



Verband der Bayerischen
Metall- und Elektroindustrie e.V.

Max-Joseph-Str. 5
80333 München



TCW Transfer-Centrum GmbH & Co. KG
für Produktions-Logistik
und Technologiemanagement

Leopoldstr. 145
80804 München

Wertschöpfung hat Wert!

Industrielle Erneuerung als Wirtschaftsmotor

Wertschöpfung hat Wert!

Inhalt

Vorwort	3
Management Summary: 10 Erkenntnisse zur Wertschöpfung in Deutschland	4
1) Welche Rolle spielt industrielle Wertschöpfung in Deutschland?	5
2) Wie trägt industrielle Wertschöpfung zur Wettbewerbsfähigkeit bei?	6
3) Welche Effekte hat die Auslandsverlagerung der Wertschöpfung am Arbeitsmarkt?	7
4) Wie verändert sich die Wertschöpfung in Deutschland?	8
5) Welche Branchen und Produkte sind gefährdet?	9
7) Welche Motive bestimmen aktuelle Standortentscheidungen?	11
8) Wie groß ist die Kostendifferenz zum Ausland?	12
9) Wie kann die Innovationsleistung als Standortfaktor Deutschlands erhöht werden?	13
10) Was muss sich in der technischen Ausbildung verändern?	14
11) Wie können Investitionen in Wertschöpfung gefördert werden?	15
12) Wie kann eine Flexibilisierung des Faktors Arbeit erreicht werden?	16
Literatur	17

Wertschöpfung hat Wert!

Vorwort

Deutschland als Wertschöpfungsstandort ist unter Druck. Viele Unternehmen haben in den vergangenen Jahren ihre Fertigungstiefe konsequent reduziert und sind dabei, auch Entwicklungstätigkeiten und administrative Aufgaben in das Ausland zu verlagern. Wöchentliche Meldungen über weitere Verlagerungen stellen unsere Wettbewerbsfähigkeit in Frage. Auch kleine und mittelständische Unternehmen haben nun begonnen, über Verlagerungen nachzudenken. Welche Entwicklungen haben wir zu erwarten und was können wir tun, um eine Trendwende einzuleiten? Diesen Fragen wollen und müssen wir uns stellen. Dabei sollen nicht nur die Motive und Ursachen analysiert werden, sondern vielmehr Handlungsmöglichkeiten aufgezeigt werden, die Unternehmen Wege einer wettbewerbsfähigen Wertschöpfung am Standort Deutschland ermöglichen. Dieser Aufgabe fühlen wir uns in besonderer Weise verpflichtet.

Zusammen mit dem TCW unter der Leitung von Professor Horst Wildemann wurde ein Leitfaden zusammengestellt, der die bedeutendsten Trends in Deutschland aufzeigt und die wichtigsten Lösungsansätze für den Staat und die Industrie präsentiert. Dabei wurde auch auf Ergebnisse der Studie „Unternehmensstandort Deutschland“ zurückgegriffen, in der deutsche Industrieunternehmen befragt wurden, welche Trends, Motive und Handlungsansätze sie für eine zukunftsfähige Standortgestaltung in Deutschland haben.

Ihr

Bertram Brossardt

Hauptgeschäftsführer

Verband der bayerischen
Metall- und Elektroindustrie e.V.

Management Summary: 10 Erkenntnisse zur Wertschöpfung in Deutschland

- 1. Die Industrie stellt nach wie vor den Leistungskern der deutschen Wirtschaft dar. Auch Arbeitsplätze im Dienstleistungssektor und im Handwerk hängen letztlich am Erfolg des industriellen Sektors.**
- 2. Ein Verlust an wertschöpfenden Tätigkeiten in Produktion und Handwerk bedeutet langfristig auch einen Verlust an internationaler Wettbewerbsfähigkeit unseres Standortes.**
- 3. Nahezu zwei Drittel der Unternehmen plant Verlagerungsmaßnahmen für die nächsten fünf Jahre. Diese können allein zu einem Abbau von weiteren 1,1 bis 1,9 Mio. Arbeitsplätzen führen.**
- 4. Deutsche Arbeitsplätze werden insbesondere nach Ost-Europa verlagert. Zukünftig werden insbesondere die Nicht-EU-Staaten Osteuropas Ziel von Verlagerungen sein.**
- 5. Die Reduzierung der hohen Herstellkosten in Deutschland ist nachweislich das dominierende Motiv für Verlagerungsentscheidungen.**
- 6. Die Kostendifferenz zu Niedriglohnstandorten ist nicht allein durch Leistungsvorteile auszugleichen. Nur eine Kombinationsstrategie von Leistungssteigerung und Kostenreduzierung führt zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit.**
- 7. Eine Investition in Innovation ist zentrale Quelle für mehr Beschäftigung und Wachstum.**
- 8. Eine stärkere Förderung der technischen Ausbildung ist notwendig, um zukünftig technologische Innovationen hervorbringen zu können.**
- 9. Eine investitionsfreundliche Steuer- und Abgabenpolitik fördert Eigenkapitalinvestitionen in Unternehmen**
- 10. Ein Abbau von Flexibilitätsschwellen im Arbeitsmarkt ist dringend notwendig, um den Faktor Arbeit wieder wettbewerbsfähiger zu machen.**

Wertschöpfung hat Wert!

1) Welche Rolle spielt industrielle Wertschöpfung in Deutschland?

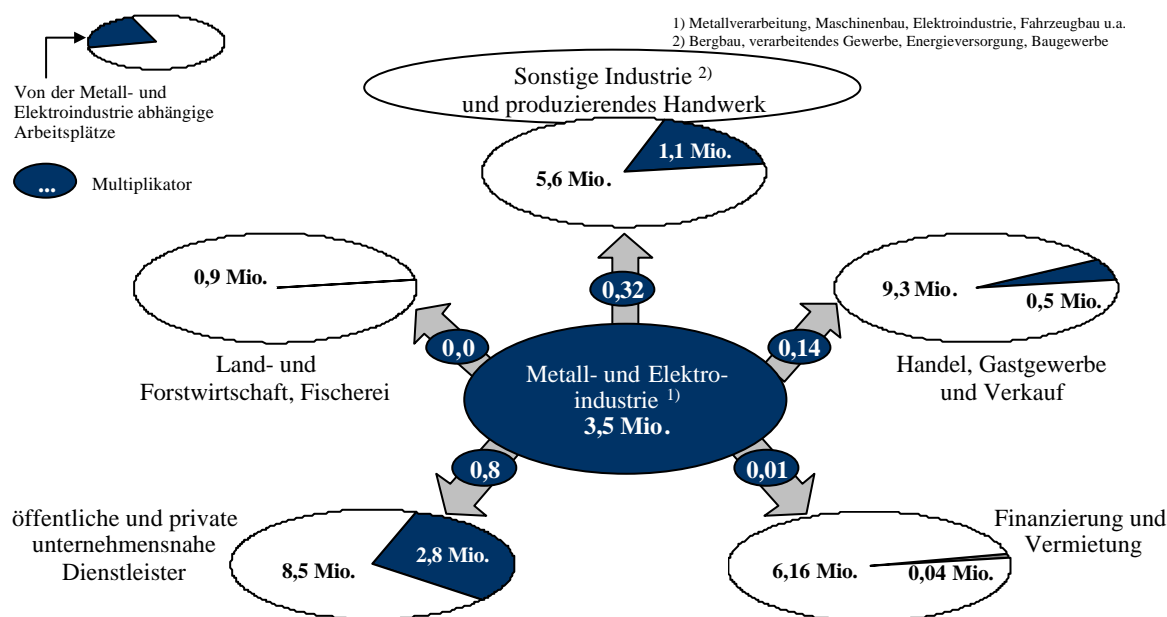
Das produzierende Gewerbe ist der Leistungskern der deutschen Wirtschaft. Eine Vielzahl von unternehmensnahen Dienstleistungen hängt direkt oder indirekt an der Existenz industrieller Wertschöpfung in unserem Land.

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

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.



Der Dienstleistungssektor ist nicht in der Lage den Verlust industrieller Arbeitsplätze auszugleichen

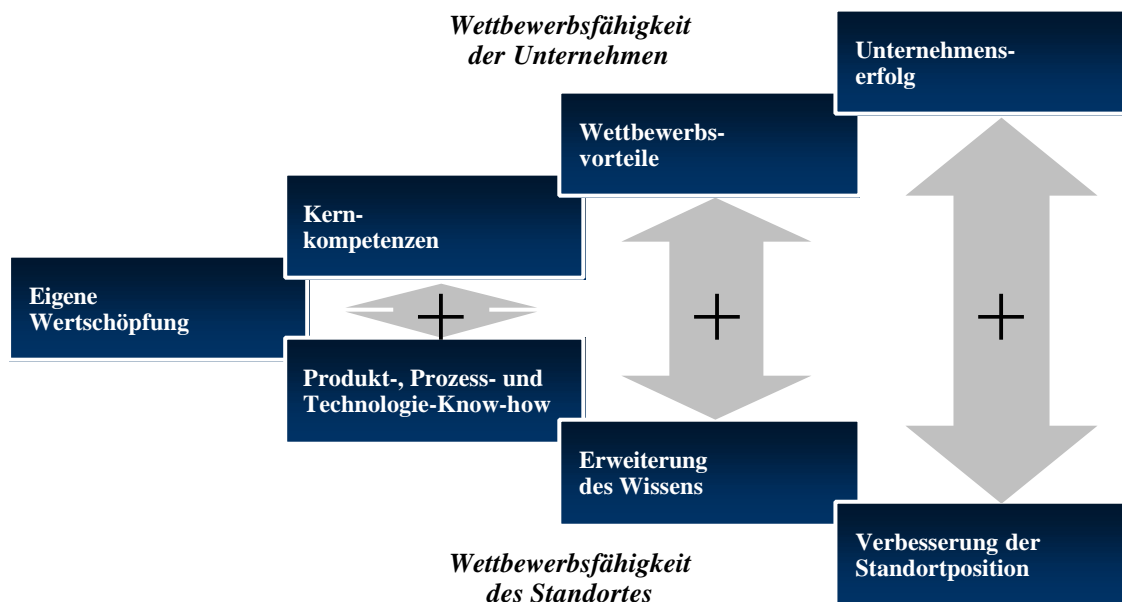
Der Verlust an industrieller Wertschöpfung kann daher nicht durch den Dienstleistungssektor aufgefangen werden. Von 1970 bis 2004 sank der Einkommensanteil der Industrie von 34 % auf 21 %. Obwohl dieser Rückgang teils auf das Outsourcing durch die Industrie zurückzuführen ist, konnte er im Dienstleistungsbereich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

2) *Wie trägt industrielle Wertschöpfung zur Wettbewerbsfähigkeit bei?*

Industrielle Wertschöpfung bildet eine Basis zur Entwicklung neuer Fähigkeiten und Technologien. Diese sind für eine Stärkung des Standortfaktors „Wissen“ und den Markterfolg unserer Produkte von entscheidender Bedeutung.

Der Verlust von Produktionstätigkeiten bedeutet auch einen Verlust an langfristiger Wettbewerbsfähigkeit

Der wachsende Kostendruck auf den internationalen Märkten veranlasst eine weiter wachsende Anzahl an Unternehmen, Teile ihrer Wertschöpfung ins Ausland zu verlagern. Ziel ist der Erhalt und der Ausbau der eigenen Wettbewerbsfähigkeit durch die Senkung der Herstellkosten. Die Folgen für die Wettbewerbsfähigkeit des Standortes sind jedoch durchwegs negativ. Ohne strukturelle Eingriffe entsteht eine Abwärtsspirale, in der die steigende Arbeitslosigkeit zu wachsenden Belastungen für den Produktionsfaktor Arbeit führt, was schließlich wiederum die Unternehmen zu weiteren Verlagerungen veranlasst. Dies ist die quantitative Seite der sich verschlechternden Wettbewerbsfähigkeit. Mindestens so bedeutend ist jedoch auch eine qualitative Seite der Wertschöpfung.



Eigene Produktionskapazitäten sind eine Basis für die Entwicklung neuer Fähigkeiten und Technologien

Eigene Wertschöpfung ist der Ausgangspunkt für die Entwicklung neuer Fähigkeiten, die insbesondere zur Erschließung zukunftssträchtiger Technologien erforderlich sind. Diese Fähigkeiten sind wiederum die Voraussetzung dafür, dass Unternehmen neue Kernkompetenzen entwickeln können, die sie als Wettbewerbsvorteile am Markt einsetzen. Entgegen der „Heilslehre“ einer Konzentration auf wenige Kernkompetenzen müssen wir erkennen, dass auch für sie eine höhere eigene Wertschöpfungskompetenz Vorteile bietet, die insbesondere in volatilen Märkten zum Tragen kommen.

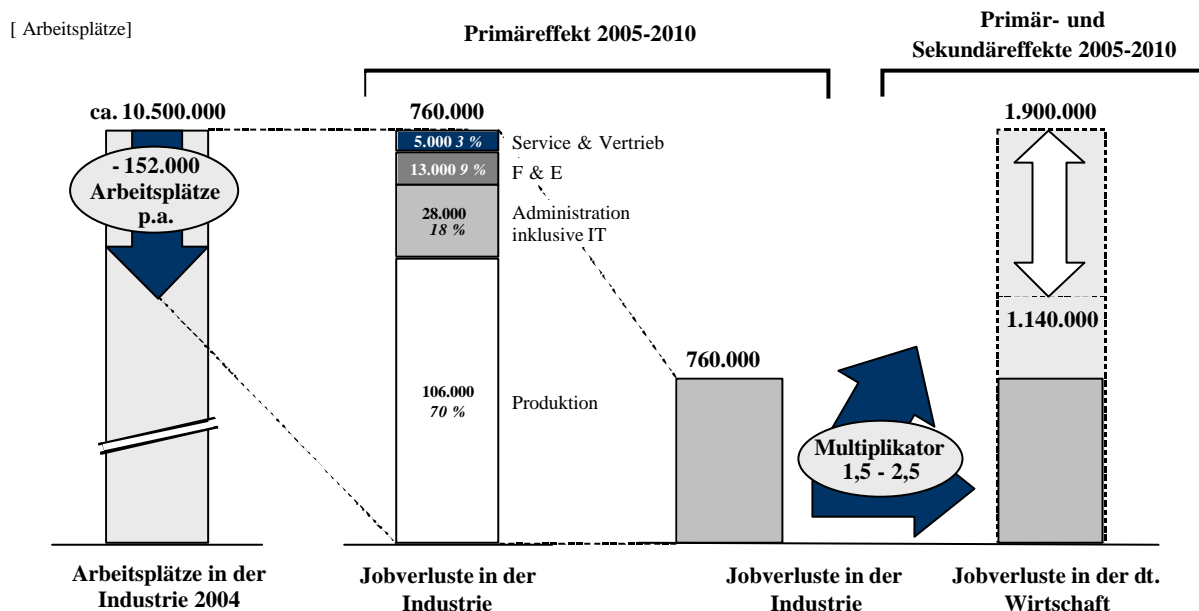
Dies zeigt sich exemplarisch im Hi-Tech-Bereich sowie in der Automobilindustrie. So waren große deutsche Hersteller gezwungen, wieder eigene Kompetenzen im Elektronikbereich aufzubauen, um die technischen Probleme ihrer Produkte lösen zu können und zukunftsorientiert weiterzuentwickeln. Auch eine Trennung des direkt mit der Wertschöpfung verbundenen Prozess-Know-hows vom Produkt-Know-how der Entwickler wird immer schwieriger, da sich zukünftige Innovationen immer häufiger auf beide Bereiche beziehen. In der Vergangenheit sind eine Reihe deutscher Innovationen vor allem daran gescheitert, dass eine Entwicklung kostengünstiger Produktionsverfahren vernachlässigt wurde.

3) Welche Effekte hat die Auslandsverlagerung der Wertschöpfung am Arbeitsmarkt?

Geplante Verlagerungsmaßnahmen führen in den kommenden fünf Jahren zu einem Personalabbau von 1,1 bis 1,7 Mio. Arbeitsplätzen.

Die gesamtwirtschaftlichen Effekte der Verlagerungsmaßnahmen erlangen eine bedrohliche Dimension

Die Beschäftigungswirkungen der geplanten Verlagerungen lassen sich anhand des Rückgangs der Leistungstiefen in den einzelnen Funktionsbereichen prognostizieren. So werden in der deutschen Industrie in den nächsten fünf Jahren auf Grund von Verlagerungen ins Ausland 152.000 Arbeitsplätze jährlich abgebaut. Bei dieser Prognose sind die volkswirtschaftlichen Folgeeffekte in anderen Wirtschaftsbereichen noch nicht berücksichtigt. Anhand des Multiplikators von 2,27 ergibt sich ein verlagerungsbedingter Arbeitsplatzabbau von 1.725.000 Arbeitsplätzen in der gesamten deutschen Wirtschaft.



Am stärksten betroffen ist die Produktion. Große Steigerungen verzeichnen jedoch auch administrative Tätigkeiten sowie Forschung und Entwicklung

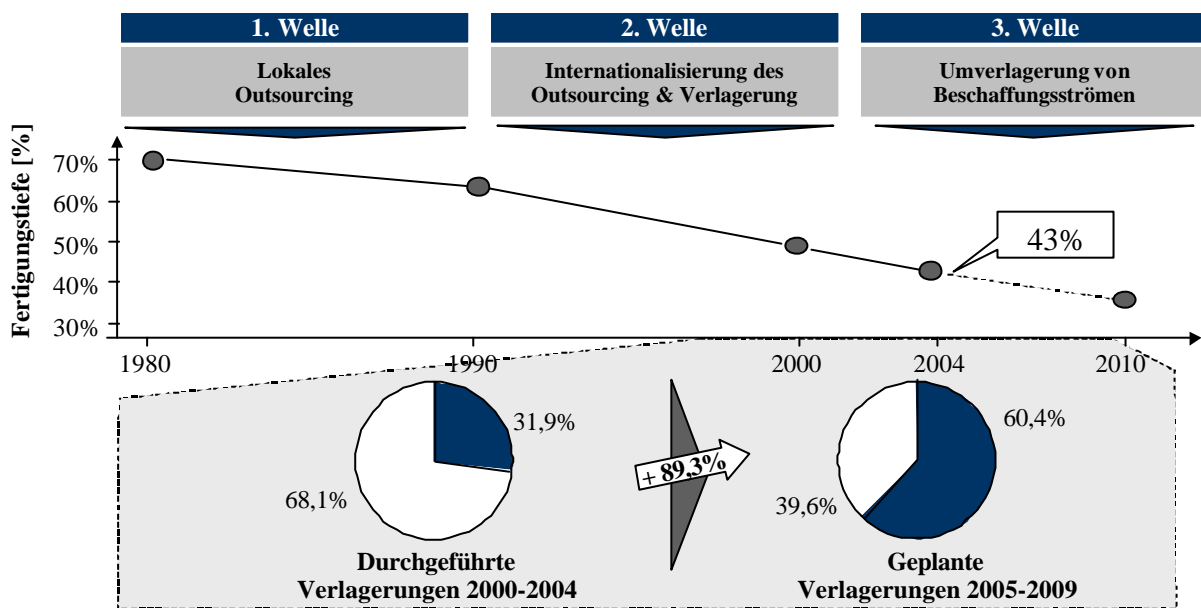
Der größte Anteil an den jährlichen Jobverlusten betrifft mit einem Anteil von 70 % die Produktion. Mit Beschäftigungsrückgängen von annähernd 9 % über die nächsten fünf Jahre sind die beiden Bereiche Produktion und Administration (inklusive IT) am stärksten von den Verlagerungsmaßnahmen betroffen. In der Administration vollzieht sich damit ein Trend, der in Produktion schon längst besteht. Einfache und repetitive Tätigkeiten fallen entweder der Automatisierung zum Opfer oder werden zu niedrigeren Faktorkosten abgewickelt. In der Forschung & Entwicklung sind 5 % der Arbeitsplätze in Gefahr. Dies ist deshalb alarmierend, da bisher davon ausgegangen wurde, dass im F&E-Bereich eine Stärke unseres Standortes liegt und deshalb die dort vorhandenen Arbeitsplätze weniger in Gefahr wären.

4) *Wie verändert sich die Wertschöpfung in Deutschland?*

Während in den vergangenen fünf Jahren der Trend zur Verlagerung leicht abgenommen hat, planen heute wieder mehr Unternehmen Verlagerungsmaßnahmen. Ein Gegensteuern gelingt nur durch wesentlich optimierte Standortbedingungen.

Eine dritte Verlagerungswelle führt zu weiter sinkenden Leistungstiefen

Die Veränderung der Wertschöpfungsstrukturen in Deutschland lässt sich in drei Wellen beschreiben: In einer ersten größeren Welle von Verlagerung und Outsourcing Anfang der 80er Jahre wurden vor allem lokale Zulieferer mit der Übernahme von Teilen der Wertschöpfung 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 zur zweiten Verlagerungswelle in den 90er Jahren führte. Aktuell lässt sich eine Umverlagerung von Beschaffungsströmen identifizieren, die den sich wandelnden Faktorkostenvorteilen folgt. Diese zeichnet sich dadurch aus, dass vor allem große Unternehmen ihre internationale Supply Chain weiter optimieren und in der Folge auch kleine und mittelständische Unternehmen in großem Maße Verlagerungen planen. Im Zuge dieser Verlagerungswellen sank die Wertschöpfungstiefe der Unternehmen seit 1980 von 60 % auf 43 % im Jahre 2004.



Besonders kleine und mittelständische Unternehmen werden in den kommenden Jahren verlagern

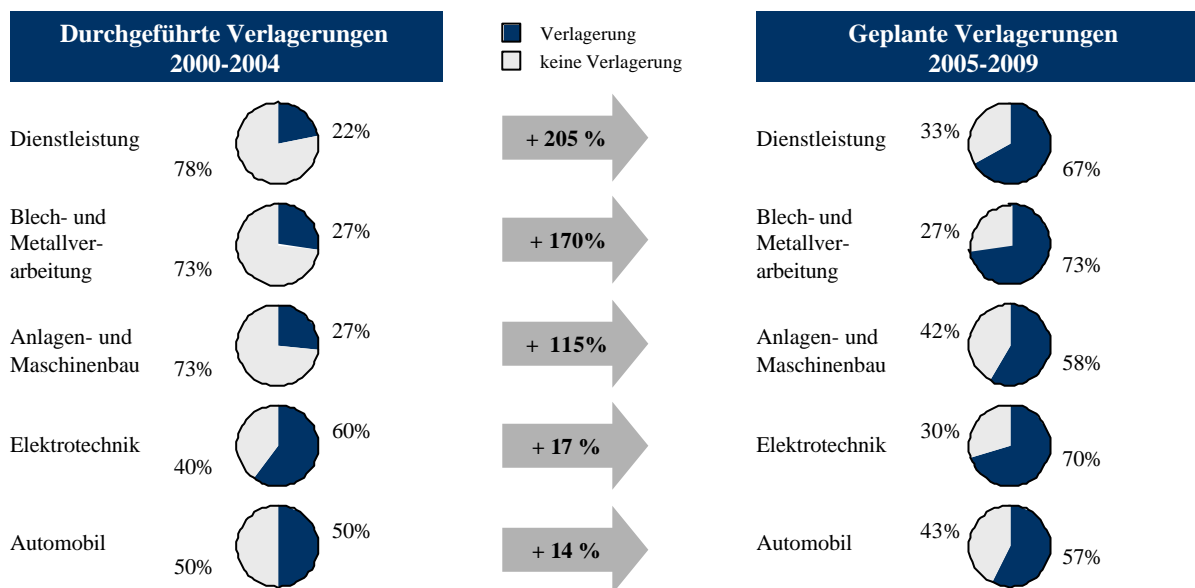
Während in den vergangenen fünf Jahren 32 % der Industrieunternehmen Teilbereiche verlagert haben, planen dies in den kommenden fünf Jahren 60 %. Dabei zeigt sich, dass zukünftig vermehrt klein- und mittelständische Unternehmen zum Mittel der Verlagerung greifen. Speziell durch die zunehmende Erweiterung 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. Vorteile wie die geographische Nähe, kulturelle Verwandtschaft, qualifizierte und kostengünstige Arbeitskräfte sowie die Erschließung neuer Absatzmärkte machen eine Verlagerung dabei besonders attraktiv. Während bisher nur 8 % der Unternehmen mit einem Umsatz kleiner als 10 Mio. EUR Verlagerungsmaßnahmen durchführten, haben dies nun 42 % geplant. Mit einer Vervielfachung des Verlagerungsvolumens weisen diese Unternehmen die größten Zuwachsraten auf.

5) Welche Branchen und Produkte sind gefährdet?

Am stärksten von Verlagerungen betroffen sind Unternehmen der Blech- und Metallverarbeitung sowie der Elektroindustrie. Standardisierte, lohnkostenintensive und leicht transportable Produkte eignen sich für Verlagerungen.

In der Automobil- und Elektroindustrie fanden bereits erhebliche Verlagerungen statt – Anlagen- und Maschinenbau sowie die Blech- und Metallverarbeitung folgen diesem Trend

In den vergangenen fünf Jahren wurden von mehr als der Hälfte der Automobil- und Elektrotechnikunternehmen Verlagerungen durchgeführt. Insbesondere im Automobilsektor besitzen heute ein Großteil der Unternehmen international verteilte Standorte, sodass in dieser Branche nur geringe Zunahmen zu erwarten sind. Dagegen plant die große Mehrheit der Unternehmen des Maschinen- und Anlagenbaus (58 %), der Blech- und Metallverarbeitung (73 %) und auch weiterhin der Elektrotechnik (70 %) die Verlagerung von Wertschöpfungsstufen. Gerade in diesen Branchen erfolgte die Produktion und Entwicklung vorwiegend am Standort Deutschland, sodass gerade im Bereich der KMU viele Arbeitsplätze von dieser Entwicklung abhängen. Die stärkste Zunahme an Verlagerungsmaßnahmen lässt sich allerdings im Dienstleistungsbereich (+ 205 %) feststellen. Entgegen gängiger Meinung lassen sich viele Dienstleistungen auch im Ausland abwickeln oder innerhalb des EU-Binnenmarktes mit Sitz im Ausland durchführen. Grund für den extremen Anstieg im Bereich der Dienstleistungen ist die Dominanz der Personalkosten innerhalb der Kostenstruktur, die eine Verlagerung besonders attraktiv machen.



Standardisierte Produkte mit hohem Lohnkostenanteil und reifer Technologie sind besonders gefährdet

Nicht alle Produkte und Dienstleistungen sind gleichermaßen gefährdet. Die Auswahl orientiert sich zum einen am realisierbaren Kostenpotenzial und zum anderen an technologischen Fähigkeiten potenzieller Standorte. Als besonders gefährdet erweisen sich dabei Produkte mit ...

- ... hohem Lohnkostenanteil: z. B. Textilien, Schuhe, Keramik,
- ... guter Transportfähigkeit: z. B. Handys, Spielzeug, Kunststoffzeugnisse,
- ... reifen Technologien: z. B. Konsumelektronik, Haushaltswaren, weiße Ware.
- ... hohem Standardisierungsgrad und hohen Stückzahlen: Standard- und Normteile.

In diesen Bereichen ist die Konkurrenzfähigkeit einer deutschen Produktion zur Zeit kaum aufrechtzuerhalten.

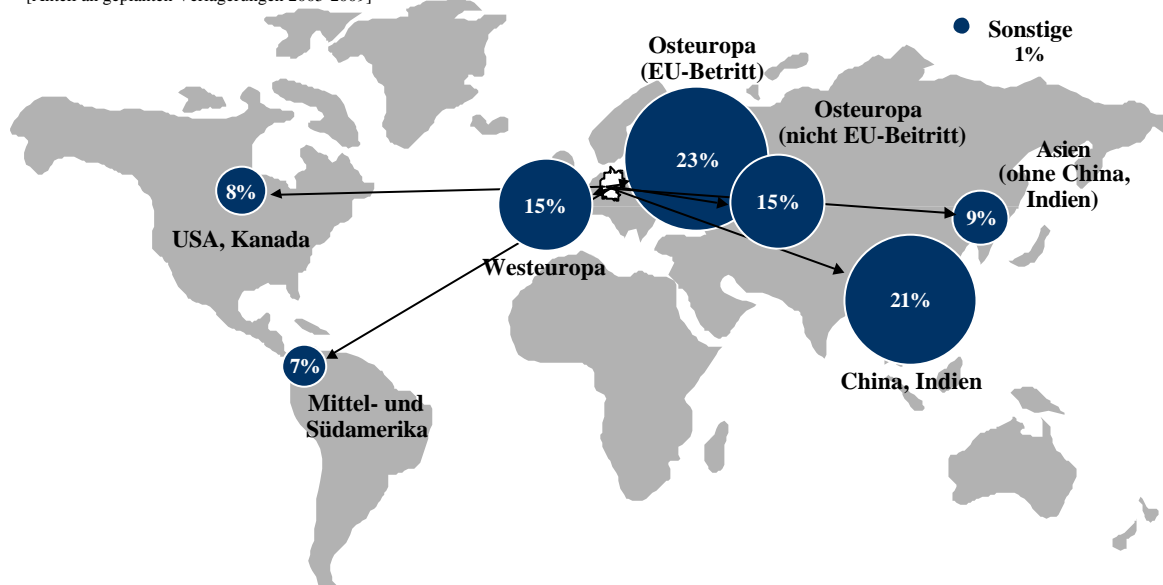
6) Wohin wird Wertschöpfung verlagert?

Während in den vergangenen fünf Jahren die neuen EU-Mitgliedsstaaten Osteuropas die Hauptzielregion von Verlagerungen bildeten, findet künftig eine weitere Verschiebung Richtung Osten statt.

Vor allem Ost-Europa und Asien sind bevorzugte Verlagerungsziele

Schwerpunkte der Verlagerungen bildeten in den letzten fünf Jahren die EU-Staaten Osteuropas mit einem Anteil von 24 %, Westeuropa mit 22 % sowie China und Indien mit 19 % der Verlagerungen. Während in Westeuropa und Asien die Markterschließungsstrategie und die Kostenreduktion gleichermaßen wichtig sind, dominieren bei der Verlagerung nach Osteuropa Kostenmotive. Die Bedeutung Osteuropas als „verlängerte Werkbank“ deutscher Unternehmen wird besonders deutlich angesichts der Verteilung der Importe aus Osteuropa, China, Mercosur und Asean. 2001 stammten bereits 63 % der gesamten Importe aus Niedriglohnregionen in Osteuropa, im Vergleich zu 18 % aus China. Innerhalb Osteuropas erfuhren insbesondere die neuen EU-Mitgliedsstaaten eine rasante Entwicklung. Während der Import aus diesen Staaten zwischen 1990 und 2001 um den Faktor 3,1 anstieg, ging der Import aus den restlichen osteuropäischen Staaten um den Faktor 1,3 zurück. Dies zeigt, wie wichtig für Unternehmen die Standortfaktoren „politische Stabilität“ und „gesamtwirtschaftliche Entwicklung“ sind, da es offensichtlich vorgezogen wird, in Regionen zu verlagern oder Handel zu treiben, die zwar im Vergleich zu Deutschland geringere Faktorkosten aufweisen, bei denen aber gleichzeitig das (Verlagerungs-) Risiko wenn schon nicht geringer, dann doch zumindest berechenbarer ist.

[Anteil an geplanten Verlagerungen 2005-2009]



Verlagerungsziele verschieben sich weiter Richtung Osten

In den kommenden fünf Jahren wird jedoch eine weitere „Verschiebung“ in Richtung Osten stattfinden. Während der Anteil der neuen osteuropäischen EU-Mitgliedsstaaten als Zielregion von Verlagerungen in Zukunft stagniert, werden die restlichen osteuropäischen Staaten ihren Anteil von 5 % auf 15 % steigern. Dieser Zuwachs geht vor allem auf Kosten der Verlagerungen in andere Industrienationen in Westeuropa und Nordamerika. Der Anteil der Verlagerungen nach Asien wird in diesem Zeitraum nur leicht zunehmen. Insgesamt wächst somit der Anteil der Verlagerungen innerhalb Europas von 51 % auf 54 %. Osteuropa gewinnt dabei vor allem in Bezug auf das Offshoring deutscher Jobs an Bedeutung. Für Unternehmen sind die geringeren Koordinationskosten auf Grund der geographischen Nähe und der sprachlichen Verwandtschaft wichtiger als die höheren Löhne und Infrastrukturkosten. Insgesamt fließen annähernd 60 % der geplanten Offshoring-Investitionen deutscher Unternehmen nach Osteuropa.

7) Welche Motive bestimmen aktuelle Standortentscheidungen?

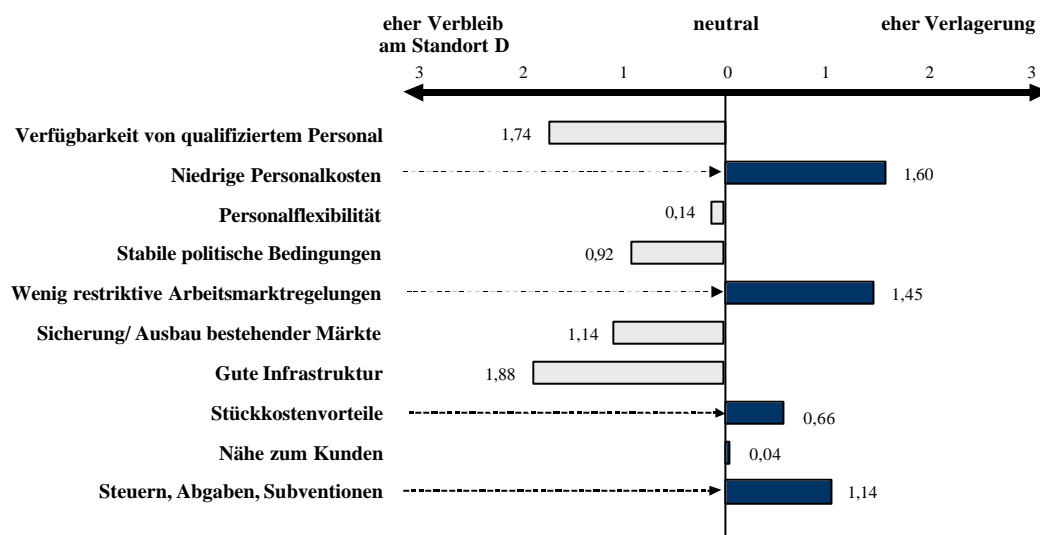
Kostenreduktion ist derzeit das dominierende Motiv bei Verlagerungsentscheidungen. Hierfür werden auch potenzielle Risiken in Kauf genommen.

Kostengründe sind in Deutschland das dominierende Motiv für Verlagerungen

Die Auswirkungen von Auslandsverlagerungen auf den Arbeitsmarkt sind abhängig vom Verlagerungsmotiv und von der Fähigkeit der Volkswirtschaft, die dadurch entstehenden Verschiebungen am Arbeitsmarkt zu kompensieren. Vier Grundmotive bestimmen aktuelle Standortentscheidungen:

- Kostenreduktion: 85 % der Verlagerungen,
- Technologieerschließung: 14 % der Verlagerungen,
- Markterschließung: 35 % der Verlagerungen,
- Following-the-Customer: 22 % der Verlagerungen

Ein positiver oder zumindest ausgeglichener Effekt am Arbeitsmarkt ist dann zu erwarten, wenn die Verlagerung primär dazu dient, neue Auslandsmärkte zu erschließen. Untersucht man jedoch die aktuelle Motivlage der Unternehmen, so dominieren Kostenmotive. Diese Verlagerungen lassen jedoch kein direktes Umsatzwachstum erwarten, sondern geschehen primär aufgrund des steigenden Marktdruckes. Die Folge sind erhebliche Wirkungen auf dem Arbeitsmarkt, die nicht mehr egalisiert werden können.



Vorteile von Verlagerungen liegen vor allem in geringeren Personalkosten und höherer Personalflexibilität

In Bezug auf die Höhe der Personalkosten belegt Deutschland weltweit einen Spitzenplatz. Während eine Arbeitsstunde im verarbeitenden Gewerbe in Deutschland 27,09 EUR kostet, betragen die Lohnkosten in Tschechien 4,30 EUR und in Polen 3,26 EUR. In Summe versprechen sich Unternehmen durch eine Verlagerung eine durchschnittliche Einsparung von 38 % bei den direkten Personalkosten.

Nachteile von Verlagerungen liegen im höheren Koordinationsaufwand und steigenden Logistikkosten

Verlagerungen führen in der Regel zu einer Erhöhung des Koordinationsaufwandes des neuen Standortes und der gesamten Supply Chain. Steigende Logistikkosten sind die Folge. Nachteile vieler Niedriglohnstandorte liegen auch in der mangelnden Verfügbarkeit von qualifiziertem Personal. Die Gefahr einer sinkenden Produktqualität bestätigt sich hingegen nur teilweise. Wie groß ist die Kostendifferenz zum Ausland?

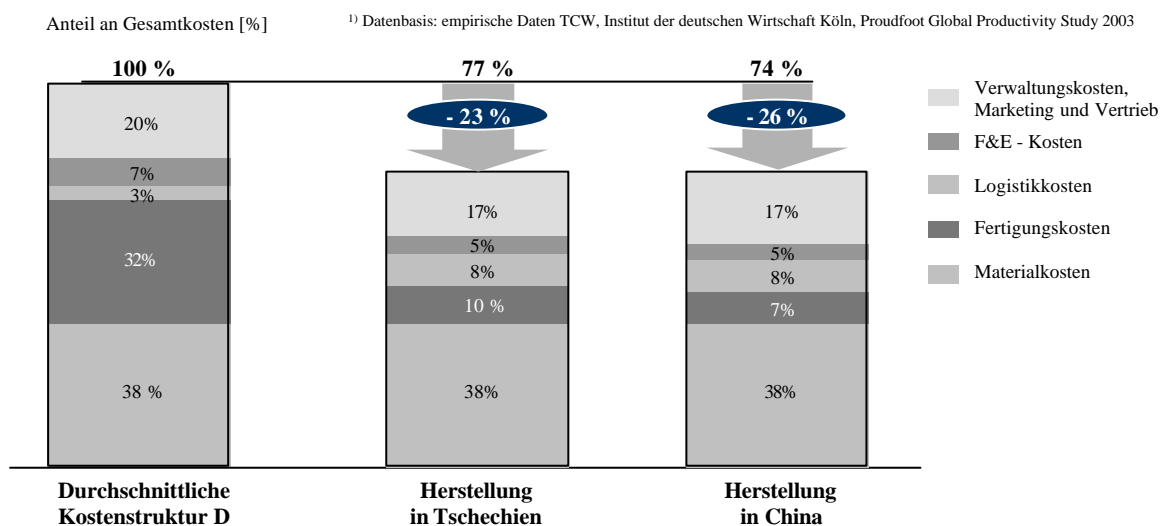
8) Wie groß ist die Kostendifferenz zum Ausland?

Die erheblichen Kostendifferenzen können immer seltener durch Leistungsvorteile kompensiert werden. Nur eine Kombinationsstrategie führt zur Wettbewerbsfähigkeit.

Im Bereich der Personalkosten besteht eine durchschnittliche Kostendifferenz von 38 % – der Leistungsvorteil von 8 % kann diesen Unterschied kaum ausgleichen

Im Bereich der Personalkosten ist das Kostendelta am größten. Die durchschnittliche Differenz von 38 % bezogen auf die tatsächlich anfallenden Personalkosten an einem Low-Cost-Standort stellen eine schwere Hypothek für eine deutsche Wertschöpfung dar. Auch das Ansteigen der Logistikkosten um durchschnittlich 3,8 % kann diese Differenz nicht ausgleichen.

Die Gesamtsituation lässt sich an einer exemplarischen Rechnung verdeutlichen. Wird ein vergleichbarer Produktionsstandort in Deutschland, Tschechien oder China betrieben, lassen sich die Gesamtkostenunterschiede direkt gegenüberstellen: Zu Tschechien ergeben sich um 23 % geringere Produktkosten, in China liegen die Gesamtkosten des Produktes um 26 % unter den deutschen. Diese Differenz lässt sich nur schwer durch einen Leistungsvorteil von 8 % wieder ausgleichen.



Die Differenz kann nur durch eine Kombination von Kostenreduzierung und Leistungssteigerung geschlossen werden

Etwa die Hälfte der Kostendifferenz (ca. 12 %) zu Niedriglohnstandorten kann durch Maßnahmen der Kostenoptimierung geschlossen werden:

- Erhöhung der Personal- und Anlagenproduktivität,
- Moderate Lohnabschlüsse,
- Flexibilisierung der Arbeitszeiten,
- Reduzierung der Materialkosten und intelligentes Produktdesign.

Die andere Hälfte muss durch Maßnahmen der Leistungssteigerung geschlossen werden:

- Erhöhung der Innovationsleistung,
- Verbesserung der Qualität,
- Erschließung von ergänzenden Umsatzpotenzialen.

9) *Wie kann die Innovationsleistung als Standortfaktor Deutschlands erhöht werden?*

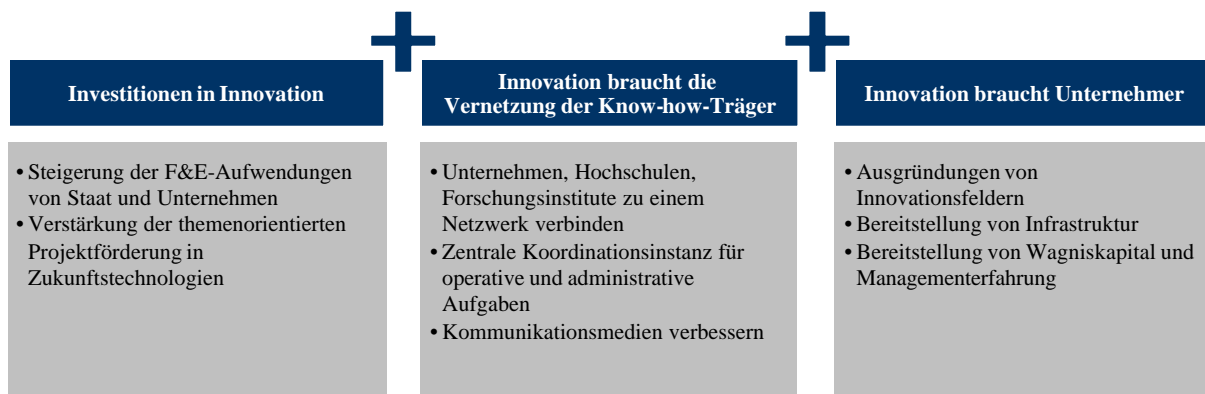
Eine verstärkte Investition in Innovationen ist die zentrale Quelle für mehr Beschäftigung und Wachstum in Deutschland. Innovationsförderung setzt auf die Förderung der Know-how-Träger, auf Vernetzung und auf Unternehmertum.

Gezielte Investition in Innovation durch den Staat und die Unternehmen

Die Entstehung von Innovationen hängt entscheidend von den vorherrschenden wirtschaftlichen und politischen Rahmenbedingungen ab. Obwohl Deutschland bei den Ausgaben für Forschung und Entwicklung mit 2,5 % des BIP über dem EU-Durchschnitt liegt, geben die USA und Japan mit 2,8 % beziehungsweise 3,0 % immer noch mehr für die Erforschung innovativer Technologien aus. Dabei entscheidet nicht allein die Quantität der F&E-Investitionen über den Erfolg. Eine gezielte Förderung von Hoch-Technologien und zukunftsfähigen Forschungseinrichtungen kann die notwendigen Innovationssprünge befördern. Dabei sollte ein Drittel der Forschungsförderung in eine themenorientierte Projektförderung investiert werden.

Innovationsnetzwerke ermöglichen den raschen Praxistransfer

Zwar belegt Deutschland weltweit einen Spitzenplatz bei der Anzahl der angemeldeten Patente. Betrachtet man jedoch den Anteil forschungsintensiver Produkte, so liegen unsere Unternehmen auf dem siebten Platz hinter Ländern wie Irland, USA, UK oder Japan. Das Problem liegt im Transfer exzellenter Forschungsergebnisse in marktfähige Produkte. Notwendig sind hierzu Innovationsnetzwerke, die Forscher, Kapitalgeber und Unternehmer zusammenführen. Der Ausbau der Informations- und Kommunikationstechniken sind dabei ebenso entscheidend wie die Einrichtung von Innovations- und Kompetenzzentren. Erfolgreiche Beispiele in Deutschland zeigen bereits, wie eine derartige Vernetzung gelingen kann.



Unternehmertum als Voraussetzung für erfolgreiche Innovationen

Innovationen sind immer Meinung von Minderheiten. Häufig bestehen Barrieren durch Ressourcenkonflikte zwischen Alltagsgeschäft und innovativer Entwicklungstätigkeit, dem Mangel an finanziellen Mitteln, den immer kürzer werdenden Innovationszyklen oder Berührungängste im Umgang mit Forschungszentren und Universitäten. Da innovative Produkte zunächst für Großunternehmen nicht immer wirtschaftlich attraktiv sind, sind es häufig kleine Unternehmen, die jedoch Unterstützung benötigen. In der Anfangsphase ist insbesondere der Zugang zu Venture Capital und Management-Know-how entscheidend. Durch die Bereitstellung von Fördermitteln und den Aufbau von Infrastruktur kann die Politik einen wichtigen Beitrag zur Unterstützung von Unternehmensneugründungen leisten.

10) Was muss sich in der technischen Ausbildung verändern?

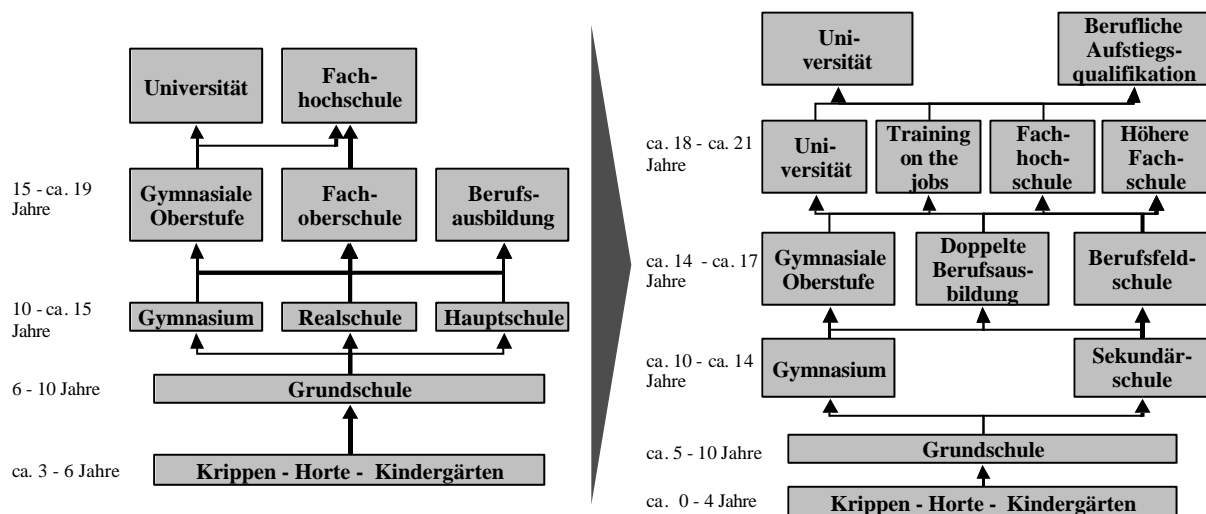
Die Förderung der technischen Ausbildung ist Kernelement einer zukunftsorientierten Industriepolitik.

Junge Menschen für eine technische Ausbildung begeistern

Nur 16 % aller Studenten studieren in technischen Studiengängen und ca. 30 % aller Auszubildenden wählen einen technischen Beruf. Die technische Berufsausbildung und die technischen Studiengänge sind von hohen Abbrecherquoten betroffen, in der Berufsausbildung beendet jeder Vierte seine Ausbildung nicht, im Studium brechen zwischen 25 und 30 % ab. Ziel muss es sein, junge Menschen früh an technische Fragestellungen heranzuführen und so Begeisterung für die Beschäftigung mit neuen Technologien zu wecken. Schon in der allgemeinbildenden Kindheits- und in der frühen Jugendphase lassen sich entsprechende Schwerpunkte legen.

Technisches Wissen ist notwendig, um Schlüsselqualifikationen zu ergänzen

Die reine Vermittlung von technischem Wissen genügt nicht mehr. So wird die berufsfeld- und berufsübergreifende Förderung von Schlüsselqualifikationen wichtig, wie Methodenkompetenz, betriebswirtschaftliches Denken, Sozial- und Personalkompetenz, Kompromissfähigkeit, Durchsetzungsbereitschaft, Stressresistenz, Problemlöseorientierung, Kommunikationsfähigkeit und Risikobereitschaft. Die Kompetenzen dazu befähigen, künftige und neu aufkommende Inhalte selbstständig zu lernen. Allgemeine und berufliche Bildung dürfen keinen Gegensatz mehr darstellen. Ebenso gewinnen Sprachen und Interkulturalität in der Technik weiter an Bedeutung. Die dafür erforderlichen Fähigkeiten ließen sich erreichen durch bilinguale Schulen, zweisprachige Studiengänge, die Intensivierung des Fremdsprachenunterrichts, internationales Lehr- und Ausbildungspersonal und Auslandsaufenthalte.



Eigenverantwortung der Hochschulen verknüpft mit staatlicher Qualitätssicherung

Vor dem Hintergrund des raschen ökonomischen und technologischen Wandels wurden Ausbildungsberufe bereits modernisiert sowie neu geschaffen. Dennoch greift der Staat derzeit zu häufig in die Bildung ein. Er sollte sich auf die Grundbildung zwischen dem 4. und 14. Lebensjahr wie beispielsweise die regelmäßige qualitative Überprüfung des Lehrpersonals oder die Einführung von Leistungsanreizen für die Lehrenden und die gezielte Förderung von innovationsträchtigen Bereichen an den Universitäten beschränken. Der unternehmerische Aspekt ist bei den Universitäten auszubauen, sie sollen zu „Bildungsunternehmen“ werden. Der Aufbau des künftigen Bildungssystems sollte durch mehr Übersichtlichkeit, horizontale und vertikale Durchlässigkeit sowie eine höhere Leistungserwartung geprägt sein.

11) Wie können Investitionen in Wertschöpfung gefördert werden?

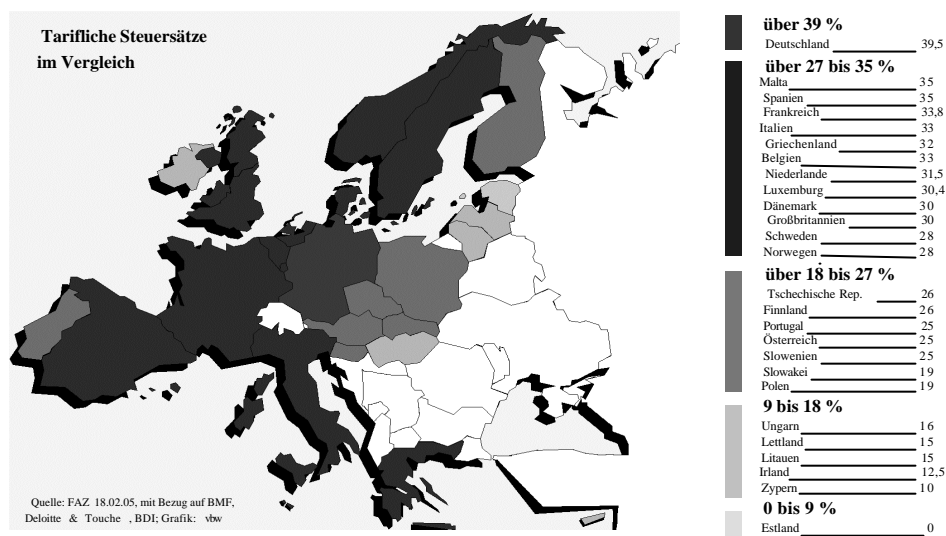
Investitionen sind die Voraussetzung für die Schaffung neuer Arbeitsplätze. Eine Investitionsfreundliche Steuer- und Abgabepolitik fördert Eigenkapital-Investitionen in Unternehmen.

Das deutsche Steuersystem ist international nicht konkurrenzfähig

Unser derzeitiges Steuersystem verhindert aus mehreren Gründen Investitionen in neue Arbeitsplätze:

- Die Steuerlast ist verglichen mit anderen EU-Ländern am höchsten.
- Das deutsche Steuersystem ist zu komplex und ineffizient.
- Investitionen in Wertschöpfung werden nicht begünstigt.

Deshalb ist ein Umdenken in mehrerer Hinsicht erforderlich.



Ohne eine Veränderung des Steuersystems ist keine Veränderung der Investitionsneigung der Unternehmen zu erwarten

Ein Investitions- und damit beschäftigungsfreundliches Steuersystem orientiert sich an folgenden Leitlinien:

- Verringerung des Steuersatzes für Unternehmensgewinne auf 25 %
- Sicherstellung einer Rechtsformneutralität der Besteuerung
- Beibehaltung des Halbeinkünfteverfahrens mit einer Endbesteuerung beim Letzten Anteilseigners in der Kette
- Abschaffung der Gewerbesteuer und Aufbau einer Kommunalfinanzierung aus Anteilen der Einkommenssteuer, Körperschaftssteuer und Umsatzsteuer
- Wegfall der Erbschaftssteuer bei Weiterführung
- Abschaffung von Subventionen wie die Eigenheimzulage

Wenn sich diese Veränderungen durchsetzen lassen, ist Deutschland auch im Unternehmenssteuerrecht für Investitionen attraktiver, es würde mehr in Deutschland investiert werden.

Auch sinkende Lohnnebenkosten setzen Kapital für Investitionen frei

Neben den Unternehmenssteuern sollten auch die Lohnnebenkosten sinken. Im produzierenden Gewerbe entsprechen die gesetzlichen Nebenkosten einer Quote von 37,10 Euro je 100 Euro Direktentgelt. Zum anderen existieren betriebliche oder tarifliche Lohnnebenkosten wie das Urlaubsgeld, die betriebliche Altersvorsorge oder die Vermögensbildung. Insgesamt summieren sich die Lohnnebenkosten auf knapp 80 % der geleisteten Arbeit und schmälern den Gewinn und somit den Spielraum für neue Investitionen.

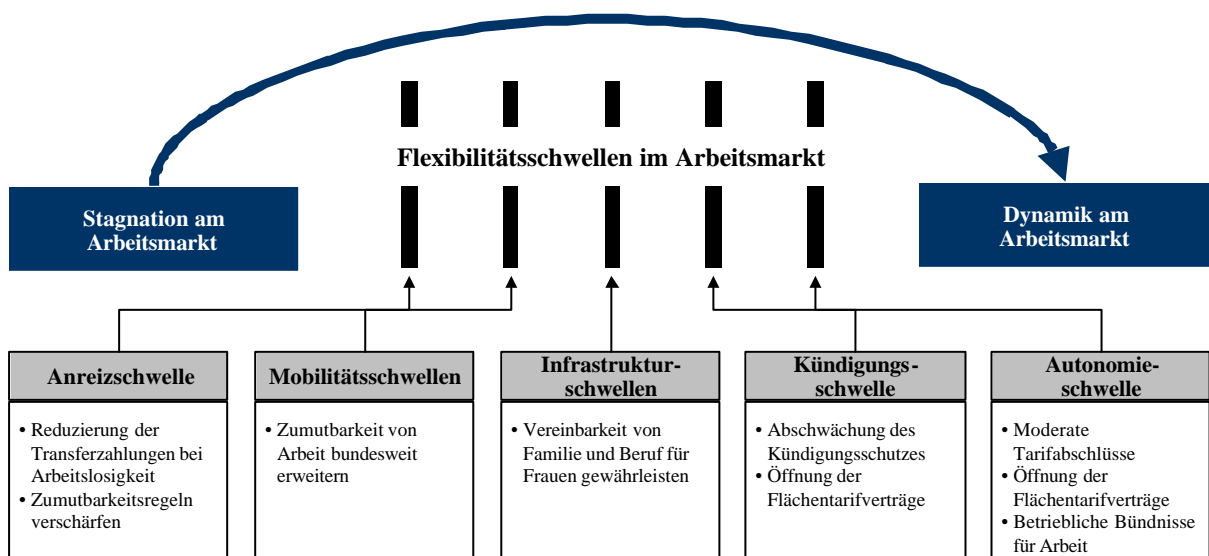
12) Wie kann eine Flexibilisierung des Faktors Arbeit erreicht werden?

Der Abbau von Flexibilitätsschwellen im Arbeitsmarkt ist erforderlich, um den Faktor Arbeit in Deutschland wieder wettbewerbsfähiger zu machen.

Die mangelnde Flexibilität im deutschen Arbeitsmarkt ist ein Hauptargument für die Verlagerungen

Neben der Höhe der Lohnkosten ist insbesondere die Flexibilität der Mitarbeiter und des Arbeitsmarktes ausschlaggebend für die erhöhten Verlagerungsaktivitäten und die Stagnation des wirtschaftlichen Wachstums. Dabei ist es nicht nur der bestehende Kündigungsschutz, der eine Flexibilisierung verhindert. Veränderungen müssen an fünf Flexibilitätsschwellen angreifen:

- **Anreizschwelle:** Die Attraktivität von Erwerbstätigkeit muss sichergestellt werden. Dies bedingt eine Reduzierung der Transferzahlungen bei Arbeitslosigkeit sowie eine Verschärfung von Zumutbarkeitsregeln.
- **Mobilitätsschwelle:** Eine berufliche und lokale Mobilität ist zu erreichen. Sowohl die Bereitschaft zum Umzug als auch zur Tätigkeit in einem anderen Berufszweig ist in Deutschland traditionell gering ausgeprägt. Ein Umdenken betrifft dabei potenzielle Mitarbeiter als auch die Unternehmen.
- **Infrastrukturschwelle:** Die Rahmenbedingungen müssen den Eintritt in Erwerbstätigkeit ermöglichen. Die Erwerbstätigkeit von Frauen muss durch gezielte Maßnahmen zur Verbesserung der Infrastruktur erheblich verbessert werden. Eine flächendeckende Bereitstellung von Betreuungsmöglichkeiten für Kinder sowie eine Ganztagsbetreuung im Schulsystem sollen insbesondere die Erwerbstätigkeit Alleinerziehender ermöglichen.
- **Kündigungsschwelle:** Ein überzogener Kündigungsschutz darf nicht die Schaffung neuer Arbeitsplätze verhindern. Sinnvoll wäre ein Kündigungsschutzgesetz, das erst nach zwei Jahren anstatt nach sechs Monaten einsetzt. Ebenso sollten leistungsfähige Unternehmensmitarbeiter von der Sozialauswahl bei betriebsbedingten Kündigungen ausgenommen sein.
- **Autonomieschwelle:** Die Flexibilität betrieblicher Bündnisse darf nicht behindert werden. Die Möglichkeiten betriebsspezifischer Lohn- und Gehaltsvereinbarungen im Rahmen des Tarifrechts sind zu erweitern. Es sind Abweichungen vom Tarifvertrag zuzulassen, wenn dadurch neue Arbeitsplätze geschaffen werden können. Auch die Einführung flexibler Arbeitszeitmodelle sollte auf betrieblicher Ebene geregelt werden.



Wertschöpfung hat Wert!

Literatur

- Wildemann, H. (1997): Produktivitätsmanagement: Handbuch zur Einführung eines Produktivitätssteigerungsprogramms GENESIS, München 1997
- Wildemann, H. (1997): Fertigungsstrategien: Reorganisation für eine schlanke Produktion und Zulieferung, München 1997
- Wildemann, H. (1997): Die modulare Fabrik: Kundennahe Produktion durch Segmentierung, München 1997
- Wildemann, H. (1998): Entwicklungs-, Produktions- und Vertriebsnetzwerke in Zulieferindustrie, Delphi-Studie, München 1998
- Wildemann, H. (2004): Die Zukunft des Wachstums, München 2004
- Wildemann, H. (2004): Personal und Organisation, München 2004
- Wildemann, H. (2005): Logistik Prozess-Management: Organisation und Methoden, 3. Auflage, München 2005
- Wildemann, H. (2005): Unternehmensstandort Deutschland – Wege zu einer wettbewerbsfähigen Wertschöpfungsgestaltung, München 2005
- Wildemann, H. (2005): Outsourcing – Offshoring – Verlagerung, München 2005