

Sehr geehrte Damen und Herren,

als ich von Herrn Prof. Sinn die Einladung erhalten habe, heute hier zu sprechen, habe ich mir als erstes die Frage gestellt: Nachhaltige Personalpolitik – was steckt dahinter? Ich tue mich schwer mit dem Begriff, weil das Wort nachhaltig mittlerweile auf alles etikettiert wird. Deshalb möchte ich lieber von langfristiger Personalpolitik sprechen.

## Langfristig angelegte Personalarbeit – eine persönliche Definition

Für mich ist sie gekennzeichnet durch drei Dinge: Vertrauen, Identifikation und Kontinuität. Das lässt sich in unserem Unternehmen sehr gut nachvollziehen. WACKER ist mittlerweile 95 Jahre alt. In dieser Zeit haben sich über Generationen eine Reihe ähnlicher Wertvorstellungen innerhalb des Unternehmens und der Belegschaft entwickelt. Diese Wertvorstellungen bilden den Grundkanon für Vertrauen und Kontinuität. Das ist verbunden mit dem Ziel der Familie, das Unternehmen langfristig zu sichern.

Wie stark die Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen ist, beweist eindrucksvoll ein einfaches Beispiel: In den Jahren 2002, 2005 und in der letzten Krise haben die Mitarbeiter aufgrund der wirtschaftlichen Situation des Unternehmens auf einen Teil ihres Gehalts verzichtet, und wir haben es als Unternehmen später wieder zurückgezahlt.

WACKER hat – auch dank der Solidarität der Mitarbeiter – die Krisen erfolgreicher bewältigt als andere.

Personalarbeit, die Lösungen für die Zukunft entwickelt, ist tief in unserem Unternehmen verankert. Die Handlungsfelder in einer von globalen Wettbewerbsstrukturen bestimmten Welt sind uns bekannt, und sie werden bereits bearbeitet. Demographischer Wandel, Fachkräftemangel, Arbeitgebermarketing, Internationalisierung der Personalarbeit, lebenslanges Lernen.

Ich möchte Ihnen jetzt nicht im Detail erläutern, was wir auf dem Feld der Personalarbeit schon alles gemacht haben. Sie kennen die Themen alle:

- betriebliche Altersversorgung,
- Beteiligung der Mitarbeiter am Unternehmenserfolg,
- Aus- und Weiterbildungsprogramme,
- Vereinbarkeit von Beruf und Familie,
- Nachwuchsmanagement.

## Grundvoraussetzung: Dauerhafter wirtschaftlicher Erfolg

Was mich als Unternehmer vielmehr umtreibt, ist die Frage: Was brauchen wir für Voraussetzungen, damit wir das alles tun können? Die Grundvoraussetzung liegt für mich im wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens. Das sozialste Unternehmen ist das erfolgreiche – nachhaltige Personalpolitik muss man sich leisten können.

Ein wesentlicher Schlüssel für den langfristigen wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen liegt in wettbewerbsfähigen Kostenpositionen, hoher Flexibilität sowie wirtschaftlichen und ordnungspolitischen Rahmenbedingungen, die der Industrie genügend Handlungsspielräume gewähren. Nur so gelingt es Ihnen, neue Produkte zu entwickeln, zukunftssichere Arbeitsplätze zu schaffen und eine angemessene Rendite auf das eingesetzte Kapital zu erzielen. Das heißt, die eigentliche Herausforderung liegt darin: dauerhaft erfolgreich zu sein.

Sie mögen einwenden, dass dies eine Binsenweisheit ist. Aber da sehe ich in Deutschland einige Entwicklungen, die dieses Ziel massiv gefährden.

## Goodbye Deutschland – Industrie droht abzuwandern

Meine These lautet: Wenn wir die Rahmenbedingungen für eine moderne Industriepolitik nicht verbessern oder verändern, werden wir die industrielle Basis – eine der großen Stärken Deutschlands – Stück für



Dr. Peter Wacker\*

\* Vorsitzender des Aufsichtsrats, Wacker Chemie AG.

Stück verlieren. Den Politikern fällt es immer schwerer, für die Interessen der Wirtschaft einzutreten. Und auch die jahrelange Medienberichterstattung hat dazu beigetragen, dass erfolgreiches Wirtschaften eher anrüchig als erstrebenswert ist.

Noch gehört Deutschland zu den wenigen entwickelten Ländern, die über eine nennenswerte industrielle Basis verfügen. Andere Länder wie Großbritannien, die einen anderen Weg gegangen sind und auf Dienstleistungen und die Finanzindustrie gesetzt haben, schauen heute mit Bewunderung auf uns. Sie waren von der Finanzkrise viel stärker betroffen als wir.

### **Industriefeindliche Rahmenbedingungen**

Die Finanzkrise hat Deutschland zwar erschüttert. Aber sie hat uns nicht dauerhaft geschadet.

Das tun wir lieber selber, indem wir

- Rahmenbedingungen schaffen, die die Unternehmen zusätzlich be- statt entlasten,
- die Erneuerung unserer industriellen Basis behindern statt unterstützen,
- Gesetze und Entscheidungen treffen, die an den Bedürfnissen der Unternehmen vorbeigehen,
- den administrativen und planungsrechtlichen Aufwand so erhöhen, dass die Umsetzung viel zu lange dauert,
- eine bürgerliche Protestkultur entwickelt haben, deren Protestform und Tonlage nicht mehr zum Anlass passen.

Ich will Ihnen das an ein paar ganz konkreten Beispielen aus unserem Unternehmen zeigen.

### **WACKER investiert in Südostbayern, ...**

WACKER hat in den vergangenen zehn Jahren 2,6 Mrd. Euro am Standort Burghausen investiert und mehr als 800 neue Arbeitsplätze im Zukunftsgeschäft Polysilicium geschaffen.

### **... das Frachtaufkommen nimmt zu, ...**

Die gesamte Produktionskapazität von polykristallinem Silicium wird von Burghausen in die ganze Welt verschickt. Das Güteraufkommen allein im Jahr 2009 lag bei 1,36 Millionen Tonnen.

### **... aber die Infrastruktur bleibt eine unendliche Geschichte**

Seit 20 Jahren kämpft WACKER jetzt dafür, dass die Verkehrsinfrastruktur der gewachsenen Wirtschaftsstruktur im

bayerischen Chemiedreieck entspricht. Passiert ist bis heute nichts. Die Wirklichkeit sieht so aus:

- Die Bahnverbindung München – Burghausen ist auf dem Stand von 1897, eingleisig, nicht elektrifiziert und teilweise mit Signalanlagen aus den fünfziger Jahren.
- Die Autobahn A 94 München – Passau wird seit Jahren durch ständige Klagen und sich hinziehende Genehmigungsverfahren in ihrer Fertigstellung blockiert.

Wie weit die Politik von der Realität entfernt ist, sehen Sie daran, dass der Bundesverkehrsminister unsere Ankündigung, Investitionen möglicherweise zu verlagern, als »Ketten rasseln« bezeichnet haben soll.

Ähnlich ist es bei der unterirdischen Ethylenpipeline Süd, die Ludwigshafen mit Münchsmünster in Bayern verbinden soll und die Versorgung mit Ethylen sicherstellt. Auch hier verhindern Bürgereinsprüche und -proteste die Inbetriebnahme. Die Fertigstellung der Pipeline hat sich bislang um drei Jahre verzögert.

Es gibt kaum ein Projekt, das nicht – fast schon reflexartig – abgelehnt wird. Die Diskussionen werden bis zur Unkenntlichkeit verzerrt, teils ideologisiert. Das alles läuft immer nach dem gleichen Muster ab mit dem Ergebnis, dass wir den wirtschaftlichen Fortschritt gefährlich lähmen.

### **Strompreis in Deutschland kennt nur eine Richtung: nach oben**

Beispiel Energiekosten: Energie ist eine der wichtigsten Ressourcen der chemischen, aber auch vieler anderer Industrien. Unsere Energiekosten in Deutschland sind ein großer Wettbewerbsnachteil. Im Vergleich zu anderen europäischen Ländern liegen wir mit 9,22 Cent pro Kilowattstunde Strom fast an der Spitze.

### **Energiekosten: Schmerzgrenze ist erreicht**

Die Belastungen aus der Ökosteuern wurden zwar entschärft. Dennoch zahlen energieintensive Industrien höhere Energiesteuern als bisher.

Eine weitere Gefahr sind die scharfen CO<sub>2</sub>-Reduktionsziele aufgrund der deutschen Klimapolitik. Wenn die Politik den deutschen Unternehmen immer schärfere Auflagen aufbürdet, die für internationale Wettbewerber nicht gelten, dann gefährden Importeure die deutschen Standorte. Betroffen davon wären in erster Linie die Stahl- und die Aluminiumindustrie, aber auch die Chemie. Der Handel mit Emissionsrechten wird die Unternehmen ab 2013 mit mindestens 680 Mill. Euro pro Jahr zusätzlich belasten.

In den vergangenen Wochen waren Medienberichte zu lesen, wonach renommierte deutsche Unternehmen aufgrund der steigenden Energiekosten planen, Investitionen statt in Deutschland im Ausland zu tätigen. Auch wir überlegen ernsthaft, ob wir die nächste Polysiliciumproduktion zum ersten Mal außerhalb Deutschlands aufbauen.

Der US-Bundesstaat Tennessee will uns nicht nur mit Erschließungs- und Steuererleichterungen unterstützen, sondern bietet auch Energiepreise, die annähernd 50% unter unseren deutschen Preisen liegen.

Wie die Industrie europaweit in ein Korsett hineingezwungen wird, das nirgendwo sonst in der Welt jemand tragen will, zeigt das Thema REACH. Seit 2007 sind wir verpflichtet, alle chemischen Stoffe in Europa ab einer Jahresmenge von einer Tonne zu registrieren und nach ihren Eigenschaften zu bewerten. Pro Stoff müssen bis zu 10 000 Datenfelder ausgefüllt werden. Allein 17 Mitarbeiter sind bei WACKER Vollzeit mit dem Thema beschäftigt. Die Kosten belaufen sich für unser Unternehmen allein auf rund 30 Mill. Euro.

Diese Beispiele zeigen, dass die Warnungen der Unternehmen zum Thema Standortbedingungen nicht ernst oder auf die leichte Schulter genommen werden. In China sind Politik und Wirtschaft eng miteinander verzahnt, um die nächsten Stufen der Wettbewerbsfähigkeit zu erreichen. Bei mir entsteht der Eindruck, dass wir gesunde, zukunftsfähige Industrieunternehmen auf Dauer aus Deutschland vertreiben. Davor kann ich nur warnen. Die Rahmenbedingungen für Industrieunternehmen dürfen nicht in Frage gestellt werden, es gilt sie zu verbessern.

### Industrielle Kerne – verwobene Netze von Wertschöpfungsprozessen

Der Aufbau industrieller Kernkompetenzen dauert mehrere Jahrzehnte. In der Chemieindustrie, die ich meine, gut zu kennen, hängen Wertschöpfungsketten, die weit in andere Branchen hineinreichen. Aus der komplexen Verbundproduktion können sie nicht einfach einen Teil ausschneiden und woanders produzieren. Das betrifft beispielsweise die Herstellung von Polysilicium. Ein wichtiger Hilfsstoff in unserer Polysiliciumproduktion ist Chlor. Das bewegen wir in unseren Anlagen im Kreis.

Ein Chloratom wird im Durchschnitt achtmal verwendet, bevor es den Produktionskreislauf verlässt. Möglich ist das nur, wenn die einzelnen Produktionsanlagen in einem vollständigen Verbund miteinander vernetzt sind. Das heißt: Wenn verlagert wird, dann werden komplett neue Standorte aufgebaut. Das bedeutet: Was einmal abgezogen wird, ist praktisch für immer weg. Diese Erfahrung hat Deutschland in mehreren Industriezweigen bereits machen müssen.

Es ist eine Illusion zu glauben, dass neue Dienstleistungen den Verlust industrieller Kerne dauerhaft kompensieren können. Von Nagelstudios und Getränkemärkten wird die deutsche Volkswirtschaft nicht leben können. Das ist wohl allen klar. Dennoch geht der politische Trend in eine andere Richtung. Und Arbeitsplätze mit hoher Wertschöpfung entstehen dadurch ebenfalls nicht.

### Arbeitsmarktpolitik: Deutschland hat vieles richtig gemacht

Bedeutend für den Erfolg der deutschen Wirtschaft auf den Weltmärkten waren in den vergangenen zehn Jahren der enorme Produktivitätsfortschritt der deutschen Industrie und die moderaten Lohnsteigerungen. Das hat die Wettbewerbsfähigkeit Deutschlands deutlich verbessert.

Die realen Lohnstückkosten sind seit 2000 um 3,2% gesunken. Ich hoffe, Ihre Zahlen im ifo Institut bestätigen das.

Zum Vergleich: In England stiegen sie im gleichen Zeitraum um 3%, in Finnland um 10,7%.

Den Weg der Lohnzurückhaltung sollten Gewerkschaften und Unternehmen auch im Aufschwung weiter fortsetzen. Auch das ist Teil einer langfristig angelegten Personalpolitik.

Vernünftige Tarifabschlüsse mit geringen Einmalzahlungen und die Kurzarbeiterregelung haben uns in der Krise gehalten. Deutschland ist dafür international gelobt worden.

Das Ergebnis: Die Beschäftigung in Deutschland ist im Krisenjahr 2009 nur um 4% zurückgegangen. Die Krisenresistenz des deutschen Arbeitsmarkts hat allerdings ihre Kehrseite. Wenn die Wertschöpfung stärker sinkt als die Zahl der Beschäftigten, geht zwangsläufig die Produktivität zurück, die Arbeitskosten steigen. Unternehmen, die in konjunkturellen Abschwungsphasen Beschäftigung halten wollen, laufen Gefahr, ihre Wettbewerbsfähigkeit zu verlieren.

Deshalb brauchen wir die intelligente Flexibilisierung des Arbeitsmarkts mit individuell auf die Betriebe zugeschnittenen Lösungen, innovative Arbeitszeitmodelle sowie das Instrument der Zeitarbeit. Die Forderung, Zeitarbeitern das gleiche Entgelt zu bezahlen wie festangestellten Tarifmitarbeitern, schränkt die Flexibilität der Unternehmen massiv ein.

### Was sind Zusagen heute noch wert?

Lassen Sie mich zum Schluss noch einen Punkt ansprechen, der in der öffentlichen Diskussion, aber auch im alltäglichen Miteinander in Frage gestellt wird: das Einhalten von Zusagen.

Planungssicherheit ist eine elementare Bedingung für Investitionen, Wachstum und Beschäftigung. Ein ganz entscheidender Punkt für uns in Nünchritz/Sachsen eine Polysiliciumanlage für eine Milliarde Euro zu bauen, war die mit der sächsischen Landesregierung abgestimmte Zusage der Gemeinde, dass der Gewerbesteuersatz gesenkt werden wird. Jetzt – zwei Jahre später – gibt es einen Beschluss der Landesregierung, dass der Gewerbesteuersatz in Nünchritz gegenüber dem zugesagten Hebesatz im nächsten Jahr fast verdoppelt wird.

Wenn verbindliche Zusagen oder genehmigte Projekte plötzlich zur Disposition gestellt werden, wird das Fundament wirtschaftlichen Handelns zerstört: Verlässlichkeit und Vertrauen.

### **Vertrauen ist soziales Kapital**

Und da schließt sich der Kreis für eine langfristige angelegte Personalarbeit. Eine auf Vertrauen aufgebaute Unternehmenskultur schafft Werte wie ein gutes Unternehmensklima.

Das Klima bei WACKER stimmt. Bei einer kürzlich von uns durchgeführten Reputationsanalyse erzielte WACKER bei den Mitarbeitern auf einer Skala von 1 bis 5 einen Vertrauenswert von 4,4. Noch beeindruckender war aber: Sechs von zehn Mitarbeitern sind echte Botschafter für WACKER. Sie sind von der Leistungsfähigkeit des Unternehmens überzeugt.

Wer wie WACKER auf Innovation und Produktivität setzt, ist auf die hohe Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter angewiesen. Ein Vergleich mit der jährlichen Umfrage des Beratungsunternehmens Gallup offenbart den Wert dieser Kennzahl: Nur 11% der deutschen Arbeitnehmer weisen eine hohe emotionale Bindung an ihren Arbeitgeber auf und setzen sich voll für ihre Arbeit ein. Bei WACKER sind es mehr als 60%.

Das zeigt sich auch bei der Betriebszugehörigkeit. Schlecht geführte Unternehmen leiden meist unter einer hohen Fluktuation. Bei WACKER liegt die durchschnittliche Fluktuationsrate in Deutschland bei 0,7%. Die durchschnittliche Dauer der Unternehmenszugehörigkeit beträgt 17,1 Jahre.

WACKER verfügt über einen hervorragenden Personalstamm, der Know-how im Unternehmen behält.

Beide Werte tragen auch dazu bei, die Kontinuität und Stabilität des Unternehmens zu erhöhen. Gerade in Zeiten, in denen sich die Welt schneller dreht, in denen sich altbewährte Strukturen auflösen und in neue überführt werden

müssen, gewinnen diese Werte an Bedeutung. Sie erhalten die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen und machen es in wirtschaftlichen Krisen widerstandsfähiger. Und sie machen ein Stück der Erfolgsgeschichte von WACKER aus.