

Druckversion

Url: http://www.focus.de/finanzen/news/arbeitsmarkt-der-reiz-der-fremde_aid_254148.html

26.01.05, 00:00

[Drucken](#)**Archiv**

Aus FOCUS-MONEY Nr. 5 (2005)

[FOCUS-MONEY](#) > [Archiv](#) > [2005](#) > [Nr. 5](#) > [Money Politik](#)**Arbeitsmarkt**

Der Reiz der Fremde

Viele Unternehmen wollen Arbeitsplätze ins Ausland verlagern. Doch es gibt intelligente Alternativen zum Job-Export

Von Gerda Frey

Ein bisschen erinnert Matthias Steinbiß an eine fleißige Ameise. Der 39-Jährige steht in Poing bei München Tag für Tag in der riesigen Produktionshalle von Océ am Computer. Hier prüft er Drucker, die bald den Hersteller verlassen sollen.

Océ Printing Systems, die Tochter der niederländischen Océ, ist auf große Hochleistungsdrucker spezialisiert. Steinbiß Spezialgebiet ist ein graues Ungetüm, das fast anderthalb Meter hoch und über drei Meter breit ist: der VarioPrint 5000. Für dieses Gerät zahlen Firmen wie DHL oder Delta Lloyd laut Listenpreis mindestens 194000 Euro. Sie brauchen es, um schnell Tausende von Rechnungen oder Werbebriefen zu produzieren.

Trotz des stolzen Preises und namhafter Kunden hat der Hersteller an dem Gerät bis vor kurzem zu wenig verdient. „Unternehmen wie Océ kämpfen mit den hohen Produktionskosten in Deutschland“, sagt Horst Wildemann, Professor für Betriebswirtschaftslehre an der TU München. Die Folge ist wachsender Job-Export: „Bis 2009 planen die Firmen, knapp 800000 Industrie-Arbeitsplätze zu verlagern“, warnt Wildemann. Und das sei noch nicht alles: „Berücksichtigt man, dass an jeder dieser Stellen noch bis zu 2,5 Arbeitsplätze in anderen Wirtschaftszweigen hängen, können bis zu 1,9 Millionen Jobs in Deutschland verloren gehen.“ Aber es muss nicht so kommen. Die Unternehmen können – ganz unabhängig von der Politik – selbst viel tun, um Beschäftigung im Land zu halten.

Bittere Erkenntnis. „Täglich kommen Meldungen, dass Standort und Arbeitsplätze gefährdet sind“, sagt Randolf Rodenstock, Präsident des Verbands der Bayerischen Metall- und Elektroindustrie (VBM). Um zu erfahren, wie dramatisch die Lage wirklich ist und welche Auswege sich noch bieten, beauftragte der VBM die von Wildemann geleitete Unternehmensberatung TCW (Transfer-Centrum für Produktions-Logistik und Technologiemanagement) mit einer Studie.

TCW befragte detailliert 93 deutsche Industrie-Unternehmen aller Größenordnungen und suchte in Einzelgesprächen und Fallstudien nach den Motiven und Risiken von Standortentscheidungen. Das Ergebnis ist niederschmetternd: Während bisher etwa 100000 Arbeitsplätze jährlich ins Ausland verschoben wurden, könnten es in Zukunft mehr als 150000 pro Jahr sein. „Besonders erschreckend sind die zunehmenden Verlagerungspläne im Mittelstand“, sagt Rodenstock. Allein bei Firmen mit bis zu 40 Millionen Euro Jahresumsatz sei mit einer Steigerung um 500 Prozent zu rechnen.

Brain-Drain droht. Doch damit nicht genug. Laut Studie ziehen nicht nur einfache Jobs ab, die geringe Qualifikationen erfordern. Geht der Lagerarbeiter, folgen auch Verwaltung, Einkauf, Vertrieb und Forschung. „Neben zahlreichen Arbeitsplätzen verliert das Land so sehr viel intellektuelles Potenzial“, befürchtet Rodenstock. Bewahrheitet sich diese Prognose, gehört Deutschland in wenigen Jahren zu den Globalisierungsverlierern. Zum einen befindet es sich in einem Kostenwettbewerb mit Schwellenländern, die arbeitsintensive Produkte günstiger herstellen können, zum anderen im Wissenswettbewerb mit anderen Industriestaaten.

Doch Wildemann malt nicht nur Schreckensszenarien: „Die Untersuchungen zeigen, dass Verlagerungen ein ernst zu nehmendes Problem sind, sie zeigen aber auch, dass gegengesteuert werden kann.“ Von der Politik müssten dafür Gesetze, Verordnungen und Genehmigungen kommen, die den Unternehmen

flexiblere und kostengünstigere Grundbedingungen bieten. Die Tarifpartner sollten, so Wildemann, flexibleren Arbeitszeiten und auch kleinen Einbußen bei der Entlohnung zustimmen.

Selbsthilfe. Vor allem aber sind die Unternehmen selbst gefragt: „Von ihnen erwarte ich, die Prozesse und Strukturen zu bereinigen.“ Aufträge effektiver abwickeln, nicht unsinnig Kisten umpacken, keine Gegenstände unnötig im Haus herumschicken und bessere Kommunikation sind Beispiele. Hier gibt es, so Wildemann, genug Sparpotenzial, um viele Job-Exporte überflüssig zu machen. Vermeide man solche Fehler, könnten die Betriebe im Schnitt weit über zehn Prozent der Kosten sparen. Grund genug, nicht einfach zu gehen, gibt es. Wildemann: „Der größte Absatzmarkt der Produkte deutscher Unternehmen sind nach wie vor Deutschland und Westeuropa.“ Doch wer Jobs ins Ausland verlegt, hinterlässt zahlreiche Arbeitslose – und die sind keine freudigen Konsumenten.

Spar-Suche. Dass ein kritischer Blick ins Unternehmensinnere funktioniert, zeigt Océ. Der Druckerhersteller wollte sich nicht mit den hohen Produktionskosten für den VarioPrint 5000 abfinden. Von TCW beraten, prüften die Mitarbeiter vier Monate lang jede Windung und jede Schraube des teuren Produkts. Mit Erfolg: Océ kann sich heute über deutlich niedrigere Kosten freuen. „Wir sparen rund 20 Prozent“, erklärt der Leiter der Produktentwicklung, Hans Manzer. Er geht davon aus, dass Océ aus der erfolgreichen Suche nach Einsparmöglichkeiten auch für andere Geräte gelernt hat.

Manzer ist überzeugt: „Prozesse zu optimieren war für uns viel effektiver, als die Zelte abzureißen und ins Ausland zu gehen.“ Matthias Steinbiß und seine 1400 Kollegen in Poing haben ihre Jobs jetzt jedenfalls sicher. Für sie ist die Suche nach optimalen Abläufen und das kritische Durchleuchten des Unternehmens weit mehr als nur ein Zahlenspiel.

Heimweh – Kein Glück in der Ferne

Das Gras ist nicht immer grüner auf der anderen Seite. Das mussten auch etliche Betriebe einsehen, die frohen Mutes ins Ausland gegangen sind. „Fast jedes fünfte Unternehmen kommt wieder zurück“, sagt Steffen Kinkel, Standortexperte beim Fraunhofer-Institut für Systemtechnik und Innovationsforschung.

Ein hohes Risiko zu scheitern gehen dabei Unternehmen ein, die rein aus Kostengründen verlagern. „Plötzlich treten die wirtschaftlichen Effekte, die man sich versprochen hat, gar nicht ein“, beschreibt Kinkel die Erfahrung vieler Abwanderer.

Als besonders kritisch beurteilt Kinkel dabei die Blauäugigkeit und die Schönrechnerei der Betriebe, etwa wenn sie Reise- und Verwaltungskosten zu niedrig ansetzen oder gar nicht einkalkulieren: „Oft übertreffen diese Koordinationskosten dann doch wieder die Einsparungen.“ Teuer kann es auch werden, wenn ein Unternehmen plötzlich verlängerte Wege hat und einen zeitlichen Puffer einplanen muss, damit die Lieferzuverlässigkeit gegenüber dem Kunden nicht leidet.

Vor allem aber sieht Kinkel ein Problem, weil Unternehmen sich zu wenige Gedanken über die Qualität machen: „Meistens dauerte es deutlich länger, im Ausland dieselbe Qualität herzustellen, als die Firmen vorher glaubten.“ Im Durchschnitt dauere der Prozess mehr als doppelt so lange.

Um eine teure Rückkehr zu vermeiden, rät Kinkel den Unternehmen, vorher die Kosten exakt zu berechnen. Vor allem sollten sie sich aber vorab fragen, was sie an ihrem Standort noch besser machen können. Und sich erst dann das Gras nebenan ansehen – und zwar sehr genau.

[Drucken](#)

Foto: Focus Magazin Verlag

Copyright © 2008 by FOCUS Online GmbH