

# Tendenzen in der deutschen Industrie – Effekte veränderter Finanzierungsbedingungen und neuer IuK-Techniken

Das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie beauftragte das ifo Institut, den Zusammenhang zwischen sich rasch verändernden Rahmenbedingungen und dem Wandel von Unternehmensstrukturen und -strategien in der Industrie zu untersuchen. Als zentrale, sich dynamisch verändernde exogene Bereiche, die einen wesentlichen Beitrag zur Erklärung des Wandels in der Industrie liefern, wurden vom Auftraggeber die Finanzmärkte sowie die Informations- und Kommunikationstechnik identifiziert. Als dritter Bereich wurden zentrale Fragestellungen der Corporate Governance in die Untersuchung einbezogen. Neben der Darstellung erwarteter Veränderungen in der Industrie sollten – soweit vorhanden – kritische Tendenzen aufgezeigt und insbesondere die Entwicklungsperspektiven für kleine und mittlere Unternehmen dargestellt werden. Im Zusammenhang mit der Identifikation möglicher Friktionen im Prozess des Strukturwandels waren politische Empfehlungen zu geben. In der vom ifo Institut vorgelegten Studie<sup>1</sup> wurden, um den Einfluss von Veränderungen der genannten Gebiete auf Unternehmensstrategien und -strukturen bewerten zu können, zwei methodische Konzepte verfolgt. Anhand eines umfangreichen Literaturstudiums wurden vorhandene empirische Befunde gesichtet und ausgewertet. Kontakte mit den Verbänden der für die Untersuchung ausgewählten Schwerpunktbranchen, Automobilindustrie und Maschinenbau, bereiteten Expertengespräche, in deren Mittelpunkt das E-Business stand, vor.<sup>2</sup> Die wichtigsten Ergebnisse der Studie werden hier kurz dargelegt.

## Wandel der Finanzmärkte: Kreditfinanzierung über Finanzintermediäre verschlechtert sich, ...

Für den Strukturwandel der Industrie und die strategische Ausrichtung der Unternehmen spielt vor allem das Angebot an langfristigen Finanzierungsalternativen eine Rolle. Besondere Probleme ergeben sich für Industrieunternehmen bei der Kreditfinanzierung. Die Konsolidierung des Bankenwesens und die Vereinbarungen über Basel II, die in den kommenden Jahren in Kraft treten werden, sind hierfür vor allem verantwortlich. Hinzu kommt aufgrund gestiegener Risiken und geringerer Ertragskraft ein sinkendes Interesse von Finanzmarktunternehmen am Kreditgeschäft. Verbessert hat sich die Lage auf dem Kapitalmarkt. Das Angebot ist gegenüber der Vergangenheit umfangreicher geworden, auch wenn die Situation noch nicht so günstig wie in den angelsächsischen Ländern ist. Kleine und mittlere Unternehmen haben zu diesem Segment des Finanzmarktes allerdings meist nur einen sehr beschränkten Zugang haben.

Eine Verschlechterung der Rahmenbedingungen bei der Refinanzierung über Kredite wird in der Tat aufgrund der Konsolidierung im deutschen Bankenwesen und durch Basel II für solche Unternehmen eintreten, die nicht über ein ausreichendes

Eigenkapital verfügen. Firmen mit einer niedrigen Eigenkapitalquote und ohne stille Reserven stellen für die Banken schlechte Risiken dar und werden in Zukunft deutlich höhere Finanzierungskosten als diejenigen Unternehmen zu tragen haben, die entsprechende Sicherheiten bieten können. Eine Folge davon wird eine Beschleunigung des Strukturwandels über einen effizienteren Einsatz knapper Finanzmittel sein. Die aus Sicht der Kreditgeber mit ausreichender Substanz ausgestatteten Unternehmen werden wohl keine schlechteren Finanzierungsbedingungen als in der Vergangenheit hinnehmen müssen, während für weniger gut positionierte Unternehmen die Kreditfinanzierung künftig mit höheren Kosten verbunden sein wird.

Eine wichtige Voraussetzung für den Zugang zum Finanzmarkt kommt dem Unternehmensrating, das für die Vergabe eines kostengünstigen Kredits unabdingbar ist,

<sup>1</sup> H.-G. Vieweg, M. Reinhard, A. Weichenrieder, R. Meisenzahl und B. Nowack, Finanzmärkte, Corporate Governance, IuK-Technologien: Treibende Faktoren für den Wandel in der Industrie, ifo Beiträge zur Wirtschaftsforschung Bd. 11, ifo Institut, München 2003.

<sup>2</sup> Es wurden 15 Gespräche mit Vertretern von Beratungsunternehmen, die im Bereich der neuen Informations- und Kommunikationstechnologien tätig sind, und mit Unternehmen, die entsprechende Dienstleistungen erbringen (Softwarefirmen, Marktplätze), geführt. Zusätzlich wurden sieben Unternehmen aus dem Maschinenbau und acht Firmen aus dem Straßenfahrzeugbau befragt. Telefoninterviews ergänzten die Informationen.

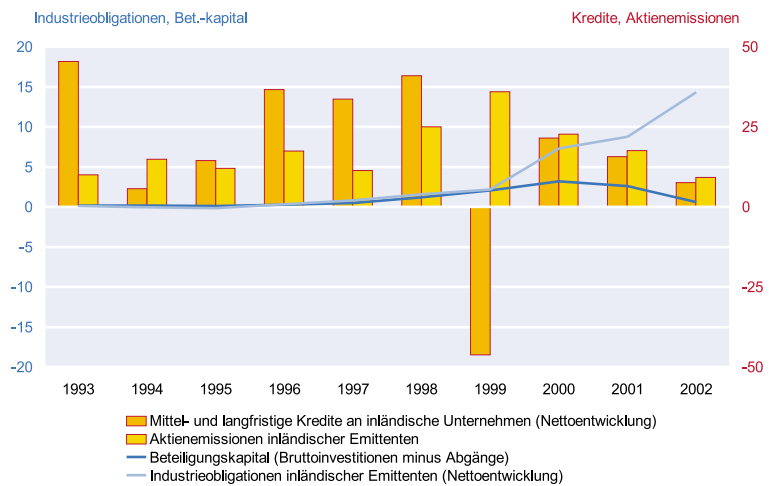
zukünftig zu. Ein Rating benötigt eine umfangreiche Vorbereitung, da nicht nur Finanzdaten, sondern auch gleichrangig die Unternehmenspolitik sowie die Transparenz von Entscheidungsprozessen und Betriebsabläufen in die Bewertung eingehen werden. Die Unternehmen sollten sich rechtzeitig über die für die Evaluierung wichtigen Kriterien informieren und ihre Organisation an die Erfordernisse anpassen. Es gibt in Deutschland schon zahlreiche Initiativen, für kleine und mittlere Unternehmen geeignete Verfahren des Rating zu entwickeln. Neben Verbänden sind hier inzwischen auch die großen internationalen Ratingagenturen dabei, den Markt in Deutschland hierfür zu erschließen.

Während von der Angebotsseite für das Rating keine Engpässe gesehen werden, die Unternehmen auf die von der Umsetzung des Basel II Abkommens ausgehenden Anforderungen vorzubereiten, besteht die Befürchtung, dass viele Unternehmen, insbesondere die nicht mit ausreichender Substanz versehenen, sich den Anforderungen nicht rechtzeitig stellen werden. Hier besteht ein Bedarf an Aufklärung, damit Unternehmen nicht ohne Not sich selbst in eine schwierige Situation manövrieren. Dies wäre vor allem für solche Unternehmen bedauerlich, die zwar eine schwache Eigenkapitalbasis besitzen, jedoch z.B. über eine ausbaufähige Stellung im Markt verfügen.

### ... der Kapitalmarkt dagegen bietet bessere Möglichkeiten

Im Gegensatz zur Finanzierung über Intermediäre hat sich die Finanzierung über den Kapitalmarkt für Unternehmen insgesamt im Laufe des letzten Jahrzehnts verbessert. Die Aufnahme mittel- und langfristiger Kredite ist immer noch mit weitem Abstand von herausragender Bedeutung für die Unternehmensfinanzierung. Das Volumen der insgesamt an Nichtfinanzunternehmen neu ausgegebenen Kredite wuchs jedoch im Betrachtungszeitraum nicht, sondern zeigte eine rückläufige Tendenz, ganz im Gegenteil zu anderen Formen der Finanzierung (vgl. Abbildung). Das Angebot ist vielfältiger geworden, insbesondere im Bereich der Risikokapitalfinanzierung. Von dieser Entwicklung profitieren besonders die großen, börsennotierten Unternehmen. Eine zunehmende Anzahl von großen Familienunternehmen, die als GmbH oder in Kombination mit verschiedenen anderen Rechtsformen geführt werden, ist gegenwärtig dabei, ihren Zugang zum Kapitalmarkt durch das regelmäßige Publizieren von Unternehmensnachrichten zu verbessern. In Einzelfällen wird sogar eine Änderung der Rechtsform erwogen, da ausländische Investoren oft Probleme bei der Bewertung der Rahmenbedingungen für die Corporate Governance bei anderen Rechtsformen als der Aktiengesellschaft haben.

**Entwicklung der Unternehmensfinanzierung in Mrd.€**



Quelle: Deutsche Bundesbank; BVK; ifo Institut.

Die Mehrheit der kleinen und mittleren Unternehmen bleibt jedoch bei ihrer zurückhaltenden Einstellung gegenüber den Finanzmärkten. Dies kann insbesondere für die nicht mit ausreichender Substanz ausgestatteten Firmen zum Problem werden, da sie nur in Ausnahmefällen ihre Kreditwürdigkeit aus eigener Kraft in den kommenden Jahren verbessern werden können. Denn die Mehrheit der kleinen und mittleren Industrieunternehmen hatte schon in den neunziger Jahren eine Verschlechterung bei der Ausstattung mit Eigenkapital hinnehmen müssen; eine Stabilisierung wäre in der gegenwärtigen Lage als Erfolg zu werten.

Die Kapitalausstattung wird in den meisten Fällen nur durch die Hereinnahme zusätzlicher Eigentümer zu stärken sein. Um das Interesse von Investoren zu wecken, ist eine geeignete Informationspolitik notwendig. Neben einer breit angelegten Aufklärungskampagne, die Unternehmen vom Sinn einer intensiven Kommunikation zu überzeugen, sollten aktive Maßnahmen ergriffen werden. Hier bietet sich die Einrichtung eines Internetportals an, das Investoren einen Zugang zu Websites von Firmen gibt, die bereit sind, für den Finanzmarkt interessante Informationen der Fachöffentlichkeit zur Verfügung zu stellen. In Anbetracht des – gegenüber der Vergangenheit – umfangreicheren Angebots an frischem Kapital auch für kleinere Unternehmen, insbesondere durch Risikokapitalgesellschaften, sollte das Interesse dieser Gruppe von Firmen an einem Zugang zum Kapitalmarkt zu wecken sein.

### Verringerte Eigentümerkonzentration verlangt ein effizientes Regelwerk der Corporate Governance ...

Das Principal-Agent-Problem gewinnt im Zusammenhang mit den erwarteten Veränderungen in der Eigentümerstruktur, die sich in einer größeren Zahl von Anteilseignern

und einer geringeren Eigentümerkonzentration äußert, noch weiter an Bedeutung. Die Eigentümerkonzentration wird sinken, wie dies für die großen börsennotierten Unternehmen schon festzustellen ist. In diesem Zusammenhang gewinnt das Regelwerk für die Corporate Governance an Bedeutung.

Hier besteht für Deutschland eine doppelte Herausforderung, ein effizientes Regelwerk der Corporate Governance zu schaffen. Erstens erweist sich das bestehende Regelwerk im internationalen Vergleich als wenig aktionärsfreundlich, was bei einer sinkenden Eigentümerkonzentration zu Problemen bei der Abstimmung der Interessen von Anteilseignern und Management führen wird. Zum zweiten schneiden die deutschen Unternehmen mit einer hohen Eigentümerkonzentration im internationalen Vergleich der Performance recht gut ab, so dass die Messlatte hoch liegt. Die abnehmende Eigentümerkonzentration führt in der Tendenz zu einer höheren Unabhängigkeit des Managements gegenüber den zahlreichen Anteilseignern aufgrund eines steigenden Kontrollaufwands und einer höheren Informationsasymmetrie. Die in jüngster Zeit erfolgte Anpassung des Regelwerks der Corporate Governance berücksichtigt den Wandel der Eigentümerstrukturen. Inwieweit die Maßnahmen ausreichen, das gegenwärtige Qualitätsniveau der Unternehmensführung auch in Zukunft zu gewährleisten, sollte durch ein permanentes Monitoring geprüft werden. Da sich der Wandel der Eigentümerstruktur besonders bei den großen, börsennotierten Unternehmen rasch vollzieht, besteht die Chance, Probleme relativ schnell zu erkennen und die Rahmenbedingungen für die große Mehrheit der mittelgroßen Unternehmen frühzeitig zu ändern.

Bei den nicht an der Börse notierten Unternehmen ist ebenfalls eine Verbreiterung der Eigentümerbasis zu erwarten. Allerdings läuft dieser Prozess langsamer ab. Insbesondere bei den mit einer ausreichenden Kapitalbasis ausgestatteten Firmen besteht keine unmittelbare Notwendigkeit, Veränderungen in der Eigentümerstruktur anzustreben. Die Herannahme neuer Eigentümer verlangt eine stärkere Formalisierung der Geschäftsführung und der Unternehmensplanung, so dass sich möglicherweise sogar gegenüber dem Status quo ante eine Verbesserung bei der Entscheidungsfindung ergeben kann.

### ... und internationale Bilanzierungsstandards

Eine Verbreiterung der Eigentümerbasis wird bei Familienunternehmen zunehmend im Zusammenhang mit der Nachfolgeproblematik erfolgen. Eine Gruppe von Erben tritt in das Unternehmen ein, oder Kapitalgeber sind notwendig, um nicht in das Unternehmen Eintretende auszahlen zu können. Hier könnte die Verwendung einer Bilanzierung nach internationalen Standards die Generationenfolge erleichtern, da

zum einen Vermögenswerte zeitnah und nicht nach dem Niederstwertprinzip bewertet werden. Zum anderen erleichtert die Verwendung internationaler Standards den Zugang zu ausländischen Investoren.

Risikokapitalgeber, die sich an einem Unternehmen beteiligen, verlangen zumindest den Aufbau eines aussagekräftigen Informations- und Berichtswesens. Vielfach kontrollieren sie das Unternehmen nicht nur über die Aufsichtsgremien, sondern übernehmen auch Funktionen in der Geschäftsführung, zum Teil werden auch administrative Aufgaben zentralisiert, so dass Synergieeffekte genutzt werden können. Der Risikokapitalgeber strebt generell eine Steigerung des Marktwertes der Unternehmen an, an denen er sich beteiligt, da sein Ziel meist darin besteht, einen deutlich höheren Gewinn aus einem späteren Verkauf der Beteiligungen zu erzielen.

### Shareholder-Value gewinnt an Bedeutung

Die zunehmende Funktionsfähigkeit der Finanzmärkte und die Veränderungen bei der Eigentümerstruktur lassen erwarten, dass dem Shareholder-Value als Prinzip der Koordination der Interessen des Managements und der Eigentümer sowie der Attraktivität eines Unternehmens als Ziel von Investoren eine weiter steigende Bedeutung zukommt. Theoretische Überlegungen zeigen, dass hier das Risiko einer Verkürzung des Planungshorizonts besteht, die die Existenz von Unternehmen erheblich gefährden kann. Empirische Untersuchungen kommen im Hinblick auf diese These allerdings zu keinem klaren Ergebnis.

Der Shareholder-Value dient der Ausrichtung der Unternehmenspolitik auf eine effiziente Allokation der Mittel, die im Zusammenhang mit einer besseren Funktionsfähigkeit der Finanzmärkte zu einem Anstieg der gesamtwirtschaftlichen Wohlfahrt führen kann. Die Veränderung der Eigentümerstrukturen lässt allerdings eine zunehmende Informationsasymmetrie erwarten, die den positiven Effekten zumindest teilweise entgegenwirkt. In diesem Kontext sollte geprüft werden, ob es Möglichkeiten gibt, die Einführung von Namensaktien zu fördern, die die Voraussetzungen für eine intensivere Kommunikation zwischen den Aktionären schafft und somit einer stärkeren Position der Aktionäre gegenüber dem Management eine Basis gibt.

Von Seiten der Unternehmen muss der Pflege der Investor Relations eine größere Beachtung zugemessen werden. Strategische Orientierungen und zentrale Vorhaben sind mit Blick auf die verfolgten Ziele und erwarteten Effekte für den potentiellen Investor transparent darzustellen. Denn die Bereitschaft zu einem langfristigen Engagement hängt von seinem Verständnis für beabsichtigte Zukunftsinvestitionen und das Vertrauen in die Geschäftsführung ab.

### **Fokussierung auf Kernkompetenz löst die Diversifizierung als Unternehmensstrategie ab**

Die strategische Ausrichtung von Unternehmen auf Kernkompetenzen wird durch eine Reihe von Veränderungen in der Unternehmensumwelt gefördert, dies sind – neben der Shareholder-Value – die Globalisierung, die neuen Informations- und Kommunikationstechnologien sowie Managementphilosophien, die in den Mittelpunkt ihrer Betrachtungen den Zusammenhang zwischen der Ertragslage und der Marktdurchdringung stellen. Die Kernkompetenz führt zu einem weitreichenden Umbau von Industrieunternehmen. Nicht ausbaufähige Geschäftsbereiche werden verkauft oder ausgegliedert, andere Bereiche werden durch Zukäufe gestärkt, so dass sich mehr und mehr eine horizontale Spezialisierung herauskristallisiert. Im Gegensatz zur vorherrschenden Ausrichtung der Unternehmensstrategien in den achtziger Jahren, die auf Wachstum und Existenzsicherung durch Diversifizierung abzielte, bewirkt die Fokussierung auf die Kernkompetenz eine Stärkung der Marktposition, wobei Wachstum vor allem durch eine zunehmende Penetration von Auslandsmärkten erreicht werden soll.

### **E-Business-Anwendungen werden zu wenig genutzt**

Neue Informations- und Kommunikationstechniken, insbesondere internetbasierte E-Business-Anwendungen, gewinnen für die deutsche Industrie erhebliche strategische Bedeutung. E-Business-Anwendungen sind geeignet, sowohl komplexe, kundenspezifische Produktionsprozesse als auch Massenproduktionen effizienter zu gestalten. Durch überbetriebliche Vernetzung lassen sich Kosten einsparen sowie Entwicklungs- und Innovationszeiten verkürzen. Komplexe Planungsprozesse können umfassender und zeitnäher realisiert werden. Schließlich ermöglicht E-Business das kostengünstige Angebot von Dienstleistungen in Service und Vertrieb.

Bei industriellen Anwendungen moderner Informations- und Kommunikationstechnologien nimmt Deutschland eine international führende Position ein, kleine und mittlere Unternehmen sind gegenwärtig jedoch noch zurückhaltend bei der Nutzung fortgeschrittener Internetanwendungen. Im Zusammenhang mit einer vertikalen Einbindung in die industrielle Arbeitsteilung werden aber mittelständische Unternehmen zunehmend, vor allem von ihren großen Kunden und Lieferanten, in E-Business-Netzwerke integriert. Unternehmen, die in starkem internationalen Wettbewerb stehen, kommen um die Anwendung der neuen Techniken auf Dauer nicht herum. Es ist deshalb unabdingbar, dass KMU den Informations- und Kommunikationstechniken eine größere Bedeutung beimessen, als dies bisher der Fall gewesen ist.

Dabei müssen oftmals zwei zentrale Restriktionen überwunden werden. Zum einen benötigen mittelständische Be-

triebe Personal, das nicht nur geeignet ist, informationstechnische Lösungen zu implementieren, sondern auch in der Lage ist, betriebliche Prozesse zu analysieren und reorganisieren und damit überhaupt erst die Voraussetzungen für die wirtschaftliche Nutzung von E-Business-Anwendungen zu schaffen. Häufig fehlt in kleinen und mittleren Unternehmen das entsprechende Personal mit den erforderlichen Qualifikationen. In staatlichen Beratungs- und Informationsprogrammen, die sich mit der Verbreitung von E-Business-Anwendungen befassen, sollten deshalb die Unternehmen verstärkt auf dieses personelle Defizit hingewiesen und über Möglichkeiten der E-Business-spezifischen Personalbeschaffung und Weiterbildung informiert werden.

Zum anderen stellen E-Business-Anwendungen größere Investitionen in Software und Hardware sowie in die Weiterbildung der Nutzer dar, die nicht aus dem Cashflow finanziert werden können. Auch die Pflege und Wartung der Systeme ist kostenintensiv. Sind rein interne Lösungen nicht wirtschaftlich realisierbar, sollten Unternehmen E-Business-Kooperationen z.B. in Form gemeinsamer Plattformen/ Marktplätze eingehen oder externe Marktplätze, die entsprechende Soft- und Hardwaredienstleistungen anbieten, nutzen. Auf diese Weise ist es auch kleinen und mittleren Unternehmen, analog zu den Großunternehmen, möglich, alle für sie relevanten E-Business-Anwendungen möglichst schnell und effizient zu realisieren.

### **Strukturwandel in der Industrie führt zu verstärktem Personalabbau**

Die Fokussierung auf Kernkompetenzen wird von Unternehmen auch vertikal, entlang der Wertschöpfungskette angestrebt. Sie bewirkt eine zunehmende Konzentration der Aktivitäten auf solche Funktionen, die im Hinblick auf ihren Beitrag zum Unternehmenserfolg, ihren Know-how-Gehalt, den Zugang zum Kunden etc. für die Sicherung und für den Ausbau der strategischen Position des Unternehmens wesentlich sind. Die Informations- und Kommunikationstechnik ist ein zentrales Instrument, die Konzentration auf diese Funktionen effizient realisieren zu können. Die Transparenz der Inputmärkte nimmt zu, und der Aufbau grenzüberschreitender Produktionsnetzwerke wird durch die Reichweite internetbasierter Technologien unterstützt. Gleichzeitig besteht aufgrund der Reichhaltigkeit internetbasierter Technologien die Möglichkeit, eine Vielzahl komplexer Funktionen, die durch das Outsourcing notwendig werden, effizienter und kostensparender als bisher zu organisieren.

Die vertikale Fokussierung der Unternehmen auf ihre Kernkompetenzen führt zu einer steigenden Arbeitsteilung innerhalb der Industrie. Sofern Funktionen auf andere Sektoren oder ins Ausland verlagert werden, kommt dieser strategischen Neuorientierung eine große Bedeutung für die Beschäftigung in der Industrie zu. Ausgehend von der Annah-

me, dass die Unternehmen bei der Fokussierung auf ihre Kernkompetenzen auch die komparativen Vorteile am Standort Deutschland im Blickfeld haben, kommt es zu einer steigenden internationalen Arbeitsteilung, die sich in einem Wandel der Beschäftigung niederschlägt.

Im Trend zeigt die Zahl der Arbeitsplätze in der deutschen Industrie einen fortdauernden Rückgang. Die von dieser Entwicklung besonders betroffenen Funktionen sind die Fertigung und die produktionsnahen Bereiche. Eine günstigere Tendenz weisen insbesondere der Vertrieb sowie Forschung und Entwicklung auf. Arbeitsplätze mit höheren Qualifikationsanforderungen und Dienstleistungen gewinnen durch den Strukturwandel in der Industrie relativ an Bedeutung. Eine Kompensation des Verlusts an Arbeitsplätzen mit geringeren Qualifikationsanforderungen war bisher nicht möglich und ist, wie die Entwicklung der Beschäftigung in der Industrie in den letzten Jahrzehnten zeigt, in den kommenden Jahren auch nach Überwindung der derzeitigen Wirtschaftsschwächen nicht zu erwarten.

Gerade die kleinen und mittleren Unternehmen, bei denen die Konzentration auf Kernkompetenzen und die Nutzung der Möglichkeiten der neuen Informationstechniken bisher in geringerem Maß als bei den großen Unternehmen zum Zuge gekommen sind, werden ihre Aktivitäten verstärken. Es besteht das Risiko, dass diese Gruppe von Industrieunternehmen, die für die Beschäftigung in der Industrie in den neunziger Jahren einen wichtigen Beitrag leistete, in den kommenden Jahren verstärkt Personal abbauen wird.<sup>3</sup> Hierfür spricht u.a. auch, dass gerade die kleinen und mittleren Unternehmen eine Verschlechterung ihrer finanziellen Ausstattung haben hinnehmen müssen. Um hierauf vorbereitet zu sein, sollte die Funktionsfähigkeit des Arbeitsmarktes verbessert werden. Hierbei geht es einmal um eine Verbesserung der gesetzlichen Rahmenbedingungen, beispielsweise um eine Neuregelung der im Betriebsverfassungsgesetz verankerten Verbindlichkeit von Tarifverträgen. Hier sind aber auch die Tarifvertragsparteien und die Unternehmen gefordert. Letztere sollten die in den Tarifverträgen bestehenden und zum Teil nicht genutzten Möglichkeiten zur Lohn- und Gehaltsdifferenzierung besser als bisher nutzen.

<sup>3</sup> Diese Einschätzung war das zentrale Ergebnis der Studie, die Anfang 2002 beim Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit präsentiert wurde.