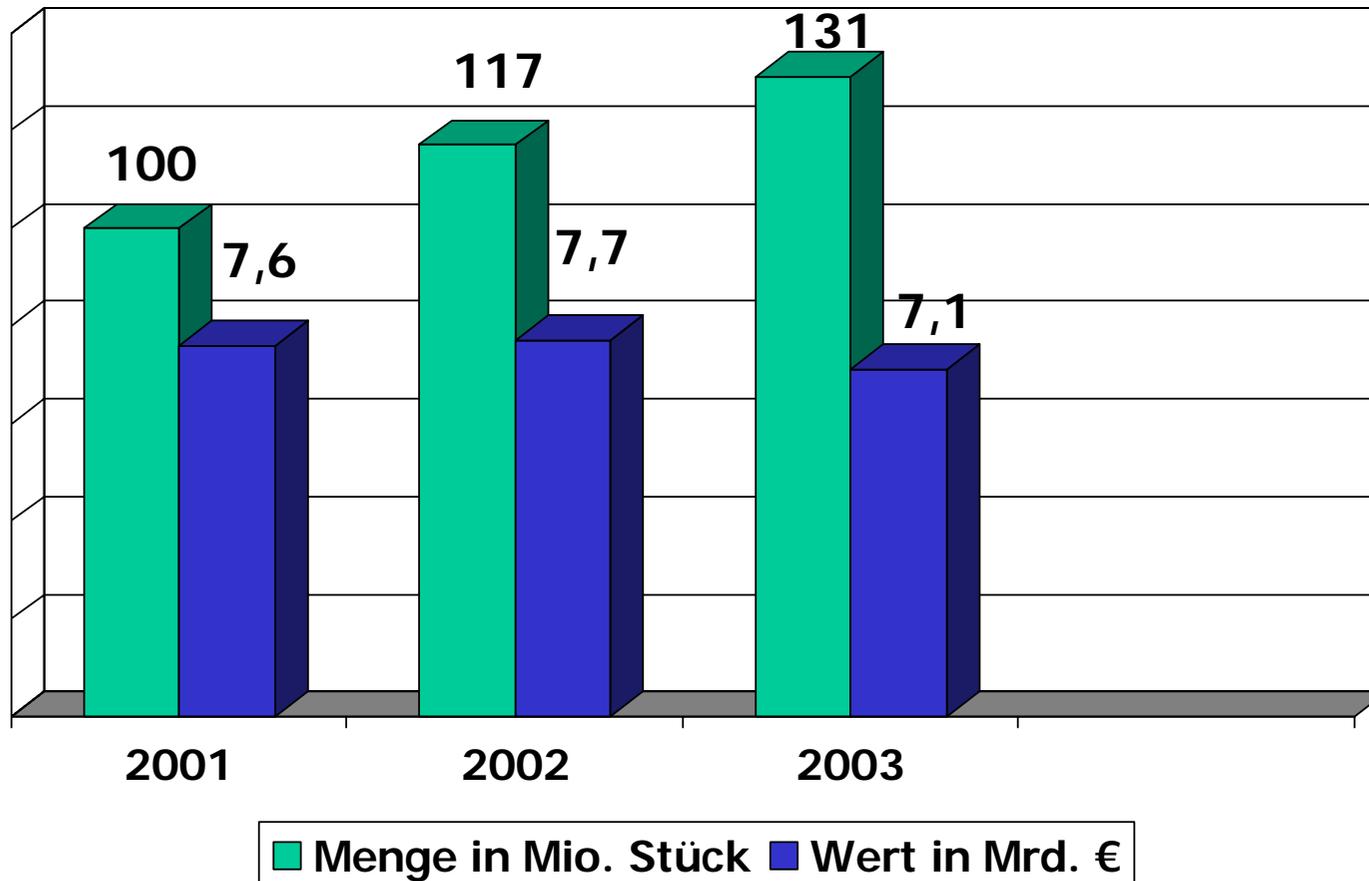


**Branchentendenz und Beschäftigungsperspektiven für
Elektrowerkzeuge in der Region Stuttgart
BR-Workshop ElektrowerkzeugHersteller
Flex, Steinheim / Murr
19.10.2004**

Martin Schwarz-Kocher

IMU-Institut
Hasenbergstr. 49
70176 Stuttgart
Tel.: 0711/23 70 5-0
Fax: 0711/23 70 5-11
email: imu-stuttgart@
imu-institut.de

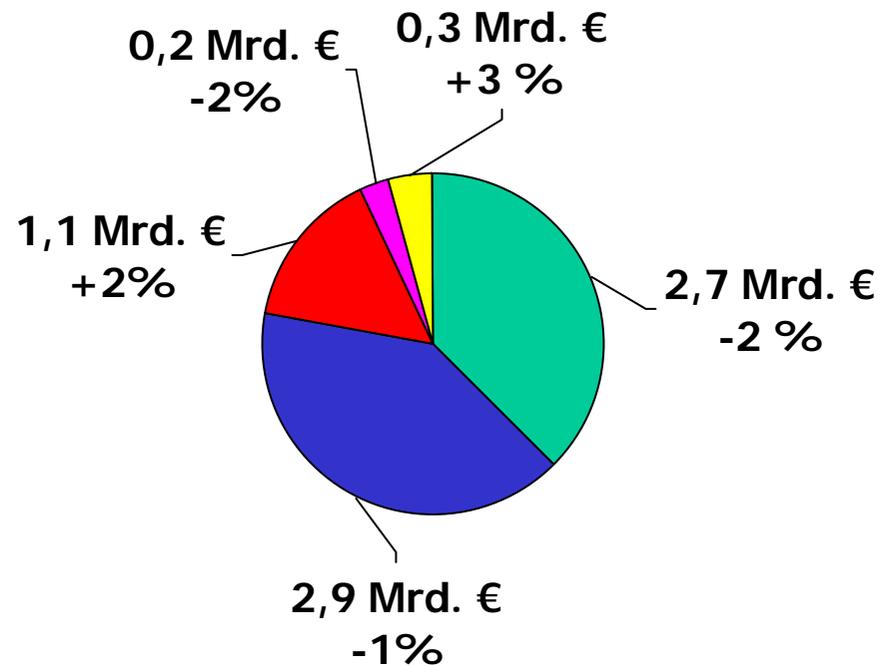
Weltmarkt Elektrowerkzeuge 2001-2003



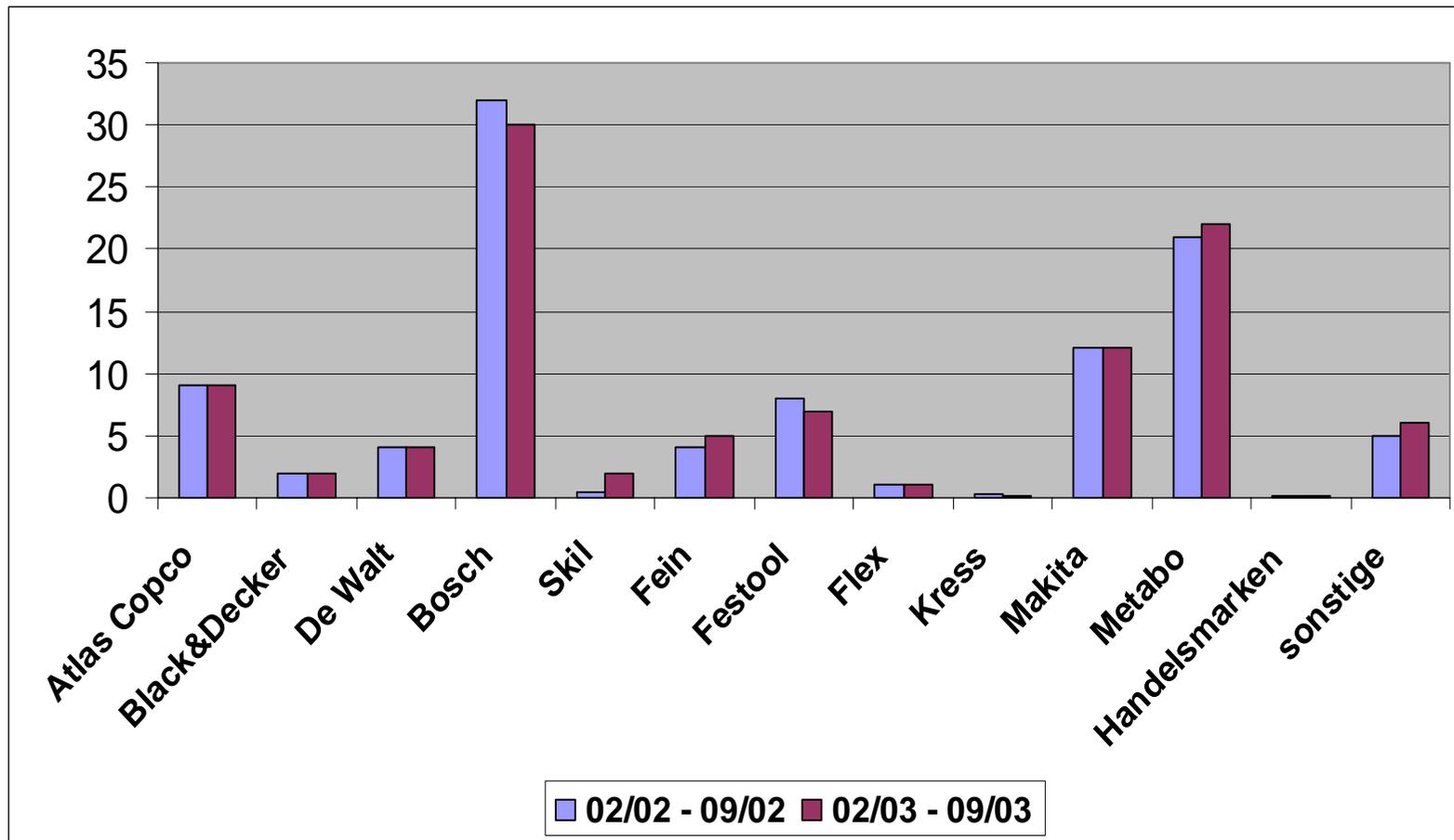
Quelle: Bosch Veröffentlichungen

Weltmarkt Elektrowerkzeuge 2003

mit prozentualer Veränderung zu 2002

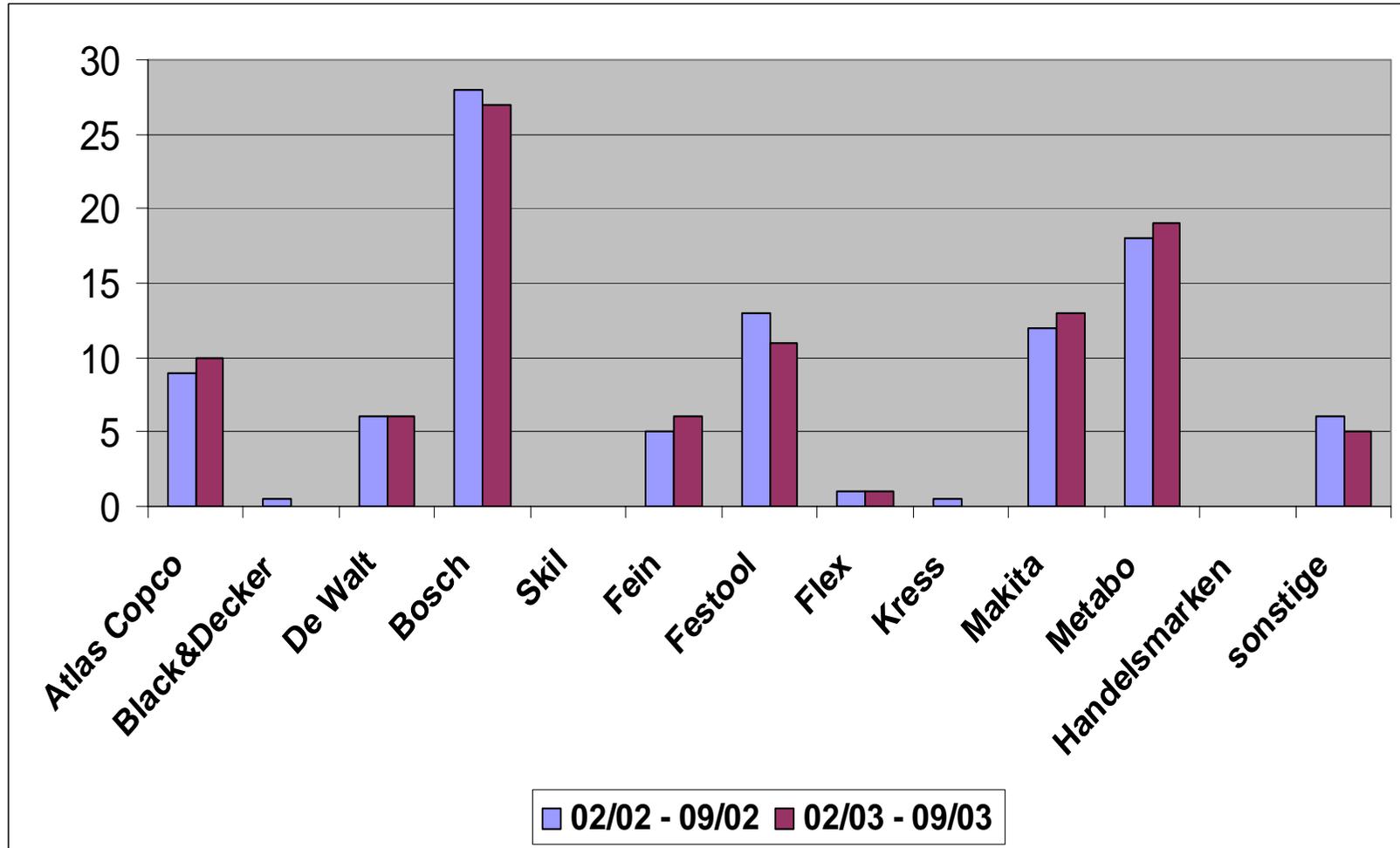


Verkaufte Stückzahl im Fachhandel (Tsd.) Deutschland



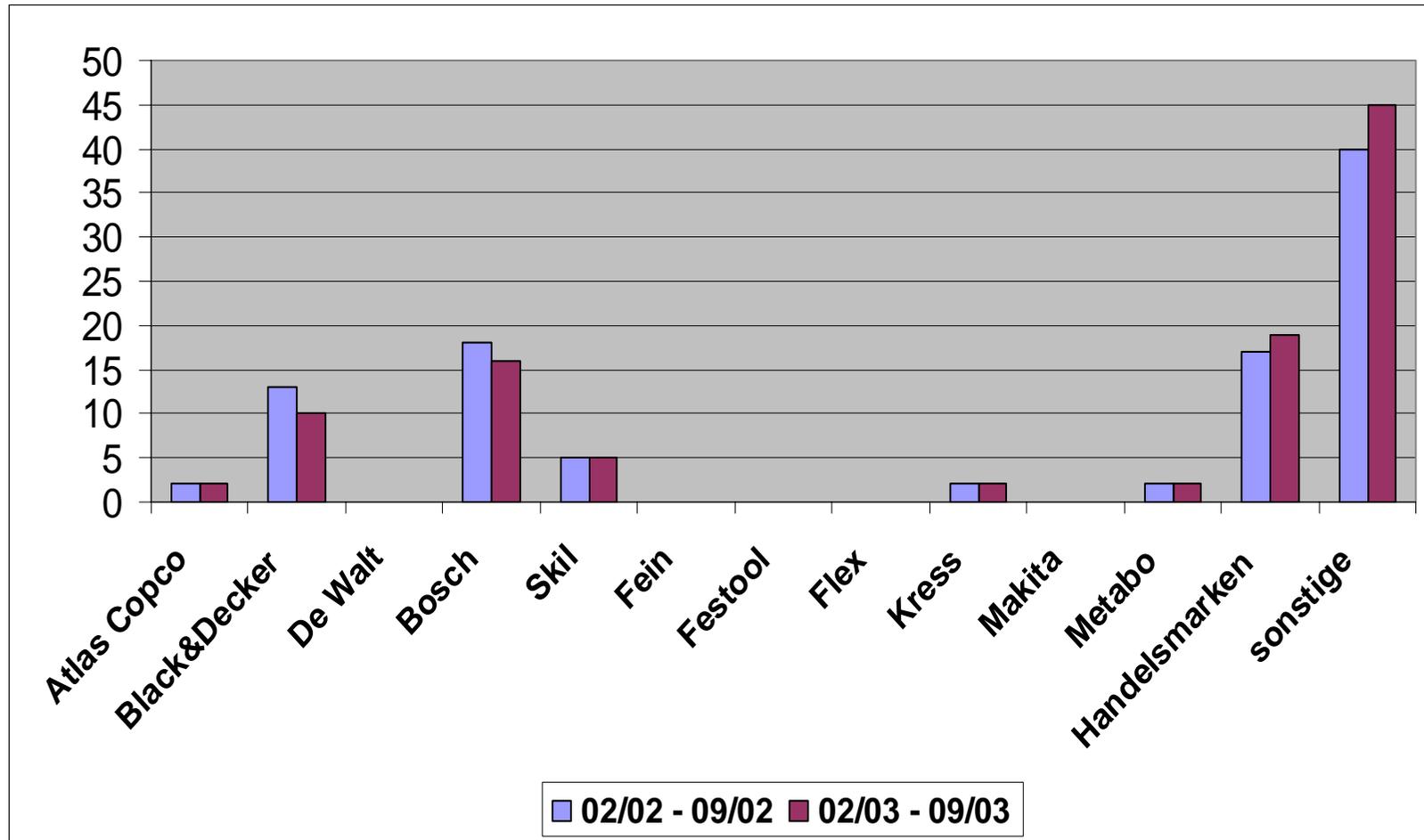
Total: 1197 Tsd. im Zeitraum 2002; 1029 Tsd. im Zeitraum 2003 (-14%)

Realisierter Verkaufswert im Fachhandel (Mio. €) Deutschland



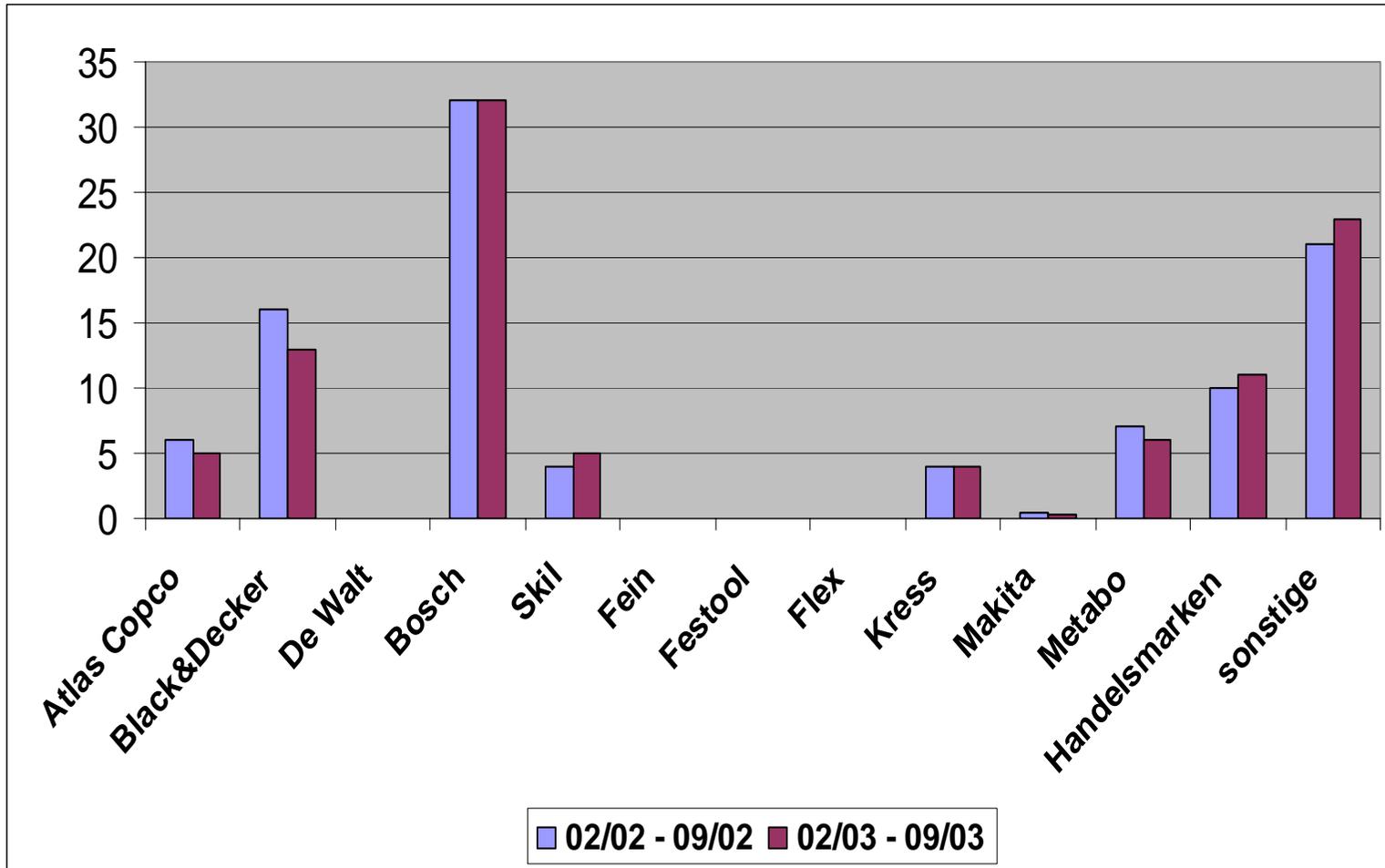
Total: 215,7 Mio. € im Zeitraum 2002; 186,7 Mio. € im Zeitraum 2003 (-13%)

Verkaufte Stückzahl in den Baumärkten (Tsd.) Deutschland



Total: 3867,0 Tsd. im Zeitraum 2002; 4102,6 Tsd. im Zeitraum 2003 (+6%)

Realisierter Verkaufswert in den Baumärkten (Mio. €) Deutschland



Total: 205,6 Mio. € im Zeitraum 2002; 185,0 Mio. € im Zeitraum 2003 (-10%)

Trends aus 2003 setzen sich fort

- Absatz (in Stück) steigt weiter
- Umsatz (in €) geht kontinuierlich zurück
- Die Weltregionen sind unterschiedlich betroffen
 - Europa und USA **MINUS**
 - Asien und besonders China **PLUS**
- In Deutschland:
 - Verschiebung vom Fachhandel zum Baumarkt/Discounter
 - Trend zum No-Name-Produkt

Konzernstrategien in der Absatz/Ertragskrise

- Verlagerungen ins Ausland
 - Kostenreduktion im low-cost-country
 - Produktion (Entwicklung) in die Weltmarkregionen (Black&Decker, Bosch)
 - B&D 80% (1997 20%) der Produktion in low-cost-countrys verlagert
 - Geringe Automatisierungsgrad, reduzierte Fertigungstiefe und low- cost- Zulieferer erlauben hohe Flexibilität bei Produktwechsel bzw. Volumenverschiebungen.
- Kostenreduktionen am Standort in Deutschland
 - Prozessoptimierung
 - Arbeitsflexibilisierung
 - Entgeltsysteme

Konzentrationsprozesse als neue Antwort?

- Aktuelle Entwicklungen lassen vermuten, dass die Branche ihren Absatzproblemen mit weiteren Konzentrationsprozessen begegnen will.
 - Atlas Copco – TTI (China)
 - Flex – Black&Decker
 - Metabo ?
- Wo liegen die Chancen und Risiken für die betroffenen Beschäftigten?
 - **Synergien** können zu Kostenreduktion und damit zu neuen Marktsegmenten führen.
 - Bereinigungen der **Produktlinien** gefährdet Produktion
 - **Zusammenlegung von Unternehmensfunktionen** kann Standorte schwächen

Synergieeffekte und Beschäftigungsrisiken

- Synergieeffekt:
 - Parallelstrukturen zusammenfassen
 - Auslastung und Effizienz steigern
 - Kosten reduzieren.
- Die so verbesserte Kostenstrukturen senken die Herstellkosten und machen die Produkte Konkurrenzfähig. Beschäftigung wird gesichert und ausgebaut.

Der Gesamtkonzern verbessert seine Marktposition.
Aber nicht alle Standort profitieren davon!

Beispiel: Vertriebsstruktur

- These:
Weltweite Vertriebs- und Servicekanäle können genutzt werden.
 - Dies führt zu Umsatzsteigerungen beim Export, auch in Weltregionen in denen man bisher wenig aktiv war.
- Problem:
Oft werden die Vertriebsstrukturen der übernommenen Unternehmen aufgelöst und **die Produkte vom übernehmenden Konzern vermarktet**.
Dies führt zu Vermarktungshemmnissen.
 - Vertriebsmitarbeiter kennen „Altprodukte“ besser.
 - Die Kundenbeziehungen sind auf „Altprodukte“ ausgerichtet.
 - Neue Produkte laufen so nebenbei mit.

Eigene Vertriebsstrukturen oder zumindest Vertriebsmitarbeiter
müssen erhalten bleiben!

Beispiel: Produktlinienbereinigung

- These:
Produktlinienbereinigungen führen zu geringeren Overhead- und Produktionsnebenkosten.
 - Die Produktstückzahlen steigen, die Produktivität steigt.
 - Die Kosten für Produktbetreuung in Entwicklung, Vertrieb, Service und Ersatzteile sinken.
 - Herstellkosten sinken, Absatz steigt, Beschäftigung wird gesichert.
- Problem:
 - Produktlinienbereinigungen müssen vom Kunden akzeptiert werden.
 - Alle Standorte verlieren Arbeitsvolumen nur manche profitieren von Absatzsteigerungen.

Personalabbau ist kaum zu vermeiden. Damit sich Wachstumspotentiale an allen Standorten auswirkt sind **Standortsicherungsvereinbarungen** unverzichtbar!

Beispiel: Zusammenlegung von Funktionen

- These:
Bestimmte Funktionen können auf einen Standort konzentriert werden. Damit ergeben sich große Synergieeffekte und Overheadkosten werden eingespart.
 - Entwicklung, Marketing, Konstruktion, Einkauf, Personalabteilung
 - Shared Management
- Problem:
 - Der **Wissenstransfer** zwischen Vertrieb, Marketing, Entwicklung, Produktion und Service kann gestört werden.
 - Wer die **Entwicklungs- und Marketingkompetenz** besitzt, **entscheidet** über die Standortzukunft.

Eigenverantwortliche Overheadfunktionen sind die Grundlage für nachhaltige Standortentwicklung!

Risiko oder Chance – Die Ausgangsbedingungen entscheiden

- Entscheidend bei der Frage, welche Produkte, welche Standorte überleben, sind deren **betriebswirtschaftlichen und technische Potentiale**.
- Die **Innovationsfähigkeit und Flexibilität** in Produktion und Entwicklung, sowie hohe Kundenzufriedenheit sind dabei unerlässliche Voraussetzung.
- Die einzelnen Unternehmen/Standorte sind hier beim Zusammenschluss **unterschiedlich aufgestellt**.
- Die **gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen** haben ihren Einfluss. Die Konzentrationsprozesse in Krisenzeiten sind kritischer zu bewerten als solche zu Zeiten von Branchenwachstum.

Letztlich entscheidet die Konzernpolitik

- Die wirtschaftlichen Argumente liefern die Begründungen.
- Die **Entscheidungen** sind aber das Ergebnis **konzernpolitischer Kämpfe**.
 - Die Struktur der **hierarchischen Managementpyramide** lässt auf jeder Ebene Spielräume für die Durchsetzung **partikularer Interessen**.
 - Standortinteressen, persönliche Interessen, Länderinteressen,
- Die neu **dazugekommenen Unternehmen/ Manager** haben meist **politisch weniger Gewicht**:
 - Keine **persönlichen Beziehungen**
 - Als Ex-Konkurrent stoßen sie auf Ablehnung
 - Probleme beim verstehen der Unternehmens- und **Entscheidungskultur**

Die Interessenvertretung muss sich mit betriebspolitischem Druck, mit der organisierten Öffentlichkeit und mit tragfähigen Konzepten in die **Konzernpolitik einmischen!**
