl- und Walzwerke entspricht einer Rohstahlerzeugung von annähernd 18 Millionen Tonnen

pro anno, der Buchwert des Sachanlagevermögens liegt bei etwa 2,5 Milliarden DM, die Zahl der Beschäftigten in diesem Bereich beträgt etwa 55 000 Arbeiter und Angestellte. Dabei ist zu berücksichtigen, daß die gesamte technische Apparatur auf diese Betriebsgröße abgestellt ist und die einzelnen Betriebsmittel zu fertigungs- und betriebstechnischen Einheiten kombiniert sind, die nicht ohne weiteres auseinandergebrochen werden können, ohne die Leistungsfähigkeit des Gesamten zu gefährden. Ähnliches gilt für den Aufbau der Betriebs- und Geschäftsleitung mit ihren planenden, koordinierenden und kontrollierenden Funktionen.

Die Investitionspolitik muß unter diesem Aspekt in zweierlei Richtung zielen.

Investitionspolitik

Einmal ist der nicht zuletzt durch die Ertragskraft nachgewiesene hohe Leistungsstand unserer Anlagen fortzuentwickeln. Investitionen zur Erhaltung und Verbesserung des Modernitätsgrades, der Betriebsfähigkeit und des Eignungswertes der Betriebsanlagen sind hierzu Voraussetzung. Dabei kommt dem Eignungswert der Anlagen eine in Zukunft höhere Bedeutung zu als bisher. Unter Eignungswert verstehe ich dabei das Verhältnis zwischen der von einer Anlage verlangten und der im Unternehmen tatsächlich erzielbaren Leistung im Hinblick auf den Produktionskostenverlauf.

Solange die Investitionspolitik im Hinblick auf wachsende Nachfrage im wesentlichen auf Erweiterung der quantitativen Kapazität ausgerichtet war, galt die Aufmerksamkeit in erster Linie solchen Anlagen und Produktionsverfahren, die bei hoher Auslastung mit den niedrigsten Kosten produzieren. Die Frage nach den Produktionskosten bei geringer Beschäftigung stand dementsprechend im Hintergrund.

Die langanhaltende Phase der Unterbeschäftigung hat uns jedoch gezeigt, daß diese Betrachtung nur dann zu einer Kostenoptimierung führt, wenn es gelingt, eine quantitative oder selektive Anpassung an die Beschäftigung vorzunehmen, d. h. durch Stilllegung von Anlagen, möglichst der kostengünstigen, und entsprechend hohe Auslastung anderer, möglichst kostengünstiger, zu reagieren. Diesen Anpassungen sind aber heute mehr denn je Grenzen gesetzt, da quantitative und selektive Anpassung in der Regel Entlassungen bedeuten, die praktisch nur bei endgültigen Stilllegungen aus strukturellen Gründen vorgenommen werden können. Der Verlauf der technischen Produktionskostenkurve bei alternativen Investitionen ist daher unter dem Aspekt der besonderen Beschäftigungsschwankungen in der Stahlindustrie verstärkt zu untersuchen.

Neben dieser mehr quantitativen Eignung der Anlagen für den Betriebszweck steht das Problem der qualitativen Eignung der Aggregate. Wenn

*Qualitative
Kapazitäten optimal
nutzen*

Anlagen für Arbeiten verwendet werden, die auch von Anlagen geringerer Qualität durchgeführt werden können, dann wirkt sich diese Nichtausnutzung der qualitativen Kapazität ähnlich wie die Nichtausnutzung der quantitativen Kapazität aus, es entstehen Leerkosten. Bestimmte Stahlerzeugnisse werden in spezialisierten Werken in den jungen Industrieländern und den Entwicklungsländern auch deshalb billiger hergestellt, weil die qualitative Kapazität besser den speziellen Erfordernissen des Produktes angepaßt ist als in den großen vertikal und horizontal integrierten Hüttenwerken. Die Investitionspolitik muß daher auch in unseren Werken von den unterschiedlichen qualitativen Anforderungen der verschiedenen Produkte ausgehen. Diese Betrachtung gilt allerdings nicht nur für das einzelne Aggregat, sondern analog auch für den gesamten sogenannten überbetrieblichen Bereich, von der Forschung bis hin zum Rechnungswesen. Hier liegen latente Möglichkeiten der Kostensenkung, die es zu realisieren gilt.

Kostenaspekte

Lassen Sie mich nun einen dritten Aspekt der von mir betonten Eignung einer Anlage für den Unternehmenszweck ansprechen. Auf die Kosten eines Produktionsverfahrens wirken nicht nur die Faktoreinsatzmengen, sondern auch die Faktorpreise ein. Die stark schwankende Beschäftigung in der Stahlindustrie führt dazu, daß insbesondere die Preise der Werkstoffe unterschiedlichen Preisentwicklungen ausgesetzt sind. Die verschiedenen Produktionsverfahren sind daher auch unter dem Aspekt der pretialen Kostenkurve im Konjunkturverlauf zu werten. In manchen Fällen ist die mangelnde Wettbewerbsfähigkeit der integrierten Hüttenwerke gegenüber den spezialisierten Werken in der Baisse auf Produktionsverfahren mit Einsatzkosten zurückzuführen, die eine größere Anpassungsfähigkeit im Konjunkturverlauf aufweisen. Ich denke hier zum Beispiel an schrottintensive Stahlerzeugungsverfahren im Verhältnis zu roheisenintensiven.

Doppelstrategie

Dies ist die eine Aufgabe unserer Investitionspolitik der Zukunft: den hohen Leistungsstandard unserer Anlagen durch Investitionen fortzuentwickeln. Neben der Modernität der Anlagen und ihrer Betriebsfähigkeit sollte dabei dem Eignungswert der Anlagen und Produktionsverfahren, aber auch dem Eignungswert unseres überbetrieblichen Bereiches mit seinen hohen Fixkosten ein neuer Stellenwert gegeben werden. Die von mir dargelegten Eignungsaspekte haben gerade in diesen Tagen bei uns in enger Zusammenarbeit zwischen Technik und Betriebswirtschaft zu einer bedeutsamen Umstrukturierung eines Werkskomplexes geführt, die konventionellen Vorstellungen vielleicht nicht entsprechen. Diese Art der Investitionspolitik wird unter strukturpolitischen Aspekten vielfach als eine defensive Strategie der Standortverteidigung bezeichnet. Angesichts des hohen technischen Standards unserer Stahl-

erzeugung und vieler Standortvorteile glauben wir jedoch, daß diese Politik eine echte Chance hat.

Diese Beurteilung schließt nicht aus, daß wir in unserer Gruppe auch verstärkt die zweite Strategie verfolgen, die Umstrukturierung auf die ausbildungskapitalintensiven Bereiche der Stahlindustrie Schritt für Schritt vorzunehmen. Diese Anpassung wird ebenso schwierig, wenn nicht schwieriger sein als die Strategie der Standortverteidigung.

Es ist unsere Aufgabe, beide Strategien gleichzeitig und in der richtigen Abstufung vorzunehmen und damit der Stahlbasis als einen bedeutsamen Teil unserer Unternehmensgruppe die internationale Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten, nicht zuletzt zur Erhaltung von Arbeitsplätzen in der Bundesrepublik. Diese Aufgabe ist nur zu lösen, wenn alle Verantwortlichen in der Unternehmensleitung gemeinsam dieses Ziel verfolgen und wenn dies in bisheriger unternehmerischer Freiheit erfolgen kann. Die erste Voraussetzung ist in unserem Hause gegeben, für die zweite werden wir uns wie bisher engagieren.