

Standortentscheidungen in der Automobilzulieferindustrie

Standortklagen haben in Deutschland wieder Konjunktur. Eine bestimmte Gruppe Wissenschaftler, Verbandsvertreter und Manager verfolgen dabei ein klares Kalkül: Der Standort Deutschland wird schlecht geredet um die politische Wende zu beschleunigen und grundlegende Veränderungen bei den Arbeits- und Tarifbedingungen durchzusetzen. Es ist die Zeit der großen Vereinfachung: Selbst Investitionen deutscher Unternehmen in Osteuropa oder Asien, die das Motiv haben, den Wachstumsmärkten zu folgen, werden in der öffentlichen Debatte zu "Verlagerungen in Folge deutscher Standortnachteile". Keine Rede mehr vom notwendigen globalen Engagement der deutschen Industrie, welches auch bei uns Arbeitsplätze sichert.

Zweifellos gibt es einen Anteil an Auslandsinvestitionen, der aus Kostengründen erfolgt. Aber auch hier muss unterschieden werden, ob die Maßnahmen voll zu Lasten deutscher Standorte gehen, oder, wie in der Automobilindustrie in den vergangenen Jahren häufig geschehen, durch eine Mischkalkulation helfen, Beschäftigung an den deutschen Standorten zu sichern.

Bei VW hat Bratislava eindeutig Wolfsburg stabilisiert. Aber selbst diese Unterscheidung will man heute nicht hören. Von einer "Versachlichung" der Debatte sind wir meilenweit entfernt.

Auch wenn es im Mainstream der Standortklagen untergeht, müssen kritische Fragen gestellt werden: Was sind die tatsächlichen Motive für Auslandsinvestitionen deutscher Unternehmen? Was stabilisiert dabei Beschäftigung im Inland und was ist tatsächlich Verlagerungen von Arbeitsplätzen? Können unsere Unternehmen den zweifellos bestehenden Unterschied bei den Arbeitskosten zu einigen Ländern durch höhere Produktivität, Flexibilität und Innovationsfähigkeit ausgleichen? Haben wir Standortvorteile die es zu nutzen oder noch zu erschließen gilt? Diesen Frage soll hier am Beispiel der deutschen Automobilzulieferindustrie nachgegangen werden.

I. Was sind die Fakten

Internationale Verflechtung aber auch Exporte haben zugenommen

Es gibt kaum ein Thema bei dem die Widersprüche so augenfällig sind. Auf der einen Seite ist es in Asien und Osteuropa in den letzten Jahren zum Aufbau neuer Produktionskapazitäten und damit zu einem Anstieg der Auslandsbeschäftigung deutscher Unternehmen gekommen. Ein Großteil sind dabei Kapitalbeteiligungen und Aufkäufe. Im Einzelfall wurden komplette arbeitsintensive Montagenarbeiten verlagert. Besonders weitgehend hat sich dies bei der Verlagerung der Kabelbaummontage an osteuropäische Standorte vollzogen.

Betriebsräte werden immer häufiger mit konkreten Verlagerungsplänen konfrontiert. Befragungen in der Branche zeigen erhöhte Verlagerungsabsichten in den kommenden Jahren, vorwiegend im Bereich der Produktion, jedoch kaum bei Forschung und Entwicklung¹. Aber Einzelfälle sind noch lange nicht exemplarisch für die ganze Branche und Absichtserklärungen sind noch lange nicht konkret durchgerechnete Entscheidungen.

Auf der anderen Seite geben die Statistiken keinen Hinweis auf eine generell gestiegene Verlagerungstätigkeit. So stellt das Fraunhofer Institut für Systemtechnik und Innovationsforschung in Karlsruhe (ISI-Institut) in einer Studie² fest, dass die Produktionsverlagerungen im Bereich der Automobilzulieferer seit 1999 rückläufig sind. Dagegen sind Rückverlagerungen aus dem Ausland nach Deutschland tendenziell gestiegen. Auf zwei verlagernde Automobilzulieferer kommt eine, die Produktion aus dem Ausland wieder zurück holt. Die Analyse der Außenhandels- und Direktinvestitionsbeziehungen zeigt, dass bis 2003 kein genereller Trend der Produktionsverlagerungen in Niedriglohnländern festzustellen ist³. Hersteller von "Fahrgestellen, Karosserien, Motoren, Teile und Zubehör" weisen einen wachsenden Außenhandelsüberschuss auf, der im letzten Jahr (Jan.-Nov. 2003) 10,7 Mrd. € ausmachte.⁴ Obwohl bei der Betrachtung des Außenhandelsüberschusses unklar ist, wo im einzelnen Wertschöpfung entsteht, bleibt festzuhalten: Ein Industriezweig, der ständig steigende Exportüberschüsse erzielt, kann wohl kaum als international wettbewerbsschwach bezeichnet werden.

Auslandsinvestitionen folgen vor allem dem Wachstumsmotiv

Nach der neuen Studie des ISI-Instituts haben bereits über 50% der Direkt- und Systemlieferanten in der Automobilindustrie („First Tier Supplier“) Produktionsstätten im Ausland. Sie sind in der Vergangenheit weitgehend den Abnehmerfirmen in die entsprechenden Länder gefolgt um Nähe zu den Großkunden zu haben oder für sich Wachstumsmärkte zu erschließen. Dagegen haben die Lieferanten im zweiten Rang, die nicht direkt den Automobilhersteller liefern („Second Tier Supplier“) mit 29% Produktionsstätten im Ausland die gleiche Quote wie das verarbeitende Gewerbe insgesamt. Fragt man die Zulieferunternehmen nach den Motiven für ihr Auslandsengagement so wird in erster Linie Markterschließung und Nähe zu den Großkunden genannt. Die Nähe zu Abnehmern und Märkten, sowie Local Content Auflagen sind für Automobilzulieferer für den Aufbau einer Auslandsproduktion deutlich wichtiger als für Firmen außerhalb des Automobilbereichs. Hier zeigt sich, dass die Marktmacht der Automobilfirmen und die damit verbundenen Anforderungen an die Zulieferer ins Ausland zu folgen viel ausgeprägter ist als in anderen Industriebereichen.

Der Aufbau von Auslandsproduktion aus Gründen der Markterschließung oder wegen der Nähe zu den Großkunden stärkt die globale Präsenz der Firmen und wirkt sich positiv auf die Wettbewerbsfähigkeit aus. In aller Regel ist dies unkritisch für die Arbeitsplätze im Inland. Im Gegenteil, in der Regel entsteht auch ein Beschäftigungszuwachs im Inland. So wurden mit der globalen Ausrichtung der deutsche Automobilindustrie in den letzten Jahren 271.000 Arbeitsplätze im Ausland durch neue Standorte oder Fusionen aufgebaut - im gleichen Zeitraum (1997 - 2001) stieg die Beschäftigung im Inland um 71.800 Arbeitsplätze.

Niedrige Lohnkosten im Ausland sind keine hinreichenden Gründe für Verlagerungsmaßnahmen

Bei anstehenden Investitionsentscheidungen muss in erster Linie die Frage gestellt werden, welche Strategie zum Unternehmen passt ("strategisches Portfolio"). Es kann für einen Automobilzulieferer, der auf Innovationen und Technologien setzt,

einen strategischen Fehler bedeuten, aus Gründen der Kostensenkung einen Standort im Ausland aufzubauen. Einbußen in der Innovationsfähigkeit können die Folgen sein. Es besteht die Gefahr, "dass Produktion und FuE auseinandergerissen werden und so notwendige und innovationsförderliche Abstimmungsprozesse erschwert werden oder gar auf der Strecke bleiben."⁵

Auch für die Gruppe der Zulieferer die beispielsweise auf Flexibilität und Lieferfähigkeit setzen, kann der Aufbau von Auslandsproduktion die Gefahr mit sich bringen, Vorsprünge in der Lieferflexibilität zu verlieren. Als Faustregel gilt, wer von seinen primären Zielen her nicht Preisführerschaft, sondern Innovation, Flexibilität, Qualität oder enge Zusammenarbeit mit dem Abnehmer anstrebt sollte äußert vorsichtig mit der Möglichkeit von Auslagerungen aus Kostengründen umgehen. Hinzu kommt, dass bei anstehenden Standortüberlegungen zwingend eine Gesamtkostenbetrachtung durchgeführt werden muss. Es gibt eine Reihe von Faktoren die einkalkuliert werden müssen und dazu führen, dass häufig vermeintlich billige Standorte als ungünstig und vermeintlich teurerer Standorte per saldo als günstiger da stehen. Zu einer solchen Gesamtkostenrechnung gehören u.a., dass die Dynamik der Kostenentwicklung an den Standorten eingerechnet, Aufschläge für Risikofaktoren vorgenommen und Kosten für den Aufbau und die Unterstützung eines ausländischen Standortes seriös abgeschätzt werden. Mittlerweile liegen sehr viele Erfahrungswerte vor, mit denen sich die Risiken beschreiben und zusätzliche Kosten quantifizieren lassen.

Die Risiken von Investition und Verlagerungen ins Ausland werden in aller Regel zu gering geschätzt

Die Risiken einer Auslandsinvestition drücken sich in der Rückkehrrate von Automobilzulieferern aus. Auf zwei verlagernde Firmen kommt eine welche die Produktion aus dem Ausland wieder zurückholt.⁶ Die Rückkehrmotive sprechen eine deutliche Sprache: In erster Linie war eine dauerhaft hohe Qualität nicht erreichbar. Weitere wichtige Gründe sind: Zu hohe Koordinationskosten, fehlende Flexibilität und Probleme mit der Kapazitätsauslastung. Solche Erfahrungswerte müssen heute in einer Gesamtkostenrechnung berücksichtigt werden. Dies gilt insbesondere für Zulieferer im zweiten Rang („Second Tier Supplier“), die strategisch überwiegend auf Qualität setzten. Diese Firmen können es sich absolut nicht erlauben sich ein dauerhaftes Qualitätsproblem an einem ausländischen Standort einzuhandeln.

Unternehmen die aus Kostengründen verlagern, haben sich überwiegend zu schnell entschieden und lassen die Potenziale in Deutschland ungenutzt

Die Entscheidung zum Aufbau von Produktionsstandorten im Ausland mit dem Ziel, dadurch insbesondere Lohnkosten einzusparen wird oftmals getroffen, ohne die am heimischen Standort gegebenen Möglichkeiten zur Modernisierung umfassend zu nutzen. Damit gehen Arbeitsplätze in Deutschland verloren, die erhalten werden könnten, wenn systematisch alle Potenziale am deutschen Standort, insbesondere durch innovative Organisationskonzepte, erschlossen worden wären.

Überraschend deutlich zeigt die aktuelle Studie des ISI-Instituts, dass die Automobilzulieferer, die Verlagerungen aus Kostengründen vorgenommen haben,

bei allen Faktoren innovativer Organisationskonzepte Defizite aufweisen. So haben lediglich knapp ein Drittel dieser Firmen Funktionen konsequent dezentralisiert. Sie verzichten auf flexible und agile Strukturen die heute zentral für Wettbewerbsfähigkeit sind. Zudem wenden sie in geringerem Maße Gruppenarbeit, Aufgabenintegration und Kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP) an.

Bei diesen Automobilzulieferern wird häufig zu schnell zum Mittel der Auslandsproduktion gegriffen. Diese Unternehmen bauen keine neuen Stärken auf, sondern versuchen lediglich ihre Schwächen zu minimieren. Letztlich kein zukunftsfähiges Konzept.

II. Was ist zu tun ?

Wir müssen in erster Linie bei den Stärken ansetzen

Das gebetsmühlenartige Wiederholen des angeblichen zu teuren Standorts Deutschland ist undifferenziert und führt zu einer unheilvollen depressiven Grundstimmung. Wir müssen in den Debatten unsere Stärken herausstellen, mit dem Ziel diese kontinuierlich zu verbessern. Dies bedeutet nicht, dass man nicht auch über Schwächen reden muss. Jedoch nur die Kostenstrukturen zu verbessern genügt nicht. Wer keine zusätzliche Wertschöpfung erreicht und es nicht schafft durch innovative Ansätze seine Kernkompetenz und Alleinstellungsmerkmale zu verbessern, dem nützen auch die niedrigsten Löhne in Fernost nichts. Zu den anerkannten absoluten Stärken des deutschen Standortes gehören die Arbeitsqualität, Qualifikation und Kompetenz der Beschäftigten, stabile politische und wirtschaftliche Rahmenbedingungen, perfekte Infrastruktur und Logistik sowie eine positives soziales Umfeld.⁷

Wer heute im Ausland investiert muss wissen, dass er möglicherweise zwar Kostenvorteile bei den Arbeitskosten erzielt, sich jedoch in jedem Fall Nachteile bei den genannten Standortfaktoren einhandelt. Bei anstehenden Produktionsverlagerungen muss man sich im klaren sein und genau abschätzen, was man hier aufgibt.

Investitions- und Standortplanungen bedürfen einer dynamischen Gesamtkostenrechnung

Bei anstehenden Investitions- und Standortplanungen muss eine Gesamtkostenrechnung durchgeführt werden, bei der die tatsächlichen Kosten für den Aufbau eines ausländischen Standortes wie z.B. Koordinierungs- und Unterstützungskosten, auch diesem zugerechnet und nicht die heimischen Standorte damit belastet werden.

Eine vergleichende Bewertung der Standortfaktoren am heimischen und ausländischen Standort muss vorgenommen werden. Diese Bewertung muss insbesondere Erfahrungswerte der letzten Jahre in der Automobilbranche berücksichtigen.

In einem Alternativszenario muss die dynamische Entwicklung von Kostenfaktoren bewertet werden. Dies betrifft insbesondere Personal- und Infrastrukturkosten, die in einigen Länder Osteuropas in den letzten Jahren enorm gestiegen sind. Es macht wenig Sinn auf der Basis heutiger Personalkosten eine Standortentscheidung zu

treffen, die beispielsweise in 3-4 Jahren eine erneuten Kostenbetrachtung nicht mehr standhalten würde.

Nicht zuletzt müssen Risikofaktoren richtig bewertet und eingerechnet werden. Dies betrifft insbesondere die Gründe, aus denen heraus dieser hohe Prozentsatz an Automobilzulieferern wieder enttäuscht aus dem Ausland zurück gekehrt sind. Insbesondere muss kritisch hinterfragt werden, ob die Qualitäts- und Flexibilitätsziele, sowie eine volle Kapazitätsauslastung zu erreichen sind und wie hoch die erforderlichen Koordinierungs- und Logistikkosten einzuschätzen sind. Den betroffenen Betriebsteilen muss in dem Investitionsplanungsprozess die Möglichkeit eines fairen "Last Offer" Verfahrens eingeräumt werden. Betriebsräte sind in diesem Prozess frühst möglich zu beteiligen.

Verbesserungsmöglichkeiten an den deutschen Standorten müssen erschlossen werden

Wenn Automobilzulieferer, die Verlagerungen aus Kostengründen vorgenommen haben, bei allen Faktoren innovativer Organisationskonzepte Defizite aufweisen, ist hier ist ein enormer Handlungsbedarf gegeben. Deshalb muss die Verfahren zur Standortentscheidung generell um den Schritt ergänzt werden, im Vorfeld die vorhandenen Potentiale an den deutschen Standorten zu ermitteln und gezielt anzuheben. Diese Verbesserungsmöglichkeiten liegen insbesondere im Bereich innovativer Organisationskonzepte und der Mobilisierung von Wissen.⁸

Hier gibt es viele gute Beispiele, die im Sinne von Best Practice-Lösungen herangezogen werden können. Nicht zuletzt ist dies ein Feld, bei dem Betriebsräte einen wichtigen Beitrag leisten können.

Hohe Bedeutung regionaler Innovationsnetzwerke

Zu den positiven Alleinstellungsmerkmalen, die kaum eine Auslandskonkurrenz fürchten muss, gehören die bestehenden regionalen Innovationsnetzwerke („Cluster“). Hier gibt es hervorragende Beispiele für Zusammenarbeit zwischen Automobilzulieferern der verschiedenen Stufen aber auch, leider noch unterentwickelt, in der Zusammenarbeit zwischen Herstellern und Zulieferern. Durch kooperative Wertschöpfungsprozesse können erhebliche Vorteile und Synergien insbesondere bei Produkt- und Prozessinnovation, sowie bei der Qualität erschlossen werden. Diese Ansätze sind verstärkt durch nationale und regionale Innovationsdialoge im Bereich der Automobil- und Zulieferindustrie weiter zu entwickeln.

Wir brauchen partnerschaftliche Geschäftsmodelle statt Kostenabwälzung

Die Hersteller-Zuliefererbeziehungen müssen sich radikal vor dem vorherrschenden Typ der Kostenabwälzung und Preisdrückerei verabschieden. Zukunftsfähig sind nur Modelle der Innovationspartnerschaft. Das Segment der Automobilzulieferer wird bis 2015 um 70% wachsen. Damit entsteht auch zusätzliche Wertschöpfung in der Vor- und Serienentwicklung der Zulieferer. Nach einer neuen Studie von Mercer⁹ über die neue Arbeitsteilung in der Automobilindustrie können dabei bis zu 1,2 Mio. neue Arbeitsplätze in Europa neu entstehen. Dieses Szenario ist allerdings nur gültig, wenn sich die Rahmenbedingungen verbessern und ein enges partnerschaftliches Netzwerk aus Herstellern und Zulieferern entsteht.

Dieser Typus der Hersteller-Zuliefererbeziehungen ist absolut unterentwickelt. Welche Potentiale hier schlummern haben die beiden Institute in einer Modellrechnung simuliert und sind zu Synergien und Kosteneffekten zwischen 600-1000 Euro pro Fahrzeug gekommen. Dies setzt jedoch eine partnerschaftliche Kooperation bei Entwicklung und Fertigung zwischen Hersteller und Zulieferer und das Grundverständnis einer "Win-Win" Situation voraus. Man kann im Hinblick auf Kooperation sagen, dass auch hier die Modernisierungspotenziale an den deutschen Standorten ungenutzt brach liegen.

Fazit:

Wir brauchen dringend eine Versachlichung der Standortdebatte. Das Beispiel Automobilzuliefererindustrie zeigt, dass man ausgehend von den Fakten sich genau die unterschiedlichen Motive von Investitionsentscheidungen, die Risiken wie auch die ungenutzten Potenziale an den deutschen Standorten ansehen muss. Mit innovativen Organisationskonzepten und Unternehmensbeziehungen sind in der Regel Effizienzverbesserungen erzielbar, die in einer Vielzahl von Fällen Verlagerungsmaßnahmen überflüssig machen können.

Die Zukunftschancen der deutschen Automobilindustrie liegen in der Fähigkeit, einen Vorsprung im Innovationswettbewerb zu erlangen. Sie liegen nicht primär im Kostenwettbewerb. Wer nur auf Kostenverbesserung setzt und Innovationen vernachlässigt ist auf der Verliererstrasse. Die Bundesregierung hat zurecht die Initiative "Partner für Innovationen" ins Leben gerufen, mit der das Innovationssystem Deutschland gestärkt und Hemmnisse abgebaut werden sollen. Bis jetzt ist nicht erkennbar, dass diese Initiative auf große Resonanz stößt. Deshalb sollte in einem Dialog zwischen Herstellern, Zulieferern, Betriebsräten, Gewerkschaften, VDA und Politik dieses Thema aufgegriffen zu einer beschäftigungsfördernden Industrie- und Innovationspolitik in der Automobilindustrie weiterentwickelt werden.

¹ Dudenhöfer, F. u.a. (2002): Zukunft des Automobil-Standort Deutschland, VDA-Materialien Nr. 27, Frankfurt

² Fraunhofer Institut für Systemtechnik und Innovationsforschung (2004): Stand und Entwicklung der Auslandproduktion bei Automobilzulieferern - ein Branchenvergleich, Karlsruhe

³ Schmidt, N. (2004): Internationale Wettbewerbsfähigkeit, Industriestandort, Produktionsverlagerungen, IG Metall Positionspapier Frankfurt

⁴ Statistisches Bundesamt

⁵ Fraunhofer Institut für Systemtechnik und Innovationsforschung (2004)

⁶ Fraunhofer Institut für Systemtechnik und Innovationsforschung (2004)

⁷ Dudenhöfer, F. u.a. (2002): Zukunft des Automobil-Standort Deutschland

⁸ Roth, S. (2003): Wissensvernetzung und lernende Organisation, in: Bsirske, F. u.a. (Hrsg): "Wissen ist was wert", VSA-Verlag, Hamburg

⁹ Mercer (2003): Die neue Arbeitsteilung in der Automobilindustrie, München