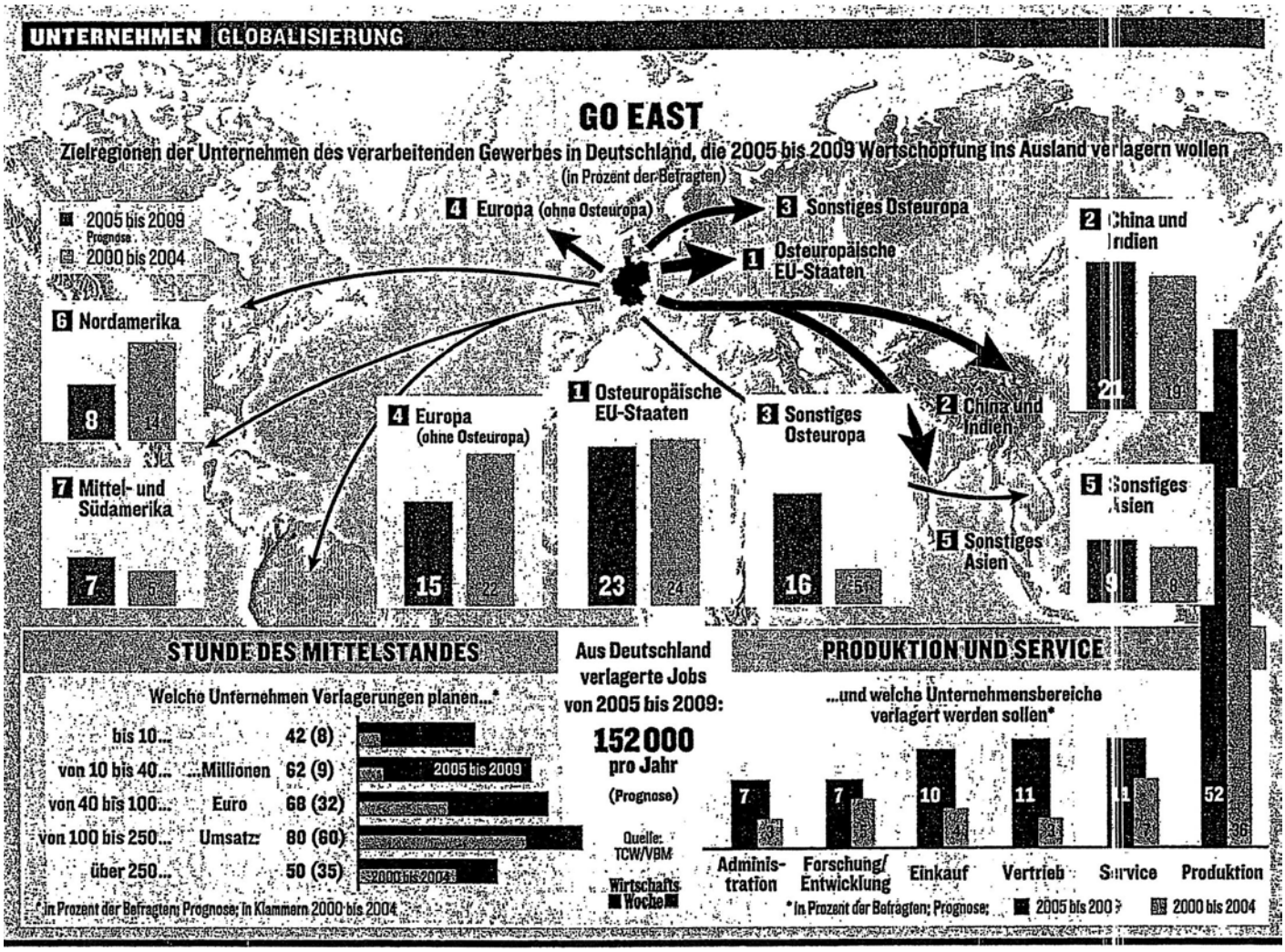

Drohende Auszehrung

Das verarbeitende Gewerbe in Deutschland will hunderttausende Jobs ins Ausland verlagern – aber die Unternehmen können etwas gegen den Exodus tun.

Der Münchner Fahrzeugausrüster Knorr-Bremse fing ganz klein an in Budapest. Erst bedienten sich die Deutschen in Ungarns Hauptstadt eines einzigen Wissenschaftlers. Dann richteten sie eine Abteilung an der Uni ein, in der Hochschüler für sie brüteten. Als der Platz nicht mehr reichte, bauten sie 1999 ein eigenes Gebäude. Dort tüfteln heute rund 80 Magyaren an Software, die bei Knorr in Deutschland in die Bremselektronik eingebaut wird. „Die Ungarn", sagt Knorr-Bremse-Manager Claus Beyer, „sind voll integriert in unsere Entwicklungsmannschaft und unsere Serienentwicklung."

Mit Forschung und Entwicklung in einem Billiglohnland sind die Bayern Vorreiter eines Trends, der für das verarbeitende Gewerbe in Deutschland gravierende Konsequenzen haben wird. Ebbte die Welle zuletzt ab, Arbeit ins Ausland zu verlagern, beschleunigt sich der Exodus nun voraussichtlich wieder deutlich. Das zeigt eine deutschlandweite Umfrage der Münchner Unternehmensberatung TCW Transfer-Centrum für den Verband der Bayerischen Metall- und Elektroindustrie (VBM) bei rund 100 Branchenmitgliedern.

„Rechnet man die Ergebnisse hoch, wandern von 2005 bis 2009 aus Deutschland jährlich 152 000 Industriearbeitsplätze ab", sagt TCW-Chef Horst Wildemann. Das wären insgesamt 760 000 weniger Jobs.

Die Verlagerung von Arbeitsplätzen ins Ausland, das so genannte Offshoring, ist keine neue Strategie, Unternehmensgewinne zu steigern und international wettbewerbsfähig zu bleiben. Unterhaltungselektronik kommt schon seit Jahrzehnten fast nur noch aus Fernost, Turnschuhe, ob von Adidas, Nike oder Puma, fertigt in Europa oder den USA so gut wie niemand mehr. Die forcierte Globalisierung verändert jedoch die Zielrichtung, die betroffenen Unternehmensteile und das Ausmaß des Jobexports (siehe Grafik):

- Als neue Zielregionen rücken neben China, Indien und anderen asiatischen Staaten zunehmend die osteuropäischen Länder ins Blickfeld, die noch nicht der EU angehören, wie Rumänien und die Ukraine. ▶

VIELE STELLSCHRAUBEN

Wie stark Unternehmen in Deutschland die Materialkosten senken, die Gesamtproduktivität erhöhen oder die Leistung der Mitarbeiter (Personalproduktivität) steigern müssten, um den Lohnkostennachteil gegenüber ausgewählten Ländern wettzumachen* (in Prozent)

*Annahmen: Personalproduktivität in Deutschland 63 Prozent gegenüber 50 Prozent im Ausland, um 4 Prozent höhere Logistikkosten, um 3 Prozent höhere Verwaltungs- und Koordinationskosten; Kostenstruktur in Deutschland: 10 Prozent Verwaltungskosten, 10 Prozent Marketing- und Vertriebskosten, 8 Prozent Fertigungsgemeinkosten, 5 Prozent Logistikkosten, Gewinnmarge 5 Prozent. Quelle: TCW

Wirtschaftswoche

„DEN STANDORT DEUTSCHLAND KÖNNEN DIE UNTERNEHMEN NUR RETTEN, WENN SIE ALLE HEBEL BEWEGEN"

■ Die Verlagerung der Produktion nimmt weiter zu. Eröffnete von 2000 bis 2004 rund ein Drittel der befragten Unternehmen Montage- und Fertigungsabteilungen im Ausland, plant dies nun sogar die Hälfte.

■ Mindestens verdoppeln wird sich der Anteil der Firmen, die mit zusätzlichen Teilen der Wertschöpfung ins Ausland gehen wollen. Elf Prozent planen, ihre Produkte nicht mehr von Deutschland aus zu verkaufen und den Service nicht mehr hiesigem Personal zu übertragen. Jedes zehnte Unternehmen, zweieinhalbmal so viel wie bisher, will auch Einkäufer von außerhalb einsetzen.

■ Selbst bei Forschung und Entwicklung fallen die Vorbehalte, außer Landes zu gehen. Bauten in den zurückliegenden Jahren fünf Prozent der Unternehmen FuE-Teams außer Landes auf, wollen dies künftig sieben Prozent wagen.

Gerade hiervon erwarten Experten die weitreichendsten Auswirkungen. Gingen mit der Produktion auch Forschung und Entwicklung ins Ausland, befürchtet TCW-Chef Wildemann, zehre dies „den eigentlichen Kern des Standorts Deutschland" aus: das Netzwerk aus qualifizierten FuE-Kräften und hoch spezialisierten Zulieferern – vom mittelständischen Modellbauer bis zum besessenen Tüftler und Werkzeugmacher.

Wie Produktion und Forschung im Ausland funktioniert, probt gerade der hannoversche Reifenhersteller Continental. Der lässt in einem neuen Werk im rumänischen Sibiu (Hermannstadt) künftig nicht nur 400 Arbeiter für sich rackern, sondern auch 200 Ingenieure elektronische Steuerungen entwickeln und testen. Die Rumänen kosten Conti im Schnitt nur ein Zehntel der Kräfte in Deutschland. Dabei handle es sich „vorrangig um den Aufbau zusätzlicher Kapazitäten", versichert Vorstandsmitglied Karl-Thomas Neumann. Fest steht jedoch: Noch in den Achtzigerjahren hätte Conti die Jobs zu Hause geschaffen. Nun aber zählen Kapazitäten in Billiglohnländern zur Firmenstrategie. Hinzu komme, so Neumann, „dass durch die demografische Entwicklung in Deutschland ein Engpass bei hoch qualifizierten Ingenieuren und Naturwissenschaftlern drohen könnte, worauf wir uns unter anderem durch Aktivitäten wie in Rumänien rechtzeitig einstellen".

ALARMIERT von den Gefahren für den Standort Deutschland, ließ VBM-Hauptgeschäftsführer Stephan Götzl ausloten, wie die Unternehmen die Kostennachteile auffangen könnten. Wären in Deutschland die Steuern niedriger und der Arbeitsmarkt weniger reguliert, entfielen zwei von drei Hauptmotiven für Verlagerungen. Bliebe noch der wichtigste Motor fürs Offshoring, die Lohnkosten. „Doch die sind nicht alles", warnt Verbandschef Götzl.

Dreh- und Angelpunkt jedes unternehmerischen Kalküls, die Verlagerung ins Ausland zu vermeiden, ist laut TCW der Anteil der Personal- an den Gesamtkosten. Ein Beispiel: In einem Unternehmen liegt der Anteil bei 15 Prozent; das Unternehmen trägt sich mit dem Gedanken an Jobexport nach Polen, wo die Arbeitskraft nur ein Sechstel der deutschen Löhne kostet. In der Konstellation lässt sich der deutsche Standortnachteil schon durch elf Prozent Einsparungen bei den Zulieferteilen aufholen. Nicht viel mehr braucht es, um Tschechien oder Ungarn zu schlagen (siehe Grafik).

Knappsen Unternehmen allerdings nur am Personalaufwand, ist die Aufholjagd aussichtslos. Liegt der Anteil dieser Kosten bei 20 Prozent, bleiben Produktion, Forschung und Teile der Verwaltung in Tschechien um zwölf Prozent billiger: Auch dann, wenn die Leute hier statt 35 künftig 40 Stunden pro Woche arbeiteten, sie in dieser Zeit ein Fünftel mehr leisteten und 2,5 Prozent weniger bezahlt bekämen. Gelingt es aber, die Gesamtproduktivität um elf Prozent zu steigern, lohnt weder der Gang nach Ungarn noch nach Tschechien.

Erfolgreiche Unternehmen drehen deshalb an mehreren Stellschrauben. Cletus von Pichler, Chef des Gabelstaplerherstellers Jungheinrich der mit 2400 Produktionsleuten fast nur in Deutschland fertigt, hat das Unternehmen zum „produzierenden Logistikdienstleister" ausgebaut. Um den Lohnkostenanteil von 35 Prozent zu erwirtschaften, arbeitet Jungheinrich mit einem eigenen Direktvertrieb, der den Kunden in Zentraleuropa etwa die Versorgung mit Ersatzteilen über Nacht garantiert. „Den Standort Deutschland können die Unternehmen nur retten", meint TCW-Chef Wildemann, „wenn sie alle Hebel bewegen." ▶

REINHOLD BÖHMER