

Horst Wildemann

Unternehmensstandort Deutschland: Auch in Deutschland lässt sich Geld verdienen! *

Während in den vergangenen fünf Jahren der Trend zur Verlagerung leicht abgenommen hat, planen heute wieder mehr Unternehmen Verlagerungsmaßnahmen. Insbesondere klein- und mittelständische Unternehmen planen die Verlagerung von Wertschöpfungsstufen. Erst durch eine Kombination von Kostenoptimierung und einer Steigerung der Leistungsfähigkeit sind Standortnachteile Deutschlands wettzumachen. Eine systematische Vorgehensweise und Anwendung der entwickelten Bewertungssystematik unterstützt den Entscheidungsprozess im Unternehmen. Anhand von Unternehmenstypen lassen sich Leitlinien für eine wettbewerbsfähige Wertschöpfungsgestaltung entwickeln.

Die Rolle industrieller Wertschöpfung in Deutschland

Das produzierende Gewerbe besitzt für Deutschland eine besonders hohe Bedeutung. Im Vergleich zu anderen europäischen Staaten und den USA ist der Anteil von Industrie und produzierendem Handwerk an der gesamtwirtschaftlichen Produktion noch immer überdurchschnittlich hoch. Ihr Beitrag zur Bruttowertschöpfung in Deutschland beträgt rund ein Drittel. Mit mehr als der Hälfte der insgesamt im verarbeitenden Gewerbe beschäftigten Personen ist die Metall- und Elektrobranche einer der wichtigsten Industriezweige für die deutsche Wirtschaft. An jedem Arbeitsplatz der Metall- und Elektroindustrie hängen 1,27 weitere Arbeitsplätze in anderen Branchen (Bild 1).

Aufgrund der immer stärkeren Verflechtung des industriellen Sektors mit anderen Wirtschaftsbereichen wirkt sich ein Beschäftigungsabbau in der Industrie auch maßgeblich auf andere Sektoren aus. An jedem der insgesamt 3,5 Mio. Arbeitsplätze in der Metall- und Elektroindustrie hängen durchschnittlich 1,27 weitere Arbeitsplätze in anderen Wirtschaftsbereichen. Die größten Interdependenzen bestehen mit anderen Industrieunternehmen, von denen industrielle Vorleistungen bezogen werden und mit öffentlichen und privaten unternehmensnahen Dienstleistern.

1) Metallverarbeitung, Maschinenbau, Elektroindustrie, Fahrzeugbau u.a.
2) Bergbau, verarbeitendes Gewerbe, Energieversorgung, Baugewerbe

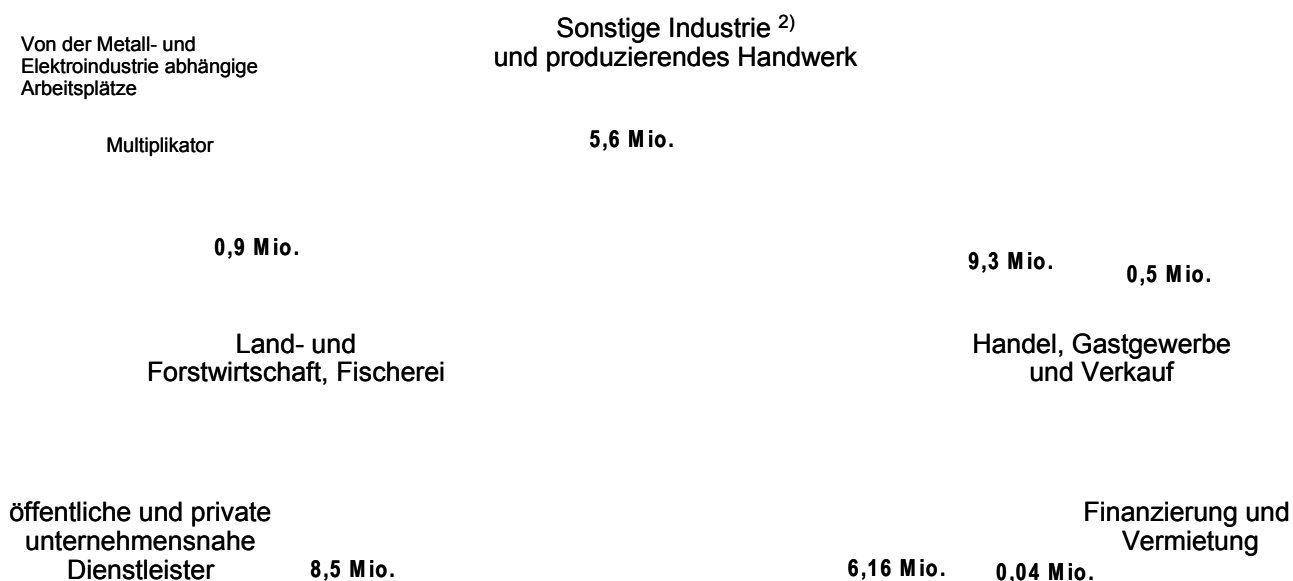


Bild 1: Rolle industrieller Wertschöpfung

Der Dienstleistungssektor ist bisher leider nicht in der Lage den Verlust industrieller Arbeitsplätze auszugleichen. Der Verlust an industrieller Wertschöpfung kann daher nicht durch den Dienstleistungssektor aufgefangen werden. Von 1970 bis 2004 sank der Einkommensanteil der Industrie von 34 % auf 21 %. Obwohl dieser Rückgang teils auf das Outsourcing durch die Industrie zurückzuführen ist, konnte er im Dienstleistungsbereich nicht völlig ausgeglichen werden. Dies liegt zum einen an der engen Verknüpfung der Sektoren und zum anderen am Wachstumspotenzial unseres Dienstleistungssektors.

Die Renaissance der Verlagerung

Innerhalb der vergangenen fünf Jahre wurden von 32 % der befragten Unternehmen Verlagerungsmaßnahmen durchgeführt. Dabei handelt es sich um einen kontinuierlichen Trend, bei dem pro Jahr zwischen 7 % und 16 % der Unternehmen eine Verlagerung durchführten. Dieser Trend hatte in Deutschland seit 1998 eine leicht rückläufige Tendenz, so dass 2004 nur 7 % der Unternehmen eine Verlagerung durchführten. Die aktuellen Planungen der Unternehmen sind allerdings alarmierend. Über 60 % der befragten Unternehmen planen, in den nächsten Jahren mindestens eine Verlagerungsmaßnahme durchzuführen, was einer Steigerungsrate von annähernd 90 % entspricht (Bild 2). Damit wird deutlich, dass nach einer Phase der Beruhigung der Abwanderungstendenzen nun neuerlich eine Verlagerungswelle zu erwarten ist. Die Verlagerungspläne betreffen dabei sowohl die Unternehmen, die bereits eine Verlagerung durchgeführt haben als auch Unternehmen, die bisher noch nicht zu diesem Mittel gegriffen haben. 80 % der Unternehmen, die in den vergangenen fünf Jahren eine Verlagerung durchgeführt haben, planen dies auch für die kommenden fünf Jahre und bereits 52 % der Unternehmen, die bisher nicht verlagert haben, werden dies zukünftig tun.

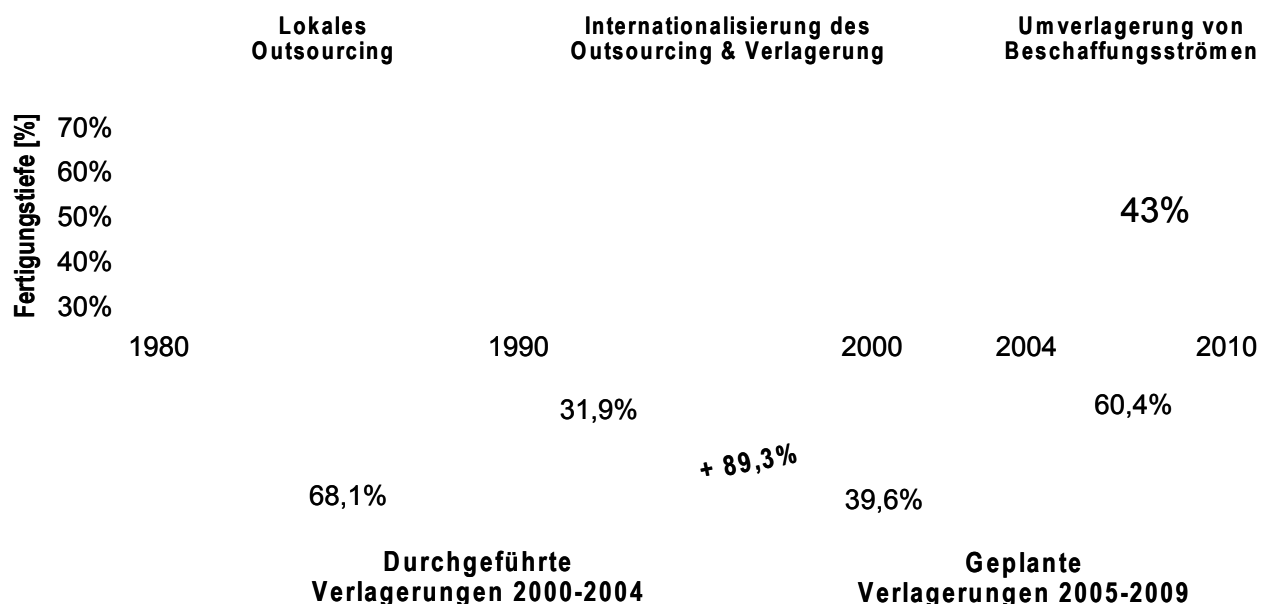


Bild 2: Wellen der Verlagerung

Ein weiteres alarmierendes Signal für den Standort Deutschland ist, dass zukünftig vermehrt klein- und mittelständische Unternehmen zum Mittel der Verlagerung greifen. Speziell durch die zunehmende Erweiterung der europäischen Union und dem damit einhergehenden Abbau von Handelsbarrieren bieten sich für diese Unternehmen nun ähnliche Möglichkeiten, wie sie den großen Industrieunternehmen mit Asien und Osteuropa bereits seit längerem zur Verfügung standen. Von den bereits international tätigen mittelständischen Unternehmen begreifen mehr als 60 % die EU-Osterweiterung vor dem Hintergrund der Erschließung neuer Absatzmärkte als Chance. Vorteile wie geographische Nähe, kulturelle Verwandtschaft oder qualifizierte und kostengünstige Arbeitskräfte machen eine Verlagerung dabei besonders attraktiv. Während Unternehmen mit einem Umsatz kleiner 10 Mio. EUR bisher nur zu 8 % Verlagerungsmaßnahmen durchführten, haben dies nun 42 % geplant. Mit einer Vervierfachung des Verlagerungsvolumens weisen diese Unternehmen die größten Zuwachsraten auf. Weiterhin zeichnet sich bei den Unternehmen der mittleren Umsatzklassen in den nächsten Jahren eine Verdoppelung bis Verdreifachung der Verlagerungsmaßnahmen ab. Dem gegenüber zeigen die Ergebnisse, dass gerade die großen Unternehmen (mit einem Umsatz größer 250 Mio. EUR) geringere Bestrebungen besitzen, weiter zu verlagern [2].

Hauptziele und Wellen der Verlagerung erkennen

Die Wahl der Zielregion von Verlagerungen hängt sowohl von den Faktorkosten und den strukturellen Rahmenbedingungen eines Standorts als auch von den strategischen Zielsetzungen des Unternehmens ab. Neben der Zielsetzung einer Kostenreduktion kommen als weitere Strategien die Erschließung von Absatzmärkten, die Erschließung von Technologie und Know-how oder eine „Following-the-Customer“-Strategie in Betracht. Diese strategischen Ansätze spiegeln sich auch in den Zielregionen durchgeführter Verlagerungen wider. Schwerpunkte bildeten in den letzten 5 Jahren hierbei die EU-Beitrittsstaaten Osteuropas mit einem Anteil von 24 %, West-Europa mit 22 % sowie China und Indien mit 19 % der Verlagerungen. Während in Westeuropa und Asien die Markterschließungsstrategie und die Kostenreduktion eine gleich bedeutende Rolle spielen, dominieren bei der Verlagerung nach Osteuropa Kostenmotive. Die Strategien der Technologieerschließung und des „Following-the-Customer“ besitzen insgesamt eine geringere Bedeutung bei Verlagerungsentscheidungen. Die Bedeutung Osteuropas als „verlängerte Werkbank“ deutscher Unternehmen wird deutlich angesichts der Verteilung der Importe aus Osteuropa, China, Mercosur und Asien. 2001 stammten bereits 63 % der Importe aus diesen Niedriglohnregionen aus Osteuropa, im Vergleich zu 18 % aus China [2].

[Anteil an geplanten Verlagerungen 2005-2009]

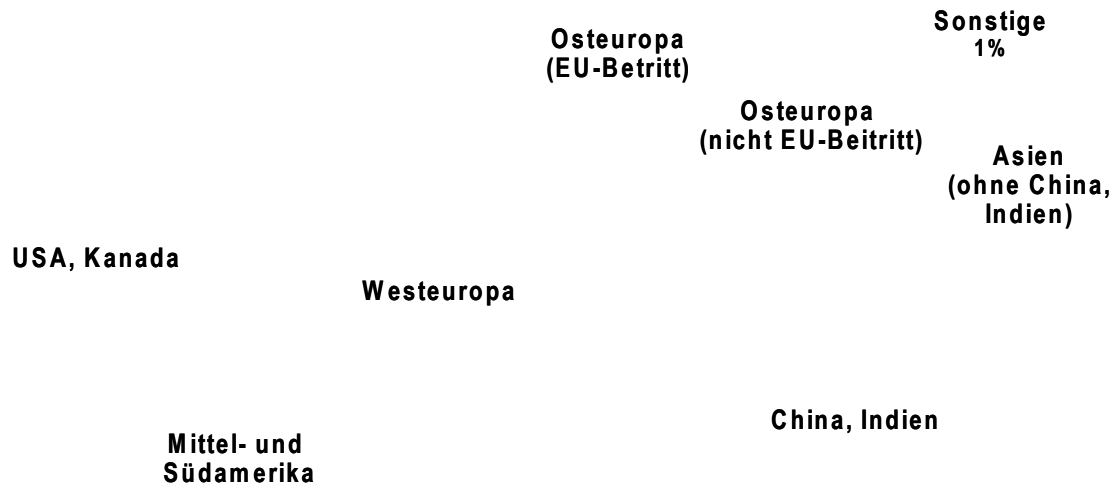


Bild 3: Zielregionen

Anfang der 80er Jahre wurde zunächst die Fertigungstiefe reduziert und lokale Zulieferer wurden mit der Produktion der Teile beauftragt. Der steigende internationale Kostendruck führte in der nächsten Stufe zu stärker international ausgerichteten Beschaffungsaktivitäten. Entweder wurde direkt aus dem Ausland beschafft oder die lokalen Zulieferer verlegten ihre Produktion ins Ausland, was zu einer ersten großen Verlagerungswelle in den 90er Jahren führte. Heute stellen wir fest, dass die meisten großen Unternehmen bereits Standorte im Ausland besitzen. Daher findet nun eine Umverlagerung von Beschaffungsströmen statt, die den sich wandelnden Lohnkostenvorteilen folgt. Standorte bleiben dabei immer solange attraktiv, bis ein noch günstigerer Standort gefunden wird, der vergleichbare Rahmenbedingungen bieten kann. Gleichzeitig planen auch kleine und mittelständische Unternehmen eine Verlagerung ihrer Wertschöpfung. Deutsche Unternehmen nutzen dabei zunehmend ihre zentrale Lage innerhalb Europas, was dazu führt, dass in den kommenden 5 Jahren vor allem osteuropäische Staaten Ziel von Verlagerungen sind. Dominierten in den vergangenen Jahren die osteuropäischen EU-Beitrittsstaaten, so werden in den kommenden Jahren alle weiteren osteuropäischen Staaten verstärkt Ziel von Verlagerungen (Bild 3) [1].

Die Effekte von Verlagerungsmaßnahmen bedenken

Die Wirkungen zunehmender Verlagerungen auf Unternehmen und die Volkswirtschaft in Deutschland sind zweiseitig. Unternehmen erhoffen sich insbesondere eine Reduzierung der internen Kosten. Das größte Potenzial liegt hierbei im Personalbereich mit Kosteneinsparungen von durchschnittlich 38 % bei den direkten Personalkosten. Dem steht eine Steigerung der Logistikkosten gegenüber, die jedoch bei einem durchschnittlichen Industrieunternehmen durch die Einsparungen überkompensiert wird. Auf der Leistungsseite rechnen Unternehmen im Durchschnitt mit einer Verschlechterung der Durchlaufzeit um 6 % und einem Sinken der Produktqualität um 4 %. Die Studienergebnisse zeigen deutlich, dass die Personalkosten und die zu geringe Flexibilität im Personalbereich die primären Verlagerungsgründe darstellen.

Verheerend sieht die volkswirtschaftliche Bilanz der Verlagerungen aus. Werden die von den Unternehmen geplanten Verlagerungen tatsächlich durchgeführt, ist mit einem verlagerungsbedingten Abbau von 760.000 Arbeitsplätzen in der deutschen Industrie für die kommenden fünf Jahre zu rechnen. Berücksichtigt man die möglichen Folgeeffekte in anderen Wirtschaftszweigen, multipliziert sich dieser Rückgang mit dem Faktor 2,5. Dies würde bedeuten, dass sich die verlagerungsbedingten Arbeitsplatzrückgänge auf 1,9 Mio. in diesem Zeitraum summieren [2].

Kostenoptimierung und Leistungssteigerung anstreben

Optimierungen am bisherigen Standort können zur Realisierung erheblicher Kostenpotenziale führen. Fallstudien zeigen, dass sich insbesondere diejenigen Unternehmen am Markt behaupten, die ständig in großem Umfang Optimierungsmaßnahmen durchführen. Daher gilt das Primat der Optimierung, das nicht nur kontinuierliche, sondern auch sprunghafte Verbesserungen mit einschließt. Eines machen die Vergleichsrechnungen zu Niedriglohnstandorten wie Polen jedoch deutlich: Das Kostendelta kann nicht allein durch Kosteneinsparungen getilgt werden, insbesondere nicht allein Einsparungen im Personalbereich. Den Lohnkosten von 26,50 EUR pro Stunde in Deutschland stehen 4,48 EUR in Polen gegenüber. Der Produktivitätsunterschied zwischen beiden Ländern lässt sich auf 1,78 EUR zusätzliche Kosten in Polen quantifizieren. Unter dem Strich bleibt damit eine produktivitätsbereinigte Lohnkostendifferenz von 76 %. Bezogen auf die Gesamtkosten eines Standortes lässt sich durch Maßnahmen im Bereich von Material, Prozessen und Produkt die Hälfte des Kostenunterschiedes durch Einsparungen wettmachen. Die andere Hälfte kann jedoch mittel- und langfristig nur durch Leistungsvorteile wettgemacht werden. Leistungsvorteile beziehen sich auf die Entwicklung von Fähigkeiten, die im Markt als Wettbewerbsvorteile wahrgenommen werden. In der Vergangenheit konnten deutsche Produkte vor allem durch ihre Qualität, Langlebigkeit und technische Perfektion überzeugen*1, [1], [2].

Ansätze und Methoden zur Gestaltung erfolgreicher Wertschöpfung

Im Rahmen der Studie wurden sechs Hebel identifiziert, die sowohl eine Kostenoptimierung als auch eine Leistungssteigerung ermöglichen: Die Reduzierung der Faktorkosten der Arbeit ist bei den erheblichen Lohnkostendifferenzen ein wesentlicher Hebel. Hierzu bedarf es der Verbesserung der Arbeitsflexibilität durch eine strukturelle Erneuerung des Arbeitsmarktes. Gleichzeitig gilt es, die Produktivität in den Unternehmen weiter zu steigern [3]. Zwar steht Deutschland hier mit an der Weltspitze, jedoch bestehen immer noch weitere Steigerungspotenziale. Ein großer Hebel der Kostenoptimierung liegt in einer kosten- und anforderungsgerechten Produktgestaltung. Eine Verknüpfung von interner Standardisierung und externer Individualisierung der Produkte stellt hierbei eine zentrale Herausforderung dar [4]. Eine Verbesserung der Innovationsfähigkeit und Innovationsleistung erfordert sowohl eine bessere Vernetzung und Bündelung der Know-how-Träger als auch eine langfristige Förderung von Hochtechnologien. Wissen und Qualität sind Schlüsselfaktoren zur Entwicklung neuer Wettbewerbsvorteile. Die Fähigkeit zur Gestaltung und Koordination globaler Wertschöpfungsstrukturen wird zur Schlüsselkompetenz der Wertschöpfungsgestaltung von Unternehmen [4], [5].

Positionsbestimmung	Strategieplanung		Szenariobildung und Bewertung		Strukturplanung	Umsetzung und Controlling
Standortauditierung			qualitativ	quantitativ		
Benchmarking	Markt-/ Wettbewerbsanalyse		Auswahl der Wertschöpfungsstufe	Statische Investitionsrechnung	Roadmapping/ Technologiekalender	Projektmanagement
Ex-Post-Betrachtung/-Analyse	Kernkompetenzanalyse	Marktstrategie	Checklisten	Dynamische Investitionsrechnung	Wertstromdesign	Balanced Score Card
Erfahrungssicherung	Strategische Erfolgspositionen		Argumentenbilanzen / Scoring-Modelle	Sensitivitätsrechnung	Netzwerkgestaltung	
Retrospektive			Scoringmodelle	Risikobewertung		

Bild 4: Methoden der Standortplanung

Unternehmen benötigen valide Entscheidungsgrundlagen. Die Entscheidung für eine Verlagerung ist in Unternehmen nach wie vor keine Routineentscheidung, sondern meist eine zwar zahlengetriebene, jedoch letztlich strategische Entscheidung auf oberster Ebene. Dabei liegt die Schwierigkeit darin, die einzelnen Abschätzungen von Kosten, qualitativen und quantitativen Chancen und Risiken realistisch zu einem Gesamtbild zu verknüpfen. Dies kann durch eine kombinierte Anwendung mehrerer Bewertungsinstrumente gelingen. Wichtig ist, dass der Entscheidungsprozess im Unternehmen eindeutig definiert wird. Dies führt zur Transparenz im Entscheidungsprozess, was letztlich der Objektivität und der Vermittelbarkeit der Ergebnisse zu Gute kommt. Eine Standortentscheidung durchläuft dabei die Phasen

der Positionsbestimmung, der Strategieplanung, der Szenarioplanung, der Strukturplanung sowie der Umsetzung und des Controllings [4], [6], [7]. Für jede dieser Phasen werden Instrumente gezeigt, die zu einer besseren Fundierung der Entscheidung führen (Bild 4). Fallstudien zeigen den Einsatz der Instrumente und machen deutlich, dass Standortentscheidungen manchmal zu voreilig getroffen werden, ohne die Risiken und Eintrittswahrscheinlichkeiten von strukturellen Veränderungen ausreichend zu berücksichtigen. Unsicherheiten entstehen meist bei der Bewertung der möglichen Synergien von Standortentscheidungen, der Remanenzkosten am deutschen Standort und der Quantifizierung von internen und externen leistungswirtschaftlichen Risiken.

Die Herausforderung für Unternehmen besteht darin, die geeigneten Methoden und Ansätze zu identifizieren, die angesichts der aktuellen Unternehmenssituation am effektivsten sind. Anhand von vier Unternehmenstypen wurden Leitlinien für eine optimale Orchestrierung der Wertschöpfungskette formuliert (Bild 5):

- Die Kernkompetenz des „risikobewussten Wertschöpfungsoptimierers“ liegt innerhalb der eigenen Wertschöpfungsprozesse. Die ständige Innovation in Produkten und Prozessen ermöglicht ihm die Entwicklung wertschöpfungsgebundener Wettbewerbsvorteile.
- Der „globale Kostenoptimierer“ legt seinen Schwerpunkt auf eine kostenorientierte Gestaltung der Wertschöpfungskette. Vorwiegend lokale Kunden werden in einem umkämpften Markt bedient. Durch ein globales Beschaffungs- und Logistiknetzwerk gelingt es, die eigenen Produkte konkurrenzfähig zu produzieren und sie in der Nähe der Kunden zu konfigurieren.
- Der „internationale Individualisierer“ konzentriert sich auf die Entwicklung und Vermarktung innovativer, kundenindividueller Produkte. Seine Erfolgsfaktoren liegen vor allem in der Konzentration auf der Gestaltung innovativer Produkte sowie im Aufbau einer globalen Vertriebs- und Servicestruktur.
- Der „beschaffungsorientierte Produktvermarkter“ fokussiert sich auf eine weltweite Vermarktung von Großserien- und Standardprodukten. In der kosten- und kundenorientierten Gestaltung einer globalen Beschaffungs- und Vertriebsstruktur liegen seine Erfolgsfaktoren.

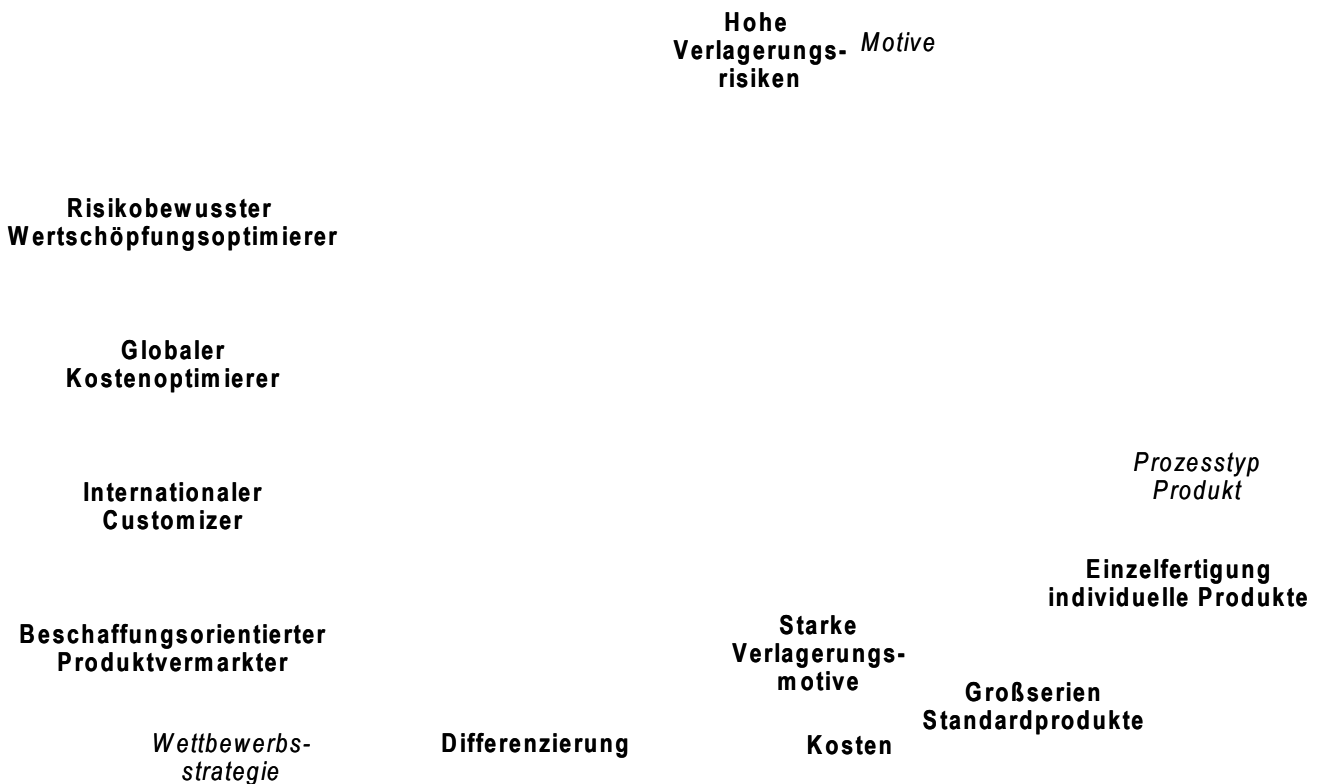


Bild 5: Typen der Wertschöpfung

Mit Hilfe dieser Typisierung wird es möglich, die Gestaltungskonzepte für den Aufbau globaler Wertschöpfungsketten aufzuzeigen und Erfolgsfaktoren bei der Wertschöpfungsgestaltung zu spezifizieren. Mit einem internetbasierten Bewertungstool kann sich jedes Unternehmen bewerten und erhält profilspezifische Hilfestellungen.

Literatur

- [1] **Wildemann, H.:** Wertschöpfung und Wettbewerb: Haben Unternehmen eine Heimat?, München 2005
- [2] **Wildemann, H.:** Unternehmensstandort Deutschland: Wege zu einer wettbewerbsfähigen Wertschöpfungsgestaltung, München 2005
- [3] **Wildemann, H.:** Produktivitätsmanagement: Handbuch zur Einführung eines Produktivitätssteigerungsprogramms GENESIS, München 1997
- [4] **Wildemann, H.:** Fertigungsstrategien: Reorganisation für eine schlanke Produktion und Zulieferung, München 1997
- [5] **Wildemann, H.:** Die modulare Fabrik: Kundennahe Produktion durch Segmentierung, München 1997
- [6] **Wildemann, H. (Hrsg.):** Produktion und Controlling, München 2000
- [7] **Wildemann, H.:** Der Wertbeitrag der Produktion – Entwicklungspfade von Produktionssystemen, in: ZfB, Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 74. Jg. (2004), H.4, S.1-20, Gabler Verlag, 2004

* Unternehmensstandort Deutschland: Auch in Deutschland lässt sich Geld verdienen!, in: Insourcing, Outsourcing, Offshoring, hrsg. v. D. Specht, Wiesbaden 2007, S. 31-41