

Wirtschaftsstandort Liechtenstein

Bedingungen und Perspektiven

"Der Bereich Industrie"

Gliederung des Referates :

A. Statistische Daten als Einstieg

B. Entwicklungen in unserem Umfeld

C. Was macht die liechtensteinische Industrie

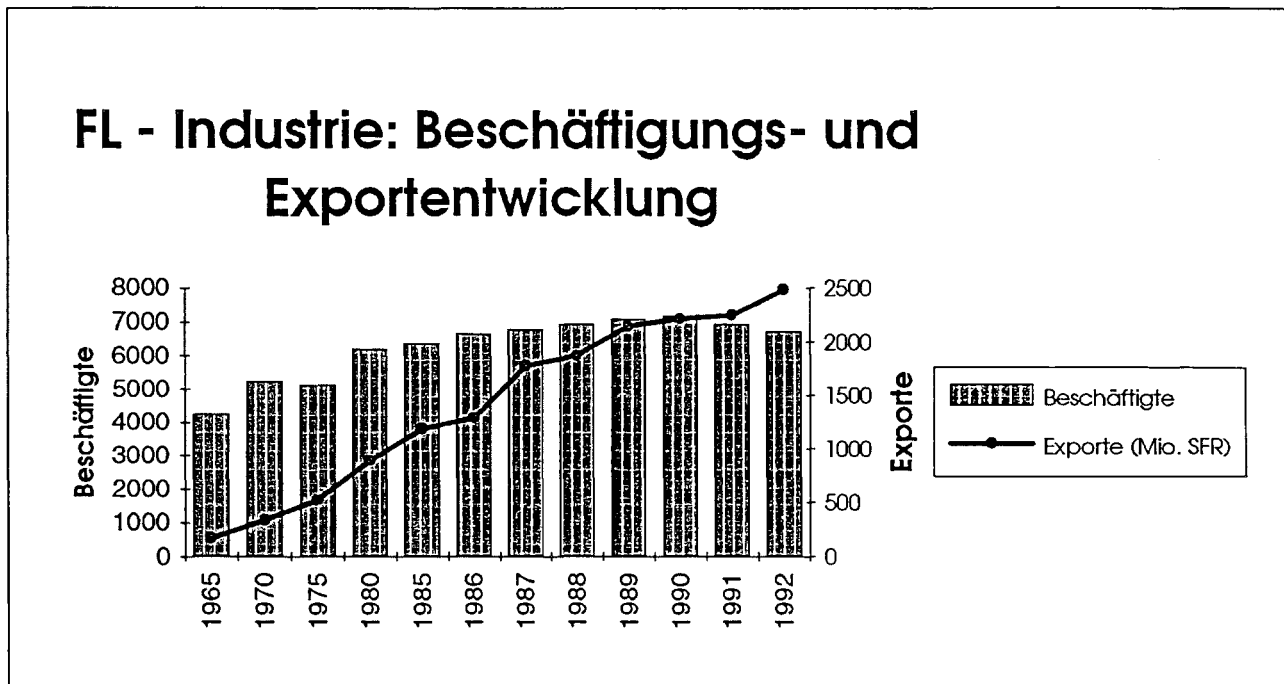
D. Zukünftige Szenarios und Perspektiven

Als ich von Dr. Gerard Batliner angefragt wurde, ob ich bereit und willens wäre, anlässlich der Vortragsreihe "Wirtschaftsstandort Liechtenstein Bedingungen und Perspektiven" über den Bereich Industrie zu referieren, bin ich dieser Bitte gerne entgegengekommen, da mir dieser Vortragszyklus zum heutigen Zeitpunkt der Reorientierung unseres Landes in einem schwierigen wirtschaftlichen Umfeld äusserst wichtig erschien. Dies auch in Bezug auf unsere EWR Abstimmung, weil die Zusammenhänge und Abhängigkeiten unserer Volkswirtschaft und damit Industrie innerhalb Europas doch sehr klar werden. Auch wenn es in der Zwischenzeit um diese Abstimmung ein wenig ruhiger geworden ist, sollten wir unsere sich daraus ergebenden Chancen nicht ungenutzt verstreichen lassen. So hoffe ich, mit diesem Referat auch Gedankenanstösse und Impulse geben zu können in einer wirtschaftlichen wie sozialen Situation, die einem starken Wandel unterworfen ist und innerhalb welcher auch wir gezwungen werden, uns diesem Wandel offensiv zu stellen und vielleicht vieles Liebgewonnenes und in der Hochkonjunktur Erkämpftes in Frage stellen müssen bzw. uns ganz davon trennen müssen.

Zur Vorbereitung dieses Referates habe ich eine kleine Befragung bei den 6 grössten Industrieunternehmen durchführen lassen, um ein einigermaßen repräsentatives Bild der liechtensteinischen Industrie geben zu können. Damit möchte ich auch der Gefahr entgegenwirken, die Dinge nur aus Sicht der Hilti AG darzustellen. Wir werden später auf die Ergebnisse dieser Befragung eingehen, aber es war doch sehr interessant zu sehen, wie kohärent die einzelnen Aussagen untereinander waren.

Für die nachfolgende Diskussion war es mir möglich, Herrn Peter Frick, Vorsitzender der Geschäftsleitung der Hoval AG wie Präsident der Liechtensteinischen Industrie und Handelskammer sowie Herrn Dr. Jürg Vogel, Vorsitzender der Geschäftsleitung der Balzers AG, als weitere Diskussionspartner neben mir zu gewinnen und so als Team anzutreten.

A. Statistische Daten als Einstieg (mit Kurzkommentar)



(Zahlen nur Unternehmen innerhalb der LIHK)

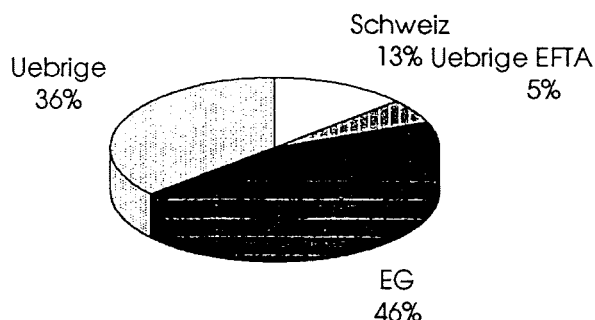
Exportvolumen über 2,5 Mia. SFR.

Beschäftigte 1992 rund 6750 Mitarbeiter (1991: 6930, 1990: 7170)

Ungebrochene Steigerung der Exportvolumen - Zeugnis der Leistungsfähigkeit der liechtensteinischen Industrie, bei gleichzeitigem Rückgang der Mitarbeiterzahl
Arbeitslosenquote in Liechtenstein 1,7 %, wobei Arbeitsplätze im Ausland mit rund 13'600 (1991) bereits grösser als Beschäftigtenanzahl in Liechtenstein.

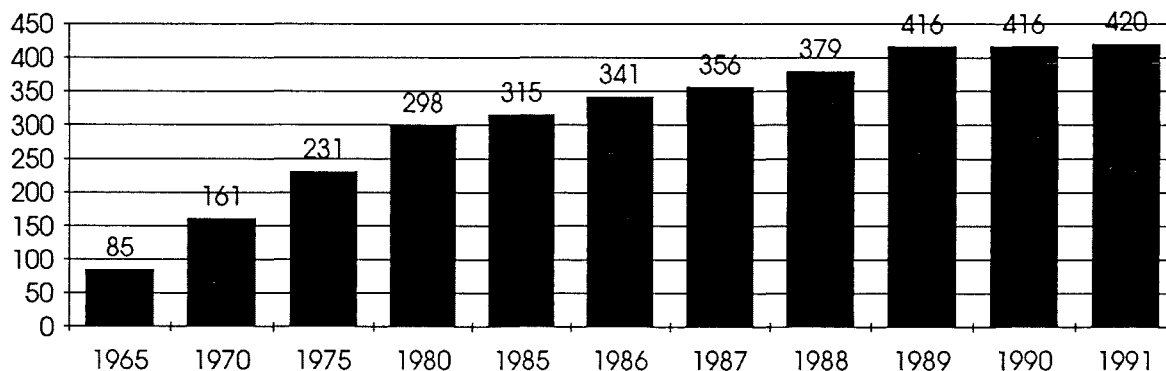
Sicher auch eine Folge des sehr begrenzten Arbeitsmarktes und damit der frühzeitigen Verlagerung in wichtige Märkte, somit starke Verankerung der FL Industrie im Ausland.

FL: Verteilung der Exporte 1992 nach Ländergruppen



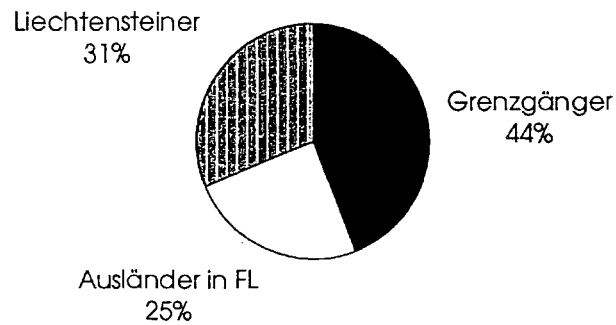
Bedeutung von EG, Europa als gesamtes 64 % (Wiedervereinigung D). Gleichzeitiges Zeichen der Aktivität der liechtensteinischen Industrie auch auf Märkten ausserhalb Europas 36 %. Zeigt ausserordentliche Abhängigkeit der liechtensteinischen Industrie von unseren Exportmärkten.

Entwicklung der Lohnsumme in der Industrie (Mio. SFR.)



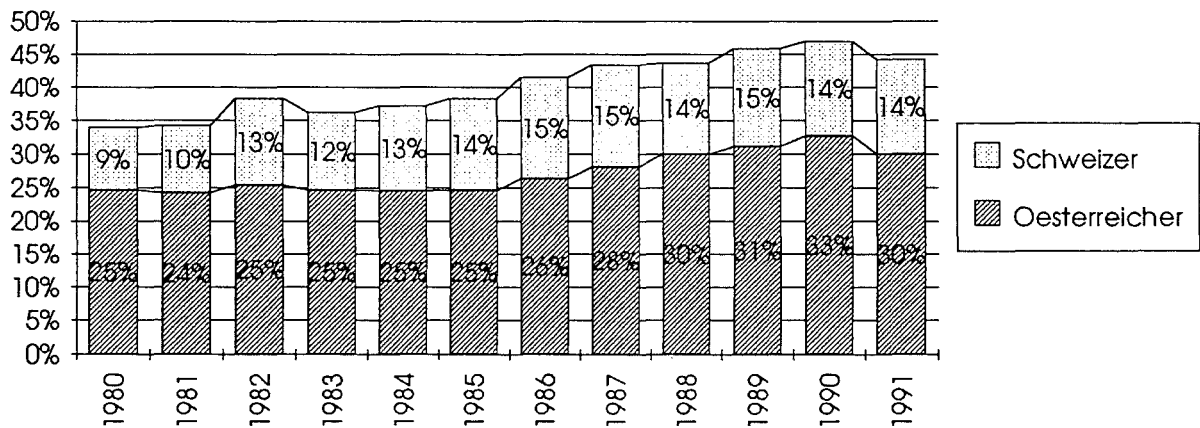
Steigerung der Lohnsumme trotz Rückgang der Beschäftigungszahl in 1991 und 1992 (Vergl.Fol 1). Indikator der steigenden Qualifikation der Mitarbeiter.

Beschäftigte in der Industrie 1991



Liechtensteiner 31%, Ausländer in FL 25 %, damit in FL Total 56 %, Grenzgänger 44%,
 rund 50 % sind beschäftigt bei den 6 grössten Firmen

Grenzgängeranteil in der Industrie



Kontinuierliche Steigerung bis 1990 dann leichter Rückgang, der sich auch 1992 fortsetzt, stärkerer Rückgang der oesterreichischen Grenzgänger.

B. Entwicklungen in unserem Umfeld

Aufgrund der aufgezeigten extremen Abhängigkeit der liechtensteinischen Industrie von den Exportmärkten ist es sicher sinnvoll, einige Betrachtungen zu dem Umfeld, in dem wir uns bewegen, zu machen.

Frage heute in einem rezessiven Umfeld:

- Nur konjunkturelle Abschwächung oder Strukturkrise?

Der Umstand, dass bei einer leichten Verbesserung der Konjunktur die Arbeitslosenzahlen sich nicht analog verringern deutet darauf hin, dass wir es nicht mit einer "normalen" Rezession zu tun haben, sondern mit einer Strukturkrise, welche noch durch eine wirtschaftliche Schwäche überlagert wird. Wir erleben gerade jetzt einen grossen Umbruch in der Art wie Unternehmungen in Zukunft geführt und strukturiert werden. Die wesentlichen Einflüsse dieser Entwicklung sind:

- **Einsatz neuer Technologien am Arbeitsplatz**
- **Intensivierung der Konkurrenz auf allen Märkten**
- **Wegfallen von alten Grenzen und damit Erhöhung der internationalen Mobilität von Gütern, Services (Dienstleistungen) und Investitionen.**

Kommentar zu den **Technologien**:

Das Postulat der **traditionellen Massenfabrikation**, welches im 19. Jahrhundert das handwerkliche System ablöste, ist im Begriff, von einer neueren, **flexibleren und kundenorientierteren Form der Produktion** abgelöst zu werden.

Bisher galt das Prinzip der Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit durch Erreichen einer optimalen **Economy of scale**- also optimale Stückzahlen in der Fertigung. Die Unternehmung, die das erreichte, hatte die geringsten Stückkosten. Wurde dies in der Marktpreisfestlegung entsprechend berücksichtigt, ergaben sich strategische Vorteile gegenüber dem übrigen Wettbewerb und eine Erhöhung der Eintrittsbarrieren für neue potentielle Wettbewerber.

Heute geht die Tendenz dahin, dass die **theoretische optimale Losgrösse ein Stück ist**. Dies heisst in der Praxis, der Einsatz höchst flexibler Fertigungsanlagen, die konsequente Nutzung von Gleichteilen und Baugruppen und das Denken in Produktfamilien bei gleichzeitiger massiver Reduktion der Warenbestände im Fertigungsprozess (Schlagworte: Lean Production, Lean Logistics - Just in Time - Auftragsorientierte Fertigung etc). Mit diesen Veränderungen erfolgt gleichzeitig ein grundlegender prozess- und strukturorientierter Wandel, wie die Leistung innerhalb einer Unternehmung sinnvollst effektiv und effizient erbracht werden kann. Ich werde später unter dem Punkt Zeitwettbewerb bzw. Faktor Zeit nochmals darauf zu sprechen kommen. Diese Veränderungen werden in ihrer Konsequenz zwangsweise zu einem Abbau der heute noch bestehenden Hierarchien führen, einer neuen Art der Zusammenarbeit und damit auch zu einer Reduktion des dazu erforderlichen Personals.

Ebenso erfolgen parallel dazu starke Veränderungen der Arbeitsmethoden und Arbeitsweisen innerhalb der sogenannten Administration. Auch dies wird zwangsweise zum Abbau von administrativen Hilfskräften in grossem Umfang führen (Bsp. Erstellung dieses Vortrages und der Folien selbst am PC).

Begünstigt wird dieser Wandel durch den Einsatz einer immer bedienerfreundlicheren modernen Informatik und Kommunikationstechnik und damit neuer Steuerungs- und Kontrollmittel, aufbauend auf aktuellsten Informationen.

Kommentar zur **Intensivierung der Konkurrenz:**

Wir erleben alle einen immer härteren Kampf um unsere Kunden und das Auftreten neuer Konkurrenten aus neuen Ländern. Gemäss vorliegenden Untersuchungen hat die europäische Industrie in den letzten 6 Jahren gegenüber Konkurrenten aus den USA, und insbesondere aus dem Fernen Osten - und **hier vor allem gegenüber nichtjapanischen Unternehmen Marktanteilsverluste hinnehmen** müssen. Im Kampf um die Märkte zeigt es sich heute deutlich, dass, wenn ein Geschäft attraktiv ist, sich neue Wettbewerber rasch zu etablieren versuchen und sich auch etablieren. Sei dies in der Anfangsphase als "Trittbrettfahrer" über Einzelkomponenten oder bewusst als konsequente Nachahmer einer Gesamtleistung (Marktforschung über Produktkatalog von renommierten Anbietern, bei gleichzeitigem Unterbieten des Preises). So müssen wir praktisch in allen Bereichen, die ein Potential eröffnen, mit Konkurrenten rechnen.

Zwei Ebenen der Konkurrenzierung - Ebene Hersteller / Ebene Vertriebsweg / Handel, immer grössere Wichtigkeit des Marktbesitzes vor Produktionsbesitz

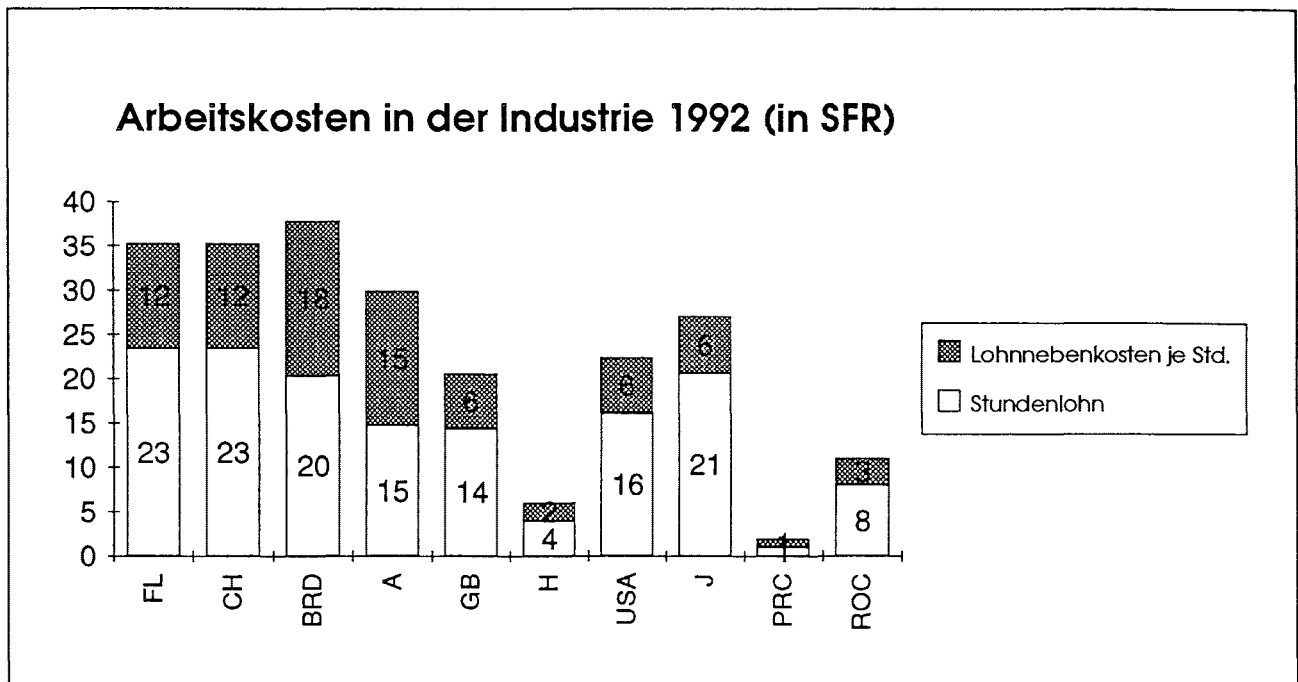
Kommentar zum **Wegfall alter Grenzen**

Räumlich gesehen: Bildung von Wirtschaftsräumen wie EG/EWR, NAFTA, ähnliche Bestrebungen innerhalb Lateinamerika und Asien. Öffnung des Ostens. Damit nicht nur neue Märkte, sondern auch neue Wettbewerber.

Europa unter dem stärksten Druck der Anpassung, ein Prozess, der das Überleben der europäischen Industrie entscheidet. Hauptgründe liegen in:

- **Hohe Lohn- und Sozialkosten**
- **Arbeitszeitverkürzungen**
- **Falsch gemanagte und überbewertete Währungskurse**
- **Überforderung des Staates**
- **Hohe Zinskosten durch Wiedervereinigung**

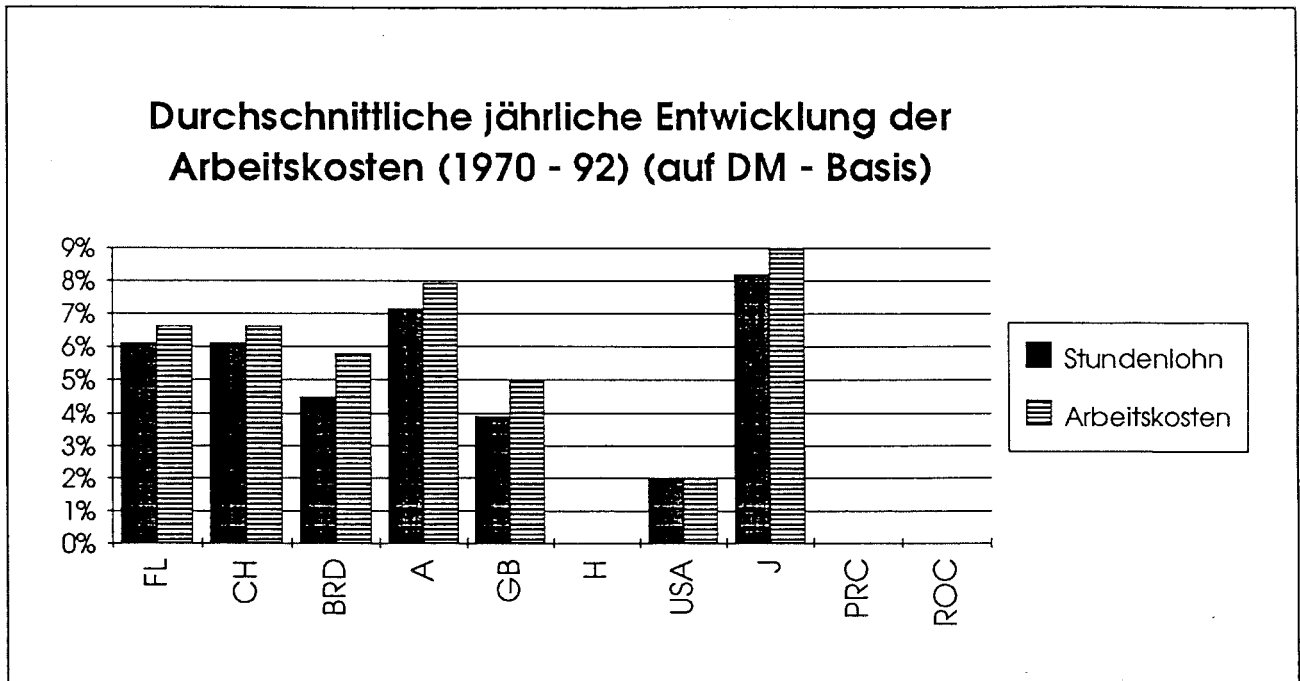
Kommentar zu **Hohe Lohn- und Sozialkosten**



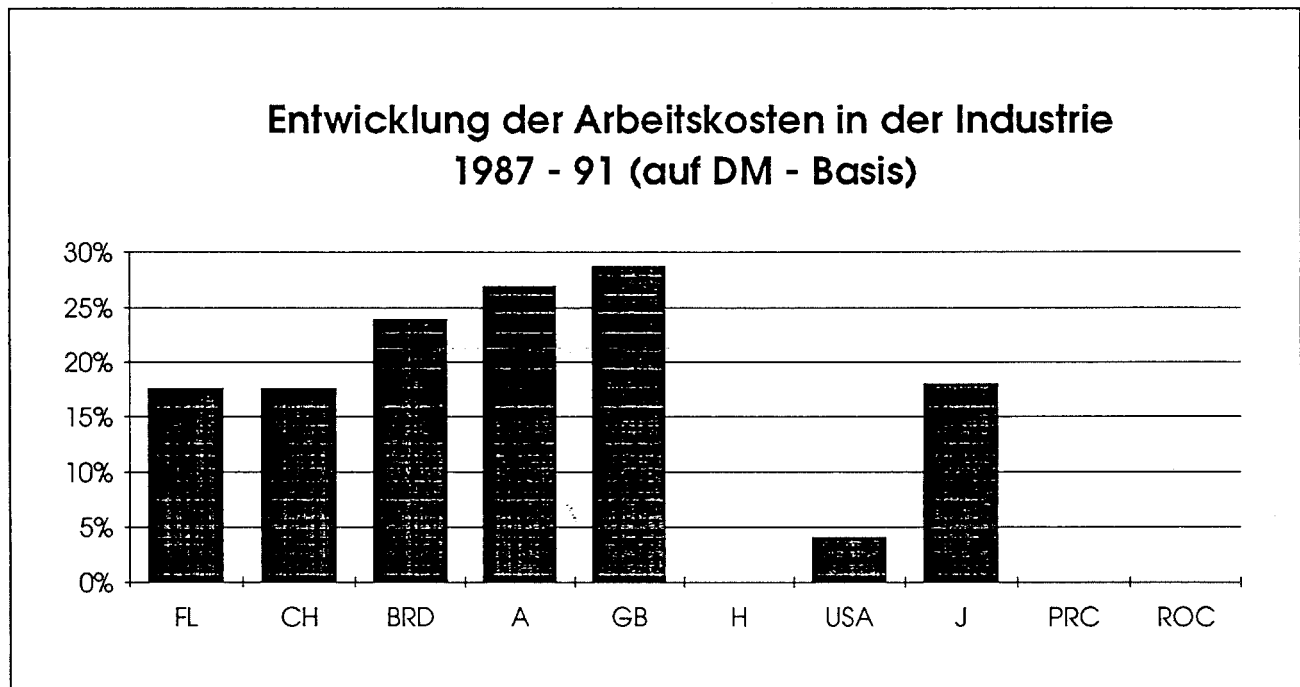
Deutschland Spitzenreiter gefolgt von CH und FL
 (Werte PRC-China von Konsulat geschätzt)

Deutsche Arbeitskosten **35% höher als in Japan**
 45% höher als in Frankreich
 50 % höher als in USA
 (Schätzung Herald Tribune Mai 1993)

Bsp. Löhne Arbeiter in Textilunternehmen (Daten Symposium Deutsche Bank Mai 93)
 Berlin 60'000.-DM , Neue Bundesl. 40'000.-DM, Polen 6000.- DM, Ukraine 600.-DM

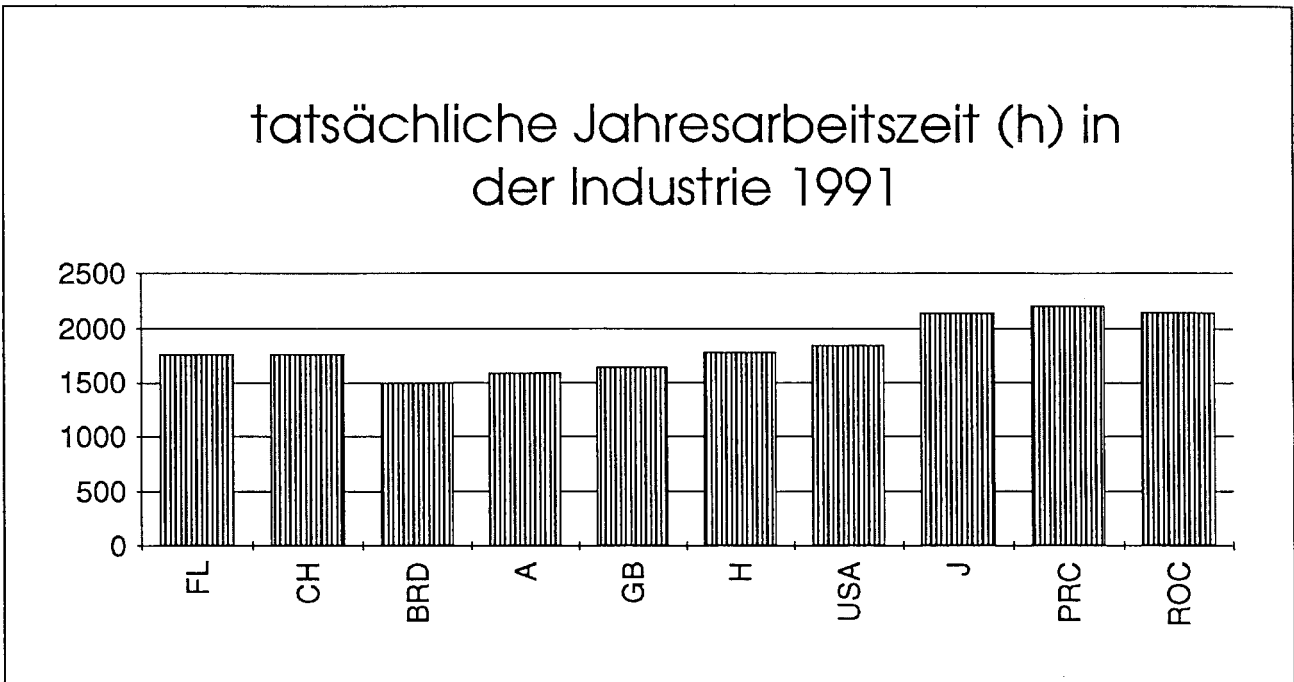


Starke Entwicklung CH,FL auf hohem Niveau, Oesterreich und Japan auf tieferem Niveau-vergl. Folie Arbeitskosten

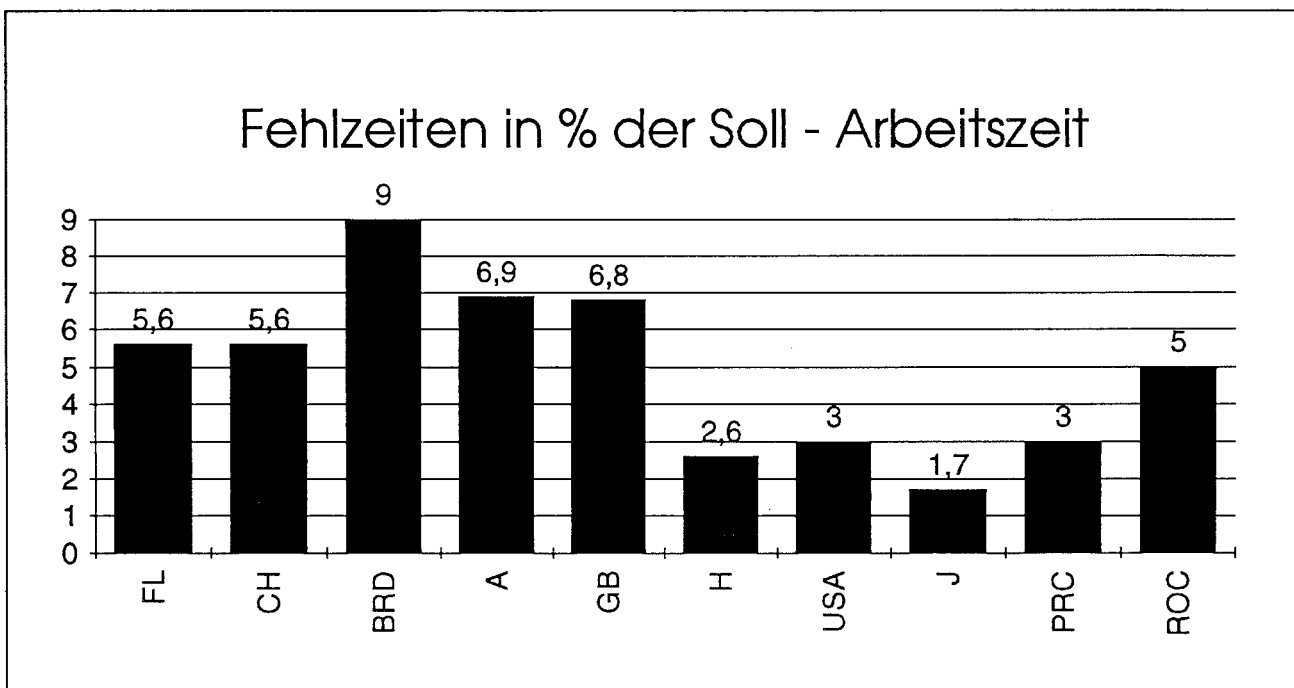


In den letzten 5 Jahren stärkere Entwicklung in Oesterreich, Deutschland, GB als in CH, FL und Japan.
 (Lohnrunden CH,FL der letzten Jahre nicht mehr unbedingt automatisch Inflationsausgleich, Tarifverträge deutsche Gewerkschaften!)

Kommentar zu Arbeitszeitverkürzungen



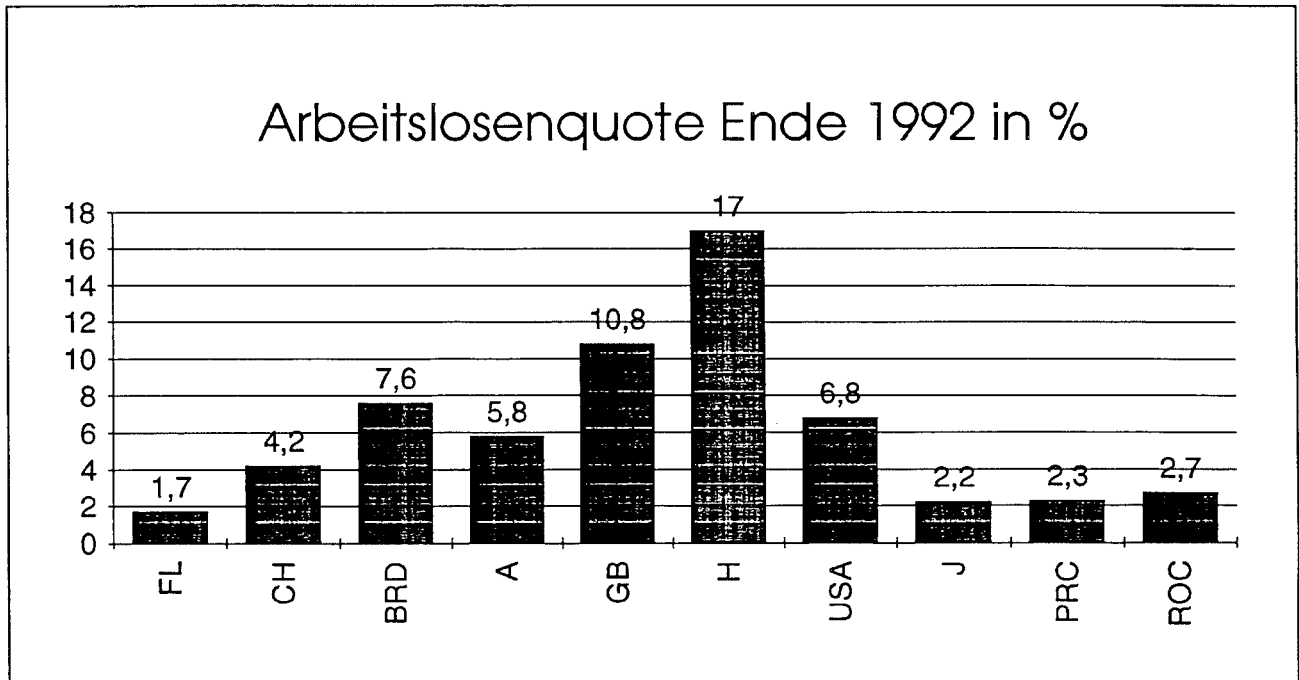
Absoluter Spitzenreiter BRD bei gleichzeitig höchstem Lohnniveau, Oesterreich zieht ebenfalls nach. Differenzen zu Fernost bis 700 Stunden, was 1/3 weniger Arbeitszeit bedeutet.



(PRC und ROC Schätzung der jeweiligen Konsulate)

BRD ebenfalls absoluter Spitzenreiter, Kombination Gehaltsniveau, Arbeitszeit und Fehlzeit fataler Effekt (Trend zur leistungsschwachen Freizeitgesellschaft mit schwerwiegenden Folgen für die Zukunft - Finanzierung der Sozialprogramme durch wen?)

Schätzungen, dass die bereits **17,4 Millionen Arbeitslosen** innerhalb der EG - entspricht 11 Prozent der Arbeitskräfte - bis Ende Jahr **um weitere 1,5 Millionen** anwachsen werden. Die Intensivierung der globalen Konkurrenz wird die Arbeitslosenzahl weiter steigern und dies wird sich in den kommenden Jahren kaum verbessern.



Damit steigt auch die Gefahr des Protektionismus, eine Entwicklung, die für unsere Industrie äusserst gefährlich sein kann.

Falsch gemanagte und überbewertete Währungskurse

Maastrich, Ziele und Bedingungen einer europäischen Währungsunion gegenüber der Realität der sehr unterschiedlichen Entwicklung der einzelnen Volkswirtschaften innerhalb Europas. Zerfall der Lira, Pesetas, Pfund, Schwankungen Dolar, Yen. Problematik der Währungsspekulationen. Damit auch **Überforderung des Staates**.

Hohe Zinskosten durch Wiedervereinigung

Spezifisch Deutschland - massive Unterschätzung der Problematik und hoffnungsloser Optimismus der Politiker bei der Wiedervereinigung. Damit verbunden hoher Kapitalbedarf aufgrund Staatsverschuldung und hohes Zinsniveau. Politik Bundesbank zur Bekämpfung der Inflation.

Optimismus in der Zeitvorstellung. Auswirkungen auf übrige europäische Währungen und Wirtschaften. Der "Wirtschaftsmotor Deutschland". Folgen für das übrige Europa.

Qualität - Lohnkosten

Trotz grosser Anstrengungen und auch Erfolgen der Effizienzsteigerung wie auch der Fortschritte in der Qualität und der Marktleistung als solche, haben viele europäische Unternehmen **die Kostenentwicklung** nicht mehr unter Kontrolle (Bsp. VW).

Höhere Qualität kann allein nicht mehr länger diese Unterschiede der zu hohen Lohn- und Lohnnebenkosten kompensieren!! Der Kunde ist nicht bereit dafür zu bezahlen und weicht auf andere Produkte anderer Hersteller aus (Bsp. Japanische Autos, Kameras etc - Koreanische Autos).

Europa wiederum unter stärkstem Druck, da die nun eingeleiteten notwendigen Restrukturierungen zu weiterer Arbeitslosigkeit führen werden.

Es gibt eine Aussage von zwei Professoren an der MIT's Sloan School of Management in Cambridge, Mass., die in der heutigen Entwicklung

die zweite Phase der industriellen Revolution sehen

Grösse einer Unternehmung ist nicht mehr entscheidend, sondern die Geschwindigkeit der Reaktion auf Kundenbedürfnisse. Nicht allein ein europäisches Problem (Bsp. Daimler Benz, Michelin oder Philips, auch IBM, General Motors, Kodak, Sears und neuerdings auch Japaner wie Mazda, Isuzu mit Ausstieg aus Personenwagengeschäft).

Zu grosse, unbewegliche, bürokratische Einheiten mit langen Entscheidungswegen und einem Management weit weg vom Kunden.

Die Folge ist die Reduzierung grosser Unternehmenseinheiten auf kleine Einheiten und die Konzentration auf ganz spezifische Segmente. Dies bedeutet, dass man nicht mehr überall tätig ist, sondern sich verstärkt spezialisiert und so grosse Konglomerate zunehmend in kleine schlagkräftige Einheiten umgebildet werden und **konsequent alles abgestossen** wird, was nicht mehr sinnvoll ist oder wo am Markt eine starke Positionierung nicht mehr möglich ist.

Unternehmen müssen kundenorientierter und marktgerechter denken und handeln. Dies führt zur konsequenten Spezialisierung, der Konzentration der Kräfte und der Fokussierung auf ganz spezifische Markt- und Kundensegmente. Doch allein die Spezialisierung reicht nicht, es geht darum, die Leistungserstellung so rasch wie möglich und so effizient wie möglich zu erbringen. Heute spricht man viel vom **Zeitwettbewerb**. Unter diesem Begriff wird die Fähigkeit verstanden, Kundenbedürfnisse rasch zu erkennen und diese dann auch schnellstmöglich in entsprechende Marktleistungen umzusetzen. Dies bedeutet, dass Arbeitsabläufe so gestaltet werden müssen, dass alle Tätigkeiten, die den Prozess innerhalb der Leistungskette behindern oder verzögern, eliminiert bzw. verändert werden müssen. Die Beschleunigung und Verkürzung der Abläufe führt gleichzeitig zu einer Erhöhung der "Lernzyklen", was wiederum bessere Qualität (Null-Fehler beim ersten Mal) und niedrigere Kosten bewirkt.

Ebenso zwingt der permanente Preisdruck bzw. die Preiserosion auf den Märkten bei immer höheren Anforderungen an das Produkt und die Leistung als Ganzes und der Unmöglichkeit, die Teuerung auf die Preise überzuwälzen zur laufenden **Rationalisierungsanstrengungen und Steigerung der Produktivität**. Dies bedeutet wiederum, dass alle Tätigkeiten innerhalb der Leistungskette, die nicht wertschöpfend sind, rigoros abzubauen sind. So muss sich jedes Unternehmen heute nicht nur überlegen, welche Märkte und Kunden es bearbeitet, sondern auch welche Fertigungstechnologien und Verfahren heute und in Zukunft noch selbst gemacht werden sollen. Wir unterscheiden somit zwischen strategisch relevanten Technologien und Verfahren, die selbst im Hause bearbeitet werden und strategisch relevanten Technologien, die aufgrund der kritischen Masse nicht sinnvoll im Hause gemacht werden können und strategisch nicht relevanten Technologien oder Verfahren, die sinnvollerweise nach aussen verlagert werden (Dynamischer Prozess). Das Resultat dieser Überlegungen führt zu einer stärkeren Verbindung mit Zulieferanten und der Auslagerung von Tätigkeiten in den Zukauf.

Das Ergebnis dieser Anstrengungen, die Produktivität laufend zu steigern und somit die Konkurrenzfähigkeit zu erhalten, wird logischerweise **weniger Arbeitsplätze** sein und so bin ich überzeugt, dass durch die Intensivierung der globalen Konkurrenz die Arbeitslosenzahl zwangsweise weiter steigern und sich dies in den kommenden Jahren kaum verbessern wird.

Eine weitere Folgerung kann gemacht werden: **Neue Arbeitsplätze kommen in Zukunft nicht von bestehenden, grossen Firmen, sondern primär nur von neuen Firmen** (Beispiel USA seit 2 Jahren leichte Verbesserung der Konjunktur - praktisch keine Gewinne an Arbeitsplätzen. Auch in Japan beginnt das Prinzip des "life time employment" zu wanken).

Konkrete Möglichkeiten, neue Arbeitsplätze zu schaffen, liegen neben dem Aufbau neuer Geschäfte vor allem im Bereich der Dienstleistungen analog zu den USA oder Japan, doch werden heute bestehende Auflagen und Gesetze eine solche Entwicklung ausserordentlich hemmen und vielleicht auch ganz verhindern.

- zB.
- Geschäftsöffnungszeiten, Nachtarbeit, Samstag-/Sonntagarbeit etc.
 - Biotechnik, Nukleartechnik, Umweltauflagen (Verlust an Know-How, Abwanderung der Fachkräfte)
 - Baubewilligungen, Geschäftsgründungen (administrative Behinderung verbunden mit Ineffizienz)

Frage nach neuen Technologien, die wieder einen Schub auslösen, wie zB. das Automobil, die Elektronik, Kommunikation, ist heute negativ zu beantworten.

Wir bewegen uns somit gewissermassen in einem Teufelskreis - mehr Arbeitslose heisst höhere Sozialkosten und damit in der Folge wieder höhere Soziallasten. Dies erzwingt weitere Steigerungen der Produktivität mit all ihren Konsequenzen (Lopez-Effekt in Deutschland, Beschränkung auf Entwicklung, Montage - Vermarktung und Organisation, Desindustrialisierung!!! Soziale Bombe!). Europa wird und kann aber langfristig nur überleben, wenn die **industrielle Basis** erhalten bleibt.

Frage, ob die dazu notwendige Flexibilität und Anpassungsfähigkeit vorhanden ist bzw. wie hoch die Schmerzgrenze sein muss, bis grundlegende Veränderungen auch umgesetzt werden können.

Anpassungsfähigkeit im sozialen Netz:

In guten Zeiten der Hochkonjunktur wurde ein Sozialnetz geschaffen, das kaum mehr oder bereits nicht mehr finanzierbar ist (Krankenkasse, AHV, Arbeitslosenversicherung etc.). In Deutschland allein ist ein Wachstum des Bruttosozialproduktes von 2,3 % jährlich notwendig, um den sozialen Status quo zu erhalten.

Frage der Zumutbarkeit anderer Arbeit bei Arbeitslosigkeit - auch bei geringerem Lohn.

Anpassungsfähigkeit in den Leistungen des Staates:

Die Frage auch, ob nicht in der Hochkonjunktur der Staat überfordert wurde, indem immer mehr Leistungen übertragen wurden, die eigentlich zweckmässig von privater Seite zu erbringen wären (Strassenunterhalt, Abfallentsorgung, Abwasser, Kraftwerke, öffentlicher Transport, Telephon etc.). Dazu kommen noch überbrissene Investitionsvorhaben der Gemeinden mit entsprechenden Folgewirkungen (Schulhausbau, Sportanlagen etc.).

Anpassungsfähigkeit in der Lohngestaltung:

Die Lohnentwicklung ist generell nur nach oben gegangen. Leistung und Produktivität nicht berücksichtigt. Negative Folgen des ausgetrockneten Arbeitsmarktes. Personen wurden in Stellungen und Gehaltsklassen befördert, wohin sie aufgrund ihrer Qualifikation und Leistung eigentlich nicht hingehören. Gewohnheitseffekt, automatischer Anspruch, Erwartungshaltung. Die Problematik von allgemeinen Tarifverträgen ohne Berücksichtigung der Leistungsfähigkeit ist ausserordentlich gross (Fall Deutschland).

Fazit:

Europa wird die derzeitige Strukturkrise nur meistern können, wenn wir uns von vielem Althergebrachten trennen und uns starken Veränderungen unterwerfen. Die USA benötigten für diesen Prozess gut 10 Jahre und ihre Industrie scheint nun wesentlich fitter zu sein als die europäische. Die Frage wird sein, ob Europa mit seiner Vorliebe für Vorschriften und der Reglementierung und Einschränkungen überhaupt dazu in der Lage sein wird (siehe Anstrengungen der Schweiz bzgl. Revitalisierung).

Wir werden darauf achten müssen, dass es nicht zum Auseinanderfallen des betriebswirtschaftlichen und des volkswirtschaftlichen Wohlergehens kommt, sonst könnte es zu einer sozialen Bombe kommen.

Dies alles erfordert eine wesentlich engere Kommunikation und Koordination zwischen Politik und Wirtschaft über grundsätzliche Fragen, eine Diskussion und vor allem auch Durchsetzung von entsprechenden Massnahmen, die man heute in Europa eigentlich vermisst. Die heutige Vertrauenskrise in die Politik und auch teilweise in die Wirtschaft (man liest ja in der Presse fast nichts Positives mehr) und die daraus entstehende Verunsicherung des Bürgers erschweren diesen Prozess ausserordentlich. Die Globalisierung der Wirtschaft und die immer stärkeren Interpendenzen erschweren auch das Erkennen von Gesamtzusammenhängen für den Normalbürger.

C. Was macht die liechtensteinische Industrie?

**Ergebnisse Umfrage mit Erkenntnissen aus unseren Unternehmen.
Feststellung, in vielem deckungsgleich mit den vorangegangenen Aussagen (Firmen
Balzers, Hilcona, Hilti AG, Hoval, Ivoclar, Presta) - einige Highlights**

1. Grösste Herausforderungen der letzten 10 Jahre ?

- Verstärkung der Kunden- / Marktorientierung
- Systemlösungen/ umfassendes Marktleistungsangebot
- Fokussierung und Spezialisierung

2. Grösste Herausforderung der nächsten 10 Jahre ?

- Globalisierung der Märkte
- Entwicklung und Penetration neuer Märkte
- Anpassung Produktion und Logistik an Marktanforderungen
- Rekrutierung und Entwicklung von Führungs-/ Fachpersonal

3. Wettbewerbssituation

- Grosse Intensität der Konkurrenz
- Globalisierung des Wettbewerbes
- Wettbewerb in allen Segmenten/ Nischen

4. Strategien und Massnahmen zur Erhaltung und Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit

- Spezialisierung, Segmentierung und Konzentration (Gesamtunternehmen)
- Systemangebote mit umfassender Leistung (Produkt &. Dienstleistung/Service)
- Massnahmen zum Zeitwettbewerb (Erhöhung der Wertschöpfung und Qualität, Geschwindigkeit in der Leistungserstellung, kontinuierliche Steigerung der Produktivität, Senkung der Kosten)
- Simultaneous Engineering
- Aufbau- und Ablaufstrukturen gemäss Anforderungen des Marktes (flache Strukturen, überbereichliches und multihierarchisches Projektmanagement, Teams)

5. Make or Buy (Eigenfertigung - Zukauf)

- Reduktion der Fertigungstiefe
- Konzentration auf Kernfähigkeiten und wertschöpfungsintensive Prozesse
- Aufbau von Zulieferanten (Produktion und Entwicklung)
(nicht nur verlängerte Werkbank sondern Partnerschaft mit eigener Innovation und Verfahrenskompetenz)

6. Entwicklung Löhne Industrie

- Nach oben kaum mehr Spielraum (real)
- Steigerung nur über Aufgaben-/Funktionserweiterung

7. Arbeitszeit

- Bleibt auf dem heutigen Niveau
(weitere Reduktion bedeutet weitere Verteuerung, kein langfristiges Mittel zur Reduktion der Arbeitslosigkeit)

8. Arbeitsmoral/Absenzen/Ausfallzeit

- Kaum Unterschiede zwischen den einzelnen Ländern. Primär eine Folge der Führung und der Unternehmenskultur (Liechtensteinische Unternehmen primär an ländlichen Standorten im Ausland !)

9. Anforderungen an das Personal

- Höhere Qualifikation
- Internationalität
- Sprachgewandtheit
- Mobilität
- Ausgewiesene Erfahrung
- Leistungsfähigkeit und Leistungswille
- Teamfähigkeit und Integrität

10. Bedarf an Führungskräften

- Steigender Bedarf an höchst qualifizierten Führungskräften oberes und mittleres Kader (primär nicht quantitativ sondern qualitativ)
- Kaum Liechtensteiner mit entsprechenden Voraussetzungen vorhanden (Konzentration auf den tertiären Sektor, verfügbares Potential, Attraktivität der Industrie)
- Nationalität spielt keine Rolle, sondern die Qualifikation
- Keine Qualifikationsunterschiede zwischen Liechtensteinern und Grenzgängern

11. Strukturelle Veränderungen

- Flexiblere Strukturen, stärkere Vernetzung
- Sicherheit und Stabilität werden verdrängt durch Flexibilität und hohe Freiräume
- Abbau der Hierarchiestufen, Arbeiten in Projektteams
- Elimination von "Hilfsarbeiten" oder nicht wertschöpfenden Tätigkeiten

12. Beschäftigungsentwicklung

- Stagnation beim Mitarbeiterbestand
- Kein Unterschied Qualifikation Grenzgänger
- Spezialisten, Führungskräfte primär Ausländer

13. Standort Liechtenstein

Vorteile :

- Stabile politische Verhältnisse
- Arbeitsfrieden/ Arbeitsmoral
- Steuervorteil (Reinvestitionen)
- Zentrale Lage Europa

Nachteile:

- Hohe Lohnkosten
- Rekrutierungsprobleme durch Arbeitsmarktregulierung
- Fehlende Doppelbesteuerungsabkommen
- Schwerfälligkeit der Behörden (Bewilligungsverfahren etc.)
- Abgelegenheit von grösseren Zentren

14. Arbeitslosigkeit in Liechtenstein

- Eher Dauerzustand mit steigender Tendenz, Überangebot an niedrig qualifiziertem Personal (Hilfskräfte, Büropersonal), Mangel an Fachkräften
- Abhängigkeit der Konkurrenzfähigkeit der liechtensteinischen Industrie
- Bei Nichtzustandekommen des EWR Vertrages grössere Arbeitslosigkeit durch notwendige Verlagerungen zu erwarten.

15. Schutz des Liechtensteiners

- Qualifikation und Leistung entscheiden, nicht der Pass oder die Parteizugehörigkeit

D. Zukünftige Szenarios und Perspektiven

1. Vernetzung Liechtensteins

Liechtensteins Industrie ist ausgesprochen eng vernetzt mit seinem Umfeld, abhängig von ihren Exportmärkten und so ein integraler Teil einer global agierenden Wirtschaft. Sie ist nicht mehr in der Lage, sich vollkommen eigenständig und selbst zu steuern, sondern ist den Entwicklungen dieser global agierenden Wirtschaft zwangsweise unterworfen (zB. Wechselkursänderungen, technische Normen, Gatt uvm.). Dies trifft nicht nur für Liechtensteins Industrie zu, sondern für alle anderen Länder auch, nur sind wir durch unsere Kleinheit und praktisch 100%-ige Abhängigkeit von unseren Exportmärkten noch wesentlich stärker exponiert.

Entscheidend ist und bleibt heute und in Zukunft der freie Zugang zu den anderen Märkten in totaler Ermangelung eines eigenen Binnenmarktes. Somit hat die EWR Entscheidung und das Zustandekommen einer gangbaren Lösung mit der Schweiz für Liechtensteins Industrie grösste Bedeutung. Eine Abkapslung ist nicht möglich, wäre reine Utopie und für den Industriestandort Liechtenstein mittel- und langfristig tödlich.

2. Die Strukturkrise gilt auch für Liechtenstein

Aufgrund der globalen Herausforderung im Kampf um Märkte und Marktanteile und der damit verbundenen Wettbewerbsfähigkeit, in dem sich insbesondere Europa befindet, müssen sich auch die liechtensteinischen Industriebetriebe der Herausforderung der heutigen Strukturkrise stellen. Eine Herausforderung, der wir uns nicht entziehen können. Auch wir müssen antreten, **die bereits früher erwähnte 2. Phase der Industrialisierung** erfolgreich zu meistern.

Alle befragten Unternehmungen zeigen in ihren Antworten klar und deutlich auf, dass sie diesen Prozess des Umbruches erkannt haben und aktiv an Lösungen arbeiten. Entscheiden wird schlussendlich die Konsequenz in der Umsetzung der jeweiligen Massnahmen sein. Die Art und Weise wie wir das Geschäft betreiben wird sich grundlegend ändern und damit auch die Art und Weise der zu betreibenden Tätigkeiten und der Arbeitsform. Diese Veränderungen werden nicht immer einfach verständlich und leicht sein, doch sollte uns die Homogenität dieser Region und ihrer Menschen bei der Bewältigung dieser Aufgabe helfen. Konsequente Ausrichtung auf den Kunden, Innovation in allen Bereichen, laufende Steigerung der Produktivität und die Fähigkeit als Zeitwettbewerber zu agieren werden über das Überleben entscheiden.

Dies alles bedeutet hohe Investitionen in Sachanlagen wie Maschinen und Informatik sowie Investitionen in die Aus- und Weiterbildung unserer Mitarbeiter. Dass hier der Standortvorteil der niedrigen Steuern und damit der Möglichkeit der Reinvestition dieser Mittel gegeben ist, ist unbestreitbar.

3. Grösse bedeutet nicht mehr Sicherheit; Schnelligkeit und Kompetenz sind gefragt

Liechtensteins Industrie hat den grossen Vorteil, indem wir bereits frühzeitig gezwungen waren auf Exportmärkten tätig zu sein, sich seit Jahren ohne staatliche Unterstützung mit internationaler Konkurrenz messen zu müssen.

Dies erklärt sicher einerseits die heute doch relativ gute Situation der liechtensteinischen Industrie in einem schwierigen Umfeld. So sind unsere Betriebe - nicht zuletzt auch wegen der restriktiven Personalpolitik, die uns zwingt, mit unseren Personalressourcen äusserst sparsam umzugehen bzw. Aktivitäten ins Ausland zu verlagern - in Grössenordnungen geblieben, die flexibel und anpassungsfähig sind. Ein wesentlicher Faktor ist auch die gute Sozialpartnerschaft und das gegenseitige Vertrauen in die gemeinsame Leistungsfähigkeit. Wir müssen alles daran setzen, diese Partnerschaft fortzuführen und zu verstärken, wobei es aber nicht darum gehen kann alles abzusichern und festzuschreiben, sondern flexibel und situativ handeln zu können. Unsere Konkurrenzfähigkeit wird schlussendlich davon abhängen.

4. Nicht abdrängen lassen in nur Hochpreissegmente!

Viel wird gesprochen von Wertschöpfung, höherer Innovation, höherer Qualität. Es besteht die grosse Gefahr, dass man sich in vermeintlich hochlukrative Hochpreissegmente abdrängen lässt und das Massengeschäft der Konkurrenz überlässt. Später, mit dem entsprechenden Know-How, wird diese dann ohnehin auch ins Hochpreisgeschäft nachrücken (Bsp. Jap. Autos, Kameras etc.). So müssen wir auch zukünftig in der Lage sein, durch geeignete Prozesse und Verfahren konkurrenzfähig im Massengeschäft zu bleiben. Sollten wir dies am Standort Liechtenstein nicht in der Lage sein, müssten alternative Standorte evaluiert werden. Langfristig würde diese Entwicklung aber ungeheuer negative Folgen für den industriellen Standort und die industrielle Basis Liechtensteins haben.

5. Qualifikation ist gefragt

Höhere Wertschöpfung bedeutet anspruchsvollere Arbeit und damit höhere Qualifikation. Der beschriebene Prozess des Umbruchs wird heute bestehende Berufsbilder und -anforderungen grundlegend verändern. So werden wir gemeinsam mit den staatlichen Stellen gefordert, in unserem Bildungswesen und der Weiterbildung neue wesentliche Impulse setzen, um jenes Potential und jene Fähigkeiten zu entwickeln, die zukünftig gebraucht werden.

In diesem Zusammenhang ist es wichtig, dass immer mehr Menschen unserer Region begreifen, dass die berufliche und persönliche Weiterbildung nicht mit der Anlehre, dem Schul- oder Lehrabschluss beendet ist, sondern laufend zu geschehen hat. Sie müssen auch begreifen, dass laufende Weiterbildung in ihrer eigenen Verantwortung liegt und nicht beim Staat oder den Unternehmen - diese können nur helfen und unterstützen - und dass nicht zuletzt Weiterbildung auch in der Freizeit betrieben werden muss.

Es ist ein klares und eindeutiges Statement aus der Umfrage :

Liechtensteiner geniessen keinen Artenschutz,

die Qualifikation entscheidet. Sollten hier beschränkende und regulierende Auflagen entstehen, die zur Beeinträchtigung der Leistungsfähigkeit und damit der Konkurrenzfähigkeit führen, werden sich Verlagerungen zwangsweise ergeben.

6. Leistungsfähige Unternehmen brauchen einen leistungsfähigen Staat

Wenn Industriebetriebe darum kämpfen, kundenorientierter, effizient und effektiv zu arbeiten, so sollten wir dies auch von einem Staat fordern können.

Auch unser Staat sollte sich von all dem trennen, was andere sinnvollerweise besser machen können und was seinem ureigentlichen Auftrag widerspricht.

Dazu sind klare Visionen und Vorstellungen notwendig, die gemeinsam erarbeitet werden können und sollten und umgesetzt werden müssen - auch mit der Konsequenz, dass sie nicht immer populär sind und von jedem begeistert mitgetragen werden.

Wir haben den grossen Vorteil eines ausgeglichenen Staatshaushaltes und wir sollten alles tun, um dies in Zukunft ebenso zu halten. Dies trifft nicht nur für den Staat als solchen, sondern ebenso insbesondere für unsere Gemeinden zu. Der Staat darf analog zur Wirtschaft nicht einfach als "Milchkuh" oder Selbstbedienungsladen angesehen werden und Leistungen, die wir früher vielleicht als sinnvoll erachtet haben, müssen unter Umständen sehr kritisch betrachtet und in Frage gestellt werden. Dass Rückdelegation von Aufgaben und Verantwortungen an den Bürger nicht immer Freude auslösen ist mir verständlich, aber wir sollten die Zeit nutzen, solange wir noch in einer relativ komfortablen Lage sind. Unter hohem äusserem wie innerem Druck oder in Krisensituationen kommen meistens nicht die besten Entscheide zustande.

Auch auf die Gefahr hin, mir wenig Freunde zu schaffen, bin ich der Ansicht, dass unsere gesamte Staatsverwaltung wesentlich effizienter und effektiver gestaltet werden könnte, wenn Leistungs- und Qualifikationsprinzipien wie auch das Vorgehen bei Investitionsentscheidungen analog der Industrie eingeführt würden. Nützen wir doch unseren Vorteil der Kleinheit und Nähe, diese Erfahrungen auszutauschen und in der Praxis umzusetzen. Vielleicht ist dies auch ein Themenkreis, welcher vom Liechtenstein Institut gemeinsam mit dem Liechtenstein Forum, von dem ich ein Mitglied bin, in Zukunft angegangen werden sollte. Und wir sollten endlich den Mut haben, unseren langjährig im Lande lebenden oder aufgewachsenen Ausländern automatische die Möglichkeit der Staatsbürgerschaft zu geben, um dieses Wissenspotential nicht nur wirtschaftlich, sondern auch für unseren Staat aktiv zu nützen.

(Hinweis Projekt Forum Liechtenstein) Frage Beamtenstatus für alle Angestellte?

Wenn heute in der Geschäftswelt so oft von "Small is Beautiful" gesprochen wird, dann sollten wir diesen Vorteil auch voll nützen. Liechtenstein hat als Kleinstaat mit einer soliden finanziellen Basis und einem international höchst leistungsfähigen 2. und 3. Sektor (Landwirtschaft in diesem Zusammenhang vernachlässigbar) die einzigartige Möglichkeit, unkonventionelle Lösungen zu entwickeln und diese schnell anzugehen, um den fraglos notwendigen und nicht umgeharen Veränderungsprozess zu unterstützen anstatt ihn zu behindern.

Gleichfalls müssen wir uns fragen, ob wir alle Verordnungen und Beschränkungen anderer Staaten als selbstverständlich und nachahmenswert übernehmen oder neuartige Wege gehen. Dies bedingt einen sehr engen und offenen Dialog zwischen Politik und Wirtschaft und Abkehr vom Parteiengeist und reinen Eigennutzen. Vielleicht hat gerade Liechtenstein als Kleinstaat die einmalige Chance, in Europa moderne und wegweisende Lösungen zu präsentieren und somit im Zeitwettbewerb die Nase vorne zu haben. Auch Staaten stehen in einem gewissen Masse in einem Zeitwettbewerb. Nur so werden wir in der Lage sein, ein Umfeld zu schaffen, welches notwendige neue, attraktive Arbeitsplätze schafft.

Schlussbemerkungen

Nicht das positivste Szenario dargestellt - in der heutigen Situation auch gar nicht möglich. Schwierige Zeiten erfordern neue Lösungen. Herausforderung und Chance zugleich. Zuversicht, dass wir in der Lage sein werden, diese Herausforderung auch erfolgreich zu meistern. Auswirkungen werden aber wesentlich grösser und schwerwiegender sein als in vergangenen Jahren. Nochmals betonen, keine normale Rezession, sondern eine ausgewachsene Strukturkrise. Wir werden mit einer gewissen Arbeitslosigkeit in Zukunft leben müssen. So steht denn auch die Frage im Raum, ob alle sozialen Errungenschaften der letzten Jahre in die Zukunft gerettet werden können. Ich wünsche es mir, glaube es aber nicht.

Liechtenstein hat aufgrund seiner Kleinheit innerhalb Europa - trotz seiner grossen Abhängigkeiten - eine einmalige Chance, schneller und innovativer sein als die anderen. Nützen wir diese, indem wir unsere Standortvorteile bewusst pflegen und weiter ausbauen und vehedern wir uns nicht in einem parteipolitischen Kleinkrieg um Belanglosigkeiten. Wie Liechtenstein einen gesunden Finanz- und Dienstleistungssektor braucht, so braucht es auch eine gesunde und prosperierende Industrie.

Wir haben den Wohlstand nicht auf ewig gepachtet, sondern diesen unter optimaler Ausnützung unserer Standortbedingungen erwirtschaftet, - eine Leistung auf die wir alle stolz sein können, doch müssen wir uns nun einer Herausforderung stellen, die unser bisheriges Denken und Handeln grössten Belastungen aussetzt und entscheidend für die Erhaltung der heutigen Prosperität sein wird. Wir müssen uns klar sein: Die internationale Konkurrenz kennt keine Rücksichten und Marktpositionen werden sofort übernommen und neu besetzt. Wir tun dies genau so (Bsp. IBM, etc.). Auch andere Länder wollen Wohlstand und Fortschritt, wollen Exportmärkte. So sind wir alle gefordert, das zu verteidigen, was wir haben und dies können wir nur offensiv und nicht durch Festhalten an vermeintlich Bestehendem und Sicherem.

Das einzig Bestehende ist heute der permanente Wandel; entweder sind wir Teil dieses Wandels oder nicht, mit allen sich daraus ergebenden Folgen.