

# OFFICE MANAGEMENT

## KUNDEN-ORIENTIERUNG

Customer Focus  
und Servicekonzept

---

## Restrukturierung von Unternehmen

Personal Digital  
Assistants

---

CAS-Systeme im Tes

---

Electronic Data  
Interchange

---

81927 MÜNCHEN  
WIMMERSTR. 5  
VERSANDBUCHHANDLUNG GMBH  
ARABELLA-  
1407312 1.1 01  
0522  
M 6805 E  
FBO-Verlag · Postf. 316 · D-76482 Baden-Baden



## I N H A L T

<b>3</b>		<b>44</b>		Energiesparer von Canon	73
<b>EDITORIAL</b>		<b>FACHTHEMEN</b>		Verschleißfreie Drucktrommel	73
Organisation als Ganzheit		<b>KOMMUNIKATION</b>		<b>74</b>	
<b>6</b>		Durchbruch beim Anwender	44	<b>NEUE PRODUKTE</b>	
<b>O.M. SPIEGEL</b>		ist geschafft		<b>76</b>	
		(Michael Müller-Berg)		<b>BVB-FORUM</b>	
<b>8</b>		Berühren erwünscht	48	Kundenorientierung als Konzept	
<b>O.M. MAGAZIN</b>		(Ina Herbert)		<b>78</b>	
ORGATEC im Wandel	8	Screen-Board-Communication	54	<b>SCHWEIZER SEITE</b>	
Messestart: „Qualifikation“	9	(Klaus Strixner)		Neue Software braucht das Land	
braucht mehr Struktur		<b>56</b>		<b>79</b>	
<b>10</b>		<b>ORGANISATION</b>		<b>PERSONALIEN</b>	
<b>PERSPEKTIVEN</b>		CAS-Systeme im Anwendertest		<b>80</b>	
Restrukturierung von		(Jörg Wilmes/Peter Hohberger)		<b>VTV-FORUM</b>	
Unternehmen und		<b>61</b>		<b>82</b>	
Beschäftigungsperspektiven		<b>MEIN THEMA</b>		<b>FÜR SIE GELESEN</b>	
(Arnold Picot)		Happy Clienting oder Die Diktatur		Arbeitskosten und	82
<b>16</b>		des Kunden oder Customerizing		Produktivität	
<b>BUSINESS REVIEW</b>		oder Turbo-Marketing		Neuerscheinungen	82
<b>KUNDENORIENTIERUNG</b>		<b>62</b>		<b>83</b>	
Markt- und kundenorientierter	16	<b>PERSONAL</b>		<b>TERMINE</b>	
Service oder:		Verkürzung oder Verlängerung		<b>84</b>	
Der Kunde steht im Mittelpunkt		der Lebensarbeitszeit?		<b>VORSCHAU / IMPRESSUM</b>	
(Michael S. Duesberg/ Hans W. Kalleder)		<b>67</b>			
Customer Focus –	20	<b>SOFTWARE</b>			
der Fahrplan für die		Objektorientiert in den	67		
Weiterentwicklung der ABB		Client/Server-Markt			
(Matthias Bellmann)		WYSIWYG-Textsystem auch	67		
Chancen der Neuausrichtung	24	mit Großrechneranbindung			
für Finanzdienstleister		Weltweiter Einsatz	67		
(Lutz Huschmann)		von SAP R/3			
Marktphantasie, gepaart mit	30	„Unix-Ware“: Unix- und	68		
Kundennähe, führt aus dem		Novellstandards verbinden			
Dilemma der Innovationskrise		<b>70</b>			
(Alexander Stanke)		<b>UNTERNEHMEN</b>			
Die Einbindung von	36	Der Motor aller Arbeitsprozesse	70		
Sprachdialogsystemen in den		heißt Zufriedenheit			
telefonischen Kundenservice		Oracle kauft Marktanteile	71		
der Lufthansa		SCHAERF AG stärkt die	71		
(Dirk Weisse)		führende Position in der			
<b>40</b>		Büromöbelbranche			
<b>ANWENDUNGEN</b>		Stolzer Pfau putzt	72		
„Wir brauchen Innovationen	40	sich für die Brautschau			
und müssen vorhandene		<b>73</b>			
Technologien besser nutzen“		<b>ÖKOLOGIE</b>			
Dokumenten-Retrieval	42	Computerrecycling:	73		
im Jet-Zeitalter		Eröl statt Parkbänke			

## PERSPEKTIVEN

*Strukturelle Entwicklungen werden weltweit zu einer Neupositionierung der Rolle der Arbeit führen. In diesem Beitrag wird diese Entwicklung in erster Linie bezüglich der Restrukturierung der Unternehmen, der Bedeutung neuer Technologien und der Rolle der Globalisierung und der Bevölkerungsentwicklung gekennzeichnet.*

# Restrukturierung von Unternehmen und Beschäftigungs- perspektiven

Arnold Picot



Prof. Dr. Arnold Picot leitet das Institut für Organisation an der Ludwig-Maximilians-Universität, München und ist Mitglied des OM-Herausgeberbeirats.

**D**ie beschäftigungspolitische Ausgangssituation trägt paradoxe Züge. Zum einen erfreuen wir uns eines sehr hohen Wohlstands, wie ihn weltweit nur wenige Länder aufzuweisen haben, seit kurzem scheint sich ein Aufschwung anzukündigen;

zum anderen erleben wir seit Jahren eine hohe Unterbeschäftigung. In jedem Konjunkturzyklus seit dem zweiten Weltkrieg gingen in unserem Land durchschnittlich etwa 800 000 Arbeitsplätze verloren.

Die Sockelarbeitslosigkeit erhöhte sich entsprechend. Unser Bruttosozialprodukt bewegt sich heute auf einem historischen Höchstniveau, zugleich haben wir höchste Zahlen der Unterbeschäftigung: Im Mai dieses Jahres lag die offene und verdeckte Arbeitslosigkeit zusammengenommen bei 5,525 Mio. Menschen. Davon fallen 3,665 Mio. in die offizielle Arbeitslosenstatistik, 0,444 Mio. sind Kurzarbeiter, 0,325 Mio. werden im

Rahmen von Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen (ABM) versorgt, 0,564 Mio. befinden sich im Zwischenstadium der beruflichen Weiterbildung und Umschulung, 0,525 Mio. wurden im Rahmen von Vorruhestandsprogrammen aufgefangen.

Offensichtlich werden immer weniger Arbeitskräfte benötigt für die insgesamt steigende Leistungserstellung der Volkswirtschaft. Welche Erklärungen gibt es hierfür? Blättert man durch Tagespresse und Fachzeitschriften, so werden vor allem drei Erklärungen angeboten: Die Lohnpolitik (die Löhne hierzulande seien zu hoch, weswegen Arbeit durch Kapital substituiert beziehungsweise in

# P E R S P E K T I V E N

Niedriglohngebiete verlagert wird), das institutionelle Umfeld (Regelungen des Arbeits- und Sozialrechts sowie des Steuerrechts verhinderten eine weitergehende offizielle Beschäftigung von Arbeitskräften) und mangelndes staatliches Engagement (der Staat müsse durch eigene Programme mehr Beschäftigung schaffen).

Die genannten Punkte bieten mit unterschiedlicher Gewichtung gewiß Teilerklärungen, sie sind aber wohl nicht als fundamentale Einflußgrößen anzusehen, sondern eher peripher. So beobachten wir auch in Ländern mit anderen Regelungen (zum Beispiel niedrigen Löhnen, anderen rechtlichen Rahmenbedingungen, größerem staatlichen Engagement) hohe Arbeitslosigkeit.

Meine These lautet deshalb, daß tieferliegende strukturelle Entwicklungen weltweit zu einer Neupositionierung der Rolle der Arbeit führen. Ich möchte im wesentlichen auf drei miteinander verknüpfte strukturelle Entwicklungen hinweisen, nämlich: (1) die Restrukturierung der Unternehmen, (2) die Rolle neuer Technologien (vor allem Informations- und Kommunikationstechnik) und (3) die Rolle der Globalisierung und der Bevölkerungsentwicklung. Der Akzent liegt im folgenden vor allem auf den ersten beiden Entwicklungen.

Zu (1): Unter dem zunehmenden regionalen und globalen Wettbewerbsdruck sind Unternehmen gezwungen, ihre bisherigen Arbeitsformen und Strukturen grundlegend zu überdenken, sich zu restrukturieren. Dies gilt nicht nur für Betriebe und Unternehmen in Ostdeutschland und Osteuropa, die sich unter dem Einfluß des Systemwechsels radikal umstrukturieren müssen, sondern auch für Unternehmen und Verwaltungen in westlichen Industrieländern. Derartige Restrukturierungen bedeuten im Kern, daß zum Teil sehr alte, zum Teil auch neuere Erkenntnisse über Unternehmensführung und Unternehmensorganisation nun unter dem größeren Wettbewerbsdruck konsequent in die Praxis umgesetzt

werden. Dabei geht es nicht um das einfache Wegkürzen von Ressourcen bei gleichbleibenden Grundstrukturen der Unternehmen, wie es vor zehn bis fünfzehn Jahren etwa mit Hilfe der sogenannten Gemeinkostenwertanalyse in zum Teil kurzsichtiger Form versucht wurde. Sondern es geht um einen fundamentalen Wandel von Strukturen und Verhaltensweisen. Schlagworte, mit denen dieser Wandel etikettiert wird, lauten: „Lean-Management“, „Business-Reengineering“, „Total-Quality-Management“.

## Worum geht es im Kern?

Wirtschaft und Unternehmen sind von Arbeitsteiligkeit geprägt. Jede Arbeitsteiligkeit schafft Koordinationsbedarf. Koordination selbst ist aufwendig. Man schätzt heute, daß etwa 50 Prozent des Bruttosozialprodukts moderner Volkswirtschaften für Information und Kommunikation zum Zwecke der Koordination wirtschaftlicher Aktivitäten innerhalb von Unternehmen sowie zwischen Unternehmen und ihren Marktpartnern eingesetzt werden. Ansatzpunkt der neuen Unternehmenskonzepte ist die radikale Senkung derartiger Koordinationskosten, also der Kosten für die Anbahnung, die Vereinbarung, die Durchführung, die Kontrolle und die Anpassung von arbeitsteiliger Aufgabenerfüllung innerhalb und zwischen Unternehmen. Gesucht und realisiert werden Unternehmenskonzepte, die mit viel weniger Koordinationskosten auskommen, die also die Kosten der Arbeitsteilung drastisch senken.

Wie kann dies gelingen?

Es sind im wesentlichen zwei Stufen, die bei einer Restrukturierung zu durchlaufen sind.

### Optimierung der Leistungstiefe

Durch eine konsequente Identifizierung von und Konzentration auf sogenannte Kernkompetenzen werden nur solche Prozesse und Aktivitätsbündel im Unternehmen behalten, die längerfristig eine spezifische stra-

tegische Bedeutung für die nachhaltige Wahrung und Entwicklung der Wettbewerbsposition besitzen. Andere Teilprozesse (Sach- oder Dienstleistungen) werden externen Marktpartnern übertragen, die diese mit höherer Effizienz erbringen können. Dadurch verringert sich die interne Komplexität der Unternehmen, es kommt zu einem gezielteren Einsatz der internen Ressourcen, und es werden Vorteile der marktlichen Arbeitsteilung mit Dritten konsequent genutzt. Managementaufmerksamkeit und Kapitaleinsatz richten sich auf die für das jeweilige Unternehmen marktentscheidenden Fähigkeiten. Erfahrungen und Untersuchungen zeigen, daß eine methodisch richtig durchgeführte Leistungstiefenoptimierung erhebliche Ressourceneinsparungen und in der Regel auch Qualitäts- und Flexibilitätsverbesserungen ermöglicht.

### Optimierung der internen Organisation durch

- Reduktion der Arbeitsteilung (Verminderung von Schnittstellen, Aufgabenintegration);
- Bildung prozeßorientierter Verantwortung (am Kundennutzen ausgerichtete Prozesse bilden den Ausgangspunkt für die Organisationsgestaltung);
- weitgehende Dezentralisierung der Verantwortung (Bildung autonomer Teilbereiche und Gruppen);
- Abbau von Hierarchien (umfassende Eigenverantwortung der operativ Tätigen, Wegfall weiter Bereiche des mittleren Management und auch des Top-Management);
- „Empowerment“ der Mitarbeiter an der Basis (Übertragung umfanglicher Kompetenzen, breite fachliche und überfachliche Qualifizierung, neues Rollenverständnis des Mitarbeiters mit Vorgesetztem als Berater, nicht als Befehlsgeber).

Diese hier nur angedeuteten Maßnahmen führen zu einem fundamental gewandelten Bild der internen Unternehmensverhältnisse. Vielstufige vertikale Hierarchien treten zurück zugunsten von horizontalen,

# P E R S P E K T I V E N

kunden- und marktbezogenen, weitgehend eigenverantwortlichen Teams. Vertikale und horizontale Arbeitsteilung gehen drastisch zurück.

Die beiden Schritte der Restrukturierung führen – dies zeigen viele Beispiele der Praxis – zu dramatischen und nachhaltigen Rationalisierungswirkungen. Konnten wir bei den ostdeutschen Unternehmungen bereits beobachten, daß nach einer Restrukturierung zum Teil nur noch 20 bis 30 Prozent des Personals benötigt wurden, so können wir bei westdeutschen Unternehmen erkennen, daß eine konsequente Restrukturierung Personalreduktionen von bis zu 40 Prozent erlaubt und auch die Gesamtkosten erheblich senkt. Menge, Qualität und Flexibilität der Leistungserstellung steigern sich dabei durchweg, so daß es insgesamt zu einem erheblichen Rationalisierungsschub kommt: Mit deutlich geringerem Ressourceneinsatz werden bessere Leistungen erstellt. Dies gilt für industrielle Fertigung, Verwaltung und Dienstleistung gleichermaßen, und es gilt für Großunternehmen wie auch für kleine und mittlere Unternehmen.

Der nachhaltigen und umfassenden Verringerung von Personal aller Ebenen (vor allem auch der Führungsebenen) stehen höhere Anforderungen und ein höherer Stellenwert des verbleibenden Personals gegenüber. Auch hier wiederum eine Paradoxie: Personaleinsatz wird reduziert, weil man den Menschen als Quelle von Produktivität und Leistung wiederentdeckt, umfassend dafür qualifiziert und organisatorisch sinnvoll positioniert.

Es geht also um eine tiefgreifende Neustrukturierung sehr vieler Unternehmen mit nachhaltigen Beschäftigungswirkungen und einer Neupositionierung des Faktors Arbeit. In einer Umfrage, die von meinem Institut zusammen mit der BPU GmbH, München, kürzlich durchgeführt wurde, zeigte sich, daß sich über 70 Prozent der größeren Unternehmen dieses Landes gegenwärtig mit solchen Restrukturierungsprogrammen

befassen.\* Ein Großteil dieser Vorhaben ist erst in der Frühphase. Auch wenn die Konjunktur wieder deutlich anspringen sollte, so besteht wohl kein Zweifel, daß damit nur geringe oder gar keine Beschäftigungserhöhungen einhergehen, sondern vielleicht sogar noch aufgrund der dann greifenden Restrukturierungsmaßnahmen weiterer Beschäftigungsabbau. Klassische hierarchische Laufbahnen werden unbedeutender, Führungskräfte werden weniger zahlreich benötigt, bisherige Führungskräfte müssen wieder als Fachkräfte tätig werden oder ausscheiden, einfache Arbeiten fallen im Rahmen von Restrukturierungsmaßnahmen und Technologieeinsatz weg, statt traditioneller Hierarchiekarrieren wird die Facharbeit und Fachlaufbahn immer wichtiger.

Zu (2): Die skizzierte Restrukturierung von Unternehmen wird ganz wesentlich unterstützt durch neue Technologien. Im Produktions- und Fertigungsbereich spielen neue Produktionstechniken dabei eine große Rolle. Sie sind leistungsfähiger und flexibler. Sie nehmen den bisherigen Facharbeitern viele Handgriffe und Funktionen ab. Bereits heute gibt es Erkenntnisse, die darauf hinweisen, daß die bisher als strategisch wichtig angesehene Rolle der deutschen Facharbeiter aufgrund neuer produktionstechnischer Konzepte schwindet. Dies gilt nicht für den klassischen Handwerksbereich, in dem Fachkräfte nach wie vor ihre Chancen haben.

Noch eindrucksvoller ist die Rolle der Informations- und Kommunikationstechnik beim Wandel von Unternehmensstrukturen und Beschäftigung. Computertechnik entlastet von zahlreichen Routinetätigkeiten in Dienstleistung und Verwaltung. Sie erleichtert die Wissensspeicherung und den Wissensabruf sowie die

\* Diese Untersuchung wird zusammen mit weiteren Praxis- und Theoriebeiträgen zur Restrukturierungsproblematik veröffentlicht in: Nippa, M., Picot, A. (Hrsg.): Prozeßorientierte Unternehmensgestaltung, Business Reengineering im deutschsprachigen Raum: Konzepte und Praxisbeispiele, Frankfurt (Campus Verlag), im Druck.

Kommunikation. Funktionen des mittleren Management, die bisher auf Informationssammlung und Weitergabe angelegt waren, werden dadurch überflüssig. Informations- und Kommunikationstechnik ermöglicht für viele Unternehmensaktivitäten eine viel größere Standortunabhängigkeit als bisher. Arbeitsplätze und Teilbereiche von Unternehmen können sich an die Standorte begeben, die für die Beteiligten am günstigsten sind. So entstehen „virtuelle Unternehmen“, deren Mitglieder und Abteilungen nicht mehr eine räumliche Einheit bilden, sondern geografisch zum Teil weit verteilt agieren, auch mobil. Telekooperation und Telearbeit sind Schlagworte, die in diesem Zusammenhang reale Bedeutung erlangen. Man rechnet damit, daß bis zum Jahr 2000 fast 40 Prozent der Angestellten in den USA in irgendeiner Form in Telearbeit eingebunden sind (vor allem in alternierende und mobile Telearbeit, nicht unbedingt in die reine Teleheimarbeit). Die Telekommunikation eröffnet die flexible Einbeziehung von Fachkräften und Produktionskapazitäten aus entlegenen Gegenden. Man spricht von „Offshore-Telearbeit“ und meint damit, daß Verwaltungs- und Dienstleistungen, die klassischerweise am heimischen Standort erledigt wurden, nun in Gegenden mit günstigeren Arbeitskosten verlagert werden können (Teleprogrammierung, Telearbeit für Routinedienstleistungen und so weiter). Produktionsstätten lassen sich auch über größere Entfernungen in die Wertschöpfungsaktivitäten flexibel integrieren. Diese hier nur angedeuteten Trends üben eine Verstärkerwirkung hinsichtlich der Restrukturierung von Unternehmen aus. Sie ermöglichen neue Formen der zwischenbetrieblichen und interregionalen Kooperation, sie führen dazu, daß Fachkräfte nicht mehr notwendigerweise im eigenen Land beschäftigt werden müssen, daß mehr Menschen als freie Mitarbeiter eingesetzt werden. Aufgrund ihres Automationspotentials führt der vermehrte Einsatz der Informations- und Kommunikationstechnik auch zu einem

# P E R S P E K T I V E N

Wegfall gering qualifizierter Arbeiten in Dienstleistung und Verwaltung. Die hohe Leistungsfähigkeit der Technik ermöglicht zudem neue Einbindungsformen auch höher qualifizierter Arbeitskräfte. Virtuelle Strukturen werden vermehrt zu beobachten sein.

Zu (3): Nicht zuletzt die Telekommunikation bewirkt, daß die Welt zum „Dorf“ wird. Offene Grenzen, weltweiter Wettbewerb und weltweites Bevölkerungswachstum verschärfen die Beschäftigungseffekte, die durch die beiden zuvor genannten Trends ausgelöst werden. Heute ist die Welt der Markt, auch der Arbeitsmarkt, nicht mehr die Region. Schwellen- und Entwicklungsländer können auf vielen Gebieten ähnliche, zum Teil bessere Leistungen anbieten als die sogenannten Industrienationen; sie tun dies meist zu wesentlich geringeren Kosten. Global sourcing und global manufacturing sind Schlagworte, die deutlich machen, daß Unternehmen ihre Ressourcen und Produktionen im Weltmaßstab und nicht nach nationalen Gesichtspunkten planen. Wenn große deutsche Softwarehäuser Teleprogrammierung in Indien betreiben, wenn Maschinenbauer Vorprodukte aus Südostasien einbinden, wenn neue Produktionsstätten in USA, Asien, Zentral- oder Osteuropa anstatt im Schwarzwald oder Oberbayern errichtet werden, dann sind dies sichtbare Beispiele für die Globalisierung von unternehmerischen Konzepten.

Viele Entwicklungs- und Schwellenländer bieten ein zum Teil rasch steigendes Angebot qualifizierter und motivierter Arbeitskräfte, die durchaus mit weiten Teilen des hiesigen Arbeitskräfteangebots konkurrieren können. Die Bevölkerungsexplosion vor allem in der sogenannten Dritten Welt trägt dazu bei, daß Arbeitskräfte weltweit nicht knapp sind. Man mache sich klar, daß gegenwärtig mehr Menschen auf dieser Welt leben als je zuvor auf der Welt gelebt haben, und daß zum Beispiel das Wachstum der Bevölkerung Indiens seit dem zweiten Weltkrieg ungefähr

der Größe der Bevölkerung der Europäischen Union entspricht.

Aus all dem ergibt sich: Arbeit wandert aus, auch qualifizierte Arbeit, indem Tätigkeiten, die bisher hierzulande erledigt wurden, leichter in andere Gegenden der Welt verlagert werden können. Zugleich kommt es zu Wanderungsbewegungen der Arbeitskräfte infolge der Bevölkerungsexplosion. Der Zuwanderungsdruck, nicht nur innerhalb der Europäischen Union, sondern auch vor allem in die Europäische Union aus Ländern der Dritten Welt, wird mit Sicherheit anhalten. Ich bezweifle, ob diese Situation ohne qualifizierte Einwanderungsgesetze sinnvoll bewältigt werden kann. Festzuhalten bleibt, daß langfristig ein Druck auf die hiesigen Arbeitsmärkte dadurch vorprogrammiert ist.

## Folgerungen

1. Die Beschäftigungsproblematik bleibt auch im Aufschwung bestehen, weil die Restrukturierungen der Unternehmen weitergehen, weil sich der Technologieinsatz intensiviert und weil weltwirtschaftliche Verflechtungen sowie die Bevölkerungsentwicklung ein großes Angebot an günstiger und zum Teil auch qualifizierter Arbeitskraft bereithalten.
2. Die Schließung der Grenzen ist in dieser Situation kein Heilmittel, weil wir mit unserer volkswirtschaftlichen Struktur auf eine offene Weltwirtschaft angewiesen sind.
3. Die besten Chancen für eine Beschäftigung haben mittelfristig auf allen Ebenen des Arbeitsmarkts diejenigen, die beruflich, fachlich und sozial bereit und tief qualifiziert sind; denn die neuen Arbeitsstrukturen der Unternehmen verlangen derartige Qualifikationsprofile, und der anhaltende marktliche und technologische Wandel bedarf hoher Anpassungsfähigkeiten, die nur durch solche Qualifikationsprofile sicherzustellen sind. Es ist gegenwärtig nicht sicher, in welchem Ausmaß das Arbeitskräftepotential unseres Landes diesen Anforderungen gerecht zu werden imstande ist. Es könnte sein,

daß sich die Polarisierung zwischen denen, die solchen Anforderungen gerecht werden können, und denen, die es – aus welchen Gründen auch immer – nicht schaffen, größer wird, mit allen damit verbundenen möglichen Konsequenzen für Gesellschafts- und Sozialpolitik.

4. Nur eine langfristige und nachhaltige Politik, die die Bevölkerungsexplosion in der Dritten Welt bremst, kann diesen Trend und die damit verbundenen Gefahren abschwächen. Nach allem vorliegenden Wissen kann eine solche Politik nur in einer Politik des Wohlstands für diese Länder liegen. Denn es hat sich gezeigt, daß unabhängig von Religion und Klimazone immer dann das Bevölkerungswachstum nachhaltig gebremst werden konnte, wenn es durch entsprechende wirtschaftliche Entwicklung gelang, den Wohlstands- und Sicherheitsfaktor Kinderzahl durch Einkommen, soziale Sicherungssysteme und Vermögen zu ersetzen. Dies ist nur möglich, wenn diesen Ländern wirtschaftliche Entwicklungschancen gegeben werden, was Rückwirkungen auf unsere Handelspolitik zum Beispiel haben müßte.

5. Schließlich muß eine Volkswirtschaft wie die unsere permanent in die Lage versetzt werden, in Innovationen und zukünftige Marktchancen zu investieren, um im globalen Wettbewerb die bisherige Position halten zu können. Hierzu bedarf es der Förderung von Bildung, Forschung, neuen Technologien und Risikobereitschaft unter vernünftigen Rahmenbedingungen. Dann wird es möglich sein, zumindest das bisherige Beschäftigungsniveau im Inland zu halten, möglichst auch noch zu steigern. Man mag sich fragen, ob die gegenwärtige Politik diese Herausforderungen wirklich begreift. □