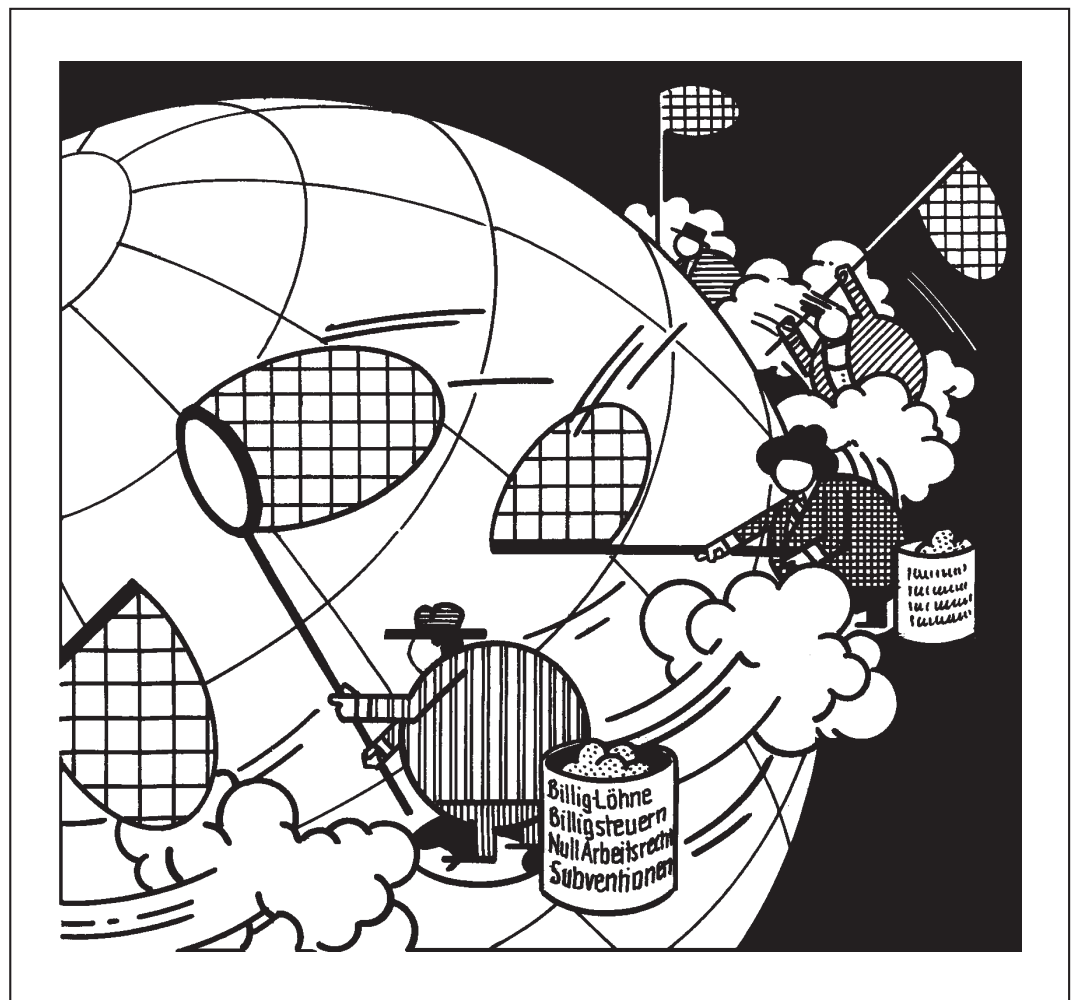


Wolfgang Müller

JOB-EXPORT

Die neue globale Arbeitsteilung



Schutzgebühr: 3,50 Euro

ISW

REPORT NR. 68

institut für sozial-ökologische wirtschaftsforschung münchen e.V.

Impressum

isw-report 68, Dezember 2006

Publikationsreihe isw-report: ISSN 1614-9289

Herausgeber:

isw – Institut für sozial-ökologische Wirtschaftsforschung e.V.

Johann-von-Werth-Str. 3, 80639 München

Telefon 089/130041 Fax 089/168 94 15

isw_muenchen@t-online.de

www.isw-muenchen.de

Konto: Sparda Bank München

Konto-Nr. 98 34 20 (BLZ 700 905 00)

Autor: Wolfgang Müller

Redaktion: Leo Mayer

Conrad Schuhler (verantwortlich im Sinne des Presserechts)

Layout und Grafiken: Monika Ziehaus

Titelblattgrafik und Karikaturen: Bernd Bücking

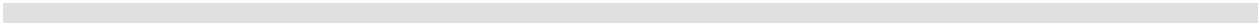
Schutzgebühr: 3,50 EUR

Der Innenteil dieser Broschüre ist auf 100% Altpapier,
zertifiziert mit dem Blauen Engel, gedruckt.

Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit vorheriger
Genehmigung des isw e.V.

Inhalt

Zusammenfassende Thesen zum "Job-Export"	3
KAPITEL 1	
Einleitung	5
KAPITEL 2	
USA: Binnen weniger Jahre jeder fünfte Industrijob weg	7
KAPITEL 3	
Exportweltmeister Deutschland: Geht die industrielle Basis verloren?	9
KAPITEL 4	
Mittel- und Osteuropa: Traditionell Reiseziel deutscher Konzerne	14
KAPITEL 5	
Dienstleistung, Forschung & Entwicklung, Backoffice-Tätigkeiten: Die Verlagerungswelle kommt	18
KAPITEL 6	
Globale Konzerne: Haupttreiber und Profiteure der Verlagerungen	23
KAPITEL 7	
Verlagerungen: Sind wir alle Gewinner?	29
KAPITEL 8	
Was tun gegen Verlagerungen?	34
Literaturhinweise	38



Zusammenfassende Thesen zum "Job-Export"

Produktionsbasis in Deutschland bleibt, aber Verlagerungswelle für Angestellten-jobs zu erwarten.

Nationalstaaten nur noch Boxenstopp für die Konzerne?

■ Die Verlagerung von Fertigungen ist kein neues Phänomen. Vor allem die Nähe zu Absatzmärkten, oft durch Zollschränken geschützt, und zu günstigen Rohstoffquellen (z.B. Stahlindustrie) hat Verlagerungen vorangetrieben. Dagegen waren Unterschiede in den Arbeitskosten bis zum Zusammenbruch der realsozialistischen Systeme in Osteuropa und Asien kein zentrales Verlagerungsmotiv.

■ Durch den Fall der Berliner und der chinesischen Mauer hat das Kapital weltweit plötzlich ungefähr doppelt so viele Arbeitskräfte zur Ausbeutung zur Verfügung wie in den Jahrzehnten vorher. Damit können die Unternehmen erstmals die gravierenden Lohnkostenunterschiede ausnutzen. Der italienische Industrielle Carlo de Benedetti (Olivetti, TIM) brachte die neue vorteilhafte Lage für die Kapitalisten schon 1990 auf den Punkt, als er erklärte, jetzt müsse man keine Rücksichten mehr nehmen. Die Zeit des "Gentleman-Kapitalismus" (Thomas Friedman) ist vorbei.

■ Parallel dazu ermöglichen die IT-Innovationen und die zunehmende Standardisierung aller Geschäftsprozesse, dass die Unternehmen ihre gesamte Wertschöpfungskette analysieren, zerlegen und neu konfigurieren. Was ist Kerngeschäft, was können Partner machen, was kann günstiger eingekauft werden? Das Outsourcing-Geschäft (von einzelnen Fertigungen über Fertigungsdienstleistungen bis zur Buchhaltung oder zur Entwicklung) boomt. Oft geht Outsourcing, die Übergabe von unternehmensinternen Aufgaben an Partner, mit der räumlichen Verlagerung einher. Die Optimierung der weltweiten Unternehmensnetze und die Verlagerungen – auch von Angestelltentätigkeiten – sind jetzt Tagesgeschäft der Konzernlenker.

■ Schließlich haben u.a. Innovationen in der Logistik (Container, UPS, IT-Verfolgung von Sendungen) für einen relativen Fall der Transportpreise und der Infrastrukturkosten gesorgt – bei gleichzeitiger Vergesellschaftung der sozialen Kosten. Das sorgte für einen weiteren Schub beim Aufbau von weltweiten Unternehmensnetzen aus Fertigungen und Entwicklung.

■ Durch diese Entwicklungen ist eine neue Qualität der kapitalistischen Globalisierung entstanden. Unternehmen nehmen dort Kapital auf, wo es das meiste gibt, suchen Ressourcen in den kostengünstigsten Standorten und produzieren, wo es am besten passt. In den einzelnen Volkswirtschaften ist die frühere

Verknüpfung zwischen dem Unternehmenserfolg und dem Wohlergehen der Beschäftigten und zwischen der Entwicklung der Beschäftigtenzahlen und den Geschäftszyklen zerrissen.

■ Die international operierenden Konzerne sind die Treiber und Hauptprofiteure der Verlagerungen und des Aufbaus weltweiter Unternehmensnetze. Sie zwingen ihre (mittelständischen) Zulieferer und Partner ebenfalls zur Internationalisierung. Diese Konzerne lösen sich immer mehr von ihrer Heimatbasis und von den Gemeinden und von den gesellschaftlichen Bezügen, durch die sie groß geworden sind. Die Nationalstaaten spielen für die Konzerne nur noch die Rolle des Boxenstopps beim Autorennen (so der FIAT-Chef und Präsident der italienischen Arbeitgeber Luca di Montezemolo).

■ Die unverbindliche, durch keine unabhängige oder gar demokratisch legitimierte Institution kontrollierte, Selbstverpflichtung zu "Corporate Social Responsibility" (CSR, soziale Verantwortung des Unternehmens) ist nicht nur eine PR-Antwort auf die Globalisierungskritik. Sie markiert gleichzeitig eine Entwicklung zum "Ende der Demokratie" (Benjamin R. Barber) und zielt darauf, die Selbstorganisation der Beschäftigten in Gewerkschaften zu unterbinden.

■ In den USA haben die Verlagerungen, verbunden mit der Importkonkurrenz (aus China, aber auch aus Deutschland), zu einem massiven Rückgang der relativ gut bezahlten Industriebeschäftigung und in einzelnen Regionen zu einer weitgehenden Deindustrialisierung geführt. Dieser Prozess setzt sich weiter fort (GM, Delphi, Ford, Visteon ..). Das US-Management-Lehrbuch-Modell des kapitalarmen Wachstums (Asset-Light-Kapitalismus) mit geringer Fertigungstiefe, das Firmen wie Dell belohnt, die nichts entwickeln, kaum Werte schaffen und die Kosten bis auf die Knochen streichen, gefährdet die Innovationsfähigkeit der Volkswirtschaft.

■ Die deutsche Industrie hat speziell die 90er Jahre für den Aufbau von weltweiten Fertigungsverbänden genutzt. Diese Phase von Verlagerungen mit dem Aufbau von Niedriglohnstandorten (in Mittel- und Osteuropa) und zur Marktöffnung (u.a. China) war 2003 zu einem Stillstand gekommen, doch haben die Direktinvestitionen aus Deutschland in die MOE-Staaten seit 2004 (u.a. im Zusammenhang mit der EU-Osterweiterung) wieder angezogen.

■ Im internationalen Vergleich sind die negativen Auswirkungen der Verlagerungen auf die Produktionsbeschäftigung in Deutschland bislang geringer als in anderen Industrieländern. Das liegt einerseits an

der Spezialisierung der deutschen Industrie, die sie weniger der Billiglohn-Konkurrenz aussetzt, als z.B. das produzierende Gewerbe in den USA oder in Italien. Gleichzeitig hat die deutsche Industrie ihre Exportoffensive durch sinkende Lohnstückkosten gewonnen. Vor allem durch Arbeitszeitverlängerung wollen deutsche Konzerne und internationale Investoren die Attraktivität der deutschen Produktionsbasis weiter stärken.

■ Durch IT-Innovationen, Internet und die Standardisierung der Geschäftsprozesse können erstmals auch Angestelltenaufgaben aus den Unternehmen ausgegliedert und weltweit verlagert werden – mit erheblichen Kostenvorteilen. Für diese Verlagerungen sind jetzt die Voraussetzungen gegeben. Die IT-Innovationen ermöglichen die Digitalisierung der Geschäftsdienstleistungen und die billigste weltweite Vernetzungen der Geschäftsaktivitäten.

■ Als der Kapitalismus digital wurde, waren die ersten Betroffenen die Produktionsarbeiter. Jetzt ist mit der Verlagerung von Ingenieurstätigkeiten die Mittelklasse im Feuer. Das ist eine reale Krise für einen großen Teil der Gesellschaft.

■ Die große Verlagerungswelle für Angestelltentätigkeiten (IT, Backoffice, Entwicklung) steht in Europa und auch in Deutschland erst noch bevor. Die jetzt laufenden Restrukturierungen in der deutschen Finanzbranche, aber auch in den Zentralen von Industriekonzerne, sind ein Indiz dafür. Dabei geht es konkret meist um Verlagerungsprojekte in begrenzten Dimensionen (einzelne Abteilungen, Gruppen), was die Organisation des Widerstands dagegen erschwert.

■ Die Produktivitätsgewinne und Profite aus den Verlagerungen und aus dem Ausbau weltweiter Wertschöpfungsketten sind unter kapitalistischen Produktionsverhältnissen zwangsläufig höchst ungleich verteilt. Das gilt nicht nur für die einzelnen Gewinner und Verlierer in diesem Prozess, nicht nur für Regionen und Volkswirtschaften, die de-industrialisiert werden. Das gilt auch für die "Globalisierungsgewinner" wie Indien oder China und die Boomzonen um Shanghai oder Bangalore. Die Gesellschaften dieser Schwellenländer bezahlen für das Wachstum mit enormen wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Kosten.

■ Der Aufbau internationaler Lieferketten mit Niedriglohnstandorten für Entwicklung und Produktion und Verwaltungsaufgaben ist letztlich weder mit gewerkschaftlichen Mitteln noch mit den Mitteln der deutschen Betriebsverfassung zu verhindern. Aber die Verlagerungen zum Konflikt zu machen, stärkt die Position der Belegschaften und schafft Raum für politische Aktivitäten.

■ Die zahlreichen Fehlanreize im deutschen Steuerrecht, die die Produktionsverlagerungen und die Auslandsinvestitionen generell belohnen, müssen gestrichen werden. Die IG Metall-Forderung nach einer Verlagerungsabgabe sollte ergänzt werden um die

Forderung, Unternehmen ab einer bestimmten Größenordnung bei einer negativen Arbeitsplatzbilanz im Inland mit einer Abgabe zu belegen.

■ Um den EU-internen Steuerwettbewerb nach unten zu unterbinden, steht die Harmonisierung des EU-Steuerrechts bei den Unternehmenssteuern auf der Tagesordnung.

■ Die EU-Fördermittel, die gegenwärtig den Arbeitsplatztourismus subventionieren, müssen an strenge Auflagen gebunden werden. Um das schamlose Abgreifen von Fördermitteln zu unterbinden, müssen alle Förderanträge öffentlich zugänglich gemacht werden. Die dahinter stehenden Konzernplanungen müssen überprüft werden. Schließlich muss die Vergabe von Fördermitteln an harte Sicherheiten und Auflagen gebunden werden. Dazu gehören EU-weite verbindliche Sozialstandards.

■ Weil die global operierenden Unternehmen sich entlang weltweiter Wertschöpfungs- und Lieferketten vernetzen und die Zulieferer einbinden, muss die gewerkschaftliche Organisation zur Entwicklung von Gegenmacht künftig ebenfalls entlang der Konzerne und ihrer Auftragsfertiger erfolgen.

■ Weil das materielle Wohlergehen ganzer Gesellschaften immer mehr an den Unternehmensplanern und den Dispositionen der Einkäufer einzelner Konzerne hängt als an den politischen Entscheidungen, ist die Reregulierung der Konzerne und die Offenlegung ihrer Lieferketten auch eine politische Aufgabe und eine Frage der Demokratie.

Kapitel 1

Einleitung

Die internationale Verlagerung von Fertigungsstätten wegen der Kostenvorteile durch Niedriglöhne gehört seit Jahrzehnten zum Werkzeugkasten vor allem der großen Unternehmen.

Schon Anfang 1993 erklärt der Geschäftsführer von Siemens Components Singapur in der Siemens-Werkszeitschrift zu den Gründen für den Aufbau der Chipfertigung in Singapur: "... die Infrastruktur, Telekommunikation, Energie- und Wasserversorgung sowie das Transportwesen funktionieren hervorragend ... stehen hier Fachkräfte in einem Maß zur Verfügung, wie man es sonst nur in hochentwickelten Industrieländern findet ... Somit haben wir hier ein sehr sicheres soziales Umfeld, und wir haben auch keinerlei Sorge, dass sich daran Entscheidendes ändern wird. ... Für uns ist z.B. entscheidend, dass wir hier in der Lage sind, den Betrieb 365 Tage jeweils 24 Stunden laufen zu lassen ... die Fertigungskosten um etwa 40 % niedriger liegen. Die größte Einsparung ergibt sich dabei aus den deutlich niedrigeren Personalkosten ... Wir sind gerade dabei, ein IC-Design-Center (Chip-Entwicklungszentrum) aufzubauen ... weil man hier ICs kostengünstiger entwerfen kann als in Europa..." (Siemens-Welt 3/1993)

Durch den Fall der Mauern hat die Verlagerungsdynamik noch mehr Schubkraft bekommen. Das gilt insbesondere für die deutsche Industrie, die aus der geografischen Lage direkt in Nachbarschaft zu den Niedriglohnparadiesen in Mittel- und Osteuropa besondere Vorteile zieht: "Seit dem Zusammenbruch des Sozialismus liegt Hongkong lohnpolitisch direkt vor unserer Haustür: 45 DM kostet die Arbeitsstunde in Stuttgart, 4,50 DM in Budapest..." (Hans-Joachim Gottschol, früherer Präsident des Arbeitgeberverbandes Gesamtmetall)

Seit ca. zehn Jahren steht auch die Verlagerung von Angestelltenjobs in den kapitalistischen Metropolen auf der Agenda – getrieben vor allem durch technische Entwicklungen (Internet, Telekommunikation). Weil jetzt von den Verlagerungen in relevanter Maße auch die Mittelschicht betroffen ist, wird das Thema plötzlich weltweit diskutiert. Je nach Wahlkalender (z.B. US-Kongress- oder Präsidentschaftswahlen) und nach öffentlicher Wahrnehmung (z.B. Streik gegen die Schließung des AEG-Waschmaschinenwerks Nürnberg) wogt die Debatte zwar auf und ab. Aber in der öffentlichen Diskussion in den Industrieländern ist das Thema der Verlagerung von Arbeitsplätzen unverändert ganz oben im Themenkatalog.

Der Verlust von Millionen Arbeitsplätzen in den letzten Jahren in der US-Industrie hat in den USA eine politische Gegenbewegung ausgelöst, gegen die Ver-

lagerungen und auch gegen die Importkonkurrenz aus China. Die Diskussion erfasst auch Entwicklungsländer: In Mexiko wird China verantwortlich gemacht für die Abwanderung ausländischer Investoren und für den sinkenden Anteil Mexikos an lukrativen nordamerikanischen Exportmärkten. Für die Beschäftigten im produzierenden Gewerbe und für die vielen Dienstleistungen, die direkt (Produktdesign) oder indirekt (Ingenieurdienstleistungen) am produzierenden Gewerbe hängen, sind hunderte Millionen chinesischer Arbeitskräfte nicht zu unterschätzen in einer globalen Ökonomie, wo Produktionsfaktoren immer mobiler werden.

In Deutschland wiederum, dem Exportweltmeister mit seiner starken und hoch spezialisierten industriellen Basis mit den Kernbranchen Automobil- und Zulieferindustrie, Maschinenbau und Chemie, hat das Thema Verlagerungen einen besonderen Fokus. Hier stehen naturgemäß die industriellen Produktionskosten im Zentrum der Diskussion: "Bei einer wachsenden Zahl von M+E-Erzeugnissen stehen die heimischen Herstellungskosten nicht mehr in einem tragfähigen Verhältnis zu den Preisen am Weltmarkt. Produktion und Beschäftigung in Deutschland haben aber nur dann eine dauerhafte Chance, wenn es gelingt, den Kostennachteil gegenüber ausländischen Standorten zu verringern ... Das größte Wettbewerbsproblem sind die hohen Lohn- und Lohnzusatzkosten in Deutschland." (Gesamtmetall in seiner Postille M+E – Argumente Nr. 5/2005).

Begriffliches

Die Begriffswelt rund um die Verlagerung von Arbeitsplätzen ist verwirrend. Entsprechend schwierig ist die genaue statistische Beschreibung dieser Entwicklungen in der kapitalistischen Konkurrenz.

Grafik: Vier-Felder-Diagramm Deutsche Bank (**Diese Grafik will Wolfgang noch liefern**)

Die Entwicklungen in den Unternehmen lassen sich in zwei Dimensionen beschreiben:

- Zum einen geht es darum, ob bestimmte Teile der Wertschöpfung, der Leistungserbringung, innerhalb oder außerhalb des Unternehmens erbracht werden. Der Begriff Outsourcing beschreibt die Auslagerung von firmeninternen Arbeiten, Prozessen etc. an andere Firmen.

■ Zum anderen geht es darum, wo diese Wertschöpfung stattfindet: Mit dem Begriff Offshoring wird die Auslandsverlagerung von Teilen der Wertschöpfungskette beschrieben. Einzelne firmeninterne Prozesse, Fertigungslinien etc. wandern ins Ausland (Offshore = sozusagen an fremde Gestade). Für die Arbeiten und Arbeitsplätze, die ins nahe gelegene Ausland (z.B. in die Tschechische Republik oder nach Ungarn) verlagert werden, gibt es inzwischen den Begriff "Nearshoring" (= ans nahe Ufer).

Oft gehen Prozesse des Outsourcing und des Offshoring, also der Verlagerung ins Ausland, Hand in Hand. Nach US-Studien beinhaltet inzwischen die Hälfte aller Outsourcing-Kontrakte die internationale Verlagerung von Arbeitsplätzen. Zuerst werden Teile der Wertschöpfung oder bestimmte Büroabläufe (z.B. Personalabrechnung) herausgelöst aus den bisherigen Prozessen und an externe Lieferanten oder an eigens ausgegründete Abteilungen übergeben. Dann können diese Arbeiten im nächsten Schritt ins Ausland verlagert werden. In der öffentlichen Diskussion, gerade in den USA, beziehen sich die Begriffe Offshoring bzw. Nearshoring meist auf die Verlagerung von Angestellten-Arbeitsplätzen, Positionen, die bis vor einigen Jahren als geschützt vor der internationalen Konkurrenz galten.

Auslandsinvestitionen sind eine andere Ursache von Arbeitsplatzverlusten: Hersteller verlagern die Produktion an ausländische Standorte oder bauen neue Fabriken im Ausland, wodurch Arbeitskräfte im Heimatland des Hersteller nicht eingestellt bzw. entlassen werden.

Dass mit den verschiedenen Begriffen Politik gemacht und Verwirrung gestiftet wird, wurde am Beispiel des AEG-Waschmaschinenwerks in Nürnberg deutlich: EU-Kommissar Verheugen (SPD) ließ erklären, es gebe keine EU-Förderung für die Verlagerung der Arbeitsplätze von Nürnberg nach Polen. Semantisch hat Verheugen recht: Die EU hat nicht explizit die Verlagerung gefördert. Aber sie hatte schon vorher den Aufbau des Werkes in Polen, also die Auslandsinvestition des Electrolux-Konzerns, bezuschusst, wodurch die Arbeitsplätze in Nürnberg schließlich überflüssig wurden.

Zahlenspiele um Verlagerungen: Dichtung und Wahrheiten

Es gibt keine eindeutigen Statistiken über die Verlagerung von Arbeitsplätzen, weder in den USA noch in Europa. Die in einzelnen Studien und in den Medien genannten Zahlen beziehen sich meist nur auf eine Sorte von Verlagerung, nämlich das sogenannte Offshoring, die Verlagerung von Arbeitsplätzen aus Hochlohn- in Niedriglohnländer. Andere Quellen von Arbeitsplatzverlusten, z.B. Auslandsinvestitionen in eine neue Fabrik, die dazu führen, dass im Herkunftsland nicht mehr eingestellt oder künftig entlassen wird, werden oft nicht eingerechnet. Das direkte

Offshoring ist aber nur ein Aspekt des weltweiten Wettbewerbs um Arbeitsplätze. In die Verlagerungsstatistiken gehen die Auslandsinvestitionen nicht ein, weil sie nicht direkt mit Verlagerungen verbunden sind und dahinter ein ganzes Bündel von Motiven wie z.B. Markterschließung steht.

Insofern geben alle genannten Zahlen und Hochrechnungen ein verzerrtes Bild. Die Verfechter und Verkäufer (z.B. auf Verlagerungen spezialisierte Beratungsfirmen) von Outsourcing und Offshoring weisen regelmäßig darauf hin, dass das Phänomen nur einen kleinen Teil der Arbeitsplatzverluste ausmacht. Aber es ist eben nur eine Facette der internationalen Konkurrenz auf den Arbeitsmärkten.

Außerdem unterschätzen z.B. die US-Statistiken das Phänomen, weil sie auf den Meldungen der vom Arbeitsplatzverlust Betroffenen beruhen. Diese melden sich aber nur dann bei den staatlichen Stellen, wenn sie Hilfen zu erwarten haben, was bei Arbeitsplatzverlusten im Dienstleistungssektor (auch wenn dieser Service fertigungsnah ist) oder bei Lieferanten nicht der Fall ist. Auslandsinvestitionen sind aus den Kalkulationen über Arbeitsplatzverluste in der Regel ausgeschlossen, weil ihre Auswirkungen schwer bezifferbar sind. Dagegen werden Inlandsinvestitionen in den US-Statistiken erfasst, was die Tendenz zur systematischen Unterschätzung verstärkt.

Nach einer OECD-Studie von Anfang 2005 gibt es kaum harte Fakten über das Ausmaß des internationalen Outsourcing und Offshoring. Niemand kann heute das Ausmaß der Verlagerungen exakt beziffern. Doch zweifellos lassen Unternehmen heute viele Arbeiten, die früher zur unternehmensinternen Wertschöpfung gehörten, von externen Lieferanten (oft im Ausland) erledigen.

Kapitel 2

USA: Binnen weniger Jahre jeder fünfte Industriejob weg

Nach Daten des US-Department of Labor hat das produzierende Gewerbe in den USA allein zwischen 2001 und 2003 12,8 % aller Arbeitsplätze verloren, insbesondere in den Branchen, die sehr stark Importen aus China ausgesetzt sind: In der Computer- und Elektronikindustrie gingen 24 % und in der Halbleiterindustrie 22,9 % der Arbeitsplätze verloren. In Juli 2005 hatte das produzierende Gewerbe in den USA noch 14,3 Millionen Beschäftigte. Das waren drei Millionen oder etwa 20 Prozent weniger als im Juli 2000. Die Importkonkurrenz aus Asien (Japan, China) und aus Europa und insbesondere Deutschland trägt also wesentlich zu den Arbeitsplatzverlusten bei.

Zwischen 1989 und 2000 gingen nach Berechnungen des US-Department of Labour durch Importkonkurrenz jährlich 270.000 Jobs verloren, die meisten im produzierenden Gewerbe. In den Jahren zuvor, zwischen 1979 und 1990, sind in den USA insgesamt 17 Millionen Arbeitsplätze im produzierenden Gewerbe verloren gegangen, davon ein Drittel oder 6,4 Millionen Arbeitsplätze durch internationale Konkurrenz.

Direkte Arbeitsplatzverlagerungen sind auch in den USA weder der einzige noch der primäre Faktor für Arbeitsplatzverluste: Produktivitätssteigerungen durch Technologie und Automatisierung, durch Investitionen, Prozessverbesserungen und bessere Kenntnisse; zyklische und nicht handelsbezogene Strukturverschiebungen; regulatorische und steuerliche Faktoren, die Größe und Entwicklung des Binnenmarktes - all dies beeinflusst die Arbeitsplatzbilanz. Das produzierende Gewerbe ist schon historisch dem Wandel in der Beschäftigung stärker ausgeliefert; die Produktivität in der Industrie ist viel schneller gewachsen als im Dienstleistungssektor.

Importe führen nicht per se zu Arbeitsplatzverlusten, wenn der ausländische Produzent sich entscheidet, im Gastmarkt zu produzieren. Die USA sind der größte Auslandsinvestor und zugleich erste Adresse für ausländische Investoren. 2003 lagen die USA als Empfängerland für Auslandsinvestitionen auf Platz zwei hinter China. 6,5 Millionen Amerikaner haben ausländische Arbeitgeber und sind im Schnitt besser bezahlt als durch US-Firmen.

Negative US-Handelsbilanz: anderswo produziert, in den USA konsumiert

Das Problem der USA: Exporte schaffen Jobs, während Importe tendenziell Arbeitsplätze zerstören.¹ Angesichts des riesigen US-Handelsbilanzdefizits übersteigt das Negativpotenzial der Importe bei weitem das positive Jobpotenzial der US-Exporte. Modellrechnungen, wie das vom Economic Policy Institute (EPI), die den Beschäftigungseinfluss von Exporten und Importen berechnen, kommen auf 3 Millionen verlorene US-Jobs im Zeitraum von 1994 und 2000; das ist die Differenz zwischen 2,8 Millionen Jobs, die durch Exporte entstanden sind, und 5,8 Millionen Jobs, die durch Importe verloren gingen.

US-Bundesstaaten wie Ohio mit einer hohen Industriekonzentration sind besonders bedroht von Arbeitsplatzverlusten. Nach Berechnungen von Policy Matters Ohio, einer Non Profit-Organisation, auf der Basis von Arbeitsmarktdaten und unter Einbeziehung von Importen und Exporten gingen allein in diesem US-Bundesstaat zwischen 1999 und 2003 nur durch die Importkonkurrenz 33.000 Jobs verloren. Der China-Faktor, also die Konkurrenz durch billige Importe aus China, wurde in der Studie nicht einmal berücksichtigt. Nicht erfasst wurde auch, welcher Anteil an den Importen auf konzerninterne Lieferungen entfällt, die jetzt eben nicht mehr aus Ohio, sondern aus Mexiko oder aus China kommen.

Chinesische Billigkonkurrenz oder weltweite Lieferketten der US-Konzerne?

Zugleich stehen hinter den Arbeitsplatzverlusten im Bundesstaat Ohio und in den USA zunehmend globalisierte Wertschöpfungs- und Lieferketten der US-Konzerne, und damit verschiedene Formen von direkten Arbeitsplatzverlagerungen. So stieg allein von 1987 bis 1997 der Anteil ausländischer Vorprodukte in der US-Produktion von 10,5 auf 16,2 % und in der HighTech-Branche von 26 auf 38 %. Diese Entwicklung dürfte sich in den letzten zehn Jahren noch massiv beschleunigt haben.

1) Anmerkung: Tatsächlich ist der Zusammenhang, wie w.o. schon bemerkt, komplexer, als er in der knappen Gegenüberstellung Exporte/Importe erscheint. Exporte schaffen Arbeitsplätze im Exportsektor. Der ist um so größer, je geringer die Kosten, vor allem die Lohnkosten im "nationalen Standort", ausfallen und damit die internationale Wettbewerbsfähigkeit erhöhen. Niedrige Löhne und Gehälter engen aber die Binnennachfrage ein, reduzieren also die Absatzmöglichkeiten im Inland. Davon sind vor allem die auf den Binnenmarkt angewiesenen Unternehmen betroffen. Selbst im Land des Exportweltmeisters Deutschland entfallen fast zwei Drittel der Nachfrage auf den Binnenmarkt. Dem beschränkten Zuwachs an Arbeitsplätzen in der Exportindustrie steht also ein wachsender Druck auf die Arbeitsplätze in den Binnenbereichen der deutschen Wirtschaft gegenüber. Und auch bei den auf den Export orientierten Global Players der deutschen Industrie geht in der Regel die Beschäftigung im Inland zurück, während sie im Ausland wächst. Dies wird weiter unten noch ausführlicher dargestellt.

Josh Bivens, ein Ökonom am Economic Policy Institute in Washington DC, schätzt, dass fast zwei Drittel der Arbeitsplätze, die seit Mitte der 90er Jahre im produzierenden Gewerbe in den USA verloren gegangen sind, auf das Konto von Importen gehen, die einheimische Produkte substituiert haben. US-Konsumenten haben anstelle von US-Produkten im Ausland produzierte Waren gekauft. Oft hängt das damit zusammen, dass US-Multis ihre Fertigungen im Land dicht gemacht haben und entweder ins Ausland verlagert oder an Auftragsfertiger mit ausländischer Fertigung outgesourct haben. Auch das ist Offshoring. Schließlich haben die US-Kapitale die höchsten ausländischen Direktinvestitionen. Faktisch konkurrieren die Auslandsniederlassungen von GM, IBM, Intel & Co. wie andere Nationen mit den Produktionsarbeitsplätzen in den USA, und zwar doppelt: Erstens durch Verlagerung von Arbeitsplätzen aus den USA, zweitens machen sie durch Re-Export in die USA Jobs bei der heimischen Konkurrenz überflüssig.

Verlagerungen von Dienstleistungen: Weltmarktführer USA

Bislang sind die USA Weltmarktführer im Offshoring von Dienstleistungen mit über 60 % globalem Marktanteil. Und der Trend der US-Firmen zur Verlagerung von Dienstleistungen nimmt weiter zu. Eine Umfrage unter den Finanzchefs von US-Firmen ergab, dass 27 % Outsourcing planen und dass 61 % der Firmen, die schon verlagert haben, weitere Verlagerungspläne haben.

Die US-Regierung führt über die Verlagerung von Dienstleistungen keine zuverlässigen Statistiken. Privaten Forschungsinstituten zufolge sind in den USA zwischen 2002 und 2004 eine halbe Million Dienstleistungs-Arbeitsplätze verloren gegangen. Andere behaupten, allein im Jahr 2004 seien eine halbe Million Arbeitsplätze verloren gegangen. Für das Jahr 2005 hat Forrester Research die Verlagerung von 830.000 Jobs im Dienstleistungssektor prognostiziert. Bis 2015 sollen insgesamt 3,4 Mio. Jobs verlagert werden.

McKinsey Global Institute erwartet einen jährlichen Verlust von 200.000 Jobs durch Offshoring. Die Wissenschaftler des privaten Think Tanks Economy.com sprechen von 300.000 Arbeitsplätzen, die jährlich verloren gehen, und prognostizieren, dass sich die Zahl bis 2010 verdoppeln wird. Bis 2010 sollen u.a. 277.000 IT-Jobs, 162.000 Büro-Arbeitsplätze (Backoffice) und 83.000 Architektenjobs aus den USA in Niedriglohnländer verlagert sein.

Nach einer Studie der University of California Berkeley sind 14 Millionen Dienstleistungsarbeitsplätze in den USA, das sind aktuell etwa 10 % der Gesamtbeschäftigung, durch Offshoring bedroht. Das wäre die größte strukturelle Anpassung in der Wirtschaftsgeschichte der USA.

Im Dienstleistungssektor ist China nicht die Hauptadresse für Verlagerungen aus den USA: Nach einer Erhebung von McKinsey importiert China gerade 1,1

Mrd. Dollar an Dienstleistungen. Nach Indien ist dagegen ein Auftragsvolumen von 7,7 Mrd. Dollar und nach Irland von 8,3 Mrd. Dollar gegangen. Speziell in der IT-Branche oder bei Call Centern ist Indien die erste Adresse für Offshoring aus den USA. Dagegen ist Irland noch erste Wahl bei der Bearbeitung von Versicherungsansprüchen. Aber bald könnten polnische Fachkräfte die irischen ersetzen. In der US-Flugzeugindustrie wiederum führt die Entwicklungskonkurrenz aus Russland zu Sorgen um die US-Arbeitsplätze.

Bislang ist die Verlagerung von Arbeitsplätzen in der Abwicklung von Geschäftsprozessen (Auftragsabwicklung, Reklamationen, Buchhaltung, Personal) noch kein großes Thema in der öffentlichen Diskussion in den USA. Noch ist das Ausmaß gering: Nach einer Umfrage der Unternehmensberatung Gartner von 2005 hatten gerade 5 % der befragten Firmen mit Umsätzen von 100 Mio. bis 4 Mrd. Dollar einzelne interne Geschäftsprozesse ins Ausland verlagert bzw. entsprechende Pläne, obwohl Trendsetter wie GE oder American Express solche Arbeiten längst in Indien, Mexiko oder Jamaika erledigen lassen. Doch das kann sich schnell ändern. Denn bei potenziell 40 Prozent Kostenersparnis und bei gleichzeitig hoher Arbeitsqualität und -leistung ist die betriebswirtschaftliche Logik dahinter zwingend. Ein Arbeitsplatz im Call Center ist in Bangalore (noch) eine Aufstiegschance, dagegen in Miami eine Sackgasse oder bestenfalls ein Gelegenheitsjob.

Der indische Branchenverband Nasscom (National Association of Software & Service Companies) schätzt, dass Geschäftszweige wie der Betrieb von Call Centern und die Abwicklung von Geschäftsprozessen jährlich um 70 % wachsen, und dass Indien in diesem Feld zusammen mit den IT-Dienstleistungen bis 2008 1,1 Millionen Arbeitsplätze und damit 10 Prozent Weltmarktanteil haben wird.

Indiens Popularität bei britischen und amerikanischen Firmen, den bislang bei weitem größten Verlagerern, liegt an der großen Verbreitung der englischen Sprache. Dagegen war der Mangel an Sprachkenntnissen in China bislang ein Hindernis für Chinas Wettbewerbsfähigkeit im Verlagerungsmarkt. Aber das ändert sich. So gibt Kommunikationsausrüster Cisco derzeit 25 % seines globalen Outsourcing-Budgets in China aus, die Zielgröße ist 40 % bis Ende 2006.

"Obwohl Indien zweifellos der größte Empfänger von verlagerten Arbeitsplätzen ist, rangieren auch die entwickelten Länder hoch auf der Liste der Verlagerungsziele", urteilt die OECD. Die OECD-Studie nahm den Wert der Exporte von Unternehmensdienstleistungen als Maß für Verlagerungen in den Jahren 1995 bis 2002. Danach sind Estland, Irland und Schweden unter den größten Exporteuren von Unternehmensdienstleistungen. "Europäische Firmen verlagern innerhalb Europas – die Ausnahme sind britische Firmen".

Kapitel 3

Exportweltmeister Deutschland: Geht die industrielle Basis verloren?

Seit Jahren geht das Gespenst der Verlagerungen von Produktions- und Dienstleistungsarbeitsplätzen aus der Bundesrepublik nach Mittel- und Osteuropa oder gleich nach China um und sorgt für Existenzängste. Der Electrolux-Konzern schließt das AEG-Waschmaschinenwerk Nürnberg und verlagert die Produktion nach Polen. 2003 hatte der Siemens-Konzern spektakulär mit der Verlagerung der Handy-Produktion nach Ungarn gedroht, falls Belegschaft und IG Metall nicht fünf Stunden unbezahlte Arbeit und bis zu 30 Prozent Lohnverzicht akzeptierten. Die Erpressung funktionierte, das Ergebnis ist bekannt: Der Verzicht hat die Arbeitsplätze nicht gesichert, und obendrein ist das Arbeitslosengeld wesentlich niedriger.



Ich schufte Tag und Nacht, damit mein Elefant global konkurrenzfähig bleibt.

Grund genug, Bilanz zu ziehen: Was wird verlagert, was kommt noch? Welche Arbeitsplätze in Produktion und Dienstleistung sind besonders betroffen? Steht die große Verlagerungswelle erst noch bevor?

Geht in Deutschland die industrielle Basis verloren?

Entsprechende Sorgen sind aus Arbeitnehmersicht verständlich, denn Verlagerungen von einzelnen Fertigungslinien und von ganzen Standorten sind an der Tagesordnung. Doch es ist zu bezweifeln, dass die industrielle Basis prinzipiell verloren geht. Die regelmäßigen Drohungen der Kapitaleseite sind vor allem absichtsvolle Panikmache, um Zugeständnisse zu erpressen.

Zwar gehen nach Schätzungen (nach Angaben des Fraunhofer-Instituts) pro Jahr 50.000 Arbeitsplätze in Deutschland durch Produktionsverlagerungen verloren. Und diese Entwicklung geht weiter: Die Einkäufer der deutschen Autohersteller machen z.B. massiv Druck auf ihre Zulieferer. Jeder Zulieferer muss auch einen Niedriglohn-Standort haben, sonst wird er bei Ausschreibungen für neue Projekte gar nicht mehr berücksichtigt. Es geht um die knallharte Verbesserung der Kostenposition.

Gleichzeitig steht der deutsche Exportüberschuss aber für die Sicherung von ca. 900.000 Arbeitsplätzen in Deutschland. (Vgl. Anmerkung 1 in Kapitel 2, Seite 7) Insgesamt ist die Arbeitsplatzbilanz im internationalen Vergleich deutlich besser als etwa in den USA, Großbritannien, Frankreich oder Italien. Das belegen etwa die Daten des von der französischen Zeitung "Le Monde Diplomatique" herausgegebenen "Atlas der Globalisierung".

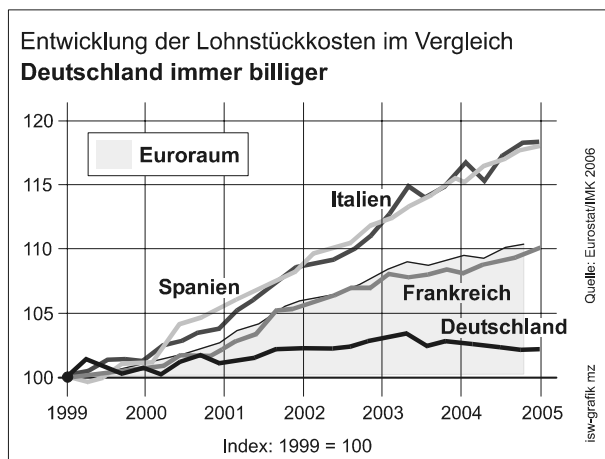
Ähnlich die Position der IG Metall: "Noch im Frühjahr 2005 behauptete der Deutsche Industrie- und Handelskammertag (DIHK), deutsche Firmen würden bis 2007 150.000 Jobs ins Ausland verlagern. Im September zeigte eine Umfrage desselben Verbandes: Bei 37 Prozent der Unternehmen ist durch die Auslandsinvestition auch die Beschäftigung in Deutschland gestiegen. Nur 22 Prozent mussten zugleich Stellen streichen. DIHK-Präsident Braun gab zu: "Der Saldo ist positiv."

Auch alle seriösen wissenschaftlichen Studien sind sich einig: Produktionsverlagerungen haben bislang quantitativ noch keinen großen Einfluss auf den Arbeitsmarkt. Deutschland ist bislang unterm Strich Gewinner der Globalisierung. Das gilt auch mit Blick auf die Arbeitsplatzbilanz ... Von einem Massensexodus kann keine Rede sein ... Was bleibt von den angeblich drohenden Wettbewerbsproblemen? Die deutsche Wirtschaft ist extrem exportorientiert. Seit Jahren wird über die Senkung der Arbeitskosten die Exportfähigkeit gesteigert ...", so Wolfgang Rohde, geschäftsführendes Vorstandsmitglied der IG Metall, auf einer Konferenz zum Thema Offshoring im Januar 2006.

Allerdings: Wenn es heißt, "Deutschland" sei ein Gewinner der Globalisierung, dann wird Deutschland mit den in Deutschland angesiedelten Unternehmen gleichgesetzt, nach dem Motto: Was gut ist für Daimler, das ist gut für Deutschland. Aber nicht einmal alle Unternehmen sind Gewinner der Globalisierung; Gewinner sind nur die exportorientierten Unternehmen.

Modell Deutschland: Lohnkosten soweit drücken, dass massive Verlagerungen unterbleiben und die Produktionsbasis gestärkt wird

Die Fixierung auf den Export und damit auf die internationale Konkurrenzfähigkeit hat mittlerweile ein solches Ausmaß angenommen, dass die Lohn- und Sozialpolitik, ja die gesamte Wirtschafts- und Finanzpolitik nur noch mit dem Blick auf die Exportfähigkeit stattfindet.



Spätestens seit 1995 sinkt in Deutschland die Lohnquote am Bruttoinlandsprodukt, also der Anteil der Löhne und Gehälter an allen im Inland erzeugten Gütern und Dienstleistungen. Die verfügbaren Einkommen stagnieren bzw. sinken seit Jahren. Dadurch haben die Konzerne ihre Kostenposition gegenüber der Konkurrenz in Europa und in den USA relativ verbessert. Das ist ein wesentlicher Grund, warum die Produktionsverlagerungen bzw. der Aufbau von Fertigungskapazitäten in Osteuropa und China bislang kaum auf den deutschen Arbeitsmarkt durchgeschlagen haben. Das schlägt sich auch im Vergleich der deutschen PKW-Exporte mit der Entwicklung der ausländischen Direktinvestitionen der deutschen Automobilindustrie nieder: Die Auslandsinvestitionen haben keineswegs die Exporte substituiert, sondern die weltweite Konkurrenzfähigkeit der Automobilindustrie zusätzlich gestärkt – neben der Verbesserung der Kostenposition durch die Stabilisierung der Lohnstückkosten im Vergleich zur Konkurrenz.

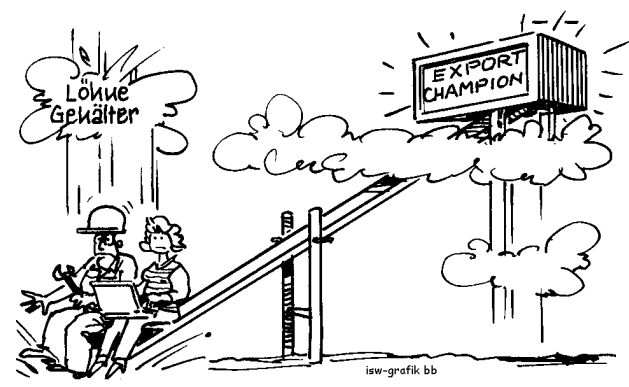
Die Kehrseite: Je mehr die deutsche Wirtschaft auf den Export von Waren und Dienstleistungen setzt, desto stärker muss sie sich den auf dem Weltmarkt herrschenden Bedingungen anpassen, desto stärker drückt die Weltmarktkonkurrenz auf Löhne und Sozialleistungen. Die steuerliche Entlastung der Unternehmen erhöht zwar die Expansionsfähigkeit ins Ausland, vertieft aber u.a. die Finanzkrise des Staates. Die Vergangenheit hat zudem gezeigt, dass die Entlastung der Unternehmen nicht zu einer verstärkten Investitionstätigkeit im Inland geführt hat. Trotz Re-

kordgewinnen ist die Investitionsquote der privaten Unternehmen in den vergangenen fünf Jahren um 13 Prozent zurückgegangen und auf einen historischen Tiefstand gesunken. Damit eröffnet sich eine Abwärtsspirale, da Löhne und Einkommen nicht nur die Kosten der Exportwirtschaft darstellen, sondern auch das binnenwirtschaftliche Nachfrageniveau bestimmen. Der Ausfall der staatlichen Investitionstätigkeit beschleunigt diese Spirale. Denn trotz der wirtschaftspolitisch geförderten Exportorientierung der Unternehmen ist noch immer die Mehrzahl der Arbeitsplätze nicht vom Export, sondern von einer ausreichenden Binnennachfrage abhängig. Diese wird aber aus den im Inland entstehenden Einkommen, v.a. der Löhne und Gehälter, und der Nachfrage der Öffentlichen Hand bestimmt.

Allgemein gilt, dass die Exportorientierung zur relativen und in den letzten Jahren auch zur realen Senkung der Löhne, zu Sozialabbau, Einschränkung öffentlicher Dienstleistungen führt. So wird der Binnenmarkt kaputt gemacht und entsprechend mehr Arbeitsplätze – der Binnenmarkt ist als Nachfragefaktor fast doppelt so stark wie der Export – gefährdet.

Zugespielt: Die Verlagerung der Produktion ist für sich genommen kein strategisches Ziel der deutschen Unternehmen, sondern es geht um Konkurrenzfähigkeit und den Profit. Dazu müssen die Kosten runter. Das geht durch teilweise Verlagerungen in Niedriglohnländer. Gleichzeitig werden die Arbeitskosten, die Lohnstückkosten gedrückt und im Verhältnis zu den internationalen Wettbewerbern unten gehalten. Parallel dazu wird die heimische Produktionsbasis mit modernen Produkten und Prozessen gestärkt.

Diese Vorgehen belegen auch neuere Studien.



Verlagerungen sind umso wahrscheinlicher, je größer die Firma und je reifer das Produkt

Das Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung (ISI) Karlsruhe hat eine europaweite Studie im verarbeitenden Gewerbe gemacht. Daran haben sich ca. 1.400 Firmen mit deutschem Unternehmenssitz beteiligt, über die Hälfte der insgesamt befragten

2.249 Firmen. Arbeitsintensive Sektoren, wie die Textil- und Bekleidungsindustrie, sind in der Erhebung nicht erfasst.

Nach dieser Studie hatten immerhin 30 Prozent der befragten deutschen Firmen in den Jahren 2002–2003 Fertigungen verlagert – ein wesentlicher Anstieg gegenüber der Befragung in den Vorjahren.

Kostensenkung, nicht Markterschließung, ist das dominante Motiv. Die attraktivsten Verlagerungsziele sind die neuen EU-Länder, Osteuropa und Asien. In die neuen EU-Länder und nach Osteuropa, die ja auch von Westeuropa beliefert werden könnten, gehen die Firmen nur wegen der Kostensenkung. In Verlagerungsaktivitäten engagiert sind vor allem große Firmen mit einem hohen Umsatzanteil an reifen Produkten.

Was wird verlagert? Erwartungsgemäß die Fertigung von Standardprodukten, die schon zehn Jahre und länger im Angebot sind und wo es nur noch wenig Potenzial zur Produktivitätssteigerung in den ausgereiften Prozessen gibt. Aber auch hochautomatisierte Prozesse mit geringem Lohnanteil wie in der Automobil- und Zulieferindustrie bieten Kostensenkungspotenziale durch Verlagerung. Denn je geringer der Lohnanteil am Produkt, desto wahrscheinlicher wird die Produktion verlagert, weil weitere Automatisierung nur noch geringe Ersparnisse bringt. Schließlich wird die Fertigung von Produkten, wie z.B. Pumpen und Getriebe, die aus vielen Teilen zusammengesetzt sind, verlagert. Bei diesen Prozessen gibt es Grenzen für das Kostensenken durch weitere Automatisierung. Verlagern ist dann billiger.

Ein Beispiel dafür ist die bayerische Firma WET, die die Fertigungen von Sitzheizungen inzwischen von Ungarn nach China und in die Ukraine verlagert hat – in große Fabriken mit niedrigem Automatisierungsgrad. Die Transportkosten spielen dabei keine Rolle. Das Unternehmen beziffert bei fast gleicher Produktivität wie in Deutschland die jährliche Kostenersparnis pro Beschäftigtem auf 20.000 Euro.

Immerhin 20 % bis 25 % aller Produktionsverlagerungen scheitern

Dagegen bleiben nach der Fraunhofer-Studie Fertigungsprozesse für einfache Produkte, deren Produktion weitgehend standardisiert und automatisiert werden kann, und für sehr komplexe Produkte im Land, weil sie weniger geeignet für Verlagerungen sind.

Immerhin 20 % bis 25 % aller Produktionsverlagerungen scheitern, so die Fraunhofer-Studie. Auf vier bis fünf Firmen, die verlagern, kommt mindestens eine Firma, die die Fertigung zurückholt. Rückverlagerungen sind also keine Seltenheit mehr, sondern folgen Verlagerungen mit einem Zeitverzug von zwei bis drei Jahren.

Die Firmen machen dafür hauptsächlich Qualitätsprobleme, daneben Liefertreue und Kostenprobleme verantwortlich. Außerdem wird ein unerwartet hoher Abstimmungs- und Koordinationsaufwand genannt sowie ein Mangel an qualifiziertem Personal.

US-Bank Goldman Sachs: Deutsche Industrie wird EU-Erweiterung überleben

Zu dieser Erkenntnis kommt die Forschungsabteilung der Investmentbank Goldman Sachs in einer Studie von Dezember 2005. Goldman Sachs ist aktuell die Top-Investmentbank, die an den meisten Unternehmensübernahmen beteiligt ist und daran klotzig verdient. Ihr Urteil ist Maßstab für internationale Investoren.

Für Goldman Sachs hat die deutsche Industrie nach den Restrukturierungen der vergangenen Jahre ihre frühere Konkurrenzfähigkeit in Euroland wiedergewonnen. Sorgen, dass die Industrie ostwärts wandert, sind für die Banker nicht fundiert, weil Investitionsentscheidungen auf vielen Faktoren beruhen, und weil Deutschland gegenüber den Volkswirtschaften Mittel- und Osteuropas in vielerlei Hinsicht die Nase vorn hat. Das gilt insbesondere für die Größe des produzierenden Sektors und die daraus resultierenden Größeneffekte. Diese Vorteile wirken nur innerhalb eines begrenzten geographischen Rahmens. Die deutsche Industrie verzeichnet eine enge Verflechtung zwischen verschiedenen Industriezweigen und profitiert besonders von den europaweiten Beziehungen innerhalb der Branchen und ihrer spezialisierten Produzenten. Verlagerungen könnten diese Produktivitätsvorteile massiv stören.

Wie Goldman Sachs an Beispielrechnungen demonstriert, ist die Größe der industriellen Basis in Deutschland und das investierte Know how (gemessen an den akkumulierten Investitionen in Forschung & Entwicklung) ein Wettbewerbsvorteil nicht nur gegenüber der Konkurrenz z.B. aus der Tschechischen Republik, sondern auch gegenüber der aus Frankreich.

Für Goldman Sachs wird die industrielle Basis in Deutschland nicht unterminiert, auch wenn der Globalisierungsdruck anhält und die Firmen weiter im Ausland investieren und im Inland Arbeitsplätze abbauen.

Maschinenbau: Hochtechnologie weiter in Deutschland, einfachere Produkte aus China

Im deutschen Maschinenbau, der eher mittelständisch geprägt ist, sind 2006 ca. 10.000 neue Arbeitsplätze entstanden. Grund ist die boomende weltweite Nachfrage nach Investitionsgütern, die auch 2007 anhalten soll. Auf einer Veranstaltung der Maschinenbauer im Oktober 2006 in Berlin prognostizierten Unternehmensvorstände laut 'Handelsblatt' (19.10.06),

dass Deutschland weiterhin der Produktions- und Entwicklungsstandort für Hochtechnologie-Maschinen – ob komplexe Werkzeugmaschinen oder hochwertige Druckmaschinen – bleibt. Standortvorteile aus Unternehmenssicht: Ausbildung der Mitarbeiter, Forschungs- und Universitätslandschaft, ein dichtes Netz von Zulieferern. Aber einfachere Produkte der Branche werden zunehmend in Mittel- und Osteuropa oder in China gefertigt.

Bis 2014 rechnen einige Branchenexperten allerdings mit einem Netto-Verlust von bis zu 25 % der Arbeitsplätze durch Verlagerungen. Die neuen Jobs bei den deutschen Maschinenbauern entstehen vor allem außerhalb Europas. Die Arbeitsplatzverluste werden bestenfalls durch den Aufbau höherwertiger Arbeitsplätze ausgeglichen.

Renaissance des Trends zu Verlagerungen?

Zu eher pessimistischen Aussagen, was die Arbeitsplatzbilanz angeht, kommt eine von Prof. Wildemann (TU München) 2004 bei 93 deutschen Industrieunternehmen durchgeführte Studie:

- Jährlich werden 152.000 Arbeitsplätze oder in den nächsten fünf Jahren insgesamt 760.000 Industriearbeitsplätze verlagert. Mit den Folgeeffekten für andere Wirtschaftszweige könnte sich der verlagerungsbedingte Arbeitsplatzabbau in dem Zeitraum auf 1,9 Millionen Jobs summieren.
- 60 Prozent der befragten Unternehmen planen Produktionsverlagerungen, im Unterschied zu früher jetzt auch viele kleinere und mittelständische Unternehmen.
- Die Studie sieht eine Renaissance des Trends zu Verlagerungen, der in den Jahren 1998 ff. zunächst abgenommen hatte.
- Wegen des Vorteils der zentralen Lage in Europa sind die osteuropäischen Staaten als "erweiterte Werkbank" die dominierenden Verlagerungsziele. Dabei zieht die "Karawane" von den neuen EU-Ländern weiter gen Osten.
- Besonders betroffen von Verlagerungen sind standardisierbare Produkte, die gut zu transportieren sind und die einen hohen Montageaufwand (= geringe Automatisierungsmöglichkeit) erfordern.
- "Allerdings hat das Kostendelta zu Niedriglohnländern ein Maß erreicht, das trotz der potenziellen Risiken eine Verlagerung personalintensiver Tätigkeiten in vielen Fällen aus betriebswirtschaftlicher Sicht nahelegt."

Inwieweit diese Untersuchung, die von den bayerischen Metall-Arbeitgebern finanziert wurde und die in ihren Vorschlägen einen Mix aus Kostenoptimierung ("Reduzierung der Faktorkosten der Arbeit"), Innovationen und Prozessverbesserungen vorschlägt, die Verlagerungsszenarien interessengeleitet eher dramatisiert, mag dahin gestellt bleiben.

Fakt ist, dass die Verlagerungen von Produktionsanlagen nur selten durch den Abbau vorhandener Maschinen und deren Wiederinstallation in einem Niedriglohnland erfolgen. Das bereits in Maschinen investierte Kapital ist nicht so leicht beweglich, wie die Drohkulissen der Unternehmerverbände weismachen wollen. Die neuen Investitionen hingegen werden dort getätigt, wo das investierte Kapital sich am besten rentiert. So gehört Deutschland zur Weltspitze bei der Kapitalausfuhr. Seit 1995 hat sich der Kapitalbestand deutscher Firmen im Ausland nahezu verdreifacht – von elf Prozent auf 31 Prozent des Bruttoinlandsprodukts.

Unterschiede zur Entwicklung in den USA

In den USA ist in den letzten Jahren jeder fünfte Arbeitsplatz in der Industrie verloren gegangen. Dagegen ist die Zahl der Industriebeschäftigten in Deutschland zwischen 2000 und 2004 gerade um 3 % gefallen. Die Zahl der Arbeitsplätze in der Automobil- und Zulieferindustrie hat sogar deutlich zugenommen. Auch das weist darauf hin, dass niedrigere Lohnkosten nicht allein ausschlaggebend für Verlagerungen sind. Denn die Lohnkosten sind in den USA und in Deutschland vergleichbar hoch. Es muss also andere Determinanten für die unterschiedliche Entwicklung in der US- und in der deutschen Industrie geben.

Ein Faktor ist der unterschiedliche Branchenmix: In der US-Industrie spielt der Automobilsektor samt Zulieferern nicht (mehr) und der Maschinenbau nicht die gleiche Rolle wie in der deutschen Industrie. Dafür haben in den USA die Elektronik- und die IT-Branche ein viel größeres Gewicht als in Deutschland und Europa. Speziell die Fertigungen in diesen Branchen standen und stehen unter hohem Wettbewerbsdruck aus Asien und besonders aus China.

Außerdem hat die Industriepolitik in den USA vor allem zwei Sektoren auf dem Radar: den Rohstoffsektor und die HighTech-Industrien (Computer, Software, Luft- und Raumfahrt, Rüstungsindustrie). Das verarbeitende Gewerbe kommt nur in den Wahlzeiten in die Schlagzeilen, wenn öffentlichkeitswirksam Einfuhrzölle verhängt werden, um nicht mehr konkurrenzfähige amerikanische Betriebe vorübergehend gegen Konkurrenz aus Asien oder auch aus Europa zu schützen.

Amerikanischer "Asset-Light"-Kapitalismus: Geringe Kapitalbindung, keine Fertigung

Die Zahlen weisen aber auch darauf hin, dass z.B. US-Manager sich offensichtlich leichter tun mit der Verlagerung von Fertigungen nach Mexiko oder China. Das liegt weniger am fehlenden Patriotismus oder an der Schwäche der amerikanischen bzw. der relativen Stärke der deutschen Gewerkschaften. Vielmehr steht die angelsächsische Form des Kapitalis-

mus für eine extrem kurzfristige Orientierung und Steuerung durch die Kapitalmärkte, in letzter Konsequenz für die unternehmerische Konzentration auf Marketing und Vertrieb. Dagegen wird der Prozess von der Produktentwicklung bis zur Produktion weitestgehend outgesourct und verlagert. Das hat den schönen Effekt, dass die Kapitalbindung in den so abgespeckten Unternehmen besonders niedrig und die Profitrate auf das eingesetzte Kapital besonders hoch ist.

Die Methode der Zerlegung der Wertschöpfungskette und in der Folge der Auslagerung der Fertigung an Auftragsfertiger – auch in China – ist in den USA entstanden und von US-basierten Unternehmensberatungen wie McKinsey oder Boston Consulting weltweit verbreitet worden. In den USA gibt es keinen von der Wirtschaftspresse ausgelobten prominenten Wettbewerb um die "Fabrik des Jahres", der dann auch noch öffentlich Beachtung findet.

In den USA ist es auch eher selten, dass ein Produktionschef zur Führungsspitze eines Konzerns gehört oder gar ein Großunternehmen leitet. Zum Beispiel war der Produktionschef einer Computerfirma nur einer von 150 Vice-Presidents. Der CEO (entspricht in Deutschland dem Vorstandsvorsitzenden) kommt in der Regel aus dem Vertrieb oder Marketing oder aus dem Finanzbereich, vielleicht auch direkt von einer Unternehmensberatung.

Deutsches Kapital: Kernkompetenz Fertigung

Dagegen gilt das effiziente Produzieren in deutschen Konzernen – bislang – als Kernkompetenz. Das zeigt sich auch im Management. Der alte und ebenso der neue BMW-Chef, Panke bzw. Reithofer, sind beide ausgewiesene Produktionsexperten. Ähnliches gilt für die Führungsspitze von anderen großen Industriekonzernen im DAX und für die mittelständischen, nicht börsennotierten Maschinenbauer etc. sowieso.

Der Ex-Siemens-Chef und jetzige Siemens-Aufsichtsrats-Vorsitzende v. Pierer erklärte diese Philosophie 2003 vor dem German-British-Forum in Hamburg (zit. nach: Die Zeit, 9.9.2003): "Ich bin überzeugt, dass wir niemals eine Dienstleistungsgesellschaft erleben werden, die nicht einen beträchtlichen Teil ihres Gesamtoutputs der Industrie verdankt ... Ein großer Teil dieser Dienstleistungen hängt direkt mit der Fertigung zusammen. Von Forschung und Entwicklung, Finanzierung, Beratung und Planung über Beschaffung, IT-Services und Logistik bis hin zu Inbetriebnahme und Wartung. Wenn Europa den Großteil seiner Werke in Entwicklungsländer verlagern würde, würden wir gleichzeitig den damit verbundenen Dienstleistungssektor schwächen ... Es wäre undenkbar, beide voneinander zu trennen, indem wir einen Großteil unserer Fertigung auslagern. Gegen begrenztes Outsourcing ist nichts einzuwenden. Beispielsweise um Spitzen in der Nachfrage zu meistern oder um ein gesundes Maß an internem Wettbewerb aufrechtzu-

erhalten ... Doch niemals würden wir den Hauptteil unserer Produktion nach außen vergeben. Weil wir eine ausgewogene Mischung aus Fachkenntnis und Ressourcen brauchen. Und weil wir außerdem einen nahtlosen Übergang zwischen Produktion und Dienstleistung benötigen ... Unternehmen, die einen Großteil ihrer Wertschöpfungskette nach außen vergeben, riskieren den Verlust wertvollen Know hows – und gegebenenfalls sogar die Kontrolle über ihr Unternehmen."

Optimierung der deutschen Fertigungsbasis bei gleichzeitigen Verlagerungen

Fazit: Die Verlagerungen von Fertigungen aus Deutschland in Niedriglohnländer werden weitergehen. Die Industriebeschäftigung wird deswegen und vor allem durch ständige Produktivitätssteigerungen weiter abnehmen. Aber es ist weder kurz- noch mittelfristige Strategie des in Deutschland investierten Kapitals, in großem Ausmaß Fertigungskapazitäten zu verlagern und dadurch die industrielle Basis in Deutschland mit dem speziellen Branchenmix zu schwächen. Gezielte Verlagerungen nach Mittel- und Osteuropa z.B. bei reifen Produkten ergänzen vielmehr die Strategie, die Stärken des Industriestandorts auszuspielen und gleichzeitig die Arbeitskosten dauerhaft zu senken.

Es bleibt die Philosophie der industriellen Kapitale in Deutschland, durch Optimierung der Fertigungsprozesse und durch kontinuierliche Verbesserungen am Produkt Konkurrenzvorteile zu erzielen. Das ist einer der Gründe, warum in der deutschen Industrie Verlagerungen vermutlich auch künftig nicht dasselbe Ausmaß wie in den USA annehmen werden. Übrigens haben auch japanische Konzerne wie Toyota eine ähnliche Managementphilosophie wie die deutschen.

Kapitel 4

Mittel- und Osteuropa: Traditionell Reiseziel deutscher Konzerne

Als das Kapital Anfang der 90er Jahre Mittel- und Osteuropa als Produktionsstandort entdeckte, war es noch riskant, dort eine Fabrik zu besitzen. Infrastruktur und Logistik funktionierten noch schlecht. Ein westlicher Manager in der litauischen Textilindustrie verglich die damaligen Verhältnisse mit Afrika, nur dass Litauen näher an den europäischen Märkten lag. Davon kann 2006 keine Rede mehr sein. Die Auflagen der EU haben westliche Standards für das Geschäftemachen – vom Rechtssystem bis zur Steuerpolitik – in den neuen EU-Ländern und bei den Beitrittsaspiranten erzwungen. Die EU-Fördermittel haben für die nötige Infrastruktur und die Verbindungen zu den EU-Märkten gesorgt.

Deshalb gehen immer mehr Verträge und Investitionen in diese Länder, speziell aus Deutschland. Der jährliche Wert von Outsourcing-Kontrakten in Mittel- und Osteuropa ist schwer zu schätzen. In den Zahlen sind die Fabriken von Audi, Siemens, Opel und Volkswagen ebenso enthalten wie kleine einmalige Aufträge.

Deutsche Direktinvestitionen in Mio. Euro				
	Polen	Tschechische Republik	Slowakei	Rumänien
2001	8.647	7.463	2.009	577
2002	8.075	7.538	2.840	648
2003	7.603	7.981	3.089	686
2004	9.588	8.989	3.670	1.053

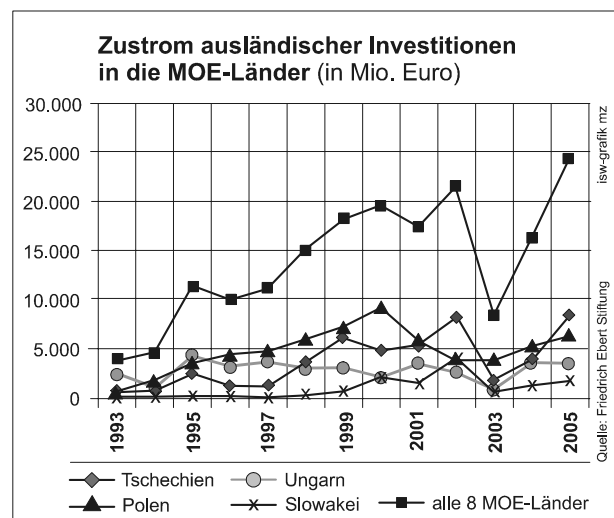
Quelle: Bundesbank 2006

Das beste Indiz für das Wachstum des Outsourcing nach Osteuropa ist das Wachstum des gesamten Handels der osteuropäischen Länder mit der reichen Welt, schätzen Experten der Europäischen Entwicklungsbank. Die Banker gehen davon aus, dass das Wachstum des Außenhandels der osteuropäischen Länder wesentlich auf das Konto von vorherigen Verlagerungen und von Outsourcing geht. 2004 importierten die EU-Ländern allein Textilien für 25 Mrd. Dollar (19 % aller EU-Importe aus Osteuropa).

Nach EU-Erweiterung Anziehen der Direktinvestitionen in die MOE-Staaten

Am 1. Mai 2004 kamen zu den bislang 15 EU-Ländern weitere zehn Länder mit ca. 100 Millionen Einwohnern hinzu. Mit Ausnahme von Malta sind alle in Mittel- und Osteuropa gelegen und damit in der traditionellen Einflusszone der deutschen Kapitale.

Der EU-Beitritt von Polen, der Tschechischen Republik, der Slowakei, von Ungarn, Slowenien und der baltischen Länder führte zu einem Ansteigen von Auslandsinvestitionen und damit von Verlagerungen in diese Länder. Speziell die deutschen Auslandsinvestitionen in den jetzt zur EU gehörenden MOE-Ländern waren schon in den Neunziger Jahren sehr stark gewesen, hatten ihre Spitze in den Jahren 1999 und 2000 und waren seitdem kontinuierlich zurückgegangen. Im Jahre 2003 waren sie netto auf fast Null gefallen. Doch seit 2004 steigen sie wieder an.



Schon vor ihrer Aufnahme in die EU waren 95 % des Außenhandels dieser Länder mit der EU keinerlei Beschränkungen mehr unterworfen. 70 % ihrer Exporte gingen schon vor ihrem EU-Beitritt in die Europäische Union. Diese Länder hatten damit schon ein Integrationsniveau im europäischen Markt, das z.B. Spanien oder Portugal erst Jahre nach ihrem Beitritt erreichten.

Gleich Anfang der 90er Jahre, mit dem Zusammenbruch des realsozialistischen Lagers, begannen speziell die deutschen Konzerne mit der Eroberung der Märkte und der Produktionsbasen in Mittel- und Osteuropa. Allen voran die Automobilhersteller, die bis Ende 2003 5 Milliarden Euro dort investiert hatten. In seiner ungarischen Fabrik lässt Audi Motoren fertigen. Das slowakische VW-Werk in Bratislava produziert wesentlich den VW Touareg und für Porsche den Cayenne; nur die Endmontage findet in Leipzig statt. VW hat mit der 100%-Übernahme des tschechischen Automobilherstellers Skoda nicht nur eine wichtige Marke für seine Sammlung gewonnen, son-

dern wesentliche Produktionskapazitäten hinzugefügt. GM produziert inzwischen in zwei polnischen Werken für den Weltmarkt. Im tschechischen Kolin errichten Toyota und der französische Automobilhersteller PSA gerade ein neues Werk. Und in der Slowakei bauen japanische Autokonzerne eine neue Produktionsbasis.

Den Autoherstellern sind die Zulieferer von Bosch über Brose und Grammer bis zu Siemens VDO und ZF gefolgt und haben ebenfalls große Kapazitäten in Mittel- und Osteuropa aufgebaut. Siemens hat inzwischen über 10.000 Beschäftigte in den Werken in der Tschechischen Republik und mehrere Tausend in der Slowakei; dazu kommen noch die Werke des Joint Venture BSH Bosch Siemens Hausgeräte. Die deutschen Direktinvestitionen machen nicht nur den Löwenanteil aller ausländischen Direktinvestitionen in den neuen EU-10-Ländern aus, sondern deren Ökonomien werden zum großen Teil von deutschen Konzernen kontrolliert.

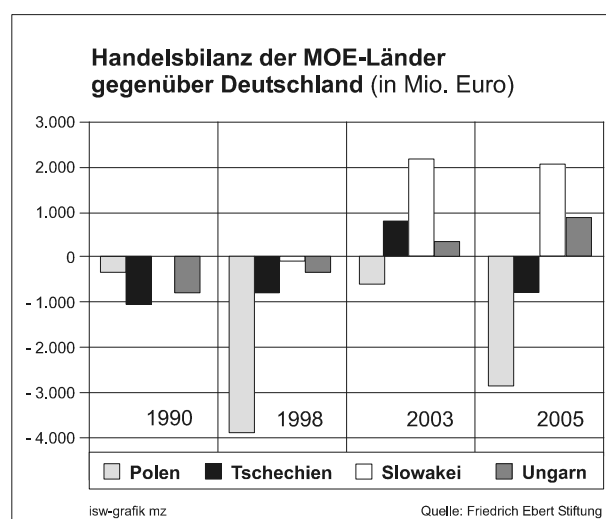
Auch die für den EU-Beitritt 2008 auserwählten Kandidaten Bulgarien und Rumänien sind längst in den EU-Wirtschaftsraum integriert. Speziell Rumänien mit seinen im europäischen Vergleich besonders niedrigen Löhnen, mit vielen Absolventen von ingenieur- und naturwissenschaftlichen Studiengängen, mit einer Bevölkerung mit vergleichsweise guten Fremdsprachenkenntnissen und mit einer teilweise deutschen Siedlungsgeschichte (Siebenbürgen) ist für deutsche Konzerne erste Adresse geworden für die Ansiedlung von Fertigung und Entwicklung. Conti und die Conti-Tochter Temic, Siemens VDO und die Schaeffler Gruppe lassen in Timisovara und Umgebung fertigen und entwickeln.

EU-Osterweiterung: Viagra für das deutsche Kapital

Außenhandel und Investitionen mit und zwischen MOE-Ländern und Deutschland fallen für die Deutschen statistisch gesehen positiv aus. Ohne Frage hat diese Entwicklung auch die Beschäftigungsbasis in der Exportindustrie gestützt. Noch 2003 und 2004 meldete die deutsche Automobilindustrie steigende Beschäftigung im Inland. Diese Vorzeigebbranche des deutschen Kapitalismus, die gleichzeitig in Mittel- und Osteuropa große Kapazitäten aufgebaut hat, beschäftigte 2004 20 % mehr Mitarbeiter als im Jahre 1994, als der Höhepunkt der Investitionen in diesen Ländern noch nicht erreicht war.

Auch die deutschen Außenhandelszahlen belegen, dass Industrie und Arbeitsplätze nicht einfach nach Osten gewandert sind, sondern dass die Direktinvestitionen in den MOE-Ländern die Wirtschaft in Deutschland und den Außenhandel mit den MOE-Ländern angekurbelt hat. Ohne den "billigen Osten" stände die "deutsche Wirtschaft" heute schlechter da. Allerdings ist die "deutsche Wirtschaft" bloß eine statistische Größe. Gut da steht die Exportindustrie. Nicht gut die auf den Binnenmarkt orientierte Wirt-

schaft und vor allem die Beschäftigten. Man muss immer wieder unterstreichen, dass der Exportorientierung mit den hohen Exportüberschüssen die systematische Drückung der Lohn- und Sozialstandards zugrunde liegt und dass diese Orientierung insgesamt Arbeitsplätze kostet. Nicht nur in der binnenorientierten Wirtschaft, auch in den exportstarken Bereichen. Nehmen wir die 30 DAX-Konzerne, allesamt Global Players. Bei den 30 Großen steigt der Auslandsanteil am Umsatz kontinuierlich, während der Anteil der Beschäftigung im Inland von Jahr für Jahr zu Gunsten der Auslandsbeschäftigung zurück geht. Ihre betreffende Untersuchung überschrieb die 'Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung': "Adieu Deutschland, der DAX haut ab." (FAS, 27.11.2005)



Die deutschen Exporte in die EU-Beitrittsländer haben sich gegenüber 1992 verfünffacht und erreichten 2005 100 Mrd. Euro. In diesem Jahr verkaufte die deutsche Wirtschaft in diesen Ländern für 7,5 Mrd. Euro mehr, als sie aus diesen Ländern importierte. Dort verdienen die deutschen Konzerne mehr Geld als in den USA. Für die EU-Beitrittsländer wiederum ist Deutschland bei weitem der wichtigste Handelspartner: Ein Viertel aller in Polen, Ungarn und der Slowakei verkauften Produkte kommt aus Deutschland, in der Tschechischen Republik ist es sogar jedes dritte Produkt. Natürlich hat dies in der Exportindustrie positive Beschäftigungseffekte, die allerdings in einer gesamtwirtschaftlichen Arbeitsplatzbilanz die negativen Folgen, die nicht zuletzt aus niedrigem Lohnniveau und schwachem Binnenmarkt entstehen, nicht aufwiegen können.

MOE-Länder: Ziel auch für Dienstleistungen und Backoffice-Operationen

In einer Vorstadt von Tallinn, der Hauptstadt von Estland, ist eines der weltweit wichtigsten Forschungszentren für die Telekommunikation. Dort steht das Entwicklungszentrum von Skype. Die Skype-Software ermöglicht billigste Telefonate übers Internet. Ebay

hat Skype Ende 2005 für 2,6 Mrd. Dollar gekauft. Die skandinavischen Skype-Gründer beschäftigten Programmierer nicht in Indien oder im Silicon Valley, sondern in Estland. Skype beschäftigt heute in Tallinn 130 gut bezahlte Entwickler, darunter 20 Prozent Ausländer. Das Durchschnittsalter liegt bei 28 Jahren. Siemens hat in Wroclav (Polen) ein Entwicklungszentrum mit jetzt 750 Beschäftigten aufgebaut. Teile der konzernweiten Buchhaltung sind von München bzw. Nürnberg nach Prag verlegt. Die Reisekostenabrechnungen für die 160.000 Siemens-Beschäftigten in Deutschland werden in Bratislava, der Hauptstadt der Slowakei, abgewickelt.

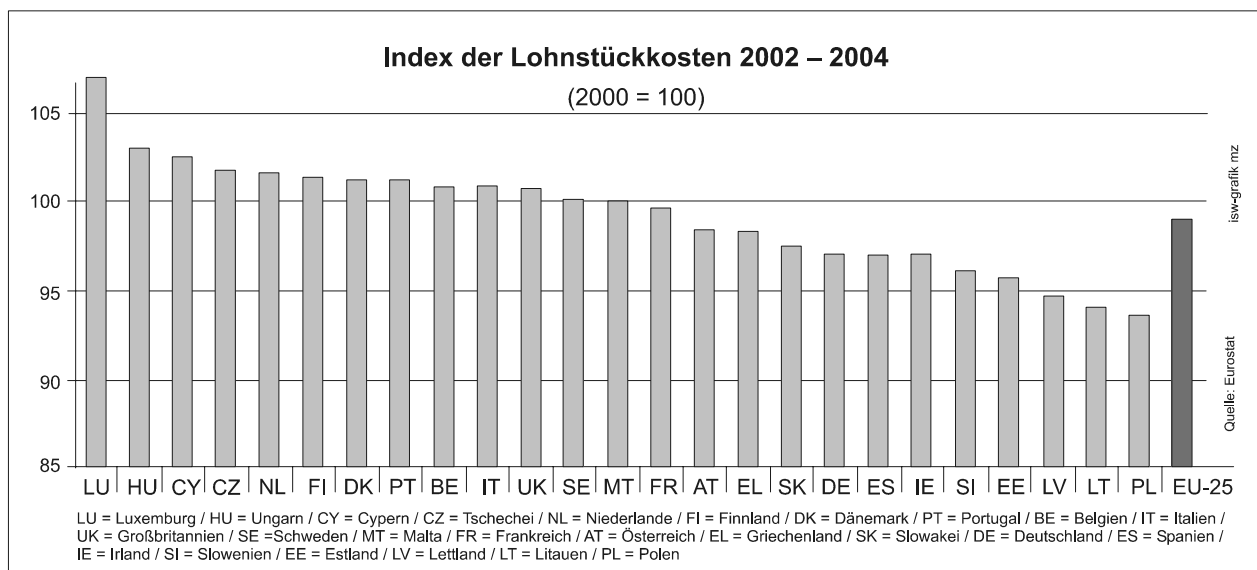
Speziell in der Tschechischen Republik haben die Deutschland-basierten Konzerne DHL, Siemens und Lufthansa in den letzten Jahren große DV-Operationen aufgebaut. Ein Manager des indischen IT-Outsourcers Infosys, der im tschechischen Brno und in Prag Entwicklungszentren mit jeweils 100 Beschäftigten aufgebaut hat, erklärte dem 'Economist' (2006), dass die Qualität der Arbeit Weltklasse sei und teilweise besser als bei Infosys-Projekten in Indien. Wichtig für Infosys: Das Unternehmen kann Aufträge für europäische Kunden nicht von Indien aus abwickeln. Kosten sind eben nur ein Faktor der Verlagerungsrechnung. Für kleine Teams im Telefonvertrieb oder im Back Office mit kultureller Affinität zu Europa macht Osteuropa Sinn. Für ein riesiges Call Center in englischer Sprache oder für den Design einer Flugzeugturbine, was viele tausend Mannjahre kostet, ist Indien laut 'Economist' weiter erste Adresse.

Bei Call Centern sind die Sprachkenntnisse in Mittel- und Osteuropa ein gewaltiger Vorteil gegenüber anderen Standorten. Deutsch, Französisch und Englisch sind weit verbreitet, und weitere Sprachen können schnell erlernt werden. Ein bulgarisches Call Center kalkuliert vier Monate, damit Deutsch sprechende Beschäftigte auch Anrufe auf holländisch beantworten können.

Die MOE-Länder in der Standortkonkurrenz

In Tallinn in Estland liegt auch eine Fabrik des finnischen Auftragsfertigers Elcoteq. Mehr als 3.000 Beschäftigte, die meisten angelernt und über 40, montieren Mobiltelefone für Nokia und andere Firmen. Das Geschäftsmodell von Elcoteq, das schon seit Anfang der 90er Jahre in Osteuropa produziert, und anderen Firmen steht aktuell in Mittel- und Osteuropa unter Druck. Der Vorteil der niedrigen Arbeitskosten schwindet, weil die Löhne z.B. in Russland und China erheblich niedriger sind und weil die Löhne in Mittel und Osteuropa steigen. Dadurch sind auf Dauer Faktoren wie die Lage und der Nachschub an qualifizierten Arbeitskräften wichtiger als niedrige Löhne. Das wird aber nicht verhindern, dass Elcoteq wahrscheinlich schon in wenigen Jahren die Produktion mit geringer Wertschöpfung aus Estland nach Russland verlegen muss. Bislang waren die niedrigen Löhne, die im Schnitt 50 % bis 60 % unter denen in Westeuropa liegen, der größte Treiber für die Verlagerungen.

Aber zumindest für zeitunkritische Produkte und für lange Produktzyklen ist China der klare Sieger in der internationalen Konkurrenz der Fertigungsstandorte. Nur für maßgeschneiderte und schnell und flexibel gelieferte Produkte bleibt Mittel- und Osteuropa erste Wahl. Das gilt in der Bekleidungsindustrie für das Geschäft mit "fast fashion" – schnell bestellt und produziert nach den wechselnden Verkaufstrends. Das Produkt kostet in Osteuropa zwei bis drei Euro mehr als in China, aber die Kunden zahlen dafür. Für Kleidung aus China beträgt der Produktzyklus drei Monate, davon einen Monat auf See. In Osteuropa beträgt der Zyklus 4 bis 6 Wochen, davon 1 bis 2 Tage auf der Straße. Das Geschäftsmodell gilt ebenso für elektronische Modeartikel. Zudem werden die Vorlaufzeit und der Lebenszyklus der Markenprodukte



immer kürzer. Deswegen macht es Sinn, die Produktion in der Nähe der Absatzmärkte zu lokalisieren. Der neueste Trend in Zentraleuropa sind Investitionen von Firmen aus anderen Verlagerungszielen wie China, Indien und der Türkei. Diese Firmen wollen einen Vorsprung durch Kundennähe zu den europäischen Märkten haben. Türkische Textilunternehmer haben in Rumänien investiert.

Erbe der Planwirtschaft als Standortnachteil?

Aber es gibt weitere Nachteile für das Kapital in Mittel- und Osteuropa: Es sind nicht nur steigende Löhne, die durch mehr Produktivität wenigstens teilweise aufgefangen werden können und die nur einen kleinen Teil des Endpreises ausmachen. Der größte Nachteil ist aus Sicht westlicher Manager ein Erbe der Planwirtschaft, nämlich ein zu kleiner Pool speziell an mittleren Managern, die kundenzentriert und qualitätsbewusst arbeiten. Diese Qualitäten wurden in den Planwirtschaften nicht nachgefragt. In der Produktion besteht die Gefahr, dass schlecht gemanagte Geschäfte untergehen, bevor sie die Chance haben zu prosperieren. Ohne besseres Management droht das Geschäft mit der Massenproduktion von Bekleidung in fünf bis zehn Jahren zu versiegen, schätzen britische Experten.

Nach dem Urteil westlicher Investoren und Berater (Economist, 1.12.2005) ist zwar kein osteuropäisches Land ideal, aber Polen ist offen fürs Kapital, während die Tschechische Republik sehr bürokratisch sein kann. Ungarn hat große technische Fähigkeiten, aber kann aufgrund der KuK-Habsburger-Vergangenheit sehr gemächlich sein. Trotz guter IT-Spezialisten werden die baltischen Staaten nur einen Nischenplatz einnehmen, bis sie mehr mit anderen Ländern kooperieren. Rumänien ist nach den Niederlanden das Land mit der besten Fremdsprachenverbreitung in Europa und damit gut für das Outsourcing von Geschäftsprozessen und es hat auch gute IT-Spezialisten. Nachteil aus Beratersicht: Die Rumänen rauchen in Meetings mit Kunden und zitieren Korruption als Wettbewerbsvorteil. Die Investoren beschwerten sich auch über bürokratische Hemmnisse und restriktive Arbeitsgesetze aus den Zeiten der Planwirtschaft. Ein Outsourcer beschwerte sich, dass ein Call Center wegen eines Nationalfeiertags geschlossen werden sollte. Skype hat sich in Estland über strenge Visa-Auflagen beschwert, als man einen pakistanischen, in Schweden lebenden Programmierer heuern wollte.

Neue EU-Länder unter Globalisierungsdruck. Löhne steigen schneller als die Produktivität

Nach einer neuen Studie des IFO-Instituts zusammen mit den deutschen Branchenverbänden der Elektroindustrie und des Maschinenbaus (vgl. 'Handelsblatt', 12.7.2006) hat die Industrie in den neuen EU-Mitgliedsländern in den letzten Jahren spürbar an Wett-

bewerbsfähigkeit verloren. Einfache Tätigkeiten werden zudem weiter verlagert, nach Weißrussland, in die Ukraine oder gleich nach China. Der Kabelhersteller Leoni hat das vorgemacht: Die Fertigung von Kabelbäumen ist längst aus der Tschechischen Republik nach Osten abgewandert. Während sich in den 90er Jahren die Wettbewerbsfähigkeit der neuen EU-Länder noch verbessert hat, steigen seit 2000 die Löhne schneller als die Produktivität. Dadurch sind die Lohnstückkosten, also der Lohnanteil am Produkt, schneller gestiegen als im Schnitt der 15 alten EU-Länder und insbesondere gegenüber den Lohnstückkosten in Deutschland. Die Beschäftigung in der Industrie ist in den neuen EU-Ländern seit 1995 jährlich um 1,5 % gesunken und damit deutlich schneller als in den alten EU-Ländern.



Einem jährlichen Produktivitätsanstieg in der Metall- und Elektroindustrie um 12,8 % steht nach der IFO-Studie in diesen Ländern ein Lohnanstieg von 13,5 % gegenüber, während in den 15 alten EU-Staaten in diesen Jahren die Produktivität stärker als die Löhne gestiegen ist. Die Elektroindustrie in den neuen EU-Ländern verlor jedes Jahr sogar 4,7 % an Wettbewerbsfähigkeit. Wegen des Dollar-Verfalls und wegen der Bindung der chinesischen und anderer asiatischer Währungen an den Dollar sind die Nachteile gegenüber der Billigkonkurrenz aus Asien noch dramatischer.

Das einfache Szenario, dass die deutschen Industrie-arbeitsplätze nach Zentral- und Osteuropa abwandern, stimmt also nicht mehr. Arbeitsintensive Fertigungen mit sehr hohem Lohnanteil sind weder in Deutschland zu halten noch z.B. in der Tschechischen Republik profitabel zu betreiben. Eine andere Frage ist, wieweit die internationalen und speziell die deutschen Investoren es zulassen werden, dass ihre Investitionen in ihre erweiterte Werkbank in den neuen EU-Ländern durch den Anstieg der Lohnkosten dauerhaft zunichte gemacht werden.

Kapitel 5

Dienstleistung, Forschung & Entwicklung, Backoffice-Tätigkeiten: Die Verlagerungswelle kommt

In der Diskussion um Verlagerungen geht es in Deutschland bislang meist um die Verlagerung von Fertigungen oder Fertigungslinien. Aber das betriebswirtschaftlich größere Potenzial zum Kostensenken steckt wahrscheinlich in den Angestelltentätigkeiten. Die deutschen Industriekonzerne beschäftigten inzwischen in den Büros fast ebenso viele Mitarbeiter wie in den Fertigungen. Die Verlagerung von Angestelltentätigkeiten, von Dienstleistungen, von Forschung & Entwicklung, von sog. Backoffice-Operationen hat eine ganz andere Brisanz. Denn dafür gelten andere kapitalistische Gesetzmäßigkeiten als für die Entscheidung über einen Fertigungsstandort. Und es ist auch nicht erkennbar, dass die Deutschland-basierten Konzerne – ob sie Allianz oder SAP oder Siemens heißen – bei Angestelltentätigkeiten anders vorgehen als die US-amerikanische Konkurrenz.

Ob es um Software-Entwicklung oder Transaktionsabwicklung bei den Banken und Versicherungen, um Abrechnung und Informationstechnologie bei den Mobilfunk-Providern oder um "klassische" Geschäftsprozesse eines jeden Unternehmens wie Gehalts- oder Reisekostenabrechnung, Buchhaltung oder Einkauf geht – alles kann verlagert werden.

"Jede Tätigkeit, die sich hauptsächlich am Schreibtisch am Telefon oder vor dem Computer abspielt, kann verlagert werden."



Verlagerung ohne Möbelwagen.

isw-grafik bb

Nach einem OECD-Bericht sind bis zu 20 % der Gesamtbeschäftigung in den 15 EU-Staaten, den USA, Kanada und Australien potenziell vom weltweiten Einkauf von Dienstleistungen betroffen. Der 2005 von McKinsey Global Institute veröffentlichte Bericht "The Emerging Global Labour Market" kommt auf der Basis der Extrapolation von sektoralen Studien zu dem Ergebnis, dass aus den entwickelten Ländern bis

2004 1,5 Millionen. Dienstleistungsarbeitsplätze verlagert worden sind. Bis 2008 soll die Zahl auf 4,1 Millionen. steigen.

Welche Arbeitsplätze im Dienstleistungssektor sind besonders von Verlagerungen bedroht? Nach einer Studie von Ökonomen der University of California Berkeley (Bardhan/Kroll) sind in den USA 14 Millionen Arbeitsplätze potenziell gefährdet. Das heißt für die USA: jeder zehnte Arbeitsplatz außerhalb der Landwirtschaft. Die Berkeley-Ökonomen kommen zu ihrer Schätzung durch eine Kombination von historischen Daten, Geschäftsplänen und Arbeitsplatzbeschreibungen. Nach ihrer Studie gehören zu den besonders gefährdeten Jobs:

- Büro- und administrative Tätigkeiten in über zwanzig Berufsgruppen, z.B. Computer-Operatoren, Telefonzentralen, Datenerfassung und viele Bürotätigkeiten;
- Viele Tätigkeiten im Finanzbereich wie Finanzanalyse, Bearbeitung von Kreditkarten und Versicherungsansprüchen, Steuerfachkräfte, Buchhaltung und Lohnbuchhaltung;
- Arbeitsplätze im Gesundheitswesen, einschließlich der Auswertung von Röntgenbildern;
- Grafikdesigner, technische Redakteure, Computer- und Mathematikspezialisten wie Programmierer, Softwareentwickler, Statistiker und Versicherungsmathematiker.

Die Berkeley-Ökonomen zitieren die Philosophie von Firmen, die Outsourcing-Dienste für Unternehmen anbieten: "Jede Tätigkeit, die sich hauptsächlich am Schreibtisch am Telefon oder vor dem Computer abspielt, kann verlagert werden."

Eine Studie von McKinsey Global Institute, dem Forschungsarm der Unternehmensberatung McKinsey, bestätigt das Szenario der Berkeley-Studie. Der Studie zufolge könnten 30 Prozent aller US-Jobs verlagert werden. Die gegenwärtig verlagerten Jobs seien nur die Spitze des Eisbergs. Laut McKinsey Global Institute stehen folgende allgemeine Tätigkeitsgruppen zur Disposition:

- Bearbeitung von Dokumenten und Daten;
- Arbeitsplätze mit Kundenkontakt, wie Kundendienst und Telemarketing;
- Unternehmensinterne Dienstleistungen wie Finanzen und Buchhaltung, Personal, IT-Support;
- Wissensbasierte Dienste wie Forschungsdienstleistungen und Portfolioanalysen, Risikomanagement und Kreditbearbeitung;

■ Forschung & Entwicklung, z.B. Entwicklung, Design und Test von neuen Produkten.

Es gibt viele Gründe, die dafür sprechen, dass die Verlagerungen im Dienstleistungssektor gerade erst begonnen haben und dass einschneidende Verschiebungen erst noch bevorstehen:

■ Das produzierende Gewerbe ist – anders als der Dienstleistungssektor – seit Jahrzehnten einem harten Produktivitäts- und Kostensenkungsregime ausgesetzt, ist "lean" gemacht bis auf die Knochen.

■ Vergleichbare Produktivitätsgewinne wie in der Industrie gibt es im Dienstleistungssektor und in den Angestelltenbereichen der Industriekonzerne bislang nicht.

■ Im produzierenden Gewerbe, ob in den USA oder in Europa, sind Verlagerungen seit Jahrzehnten an der Tagesordnung. Die Konzerne mit deutscher Basis haben gleich nach dem Zusammenbruch der realsozialistischen Systeme in Mittel- und Osteuropa systematisch Teile der Fertigungen verlagert.

■ Erst seit ca. zehn Jahren erfasst die Dekonstruktion, die Fragmentierung eines Unternehmens alle Bereiche und alle Geschäftsprozesse.

■ Die Verlagerung von Dienstleistungen erfordert wenig Investitionen, ist viel billiger und kann kurzfristig und viel schneller erfolgen als die Verlagerung einer Fertigungslinie.

■ Erst in den letzten Jahren sind die technischen Mittel – von Breitband-Internet über SAP bis zu Software für kollaboratives Arbeiten – weltweit so verbreitet, dass komplette Geschäftsprozesse outgesourct und/oder verlagert werden können.

■ Produktivitätsfortschritte und Kostensenkungen im Dienstleistungssektor und in der Verwaltung der Industrieunternehmen versprechen einen wesentlichen Ergebnisbeitrag, der durch Verbesserungen in der Fertigung kaum noch erreicht werden kann.

USA: Der Transfer von Service-Jobs ins Ausland wird noch an Fahrt gewinnen

Jeffrey E. Garten, Dekan der Yale School of Management, warnt vor der Verharmlosung der Verlagerungsthematik in den USA speziell bei den Dienstleistungen:

"Das Herunterspielen der Verlagerungsthematik als Angelegenheit von nationalem Interesse ist ein großer Fehler. Klar, die aktuellen Zahlen sind nicht gewaltig, verglichen mit der Gesamtzahl der Beschäftigten. Aber das verdeckt die längerfristige Realität: Dass die Verlagerung von Arbeitsplätzen insbesondere im Servicesektor ins Ausland immer mehr zunehmen wird in den nächsten Generationen.

Forrester Research Inc., die im Zusammenhang mit Offshore-Daten meistzitierte Firma, rechnet mit der Verlagerung von 3 bis 5 Millionen weiteren Jobs in den nächsten zehn Jahren. Aber diese und andere Hochrechnungen unterschätzen womöglich die künftige

Bedrohung. Die Kombination von steigender Produktivität durch den Einsatz von IT und nicht nachlassendem Zwang zum Kostensenken für US-Firmen sorgt dafür, dass mehr Arbeit von weniger Menschen gemacht wird. Außerdem gibt es von China bis zur Tschechischen Republik ein faktisch unbegrenztes Angebot von fleißigen und gut ausgebildeten Arbeitskräften, die zu einem Bruchteil der US-Gehälter arbeiten. Und deren Fähigkeiten werden verstärkt durch den Aufbau von Offshore-Forschungskapazitäten von Firmen wie IBM und Intel.

Die Alternative für einen Arbeitgeber, entweder einen Amerikaner oder einen Inder einstellen zu können, bringt Abwärtsdruck auf die Einkommen der Mittelklasse in den USA. In einer Breitbandwelt, die die Kontrolle einer verlagerten Arbeit in Echtzeit ermöglicht, bringt das schiere Tempo, mit dem Massen von Dienstleistungen in ein anderes Land verlagert werden können, weit mehr Krisen für Beschäftigte und Gemeinden, als wir es bislang im Produktionssektor, der sich langsamer verändert, gesehen haben. Aus allen diesen Gründen ist das Offshoring wie der Kanarienvogel im Bergwerk, der gefährliche Veränderungen signalisiert.

Die Regierung sollte die anderen Länder dazu bringen, mehr auf inneres Wachstum als auf Exporte zu setzen, was wiederum bei uns neue Jobs im Export von höherwertigen Dienstleistungen schafft, vom ärztlichen Rat bis zum Architekturdesign. Und die USA sollten internationale Mindeststandards bei Arbeit und Umwelt unterstützen, um gleiche Konkurrenzbedingungen zu schaffen." (zitiert nach Business Week, 21.6.2004)

Nur Tätigkeiten, die sehr speziell für die Unternehmen sind und ihnen eine Alleinstellung verschaffen, sind schwer zu verlagern. Unternehmen zögern mit der Verlagerung der Aufgaben, die mit dem Kern-Know how und der Unternehmensstrategie zu tun haben

Viele US-Firmen ziehen noch keinen richtigen Nutzen aus dem Offshoring. Harry Miller, der Oberlobbyist der US-IT-Branche, schätzt, dass gerade 3 bis 4 % der US-Firmen Operationen outgesourct haben. Die Masse der Outsourcing-Verträge wird von Großfirmen wie Accenture, EDS, CSC und IBM noch in den USA abgewickelt. Nach einem Forrester-Report beginnen 60 Prozent der Fortune-1000-Firmen (die 1.000 größten US-Firmen nach dem Ranking des Wirtschafts magazins Fortune) erst mit der Untersuchung, welche Potentiale Offshoring bietet. Manche Großfirmen schätzen, dass 40 % ihres Outsourcing-Geschäfts verlagert werden können.

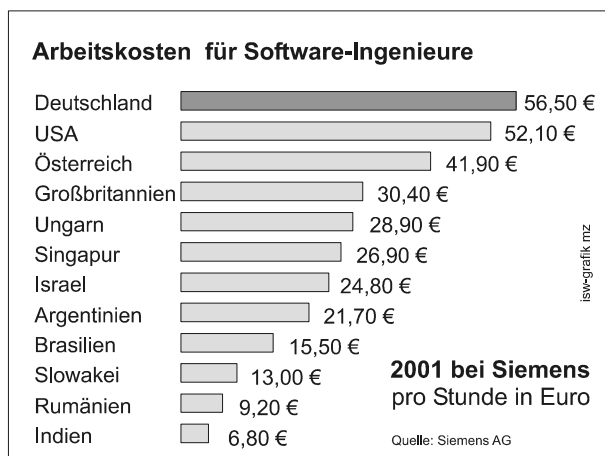
"Der Trend beim Outsourcing von Geschäftsprozessen geht von Lösungen für ein Problem über Dienstleistungen für das Geschäft zum Durchdringen des Geschäfts bis hin zur Übernahme des Geschäfts." Für die westlichen Firmen bleiben die Entwicklung der Idee, das Originalkonzept und das Design für ein Flaggschiff-Produkt und dann Vertrieb und Marketing.

"Wir haben bislang Teile der Geschäftsprozesse gemacht und gehen jetzt zu einem Modell über, wo die ganze Produktion und die ganze Innovation von den Firmen hier gemacht wird." (Manager des indischen IT-Dienstleisters Wipro, zitiert nach 'Business Week', 30.1.2006)

Nach einer neuen Studie von INSEAD (Paris) und der Unternehmensberatung Booz Allen Hamilton wird eine neue Runde der Verlagerung von Forschung und Entwicklung eingeleitet. Eine Befragung von Managern von 186 Multis mit einem kombinierten F&E-Budget von 76 Mrd. Dollar in 2004 ergab, dass mehr als 75 % der bis Ende 2007 geplanten neuen Forschungszentren in Indien oder China sein werden. Die beiden Länder überholen Westeuropa als die wichtigsten F&E-Standorte für US-Multis. Aber noch sind die Firmen nicht gut in der Integration ihrer weltweit verteilten F&E-Operationen. Ein Viertel der F&E-Standorte macht bislang nichts anderes als die Anpassung der Produkte und Dienstleistungen für die lokalen Märkte. (Economist 2006)

Auch Jobs in Forschung & Entwicklung sind verlagerbar: Von 1.000 Mitarbeitern bleiben nur 700

Nach Jahren des Downsizing fast aller Bereiche der Unternehmen gehen die Kostensenker der US-Konzerne nun an die bislang sakrosankte Forschung & Entwicklung (F&E), berichtet die Business Week in ihrer Online-Ausgabe (21.3.2005). In einem großen Elektronikonzern liegen die F&E-Ausgaben zwischen 5 bis 18 % der Gesamtausgaben. Der Job ist riskant. Wenn die Konzerne nichts tun, haben sie wesentliche Nachteile gegenüber schlanken, billigeren Konkurrenten mit Netzwerken von Kontraktoren, Design-Partnern und Technologielieferanten in Indien, China oder Osteuropa. Aber wenn die Kostensenkung zu einschneidend ist, kann der ganze Prozess der Produktentwicklung gestört werden und kann das Unternehmen langfristig seine Fähigkeit verlieren, neue, bahnbrechende Produkte zu entwickeln.



Wie soll man bewerten, welche Jobs im Stammbaus bleiben müssen und welche problemlos anderswo billiger und effizienter erledigt werden können? Die notorischen Berater kalkulieren inzwischen jeden Schritt der Produktentwicklung durch. "F&E war bislang eine große Black Box," sagt Vivek Paul, Chef des indischen IT-Giganten Wipro Technologies mit einer F&E-Auftrags-Abteilung von 8.000 Ingenieuren. "Jetzt zerlegen die Unternehmen den gesamten F&E-Prozess, um zu bestimmen, was strategisch ist und was nicht."

Die US-Firma Parametric Technology PTC, die Software für kollaborative, also (weltweit) verteilte Entwicklung und Design liefert, hat eine Studie in Auftrag gegeben über einen typischen F&E-Bereich einer typischen Elektronikfirma. Ergebnis: 30 % der F&E-Arbeitsplätze sind portabel, können also verlagert werden. Die Kriterien der Studie: Wie kritisch ist ein bestimmter Arbeitsplatz für den Wettbewerbsvorteil der Firma? Wie leicht lässt sich die Arbeit physikalisch an einen anderen Ort transferieren? Genauer gesagt: Schafft ein Mitarbeiter genug Mehrwert für die Firma, so dass die höheren Kosten auf der US-Gehaltsliste gerechtfertigt sind? Oder macht der Angestellte mehr Routineaufgaben mit wenig Wertschöpfung, die ein Offshore-Beschäftigter viel billiger erledigen kann? Arbeitet der Mitarbeiter im wesentlichen an Verbesserungen oder Kostensenkungen bei existierenden Produkten, oder arbeitet er an künftigen Produkten? Ist er oder sie integral für die Entwicklung neuer Technologien, die zum strategischen Kern des Unternehmens gehören? Oder kann das geistige Eigentum auf dem Markt gekauft werden?

Ob ein Arbeitsplatz verlagert werden kann, berührt auch detaillierte Fragen: Kann die Arbeit digitalisiert und ganz am Computer erledigt werden? Oder erfordert sie engen Kundenkontakt oder Beziehungen zu den anderen Team-Mitgliedern? Kann die ganze Arbeitsaufgabe in ein einziges, klar abgegrenztes "Modul" gepackt werden, das in den Produktentwicklungsprozess ein- oder ausgestöpselt wird, so wie ein Chassis oder ein Sitz an den Wagen montiert werden? Falls ja, kann die ganze, modularisierte Arbeitsaufgabe aus dem Unternehmen ausgelagert werden? Hat ein/e Angestellte/r spezielles institutionelles Wissen über die Kultur, die Erfordernisse und die Geschichte der Firma, die ein Externer nicht hat?

Nach solchen Kriterien hat die PTC-Studie jede der 1.000 F&E-Positionen als "besonders kritisch", "teilweise kritisch" oder "weniger kritisch" klassifiziert. Dann wurde abgeschätzt, wie viele Jobs in jeder Kategorie leicht zu verlagern wären:

■ **"Besonders kritisch"**: Nur ca. 150 Beschäftigte von 1.000 fallen in diese Kategorie. Dazu gehören Produktmanager, die Strategien für Produktlinien entwickeln, und Programm- und Projektmanager, die Meilensteine, Zeitpläne und Budgets steuern. Systementwickler, die ein Produkt in groben Zügen definieren, werden auch als kritisch eingeschätzt. Sie definieren z.B. besondere Performance-Standards für elek-

tronische Schlüsselkomponenten, wie Displays, Mikroprozessoren etc. Nur neun der "besonders kritischen" Jobs können verlagert werden.

■ **"Teilweise kritisch"**: Arbeitsplätze, die die Leistung eines bestimmten Designs testen, und Elektronik-Ingenieure, die die Leistung eines Motherboards (Hauptplatine eines Rechners) prüfen, gehören dazu. Ebenso Ingenieure, die Konzepte in Prototypen umsetzen, und Computerspezialisten, die die nötigen IT-Systeme für die Produktentwicklung bereitstellen. Ergebnis: Von den 600 Jobs dieser Kategorie können knapp 25 % verlagert werden.

■ **"Weniger kritisch"**: In dieser Kategorie von Arbeitsplätzen findet der eigentliche Abbau statt: Entwickler von Hilfssystemen, die das Unternehmen auch kaufen kann, ebenso Ingenieure, die daran arbeiten, existierende Produkte zu verbessern oder deren Herstellungskosten zu senken. Ebenso Dokumentationspezialisten, die Detail-Zeichnungen anfertigen, Manuals schreiben oder Teilelisten zusammenstellen. Von den 250 Jobs in dieser Kategorie können über 50 % verlagert werden.

Andere Analysten halten die Zahl von 25 % der F&E-Arbeitsplätze in einem Elektronikunternehmen, die verlagert werden können, für zu konservativ geschätzt. Der Chef des indischen IT-Konzerns Wipro kalkuliert, dass 40 bis 60 % der F&E-Arbeitsplätze in der Elektronikbranche verlagert werden können.



"Produktentwicklung ist Massenware" – "Alles geistige Eigentum geht künftig ins Silikon"

Michael E. Marks, der Chef des Contract Manufacturers Flextronics, hat eine radikale Sicht der Zukunft der Elektronikindustrie. Genauso wie in den 90er Jahren Fertigung und Logistik in Massen an Auftragsfertiger wie Flextronics ging, die die meisten Aufträge wiederum in ihren Fabriken in China und Mexiko abwickelte, wird es laut Marks einen ebenso dramatischen Wandel bei Produktentwicklung und Design geben. Viele der heutigen Elektronik- und Telekom-Hardware-Giganten werden ihre eigenen F&E-Operationen massiv zusammenstreichen. Marks setzt seit

drei Jahren auf seine Prognose über das Outsourcing von F&E und Design. Flextronics hat mit über 800 Mio. Dollar eine 7.000 Mitarbeiter große Truppe von Entwicklern in Indien, China, Südostasien, der Ukraine, Europa und Lateinamerika zusammengekauft.

Marks: "Entwicklung und Design ist nicht länger ein Wettbewerbsvorteil. Produktentwicklung ist eine Massenware. Produktentwicklung in den großen Firmen ist genauso ineffizient, wie früher die Fertigung und die Logistik. So können Markenfirmen Designs für ihre Produkte künftig aus den Regalen kaufen. Eine große Elektronikfirma hat vielleicht 10.000 Produktentwickler, aber nur 50 machen echte Architekturen für neue Produkte. Manche von den Elektronikfirmen werden nur noch 300 Ingenieure behalten. Es wird hässlich werden. Die Auftragsfertiger und die taiwanesischen ODMs (ODM = Original Design Manufacturer; sie entwickeln und fertigen auf Auftragsbasis) werden die Produktentwicklung in der Elektronikindustrie komplett umkrempeln, wie wir das in der Fertigung gemacht haben.

Man kann 15 % bis 20 % sparen durch Verlagerung der Fertigung in Niedriglohnländer. Aber mit Outsourcing und Verlagern der Entwicklung sind viel größere Kostensenkungen möglich. Beispiel Handys: Bei einem typischen Markenhersteller kostet die Entwicklung eines Billig-Telefons vielleicht 10 Mio. Dollar, wir machen das für 3 Mio. Dollar. Bei einem High End-Telefon kostet die Entwicklung zwischen 30 und 50 Mio. Dollar, bei uns nur 10 Mio. Dollar. In zehn Jahren wird Motorola nur noch ein paar Schlüsselpersonen haben, der Rest wird (vom Auftragsfertiger) in der Fabrik gemacht...

Diese Kommoditisierung ist davon getrieben, dass alles geistige Eigentum im Silikon integriert ist. Man kann ein Handy auf einem Chip machen. Man kann einen Router auf einem Chip machen. Bald werden wir Mobil-Basisstationen auf einem Chip haben. Jedes Produkt ist auf dem Weg zu Silikon, umgeben von Plastik. Die reichen Leute im Silicon Valley investieren deshalb im Moment alle in Chip-Firmen.

Wir bauen Entwicklungskapazitäten auf mit dem Ziel, Produkte billiger als irgend jemand auf dem Planeten zu machen. ... In der Ukraine haben wir eine Entwicklertruppe, die mit Indien bei der Entwicklung von Netzwerkdiensten und Produktentwicklung zusammenarbeiten wird. Wir haben wahrscheinlich 1.500 Leute dort. Wir haben eine große Entwicklungsgruppe für Drucker und Imaging in Singapur und San Diego. Wir haben zwei Entwicklungsteams für Mobiltelefone gekauft und eine Minderheitsbeteiligung für Systeme auf einem Chip. Wir haben eine kleine Gruppe Industriedesigner in San Jose (Silicon Valley), die werden wir jetzt mit Frog integrieren.

Die großen Gewinner des neuen Modells von Produktentwicklung sind Firmen wie Dell, Wal-Mart und Best Buy, die sich der ODMs bedienen und jetzt mit ihren Eigenmarken herauskommen."

(zitiert nach: Business Week Online, a.a.O.)

Verlagerung von Geschäftsprozessen – erst am Anfang

Übersee-Zentren bearbeiten inzwischen für US-Konzerne alle Aufgaben der Gehaltsabrechnung und der Buchhaltung – alle Funktionen, die nicht einzigartig für das Unternehmen und nicht Teil des wesentlichen Geschäfts sind. Beratungsfirmen, die Outsourcing und Verlagerungen zum Geschäft gemacht haben, unterscheiden auch zwischen solchen unternehmensinternen Aufgaben, die nach festen Regeln abgewickelt werden, und solchen, die Beurteilungen erfordern. So kann die Gehaltsabrechnung verlagert werden, nicht aber das gesamte Personalwesen.

Deutliche Wettbewerbsvorteile für indische IT-Anbieter	
Kompetente Fachkräfte	Indien hat ein großes Potenzial hoch qualifizierter IT-Fachkräfte.
Kostenvorteil	Indien zahlt erheblich niedrigere Löhne für IT-Fachkräfte.
Hoher Qualitätsstandard	IT-Unternehmen aus Indien haben eine hohe Servicequalität bewiesen.
Englische Sprachkompetenz	IT-Fachkräfte in Indien verfügen über die erforderlichen Englischkenntnisse – essentiell in der IT-Branche.
Starke Unterstützung durch die Regierung	Indiens Regierung hat sich der Unterstützung der IT-Branche verschrieben.
Zeitzonenvorteil	Für die wichtigsten Regionen kann Indien nahezu rund um die Uhr Support bieten.

isw-grafik mz Quelle: SalomonSmithBarney

Globaler Pool qualifizierter Arbeitskräfte wächst				
	Natur- und ingenieurwissenschaftliche Studienabsolventen			
	Bachelors		Master/Doktor (PhD)	
	1998	1999	1998	1999
China	127.000	322.000	19.000	41.000
Indien	165.000	251.000	64.000	63.000
Philippinen	40.000	66.000	255	937
Mexiko	32.000	57.000	340	63.000
USA	196.000	220.000	61.000	77.000

isw-grafik mz Quellen: National Science Foundation, USA; BusinessWeek; Forrester Research

Verlagerung von Beschäftigung aus den USA in Offshore-Länder			
	2005	2010	2015
Büroarbeiten	295.000	791.000	1.700.000
Informationstechnologie	109.000	277.000	479.000
Betriebswirtschaft	61.000	162.000	348.000
Management	37.000	118.000	288.000
Sonstiges (z.B. Vertrieb, Architektur, Recht)	86.000	243.000	485.000
Summe	588.000	1.591.000	3.300.000

isw-grafik mz Quellen: National Science Foundation, USA; BusinessWeek; Forrester Research

Der US-Multi Procter & Gamble startete z.B. im Jahr 2000 mit Offshore-Zentren für die Gehaltsabrechnung. Das Ganze war so erfolgreich, dass die Procter&Gamble-Manager überlegten, diese Dienstleistung auch an andere Firmen zu verkaufen. Stattdessen hat Procter & Gamble aber diese Zentren schließlich an IBM verkauft. Wie das Beispiel zeigt, geht die Verlagerung oft mit dem kompletten Outsourcing von Geschäftsprozessen einher.

Deutsche Bank: Verlagern ist ein Muss!

Für Daniel Marovitz, Technologiechef bei der Abteilung Global Banking der Deutschen Bank, sind Verlagerungen längst nicht mehr nur eine Option oder ein Wettbewerbsvorteil. "Es ist eine Frage des Überlebens," zitiert ihn Business Week. Der Konzern kombiniert weltweit lokale Abteilungen (z.B. in Frankfurt oder London) mit verlagerten Aufgaben und zudem interne Abteilungen mit outgesourcten Aufgaben. Die Deutsche Bank, die in Moskau ein eigenes Entwicklungszentrum betreibt, beschäftigt dort zudem 150 Entwickler der Firma Luxoft, einem russischen IT-Dienstleister, für 27 verschiedene IT-Projekte, u.a. für ein System zum Management der Kundenbeziehungen. Die Deutsche Bank hat außerdem Back-Office-Operationen und Analytischenarbeit nach Indien verlagert.

Laut Marovitz, der übrigens davon ausgeht, dass die Lohnkostenvorteile in Russland oder Indien nur temporär sind und binnen 12 bis 15 Jahren verschwinden, haben einige Finanzriesen entdeckt, dass sie nicht nur Banken, sondern inzwischen auch Technologieriesen sind. Die IT-Kosten einer Großbank betragen zwischen 10 % und 15 % vom Umsatz. Für die Banken geht es laut Marovitz um die Frage, auf welche Produkte und Prozesse sie sich konzentrieren, und was externe Lieferanten besser leisten können.

Die Unterschiede zwischen Russland und Indien aus Sicht der Verlagerer der Deutschen Bank: "Für Aufgaben in Indien ist eine gewisse Größe nötig. Es ist eine dumme Idee, aus einer Abteilung von 25 Leuten die Arbeit von 9 nach Indien zu verlagern. Die Infrastrukturkosten rechnen sich nicht ... In Russland kann das Team sehr klein sein ... Was die Kenntnisse angeht, so haben sowohl Russland als auch Indien Stärken. Die Tradition von Mathematik und Naturwissenschaften der alten Sowjetunion ist ein Plus. Es gibt eine Geschichte technischer Innovationen in Russland ... Die Inder sind unglaublich prozessorientiert. Sie arbeiten mit großer Sorgfalt, aber mit dem Plan, den sie bekommen haben."

Marovitz beklagt, dass speziell in Indien zu viel prozedurale Strenge praktiziert wird. Alle großen indischen Outsourcing-Unternehmen haben hohe, international zertifizierte Qualitätsstandards, die einen hohen Grad an Formalisierung und Dokumentation erfordern. Viele in Europa oder in den USA aufgebaute Ad-hoc-Prozesse können deswegen nicht outgesourct werden. (Business Week online, 30.1.2006)

Kapitel 6

Globale Konzerne: Haupttreiber und Profiteure der Verlagerungen

Entkoppelt: Konzernprofite und gesellschaftliche Prosperität

Der britische Nationalökonom David Ricardo formulierte im 19. Jahrhundert, dass hohe Profite das Beste für die Prosperität und das Glück eines Landes sind. Was schon damals nicht zutraf, gilt in Zeiten der Globalisierung erst recht nicht. Die Unternehmen sind längst nicht mehr von der ökonomischen Entwicklung ihres "Heimatlandes" abhängig, in dem sie registriert sind. Die meisten deutschen und europäischen Konzerne liefern ihren Eigentümern stolze Profite ab. Sie orientieren sich mehr an der robusten Entwicklung der Weltwirtschaft als am schwachen Wirtschaftswachstum in Europa. In Deutschland haben die großen börsennotierten Firmen in den letzten zwei Jahren den Gewinn pro Aktie verdoppelt, in Frankreich ist er um 50 %, in Japan um 70 % und in den USA um 35 % gestiegen.

Aber der Unternehmenserfolg ist abgekoppelt vom gesellschaftlichen Wohlstand in den Heimatländern der Konzerne und speziell vom Wohlergehen der Arbeitnehmer. Satte Profite bedeuten nicht mehr Investitionen, mehr Arbeitsplätze und höhere Löhne. Obwohl in den G7-Staaten der Anteil der Gewinne am Volkseinkommen fast ein Allzeithoch erreicht hat, sind die Investitionen der Unternehmen in den G7-Ländern außerordentlich schwach. Der Anstieg der Einkommen und der Beschäftigung bleibt weit hinter früheren Aufschwungphasen zurück. Noch nie seit 1945 ist in den USA ein so hoher Anteil des Wirtschaftswachstums in die Gewinne geflossen wie 2005. Wenn es so weiter geht wie in den letzten Jahren, dann werden die multinationalen Konzerne ihre Profite ganz überwiegend im Ausland investieren, sofern sie nicht Aktien zurück kaufen oder Schulden zurück zahlen.

Nur noch Politiker glauben: Was gut ist für Siemens, ist auch gut für Deutschland.

Der Hauptgrund für die Entkopplung von Unternehmensentwicklung und nationalen Volkswirtschaften ist die Internationalisierung der Konzerne. Nach Daten der UNCTAD und der Welthandelsorganisation WTO von 2005 entfällt auf konzerninterne Austauschprozesse inzwischen ein Drittel des gesamten Welthandels. Der brancheninterne Handel – mit Zulieferern etc. – macht sogar 80 % des Welthandels aus. Das Bild, dass der Welthandel vor allem darin

besteht, dass spezialisierte Volkswirtschaften einander jeweils ihre Spezialitäten – die deutsche Autos und Maschinen, die amerikanische Computer und die chinesische Spielwaren und Textilien – verkaufen, stimmt schon lange nicht mehr.

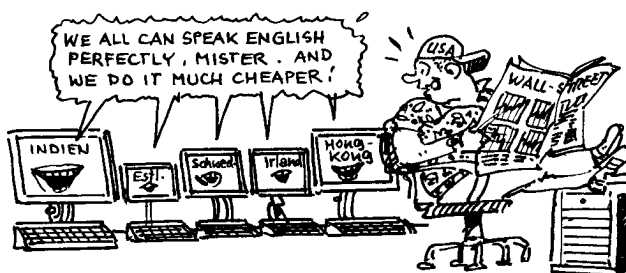
Die 40 größten multinationalen Konzerne der Welt haben jetzt 55 % ihrer Beschäftigten im Ausland und machen dort 59 % ihrer Umsätze. 53 % der Beschäftigten der DAX-30-Unternehmen arbeiten noch in Deutschland; die Firmen machen hier nur noch ein Drittel ihres Umsatzes. In Frankreich beschäftigen die im CAC-40-Index gelisteten französischen Konzerne nur noch 43 % ihrer Mitarbeiter. Siemens ist von den weltgrößten multinationalen Konzernen besonders weit internationalisiert: In Deutschland hat Siemens gerade noch 37 % der Konzernbeschäftigten und macht hier 18 % des Umsatzes. Besonders erfolgreiche Siemens-Geschäftsbereiche, wie Medizintechnik oder Osram, haben längst einen erheblichen Teil ihrer Entwicklung und Fertigung in Niedriglohnländer verlegt. In China werden längst dort auch entwickelte Computertomographen für den Weltmarkt gefertigt, in Indien und in Osteuropa wird ein großer Teil der Software für die Medizintechnik entwickelt.

Anders als die multinationalen Konzerne mit Hauptsitz in Europa haben die japanischen und die US-amerikanischen Konzerne eine engere Bindung an ihre Heimatmärkte. Das liegt auch, aber nicht nur, an der Größe dieser Heimatmärkte. Nur ein Fünftel ihrer Umsätze machen die im Nikkei-Index notierten japanischen Konzerne im Ausland. Bei den 50 größten US-Konzernen machen die Auslandsumsätze etwa 40 Prozent aus.

Offshoring steigert den Börsenwert

Outsourcing und Offshoring ist besonders attraktiv wegen der Kostenersparnisse und der dadurch an der Börse notierten Wertsteigerung. Nach einer Studie des britisch-holländischen Outsourcing-Anbieters LogicaCMG von 2005 haben sich die Aktienkurse britischer Firmen im Monat nach der Ankündigung von Outsourcing-Deals um 1,7 % besser entwickelt als die Kurse von Firmen ohne solche Ankündigungen. Studien aus den USA sprechen von noch höheren Kursgewinnen. Wenn die britischen Firmen bis 2010 ihre Verlagerungsaktivitäten nochmals um 50 % verstärken, würden sie zusätzlich 18 Mrd. Dollar Börsenwert schaffen, so LogicaCMG.

Die Gewinner der Verlagerungen sind also die Unternehmen, deren Marktwert und deren Profite erheblich steigen. Zwischen Ende 2001 und Ende 2003, also nachdem die Talsohle des Internet-Rückschlags in den USA durchschritten war, wuchs der Anteil der Gewinne (vor Steuern) am US-Volkseinkommen um 33 %. Der Anteil der Löhne und Gehälter am US-Volkseinkommen ist in dem selben Zeitraum um 4 % gesunken. In der vorherigen Aufschwungphase 1992 bis 1993 hatte der Gewinnanstieg nur 3 % betragen.



Subtiler Angriff auf den kapitalistischen Patriotismus

isw-grafik bb

Die Vorzüge der Verlagerungen bestehen nicht nur in niedrigeren Arbeitskosten. Doch viele Firmen, die ihre Backoffice-Funktionen verlagern, verpassen im Ausland die enormen Chancen jenseits der billigeren Arbeitskräfte. McKinsey-Experten klagen: "Firmen, die verlagern, tun dort dasselbe wie zu Hause, wo die Arbeitskraft teuer und Kapital billig ist, während an den Verlagerungszielen das Umgekehrte gilt." Offshoring erlaubt z.B. Arbeitsprozesse rund um die Uhr, indem die Daten mit dem Lauf der Sonne um den Globus geschickt werden. Außerdem können die Firmen ganz neu überdenken, wie sie bislang ihre Probleme gelöst haben. Die IT-Abteilung von American Express hat lokalen Programmierern in Indien 5.000 Dollar für das Programmieren von Software gezahlt. Ein Software-Paket, das dieselbe Aufgabe erledigt hätte, hätte in den USA mehrere Millionen Dollar gekostet.

Aber auch Großunternehmen sind nicht immer zufrieden mit den praktischen Realitäten von Outsourcing und Verlagerungen, berichtet eine Expertin von McKinsey in der 'Harvard Business Review'. Nach einer Umfrage der Unternehmensberatung Bain & Co. sind 82 % der befragten großen Firmen in Europa, Asien und Nordamerika auf spezialisierte Outsourcing-Firmen angewiesen, und 51 % verlagern Arbeitsplätze jenseits der Landesgrenzen. Aber fast die Hälfte der befragten Unternehmen sind nicht zufrieden mit den Ergebnissen. Die Firmen verlagern mehr und mehr und freuen sich darüber immer weniger. Viele Firmen hatten sich zu schnell entschieden, ihre IT-Operationen outzusourcen. Unternehmenschefs ohne Technologiebackground waren heilfroh, die Verantwortung für etwas abzugeben, was sie weder verstanden noch für strategisch wichtig erachteten. Dasselbe kann für die heißen Wachstumsfelder bei dem Outsourcing von Geschäftsprozessen, nämlich

Personal und F&E, nicht gesagt werden. Firmen, die die Kostenvorteile des Outsourcing nach Osteuropa oder Indien haben wollen, hätten sorgfältig zu prüfen, ob sie die Kontrolle ihrer strategischen Geschäftsprozesse abgeben. Wenige Unternehmen haben bislang die Kontrolle über ihre Produktion an die Chinesen abgegeben, auch wenn viele Fabriken in China sind. Mit den zentrale Geschäftsfelder berührenden Dienstleistungen wird das nicht anders sein.

Es gibt auch schon Grenzen für die Verlagerungen: Die selben Technologien, die Verlagerungen erst ermöglicht haben, helfen dabei, solche Prozesse jetzt zurückzuholen. Britische Banken arbeiten inzwischen mit automatisierten Call Centern und mit automatisierten Verfahren zur Erkennung von Kreditkartenbetrug – alles im Heimatland der Banken. Außerdem rechnet McKinsey damit, dass beim Anhalten der gegenwärtigen Nachfrage populäre Verlagerungsziele wie Prag oder Hyderabad in Indien schon 2006 bzw. 2008 Probleme mit dem Nachschub von Arbeitskräften haben. Allein die US-amerikanische und britische Nachfrage nach Ingenieuren soll 2011 den gesamten verfügbaren Ingenieur-Nachschub aus Indien, China und den Philippinen aufsaugen. McKinsey rät den Unternehmen, die Verlagerungsziele sorgfältig auszuwählen. Wegen der Investitionen in Sach- und Humankapital sei ein späterer Ortswechsel "schwer".

IBM = Indian Business Machines?

Unter IBM-Beschäftigten in den USA kursiert inzwischen diese zynische Namensänderung. Sie reflektiert, dass IBM inzwischen über 40.000 Beschäftigte in Indien hat. IBM-Chef Palmisano honorierte diese Entwicklung des Konzerns damit, dass er im Frühjahr 2006 die traditionelle Halbjahrespressekonferenz von IBM in Indien abhielt – in Anwesenheit des indischen Premierministers.

IBM beschäftigt heute 43.000 Beschäftigte in Indien gegenüber 9.000 vor drei Jahren. In New Delhi steht eines der weltweit acht IBM-Forschungszentren. In den USA beschäftigt IBM noch 126.000 Mitarbeiter. Schon in den 50er Jahren war IBM in Indien vertreten, hat aber das Land in den 70er Jahren verlassen, als die indische Regierung bei ausländischen Firmen indische Mehrheitsbeteiligungen verlangte. Der Auszug von IBM war zugleich der Start von Indiens eigenen IT-Konzernen wie Tata Consultancy, Infosys und Wipro. 1992 kam IBM wieder nach Indien, zunächst im Rahmen eines Joint Ventures. Mit Regierungsgenehmigung wurde dann 1999 IBM India gegründet.

Vision des IBM-Chefs: Global integrierte Unternehmen als Weltenlenker

Vor kurzem hat der IBM-Chef Sam Palmisano in einem Aufsatz in der US-Zeitschrift Foreign Affairs, die dem US-Außenministerium nahe steht, seine Vision des global integrierten Unternehmens als Nachfolger des multinationalen Unternehmens entworfen. Sein

Versprechen: Eine echte globale Integration bietet nachhaltige Wettbewerbsvorteile für die Unternehmen neuen Typs und vor allem eine dramatische Verbesserung des Lebensstandards in vielen Teilen der Welt. Palmisano weiß, woher der Wind weht. Die Kritik an den internationalen Konzernen als gierig und böse wird heftiger – nicht nur von der Anti-Globalisierungsbewegung. Also müssen sich die Konzernchefs mit der Globalisierungskritik befassen.

Auch der Chef des britischen Institute of Directors, der Vereinigung von Firmenchefs und Aufsichtsräten, befasst sich mit der Kritik an den Multis: "Es mag Befürchtungen geben über Machtmissbrauch oder über ausufernde Vergütungen, doch diese Themen gehören in den normalen Regulierungsprozess. Durch das Wachstum der Anti-Globalisierungs-Lobby gibt es enormen Druck auf die Multis, nach immer höheren Standards zu verfahren. Aber gerade die Multis zeigen viele der innovativsten und fortschrittlichsten Praktiken in guter Aufsicht und Unternehmensverantwortung. Sie und nicht die Regierungen sind Spitze auf diesen Gebieten."

Für Palmisano sind die Konzerne selbstverständlich die Lösung, nicht die Ursache für Armut, Unterentwicklung und mangelnde Bildung weltweit. Sie hätten die gewaltigen Fortschritte der aufstrebenden Ökonomien z.B. in Asien erst möglich gemacht. Sie

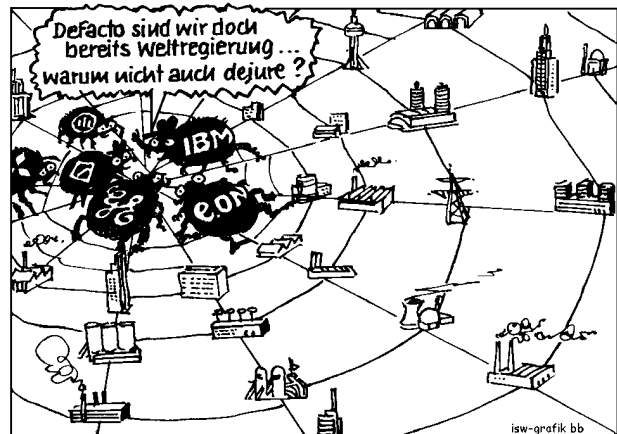
sorgten auch für Anshub für die lokale Ökonomie, indem lokale Unternehmen in einer symbiotischen Beziehung mit den Konzernen gedeihten.

Die Multis sind tot – die Zukunft gehört dem global integrierten Unternehmen

Palmisano stellt in seinem Aufsatz fest, dass die Multis tot sind und an ihre Stelle global integrierte Unternehmen wie IBM treten, die weltweit neue Möglichkeiten für unternehmerisches Wachstum und sozialen Fortschritt schaffen würden. Die Strategie der global integrierten Unternehmen sei anders als die der bisherigen Multis: Es gehe nicht mehr um die Verlagerung der Produktion in arme Weltregionen zur Senkung der Arbeitskosten, während die wirklich wertschaffenden Unternehmensteile (Forschung & Entwicklung, Produktdesign) in den Heimatländern der Konzerne in der ersten Welt bleiben. Stattdessen suche das smarte global integrierte Unternehmen in Asien, Afrika und Lateinamerika nach Talenten, weil intellektuelles Kapital keine Grenzen kenne und weil die modernen Kommunikationsmittel es möglich machten.

Alle großen IT-Anbieter sind direkt oder über Partner in Indien vertreten	Mumbai	Bangalore	New Delhi	Chennai	Calcutta	Hyderabad	Pune	Bhubaneswar
Accenture	X		X	X				
Atos Origin	X							
CGI	X	X						
Cap Gemini Ernst&Young	X		X					
Compaq	X	X	X					
Convansys	X		X	X				
Dell		X						
EDS				X				
Hitachi	X	X	X					
hp	X	X	X	X		X	X	
IBM	X	X	X	X	X	X	X	X
i2	X	X						
Igate Corp.		X						
JDEdwards	X	X						
Logica		X	X					
McKinsey&Company	X		X					
NEC	X		X					
Oracle	X	X	X	X	X	X		
Perotsystems		X	X					
SAP	X	X	X		X		X	
SITEL	X							
Schlumberger					X			
Siemens Business Services	X	X	X					
Sykes		X						
Toshiba			X					
xansa	X	X	X	X				

Quelle: SalomonSmithBarney isw-grafik mz



Nach Palmisano haben die Multis in den letzten Jahrzehnten ihre weltweiten Standortentscheidungen und Investitionen hauptsächlich nach Kriterien wie Arbeitskosten und Markterschließung getroffen, um Handels- und Zollschranken, fehlende Kommunikationsmittel und Beschränkungen im Kapitalverkehr zu umgehen. Marktöffnung war der Grund, wenn z.B. die bisherige Kommunikationssparte von Siemens in vielen Ländern der Erde lokale Produktionsstätten unterhielt; das sicherte die Geschäfte mit den lokalen Telefongesellschaften. Der weltweite Siegeszug des Kapitalismus, die Liberalisierung und Deregulierung aller Märkte und gleichzeitig die weltweite Durchsetzung von Kommunikationstechnologien und Geschäftsstandards (SAP) haben die bisherigen Kriterien obsolet gemacht. Jetzt hat ein Hersteller von Kommunikationsausrüstung potenziell die ganze Welt als Investitionsstandort und Absatzmarkt und kann seine Produktions- und Entwicklungsstandorte weltweit

optimieren. Das führt dazu, dass die bisherigen Multis sich transformieren. Die entstehenden global integrierten Unternehmen haben keine Heimatbasis mehr, ihre Geschäfts- und Investitionsentscheidungen richten sich nach dem weltweit günstigsten Zugang zu Märkten, Kapital und dem verfügbaren Pool an qualifizierten Arbeitskräften.

Für Palmisano sind die global integrierten Unternehmen das Geschäftsmodell des 21. Jahrhunderts. Sie gehen Partnerschaften mit Regierungen und multinationalen Institutionen ein, sie übernehmen soziale Verantwortung. Für Palmisano steht dabei außer Frage, dass die global integrierten Unternehmen dabei die entscheidende Rolle spielen, das Kommando haben. Er warnt vor Finanzkrisen und sozialen Erschütterungen, falls sich die international operierenden Unternehmen diesen Herausforderungen nicht anpassen: "Die Alternative zur globalen Integration ist nicht berauschend. Ohne Befassung damit wächst die Unzufriedenheit mit der Globalisierung. Die Leute werden schließlich Regierungen wählen, die den Handel oder den Arbeitsmarkt strikt regulieren, womöglich extrem protektionistisch. Sie tendieren vielleicht sogar zu extremeren Formen von Nationalismus, Xenophobie und Anti-Modernismus. Der Wandel von multinationalen Konzernen zu global integrierten Unternehmen birgt die Chance für Wirtschaftswachstum und für gesellschaftlichen Fortschritt. Aber die entstehenden Probleme sind zu groß, als dass die Wirtschaft oder die Regierungen sie alleine lösen könnten."

Die unumschränkte und unkontrollierte Macht der Konzerne

Palmisanos Überlegungen sind nicht nur eine theoretisch unterlegte Werbung für das internationale Outsourcing-Geschäft von IBM und für die – gegen Microsoft und andere Konkurrenten – gerichtete Open Source-Geschäftspolitik des Konzerns. Palmisanos Aufsatz ist unseres Wissens auch der erste ernstzunehmende Versuch eines Konzernchefs, sich mit der Globalisierungskritik auseinander zu setzen und die Rolle der Konzerne in der Weltwirtschaft und Weltpolitik zu definieren.

Das Ergebnis ist allerdings mehr als fragwürdig:

- Wie nicht anders zu erwarten, steht die nirgendwo beschränkte und kontrollierte Macht der global integrierten Konzerne für Palmisano außer Frage. Durch nichts als durch ihre schiere ökonomische Macht legitimiert, sind sie selbstverständlich die mächtigen Berater der Politik, die Vorbereiter der Entscheidungen von Schröder, Merkel, Bush, Blair, Hu Jintao und Kofi Annan – allerdings ohne jede Verantwortung. Das Konzept ist durch und durch undemokratisch.

- Es ist das Konzept der weiteren Privatisierung der Welt und aller gesellschaftlichen Aufgaben, die nur noch die global integrierten Unternehmen lösen kön-

nen. Dass die Gewinne aus der Tätigkeit dieser Unternehmen von einer schmalen weltweiten Kaste von Oligarchen einkassiert werden, bleibt unerwähnt.

- Für Palmisano decken sich die Interessen der einzelnen Kapitale mit den gesellschaftlichen Interessen, vermittelt über den Markt. Dabei haben die global integrierten Unternehmen aber andere Interessen, nämlich die Renditeinteressen der Eigentümer, als die Gesellschaften, in denen sie operieren.

- Es bleibt der Appell an die gesellschaftliche Verantwortung, an die Selbstverpflichtung der Unternehmen. Der Appell muss folgenlos bleiben, solange der Widerspruch ungelöst bleibt, dass die Konzerne mit ihren wirtschaftlichen und sozialen Funktionen einen immer höheren Grad an Vergesellschaftung ausdrücken, während sie privat organisiert und praktisch keiner der Gesellschaften, die von ihnen abhängen, rechenschaftspflichtig sind.

- Das Konzept, Wissen zu teilen – durch Gewinnung der besten Talente für die Maximierung der finanziellen und sozialen Ergebnisse –, funktioniert nur in den HighTech-Industrien. Das Konzept funktioniert weder in der Rohstoffindustrie noch im Massengütersektor.

CSR = Corporate Social Responsibility = das Tugendgewand der Konzerne

Die Warnung von Adam Smith: "Leute aus demselben Geschäft treffen sich selten, aber ihre Konversation endet immer mit einer Verschwörung gegen die Öffentlichkeit" gilt auch für die proklamierte Selbstverpflichtung der Konzerne zu ethischem Verhalten. Mit dieser Selbstverpflichtung zu ethischem Verhalten, zu Corporate Social Responsibility oder sozialer Verantwortung, haben die Konzerne bislang erfolgreich alle Diskussionen und Versuche auf internationaler Ebene (z.B. WTO) blockiert, den Konzernen verbindliche Regeln in den Sozialbeziehungen und bei der Einhaltung von Umweltstandards aufzuerlegen. Der von vielen Konzernen unterzeichnete Global Compact der Vereinten Nationen ist eine dieser wohlklingenden, aber praktisch wirkungs- und zahnlosen Erklärungen zu Wohlverhalten.

Wie die Praxis aussieht, demonstrierte vor kurzem die Kultfirma Apple. Apple ging durch die Medien, weil britischen Zeitungsberichten zufolge in den chinesischen Fabriken des Auftragsfertigers Foxconn in Suzhou (bei Shanghai) und Longhua (bei Hongkong), in denen Millionen von Apple-Ipods gefertigt werden, 70-Stunden-Schichten, die Unterschreitung der ohnehin niedrigen gesetzlichen Mindestlöhne, Sklavenarbeit, Schlafsäle mit hundert Betten etc. an der Tagesordnung sind. Foxconn ist ein taiwanesischer Auftragsfertiger für die Elektronikindustrie, der in einzelnen Fabriken in China 40.000 und mehr Beschäftigte hat. Das Beispiel ist typisch für die globalen Fertigungs- und Entwicklungsnetze speziell in der Elektronikbranche: Apple macht nur noch Produktdesign, Marketing und Vertrieb, die eigentliche Produktentwicklung und Fertigung machen andere – in

diesem Fall eben Foxconn. Üblicherweise gibt es in den Fabriken asiatischer und speziell chinesischer Investoren in China keine Gewerkschaften und spielen die offiziellen Arbeitsgesetze und ihre Kontrolle keine Rolle.

Corporate Social Responsibility als Business

Selbstverständlich hat die Kultfirma Apple, wie jedes globale Unternehmen auch, ein Bekenntnis zu Corporate Social Responsibility abgegeben, nachzulesen auf der Apple-Website. Und um weiteren Imageschaden zu verhindern – die Negativbeispiele Nike und Adidas lassen grüßen –, beauftragte Apple eine private CSR-Firma namens Verite, die Vorwürfe zu untersuchen. Apple verweigerte unabhängige Kontrollen. Das Ergebnis von Verite, ebenfalls nachzulesen auf der Apple-Website: Es wurde festgestellt, dass die festgelegten Arbeitszeiten von 60 Stunden deutlich überschritten werden, dass aber in allen Fällen die niedrigen gesetzlichen Mindestlöhne gezahlt werden. Die Bedingungen in den Unterkünften sind schlecht, sollen aber verbessert werden.

Corporate Social Responsibility als Methode, Regulierung zu umgehen

Das Beispiel Apple zeigt, dass auch die Unternehmenskontrolle immer mehr privatisiert ist und zum eigenständigen Geschäftszweig für Beratungsunternehmen speziell in den USA und in Asien wird. Mit dem Konzept der Corporate Social Responsibility haben die Großkonzerne ein effektives PR-Instrument zur Erhaltung ihrer Marktmacht und zur Verhinderung von Regulierung geschaffen. Kritiker sagen zynisch, dass die Abkürzung CSR eher für "Corporate Suppression of Regulation", also für die Unterdrückung von Regulierung seitens der Konzerne, als für Corporate Social Responsibility steht. Selbst die Wirtschaftszeitung 'Financial Times' beschrieb die Methode, mit der Konzerne durch scheinbar besonders tugendhaftes Verhalten Regulierung verhindern, als ziemlich machiavellistisch.

Auch die EU-Kommission und die Bundesregierung sind inzwischen auf den CSR-Zug aufgesprungen. Aber trotz der ständigen verbalen Abgrenzung gegenüber dem Modell des angelsächsischen Kapitalismus werden den EU-basierten Konzernen keinerlei Mindeststandards auferlegt. Z.B. können Personen, die im Nicht-EU-Ausland von Menschenrechtsverletzungen und Umweltverstößen durch EU-Firmen und ihre Töchter betroffen sind, in der EU bislang keine Kompensation verlangen und einklagen.

Big Business: Das Reich des Bösen?

Die internationalen Konzerne stehen längst außerhalb der Gesellschaften und damit außerhalb jeder demokratischen Kontrolle. Wie und nach welchen Regeln sie ihre globale Produktions- und Lieferkette or-

ganisieren und wie sie die Arbeitsplätze hin und herschieben, ist ausschließlich die Sache der Konzernplaner. Nach den Prinzipien der Minimierung der Kosten und der Externalisierung der Folgen muss die Gesellschaft für die Folgekosten der Konzernentscheidungen aufkommen – vom Umweltschutz über Gesundheit und Infrastruktur bis zu den sozialen Kosten für die Existenz der entlassenen Mitarbeiter.

Die einzige Regulierung findet durch die Kapitalmärkte statt. Aber die Regulierung durch Börsenaufsicht etc. soll lediglich sicherstellen, dass das egoistische Handeln der einzelnen Konzerne nicht den Geschäftsbetrieb insgesamt lahm legt. Die Shareholder-Demokratie ist kein Ersatz für eine gesellschaftliche Kontrolle und funktioniert sowieso nicht. Die Unternehmen müssen der Demokratie untergeordnet werden, und nicht nur reguliert oder um Wohlverhalten gebeten werden. Ein Verhaltenskodex oder Code of Conduct reicht nicht. Denn Großunternehmen sind künstliche Gebilde, immun gegenüber Verpflichtungen, persönlicher Moral oder Verantwortung. Angesichts von Kritik reagieren sie mit PR-Maßnahmen und betonen ihre soziale Verantwortung, die Corporate Responsibility – aber im Konfliktfall siegt die Unmoral. Denn der Profit-Imperativ bedeutet: Der Gewinn hat notwendigerweise Vorrang vor den Interessen der Gemeinschaft, der Arbeitssicherheit, vor dem Interesse an Gesundheit, Frieden, Umweltschutz und sozialer Sicherheit.

Schließlich sind die Großunternehmen, die global integrierten Konzerne, von denen IBM-Chef Palmisano spricht, Inseln der weltweiten zentralen Planung und Steuerung in einem chaotischen Meer kapitalistischer Märkte, die nur sehr unvollkommen funktionieren und durch das Wirken der Konzerne immer mehr aufgehoben werden. Denn die Konzerne sind das gerade Gegenteil, die Negation der Marktwirtschaft, auf die sie sich immer berufen.

Die Konzerne, nicht die Chinesen, zerstören amerikanische oder europäische Jobs

In seinem Buch ⁽¹⁾ über den kommenden Absturz der globalen Konzerne beschreibt der amerikanische Wirtschaftsjournalist Barry C. Lynn, "dass diese Konzerne ein so hochspezialisiertes und schlankes System geschaffen haben, dass ein relativ kleines Produktionsproblem auf der anderen Seite der Welt das Potenzial hat, große Bereiche der amerikanischen Volkswirtschaft zu verwüsten". Lynn bezieht sich dabei auf die Just-in-time-Lagerhaltung, das Outsourcing und Offshoring und die Deregulierung insgesamt und nennt das "vielleicht den schwersten Fehler in der Geschichte der amerikanischen Nation." So hat 1999 ein Erdbeben in Taiwan zwar nur zwei Chiphersteller in einem Industriepark lahmgelegt, damit aber die gesamte Elektronikindustrie in der Welt getroffen. Der zehntägige Streik der Hafentarbeiter an der US-

Westküste 2002 hat die US-Industrie von den Komponenten-Importen aus Fernost abgeschnitten und zu 20 Mrd. Dollar Produktionsausfällen geführt.

Am Beispiel von Cisco, FedEx, Dell, General Electric und WalMart weist er nach, wie Outsourcing und rabiates Kostensenken dazu geführt haben, dass die Konzerne anfällig sind für kleinste Störungen in der Lieferkette. FedEx hat den amerikanischen Herstellern die tägliche Anlieferung globaler Komponenten für die Fertigungslinien garantiert. Und Cisco hat demonstriert, wie eines der wertvollsten (gemessen am Börsenwert) Unternehmen der Welt geschaffen werden kann durch Auslagerung des größten Teils der Wertschöpfung an andere Firmen.

Lynn kritisiert nicht nur eine falsche US-Wirtschaftspolitik mit ihrem fehlgeleiteten Enthusiasmus für Globalisierung und Freihandel, die zu einem Absturz speziell der US-Produktionskapazitäten geführt haben. Er kritisiert auch die Entstehung und die undemokratische Macht neuer Oligopole, die auch die Funktion der Märkte bedroht. Oligopole sind nichts Neues, aber die Oligopole des 21. Jahrhunderts sind durch die neue industrielle Organisation, durch das extreme Outsourcing zur Gefahr für die Weltwirtschaft geworden. "Die wachsende Macht weniger führender Handelskonzerne über komplette Produktions- und Lieferketten führt zu verschiedenen wirtschaftlichen und politischen Übeln. Das eine ist der Verfall der Produktionssysteme. Der passiert, wenn die wirklichen Produzenten von Gütern oder Komponenten keinen ausreichenden Anteil am Ertrag bekommen, um Innovation voranzutreiben oder auch nur die Maschinen zu erhalten und die Arbeitskräfte angemessen zu bezahlen. Das andere Übel ist die wachsende Konkurrenz innerhalb der Gesellschaft anstatt zwischen den führenden Unternehmen. In Produktionssystemen, die auf extremem Outsourcing basieren, führt das Oligopol nicht zum Ende des Wettbewerbs, vielmehr zur Umleitung der Konkurrenz nach unten, weil die führenden Konzerne die Lieferanten, die Kommunen und die Beschäftigten gegeneinander aufbringen.

Hier finden wir zumindest teilweise eine Erklärung für eines der verwirrenden Paradoxe des heutigen Weltsystems: die gleichzeitige Zunahme von Konsolidierung und Konkurrenz. Die wirkliche Erklärung ist nicht nur bzw. nicht hauptsächlich die Globalisierung, sondern sind vielmehr radikale Veränderungen in der Struktur der Industrie. In anderen Worten: Es sind nicht die Chinesen, die amerikanische oder europäische Jobs zerstören, sondern das Aufrollen der Märkte durch die weltgrößten Handelskonzerne mit der Macht, die Produzenten gegeneinander auszuspielen und die Gewinne aus der Kostenkonkurrenz zum allergrößten Teil oder ganz einzustreichen."

(Barry C. Lynn, nach 'Financial Times', 25.6.2006)

(1) Barry C. Lynn: "End of the Line: The Rise and the Coming Fall of the Global Corporation", Doubleday, New York 2005

Kapitel 7

Verlagerungen: Sind wir alle Gewinner?

Die Kritik an den Verlagerungen wird meist mit folgenden Argumenten gekontert:

- Der quantitative Umfang der Verlagerungen wird überzeichnet.
- Die Wirtschaft baut einfache Tätigkeiten ab und verlagert sie. An ihrer Stelle entstehen neue, höherwertige und besser bezahlte Arbeitsplätze.
- Die Gesellschaft profitiert von den Verlagerungen in Niedriglohnländer durch tendenziell sinkende Preise und durch steigende Nachfrage aus den Niedriglohnländern.
- Forderungen nach globalen Mindeststandards sind protektionistisch.

Protektionistische Verlagerungskritiker?

Das behauptet jedenfalls Thomas Straubhaar, Leiter des Hamburger Wirtschaftsinstituts HWWA: "Es wird zur Ironie der Geschichte, dass heute mit dem Argument des unfairen Wettbewerbs der Westen den Aufstieg neuer Konkurrenten bremst ... Es ist die große Illusion und falsche Hoffnung, die neue Welt würde auf den starken Staat des alten Europa warten..." (Straubhaar: Zerreißt uns die Globalisierung? in: 'Handelsblatt', 16.5.2006). Ähnlich lautet die Kritik des US-Journalisten Thomas Friedman in seinem Buch "Die Welt ist flach" oder auch von manchen NGOs wie z.B. OXFAM.

Nun gibt es zweifellos protektionistische Strömungen, vor allem in den USA, aber auch in der EU und in Japan. In der Regel handelt es sich um Vorstöße von Unternehmensgruppen und Branchen, die mit dem Vorwurf des (Lohn-) Dumping Sonderzölle auf Einfuhren aus China oder Indien verlangen. Es ist allerdings ein schäbiger Trick der Freihandels-Demagogen, Forderungen nach Umweltauflagen oder nach sozialen Mindeststandards, wie sie in den ILO-Kernarbeitsnormen formuliert sind, als protektionistisch zu kritisieren und damit auf die gleiche Ebene zu stellen wie den Hilfeschrei eines Unternehmers, der Investitionen für Modernisierungen und Prozessverbesserungen verschlafen hat und der jetzt Schutzzölle will.

Dabei verzerrt gerade das Fehlen von global verbindlichen Umweltauflagen oder sozialen Mindeststandards das Funktionieren der Märkte. Märkte ohne jede Regulierung sind eine Fiktion, tendieren zum Monopol, wie schon Adam Smith theoretisch nachgewiesen hat. Märkte sind eine gesellschaftliche Einrichtung, sie sollen zum Nutzen und Wohle der Gesellschaften funktionieren und sich nicht einfach

selbst überlassen bleiben. Deshalb gibt es Marktkontrollen in Form von Kartellbehörden, Netzagenturen etc.

Die globalisierten Märkte sind verzerrt, geraten ohne global verbindliche soziale Mindeststandards aus den Fugen. Ohne diese Standards tendieren die Kapitale zwangsläufig dazu, Normen und Auflagen dort, wo sie existieren, zu schleifen – durch Abwanderung, Erpressung von Belegschaften etc. Damit sind dem Abwärtswettbewerb keine Schranken gesetzt.

Außerdem: Was hat es mit Marktwirtschaft zu tun, wenn chinesische Wanderarbeiter kein Streikrecht, keine Koalitionsfreiheit haben? Sie können nicht einmal das Grundrecht jedes Marktteilnehmers ausüben, ihre Ware nicht zu verkaufen, wenn der Preis nicht stimmt. Für die Verkäufer der Ware Arbeitskraft haben die global agierenden Konzerne die Marktwirtschaft längst außer Kraft gesetzt.

Die immobilen Arbeitskräfte werben um das mobile Kapital

Die Verfechter der unregulierten Globalisierung kennen nur die Anpassung an die niedrigen Niveaus, die irgendwo auf der Welt existieren und als "Benchmark" der Politik und den Beschäftigten in den Industrieländern vorgehalten werden:

"Im erfolgreichen Werben der immobilen um die mobilen Produktionsfaktoren liegt eine zukunftsfähige Antwort auf die Herausforderungen der Globalisierung. Damit wird mehr als deutlich, dass Politik zum strategischen Schlüsselfaktor wird: Gute Politik wird im Zeitalter sinkender Kosten der Raumüberwindung nicht weniger bedeutend, sondern – im Gegenteil – wesentlich wichtiger für den Erfolg der Immobilen ... Wenn sich Fachkräfte, Firmen und Kapital immer leichter verschieben lassen, dann treten standortspezifische Unterschiede des politisch-rechtlichen Rahmens umso deutlicher hervor. Die Attraktivität eines Landes, einer Region oder einer Stadt im Vergleich zum Ausland hat dann nicht mehr viel mit gottgegebenen Vorteilen zu tun. Sie ist eindeutig "man-made", also politikbestimmt. Wer das Niveau von anderswo nicht erreicht, wird durch Abwanderung 'bestraft'..." (Straubhaar: a.a.O.)

In der Makro-Perspektive gewinnen alle

Die US-Zahlen sind schlagend und sollen jede Verlagerungskritik ersticken: Pro Monat treten 4,6 Millionen US-Bürger einen neuen Job an. Der OECD-Studie (23.2.2006) zufolge sind auch die höchsten Prognose-

sen über Arbeitsplatzverluste durch Verlagerungen relativ klein in Relation zu den Gesamtzahlen über die Entstehung bzw. Vernichtung von Arbeitsplätzen. Falls die Voraussagen von Forrester Research für 2005 richtig waren, macht die Zahl von 830.000 US-Dienstleistungs-Jobs, die verlagert wurden, weniger als 6 % der Beschäftigten aus, die jährlich ihren Job verlieren. Außerdem hatte die US-Wirtschaft Ende 2004 1,7 Mio. mehr Arbeitsplätze als im Vorjahr. Dass die neu geschaffenen Arbeitsplätze in den USA wie in den anderen Industrieländern vor allem in schlecht bezahlten Dienstleistungen entstanden sind, macht diese Zahlenspiele, die das Ausmaß der Verlagerungen relativieren sollen, sehr fragwürdig.

Richtig ist: In den kapitalistischen Ökonomien gehen ständig zigtausende Arbeitsplätze verloren. In den USA verlieren jährlich Millionen Menschen ihren Arbeitsplatz. Zahllose Jobs, wie z.B. Dateneingabe, sind unwiederbringlich weg, weil technologisch überholt. Gleichzeitig entstehen Millionen neuer Jobs. Außerdem: Die Verlagerung aus einem Land ist gleichzeitig Beschäftigungsaufbau in einem anderen Land. Die USA haben ein riesiges Waren-Handelsdefizit, was Arbeitsplätze durch Importkonkurrenz zerstört, aber einen deutlichen Überschuss im Handel mit professionellen Dienstleistungen.

Obwohl Outsourcing und Verlagerungen viele Arbeitsplätze vernichten, wird zweifellos dadurch in anderen Sektoren auch Beschäftigung geschaffen. Direkt durch gesteigerte Nachfrage nach Dienstleistungen, die für die Mobilität von Produktionsinputs und Fertigwaren (z.B. Logistik, Verschiffung, Handel) unerlässlich sind, und indirekt womöglich durch die gesteigerte Wettbewerbsfähigkeit des lokalen Unternehmens.

Outsourcing – so das Credo der Propagandisten – erlaubt einer Firma die Konzentration auf das, was sie am besten kann (Design und Entwicklung neuer Produkte z.B.) und ermöglicht die Umverteilung von Ressourcen dorthin, wo die Wettbewerbsvorteile sind, wodurch Werte und besser bezahlte Jobs geschaffen werden. Der ehemalige Wirtschaftsberater von US-Präsident Bush, Mankiew, bezog sich genau auf diese vorgeblichen Vorteile, als er erklärte, Outsourcing und Verlagerungen seien gut für die US-Wirtschaft. Hinzu kommt, dass die Arbeitskräfte in Outsourcing-Zielländern höher motiviert für die Tätigkeiten sind, die in den Industrieländern als wenig attraktiv gelten. Nach der Unternehmensberatung Global Insight bremst Offshoring die Inflation, hält die Zinsen niedrig und steigert die Produktivität. Bis 2008 soll das Offshoring angeblich sogar für 300.000 neue Arbeitsplätze in den USA sorgen, weil die US-Produzenten dadurch bessere Wettbewerber und Konkurrenten werden.

Außerdem sollen Verlagerungen die Effekte der demographischen Falle vermindern, weil weniger Einwanderer gebraucht werden, wenn die Arbeit in die Niedriglohnländer wandert. So jedenfalls eine ernstgemeinte Studie der britischen HBSC-Bank.

Wer hat den Nettogewinn aus den Verlagerungen? Die Gesellschaft oder die Konzerne?

Laut McKinsey schaffen Verlagerungen einen Nettogewinn für die verlagernde Volkswirtschaft: Am Beispiel Indien verdient die US-Wirtschaft an jedem Dollar Verlagerung zwischen 1,12 und 1,14 Dollar, während das Empfängerland Indien gerade 33 Cents verdient. Die Einnahmen der USA kommen aus einer Kombination von Kostensenkung (58 Cent), indischen Einkäufen von amerikanischen Lieferanten (5 Cent) und repatriierten Gewinnen (4 Cent). 45 bis 47 Cent sollen aus der Verlagerung der Jobs und dem Ersatz durch höherwertige und besser bezahlte Jobs kommen. Die Annahmen können nicht hinterfragt werden, weil die aktuelle Analyse nicht vorliegt. Aber es gibt eine Reihe von optimistischen Annahmen, bei denen es sehr fraglich ist, ob sie Wirklichkeit werden. Z.B. reinvestieren die Konzerne die Gewinne gern in den Ländern wie Indien und China mit hohen Wachstumsraten.

Die McKinsey-Analyse erfasst auch nicht den Wert der Kenntnisse, die die aufnehmenden Länder als Resultat des Outsourcing erhalten und die ihre Fähigkeit steigern, mit den Produzenten aus den Ursprungsländern zu konkurrieren. Dieser Vorteil für das Zielland der Verlagerung, der sich eventuell später in einer Verschiebung der Handelsströme ausdrückt, stellt den vorgeblich größten Vorteil für das Ursprungsland in Frage, nämlich die Gewinne für die Investoren und/oder die Ersparnisse der Verbraucher. Die McKinsey-Rechnung berücksichtigt außerdem nicht die Kaufkraftverluste durch die entlassenen Beschäftigten (einschließlich entgangener Steuereinnahmen). Vermutlich steht die Annahme dahinter, dass der Verlust mehr als wettgemacht wird durch besser bezahlte Arbeitsplätze. Die bisherigen Erfahrungen aus den Industrieländern sprechen aber dagegen, dass die Arbeitsplatzverluste infolge von Verlagerungen durch die Entstehung gleichwertiger oder besserer Arbeitsplätze kompensiert werden.

Wenn von Vorteilen für die Zielländer von Outsourcing und Kapitalexport geredet wird, muss man sich allerdings klar darüber sein, dass solche Vorteile nicht bei dem jeweiligen Land schlechthin anfallen, sondern in erster Linie bei den Auslandsfilialen der Global Players. Diese platzieren ihre Auslandsinvestitionen nicht unter dem Gesichtspunkt der wirtschaftlichen und sozialen Entwicklung des Ziellandes, sondern unter dem der Optimierung ihrer globalen Wertschöpfungskette. Die kontraproduktive Wirkung dieser Strategie zeigt sich deutlich in bisherigen Agrarländern wie Indien und China, wo Inseln höchster Produktivität mitten in vor wenigen Jahren noch agrarisch definierten Gesellschaften gebaut werden, und wo es kaum Brücken gibt zwischen Hunderten Millionen Bauern und Landbewohnern und den Bereichen mit hochentwickelter Technologie. Zwar entwickeln sich diese "Inseln" mit beträchtlicher Geschwin-

digkeit, aber sie erfassen nicht die Masse der Bevölkerung, können sich aber gleichwohl als Konkurrenz zu den bisher führenden Wirtschaftsnationen aufschwingen.

Derartige Kosten-Nutzen-Modelle für die Verlagerung von Arbeitsplätzen sind zwangsläufig Rechnungen mit vielen Unbekannten. Denn nicht alle wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Folgen der Verlagerungen sind schon bekannt. Aber die aktuelle und die erlebte Realität sind vor allem Arbeitsplatzverluste und Lohnrückerei.

Das belegt die Statistik der Haushaltseinkommen nicht nur in Deutschland, sondern auch in den USA, wo ja in den letzten Jahren Millionen neue Jobs entstanden sind. Das Paradox, dass einerseits McKinsey, die Bush-Regierung, die US-Notenbank etc. behaupten, dass es den Amerikanern durch die Globalisierung noch nie so gut ging wie jetzt, dass aber andererseits nach Umfragen inzwischen auch eine Mehrheit der US-Bürger – genauso wie die meisten Deutschen – glaubt, dass es ihren Kindern einmal schlechter gehen wird als jetzt ihnen, ist auch statistisch nachweisbar: Das statistische Durchschnittseinkommen der US-Haushalte ist in den letzten Jahren robust gewachsen, im Gleichklang mit dem Wirtschaftswachstum. Seit 1998 ist die amerikanische Wirtschaft um 25 % gewachsen. Aber das Einkommen des mittleren Fünftels (Median) der US-Beschäftigten ist seit 1998 um 3,8 % gefallen. Der Grund für diese unterschiedliche Entwicklung der statistischen Werte sind die unerschämte gewachsenen Einkommen der Spitzenverdiener und der Superreichen. Seit 1993 sind die Einkommen der 1 % reichsten Amerikaner jährlich um 3,4 % gewachsen. Die Einkommen der unteren 90 % der Amerikaner wuchsen im selben Zeitraum gerade mal um 0,1 %. Gleichzeitig hat die soziale Mobilität, die Chance, sozial aufzusteigen, bislang das Markenzeichen des amerikanischen Traums, dramatisch abgenommen. (Daten: Financial Times, 8.4.06)

Die Mikro-Realität der Verlierer der Globalisierung

Als der Kapitalismus digital wurde, waren die ersten Betroffenen die Produktionsarbeiter. Jetzt ist mit der Verlagerung von Ingenieurstätigkeiten die Mittelklasse im Feuer. Geh zur Hochschule und studiere Technik und – sorry – Ihr Arbeitsplatz wird gerade verlagert. Bitte akzeptieren Sie die Kündigung und eine kleine Anerkennung, dass ihr Beitrag die Weltwirtschaft bereichert hat.

60 Prozent der Beschäftigten im US-Dienstleistungssektor, die ihren Job verloren haben, müssen nach Angaben des US-Arbeitsministeriums an ihrem neuen Arbeitsplatz eine Gehaltskürzung hinnehmen. Jeder fünfte hatte sogar 30 % weniger. 30 Prozent derer, die ihren Arbeitsplatz durch Verlagerungen verloren, waren ein Jahr und länger arbeitslos.

Die neuen Jobs sind eben nicht automatisch besser und besser bezahlt als die verloren gegangenen Arbeitsplätze. Die Philosophie, dass einfache, niedrig bezahlte Jobs verlagert werden und dafür neue, gut bezahlte Jobs entstehen, entspricht nicht der Realität. Wissensintensive Arbeitsplätze sind ebenfalls bedroht.

Schließlich sind die Gewinner und Verlierer bei den Verlagerungen nicht die selben Personen, sie arbeiten nicht in der selben Branche und leben nicht in der selben Region.

Auch wer einen unerschütterlichen Glauben an die Segnungen der Marktwirtschaft hat, wird sich trotzdem nach den Aussichten für die Branche, für seine Firma, für seinen Arbeitsplatz fragen. Die Umverteilung von Ressourcen bedroht unmittelbar ganze Industrien und Arbeitsplatzkategorien – und damit Individuen, Familien und Gemeinden. Die Betroffenen finden wenig Trost in einem vorgeblichen allgemeinen Vorteil, der aber nicht allen zugute kommt, oder in der Tatsache, dass den Demographen zufolge es künftig einen Arbeitskräftemangel geben wird, weil die Bevölkerung altert. Die Betroffenen finden auch wenig Trost in dem Gedanken, dass alle kapitalistischen Industrieländer von Arbeitsplatzverlagerungen betroffen sind oder dass es das alles früher auch schon gegeben hat.

Wie realistisch ist die Qualifizierung für einen neuen Job?

Aus der Perspektive des einzelnen Beschäftigten ist die Qualifizierung für einen neuen Job leichter gesagt als getan. Wie realistisch ist die Erwartung, fragt Ron Hira vom IEEE (US-Ingenieursvereinigung), dass ein Ingenieur mit zwanzig Jahren Berufserfahrung einen Job als Krankenpfleger findet? Und wie viele der 32.000 Beschäftigten, die in der US-Möbelindustrie in den letzten 30 Monaten ihren Job verloren haben, manche von ihnen hochspezialisiert, finden wieder Beschäftigung und wo?

Zahlreiche Studien haben gezeigt, dass die durch die Exportwirtschaft neu entstandenen Arbeitsplätze selten an die Beschäftigten gehen, die durch die Importkonkurrenz arbeitslos geworden sind. Fast ein Drittel der Industriebeschäftigten, die ihren Arbeitsplatz durch ausländische Konkurrenz verloren haben, haben keinen neuen Arbeitsplatz gefunden. Zwei Drittel derer mit einem neuen Job verdienten weniger als an ihrem alten Arbeitsplatz. Im Durchschnitt verdienten sie 13 % weniger, 25 Prozent verdienten über 30 % weniger. Besonders die, die einen neuen Arbeitsplatz im Dienstleistungssektor gefunden haben – wo im Durchschnitt kaum die Hälfte der Löhne der Industrie gezahlt wird und wo es den neu Eingestellten an Know how und an Berufserfahrung fehlt – erlitten besondere Lohnleinbußen.

Die Entscheider tragen nicht die Kosten der Verlagerungen – deswegen Regulierung!

Rory L. Terry, amerikanischer Finanzprofessor (zitiert nach CNN), kritisiert die Verfechter der Verlagerungen: "Unsere Beschäftigten sind nicht besser ausgebildet, arbeiten nicht härter und sind nicht innovativer als die unserer ausländischen Konkurrenten. Das Argument, dass wir neue Arbeitsplätze in hoch bezahlten Feldern schaffen, ist einfach nicht wahr. Wir haben keinen komparativen Vorteil oder eine Überlegenheit bei Innovationen. Die Annahme, dass wir inhärent kreativer sind als die ausländische Konkurrenz, ist arrogant und naiv. Wir versetzen im Moment unsere Konkurrenten mit den nötigen Ressourcen in die Lage, genauso innovativ wie wir zu sein. Man muss sich nur die Zahlen der Universitätsabsolventen anschauen, die nicht aus den USA stammen, unsere schlechte Position im Unterricht für Mathematik und Naturwissenschaften. Und die große Zahl internationaler Studenten in den schwierigsten technischen Disziplinen an unseren besten Universitäten."

Für Terry sind Verlagerungen – ökonomisch betrachtet – Externalitäten. Denn die Kosten der Verlagerungen tragen andere als diejenigen, die darüber entscheiden. Der Entscheider muss nicht die vollen Kosten tragen, streicht aber alle Vorteile seiner Verlagerungsentscheidung ein. Es gibt im Kapitalismus, im Markt keine ökonomische Kraft, kein Gleichgewicht von Angebot und Nachfrage, keinen rationalen Entscheidungsprozess der Unternehmen oder der Verbraucher, die dazu führen würden, dass Externalitäten verschwinden. Klassisches Beispiel einer Externalität: Eine Firma leitet vergiftete Abfälle in einen Fluss, und die Anwohner flussabwärts bekommen Krebs. Die Firma kann ihre Kosten senken und die niedrigeren Kosten teilweise an die Verbraucher weiterreichen, sie wird aber niemals für die Behandlung der Krebspatienten aufkommen. Deshalb gibt es Gesetze dagegen. Externalitäten wie Offshoring, so Terry, erfordern ebenfalls Gesetze.

"Der Nettoeffekt der Verlagerungen sind niedrigere Kosten, mehr Umsatz, höhere Profite, höhere Börsenkurse, höhere Boni für das Management und mehr Reichtum für eine privilegierte Klasse, die zudem von niedrigen Steuern auf Kosten aller profitiert. Als Gesellschaft und Nation erfahren wir viele Kosten des Outsourcing, Arbeitsverluste, soziale Kosten, höhere Rohstoffpreise und den Verlust der nationalen Souveränität. Die Arbeitsplatzverluste senken die Steuerbasis und schaffen Kosten für Arbeitslosenunterstützung und höhere Kosten für Trainingsprogramme." (Rory L. Terry)

Samuelson: Freihandel produziert auch Verlierer

Für den Freihandel gibt es die über 200 Jahre alte Lehre des englischen Ökonomen David Ricardo, nach der unter dem Strich alle Länder durch den Aus-

tausch von Waren und Dienstleistungen profitieren. Das Dogma, dass die Gewinne des Freihandels quasi gesetzesmäßig die Verluste überträfen, hat der Wirtschaftswissenschaftler und Nobelpreisträger Paul A. Samuelson in einem Aufsatz für das "Journal of Economic Perspectives" grundsätzlich in Frage gestellt. Samuelson zeigt mit Hilfe eines ökonomischen Modells, dass die Verlagerung von Arbeitsplätzen in Billiglohnländer (Outsourcing) die betroffenen Länder auch dauerhaft schädigen kann.

Die gängige Meinung unter Ökonomen, dass die wirtschaftlichen Vorteile des Outsourcing notwendigerweise immer ihre Nachteile überwögen, "ist grundfalsch", schreibt der Professor am Massachusetts Institute of Technology (MIT) in seinem Beitrag. Samuelson bricht mit einem fast 200 Jahre alten Dogma der Volkswirtschaftslehre. Widersprechen seine Ergebnisse doch der klassischen Interpretation der Freihandelslehre des englischen Ökonomen David Ricardo. Danach führt der freie Austausch von Waren und Dienstleistungen langfristig immer zu Wohlfahrtsgewinnen in allen beteiligten Ländern.

Die wirtschaftspolitische Debatte in den USA zeigt, dass es sich hier keineswegs nur um einen akademischen Gelehrtenstreit handelt. Bush-Berater Mankiw bezeichnet das Outsourcing als "eine neue Form des internationalen Handels". Langfristig werde die US-Wirtschaft davon profitieren. Samuelson nennt das die "populäre, polemische Unwahrheit".

In seinem Aufsatz nimmt der Ökonom an, dass es China entweder durch Nachahmung oder eigene Anstrengungen gelingt, den Produktivitätsvorsprung der USA bei der Produktion einer Ware oder einer Dienstleistung deutlich zu verringern. In seinem Modell kann die Leistungssteigerung der Chinesen das Pro-Kopf-Einkommen in den USA dauerhaft verringern.

Der zentrale Gedanke Samuelsons ist, dass die Globalisierung die bisherige internationale Arbeitsteilung in Frage stellt. Länder wie China und Indien übernehmen nicht nur jene relativ einfachen Industriearbeiten, die in den entwickelten Volkswirtschaften eine immer geringere Rolle spielen. Durch Nachahmung und eigenen Einfallsreichtum holen sie vielmehr auch auf Gebieten auf, die bislang die ausschließliche Domäne Amerikas, Japans und Europas waren. Samuelson nennt dafür das Beispiel von Call-Centern für Bankdienstleistungen. Noch deutlicher zeigt sich dieser Trend darin, dass amerikanische Ärzte die Röntgenaufnahmen ihrer Patienten von Radiologen in Indien lesen und internationale Konzerne ihre gesamte IT-Infrastruktur vom indischen Subkontinent aus pflegen lassen.

Die beiden US-Ökonomen Ralph E. Gomory und William Baumol haben bereits im Jahr 2000 in ihrem Buch "Global Trade and Conflicting National Interests" auf diese Entwicklung und ihre wirtschaftlichen Folgen hingewiesen. "Wenn ein unterentwickeltes Land voranschreitet und mehr und mehr wie eine

entwickelte Volkswirtschaft aussieht, verändert sich die (Handels-)Balance, und der fortschreitende Verlust von Industrien bedroht die Wohlfahrt der entwickelten Länder", so Gomory bei einer Anhörung vor dem US-Kongress.

Selbst billigere Importe aus China können nach Meinung von Samuelson diese Verluste nicht unbedingt auffangen. "Dass wir bei Wal-Mart 20 Prozent billiger einkaufen können, gleicht nicht notwendigerweise den Gehaltsverlust aus", sagte der 89jährige Ökonom in einem Interview mit der 'New York Times'.

Samuelson zeigt, dass die Wohlfahrtsgewinne bei der Globalisierung nicht überwiegen müssen. Ob ein Land langfristig zu den Gewinnern oder Verlierern der Globalisierung zählt, kann nur der internationale Wettbewerb entscheiden. Allerdings – so Samuelson, ein Säulenheiliger der Marktwirtschaftslehre – sei Freihandel wahrscheinlich immer noch das Beste für jede Region. Handelsbarrieren seien dagegen "die Brutstätten für wirtschaftliche Arterienverkalkung".

Globale Angleichung der Löhne & Gehälter oder nur der Spitzeneinkommen?

'Business Week' berichtet, dass die Lohnunterschiede zwischen den USA und Asien schrumpfen, weil die Nachfrage nach und deshalb die Gehälter für englischsprachige Arbeitskräfte mit Hochschulbildung in Indien und China rasch steigen. Softwareentwickler in Shanghai oder Bangalore kosten inzwischen 20.000 Dollar pro Jahr. Gleichzeitig fallen in den USA die Gehälter in der Softwareentwicklung und anderen Industrien, die unter hohem Verlagerungsdruck stehen. Das verringert die Gehaltsunterschiede. Ab einem bestimmten Punkt würden die Verlagerungen zurück gehen.

Aber was ist mit den Hunderttausenden neuen Ingenieuren, Entwicklern, Accountants und anderen wissenschaftlichen Berufen, die jedes Jahr die Hochschulen in Indien und China verlassen? Steigt dadurch nicht das Arbeitskräfteangebot und der Druck auf die Löhne im Vergleich zu den USA und Europa? 'Business Week' ist optimistisch: Das jährliche Wachstum von 8 bis 10 % in beiden Ländern heizt die Binnenfrage an. Damit würden die Gehälter tendenziell weiter steigen.

Diese Entwicklung beeinflusst laut Business Week inzwischen Verlagerungsentscheidungen. Ehrliche Manager geben zu, dass die Gehälter von Softwareentwicklern, Ingenieuren, Buchhaltern und Call-Center-Spezialisten in den USA einerseits und ihren indischen bzw. chinesischen Kollegen andererseits sich mindestens um den Faktor 3 bis 4 unterscheiden müssen, damit die Verlagerung sich rechnet. Die Arbeitskosten in Übersee müssen extrem niedrig bleiben als Kompensation für die Zeitverschiebung, für das Management über solche Distanzen und für die

verminderte Produktivität. Außerdem kosten die Reibungsverluste aufgrund kultureller Unterschiede, sprachlicher Akzente etc.

Die wenigsten Hochrechnungen von Beratungsunternehmen über Jobverlagerungen berücksichtigen die rasch steigenden Löhne der besten und hellsten Köpfe in Asien. Aber laut 'Business Week' gehen die Zeiten billiger, gut ausgebildeter Arbeitskräfte in Übersee zu Ende, und mit ihnen die fetten Margen, die das Offshoring-Business so profitabel gemacht haben. In der Sorge über die Jobs im Dienstleistungssektor, die nach Asien verloren gehen, werde die Flexibilität und Flüssigkeit der globalen Arbeitsmärkte übersehen. Das vermindere die internationalen Lohnunterschiede zwischen gut ausgebildeten Arbeitskräften, so die Zeitschrift.

Die Darstellung der Business Week belegt, dass viele Verlagerungsentscheidungen kurzfristig sind und längerfristig nicht aufgehen. Sie belegt zudem den Aufstieg einer wohlhabenden Mittelklasse mit Weltmarkt-Gehaltsniveau und Konsumverhalten in den Metropolen Indiens und Chinas. Aber das Problem der Verlagerungen und der Erpressung mit Verlagerungen ist damit nicht erledigt.

■ Denn die dargestellten Lohnanstiege gelten nicht für Produktionsarbeiter, die z.B. in China reale Lohnverluste hinnehmen mussten, oder für Standard-Entwicklungs- oder Verwaltungsaufgaben, die im Zentrum der Verlagerung von Angestelltentätigkeiten nach Indien oder Osteuropa stehen.

■ Der festgestellte Trend betrifft räumlich allenfalls die Metropolen in Indien oder China oder Osteuropa und sozial nur eine sehr schmale Schicht von hochqualifizierten Arbeitskräften mit Berufserfahrung und sehr spezialisiertem Know how.

■ Fluktuationsraten von 20 – 50 % pro Jahr z.B. bei IT-Unternehmen in Bangalore sind zwar keine Seltenheit; sie sind Ausdruck des Booms und der Marktmacht der Anbieter von qualifizierter Arbeitskraft in dieser Zone. Aber der Nachschub auch an qualifizierten Arbeitskräften ist ungebrochen, und eine Verlagerung um nur 100 km erschließt wiederum ein Paradies billiger Arbeitskräfte.

■ Außerdem gibt es in China wie in Indien eine hohe Arbeitslosigkeit unter den Hochschulabsolventen, auch in den naturwissenschaftlich-technischen Qualifikationen. Das hält das generelle Lohnniveau auch von Hochschulabsolventen niedrig – auf dem Niveau von 1:10 zwischen China und den USA.

■ Auch bei Unterstellung von Lohnhöhungen in Höhe der derzeitigen Wachstumsraten – also von 8 bis 10 % – dauert die Angleichung viele Jahre, auch wenn in den USA oder in Deutschland die Marktpreise für Arbeitskraft um 20 % sinken würden.

Kapitel 8

Was tun gegen Verlagerungen?

Betriebliche Kämpfe und Auseinandersetzungen auf Konzernebene

Der Aufbau internationaler Lieferketten mit Niedriglohnstandorten für Entwicklung und Produktion und Verwaltungsaufgaben ist eine komplexe unternehmerische Weichenstellung, die weder mit gewerkschaftlichen Mitteln noch mit den Mitteln der deutschen Betriebsverfassung zu verhindern ist. Sie ist eine Realität des globalen Kapitalismus und seiner Protagonisten, der global integrierten Unternehmen (IBM-Chef Palmisano), die nicht nur ihre kleineren Zulieferer, sondern ganze Volkswirtschaften in Geiselschaft nehmen.

Die Weichenstellung für den Aufbau internationaler Lieferketten zerfällt in viele einzelne Projekte und Entscheidungen, die jeweils in einzelnen Betrieben und Verwaltungen zum Thema der Beschäftigten und ihrer Vertretungen werden können. Das Gesamtkonzept der Internationalisierung eines Unternehmens steht – wenn überhaupt – nur in den Aufsichtsgremien (Aufsichtsrat, Beirat) zur Diskussion. Für die Sicherung der Positionen der Beschäftigten in den Heimatbasen der Konzerne geht es darum, derartige Weichenstellungen frühzeitig zu erkennen und transparent zu machen. Der Wirtschaftsausschuss des Gesamtbetriebsrats kann Informationen über die Entwicklung der Konzernstrategie verlangen. Ob er sie bekommt, ist eine andere Frage. In jedem Fall geht es darum, die Tatsache, dass das Kapital für seine Planungen Scharen von Beschäftigten braucht, also das Netz betrieblicher Kontakte, zu nutzen, um das Puzzle der Internationalisierung des Unternehmens zusammenzutragen und ständig zu aktualisieren.

Verlagerungen und Standortschließungen im großen Maßstab, also Siemens-Handy-Werk nach Ungarn, Produktionsstandort AEG Nürnberg nach Polen, Siemens VDO-Werk Würzburg nach Tschechien, sind schon jetzt und wahrscheinlich künftig noch mehr die Ausnahme und nicht die Regel. Das hat nicht nur taktische Gründe, dass die Unternehmen nach ihren bisherigen schlechten Erfahrungen solche großen Maßnahmen und die damit verbundenen Konflikte scheuen. In vielen Sektoren des produzierenden Gewerbes sind die großen Verlagerungen längst getätigt und die Niedriglohnstandorte aufgebaut, die jetzt sukzessive mit bislang in den Hochlohnländern gefertigten Produkten ausgelastet werden. Künftig werden also manche Produktionsstandorte eher an schleichender Auszehrung sterben, indem Produktlinien auslaufen und Ersatzprodukte nicht mehr kommen. Bei den großen Produktionsstätten in den

Schlüsselbranchen der deutschen Industrie verfolgen viele Unternehmen inzwischen ein Tandemkonzept: ein Leitwerk für bestimmte Produktgruppen und parallel dazu ein Niedriglohnstandort, in den reife Produkte mit geringen Margen wandern.

Daneben wird der Prozess der Verlagerung von Angestelltentätigkeiten – ob Administrationsaufgaben oder Jobs in der Entwicklung – erheblich an Fahrt gewinnen. Dafür spricht auch die jüngste Ankündigung der Postbank, die kompletten Buchhaltungsaufgaben mit ca. 4.500 über die BRD verteilten Arbeitsplätzen nach Osteuropa zu verlagern. Aber auch dieses Projekt, dessen Veröffentlichung sicher nicht im Sinne der Konzern-PR war und der Absicht der Dämpfung der betrieblichen Konflikte widerspricht, wird in der Praxis in vielen einzelnen Phasen abgewickelt, mit regional sehr unterschiedlichen Auswirkungen. Das macht es schwierig, auf die Dauer den Widerstand dagegen systematisch zu organisieren.

Für die betriebliche Praxis bedeutet das, dass die Information der Beschäftigten über die einzelnen Projekte und deren Zusammenhang mit der Konzernstrategie des Aufbaus weltweiter Lieferketten unerlässlich ist und am Anfang von betrieblichen Aktivitäten stehen muss.

Kampf um Sozialtarifverträge

Die bei AEG in Nürnberg und bei Infineon in München erfolgreich geführten Streiks für Sozialtarifverträge hatten spezielle Voraussetzungen, die nicht überall gegeben sind. Die Übertragbarkeit ist also begrenzt. Außerdem können die Unternehmen die gewerkschaftlichen Streiks ins Leere laufen lassen, indem sie per Betriebsverfassung und Einigungsstelle die Betriebsräte zu einer schlechten Verhandlungslösung zwingen.

Gewerkschaftliche Vernetzung entlang der Produktions- und Lieferketten der Konzerne

Wenn die von IBM-Chef Palmisano zum Modell erklärten global integrierten Unternehmen sich entlang weltweiter Wertschöpfungs- und Lieferketten vernetzen, die Kapitale sich also in diesen Formen organisieren und viele Zulieferer einbinden, kann die gewerkschaftliche Organisierung nicht beim Regionalprinzip stehen bleiben. Die Gewerkschaften müssen gleichzeitig die Vernetzung entlang der Konzerne und ihrer Auftragsfertiger organisieren, wenn sie effektive Gegenmacht ausüben wollen.

In dieser Hinsicht sind manche international vernetzte NGOs den Gewerkschaften voraus, weil sie die Verwundbarkeit der Lieferketten der Konzerne begriffen haben und die perverse Arbeitsteilung zwischen einer coolen Unternehmenskultur für Manager, Entwickler und Marketingleute im Hochlohnland und der schamlosen Ausbeutung am Anfang der Lieferkette im Niedriglohnland anprangern. Das haben die NGOs zuletzt im Fall von Apple und dem iPod-Auftragsfertiger Foxconn demonstriert.

Outsourcing- und Offshoring-Verträge offenlegen!

Der Fall Siemens-BenQ hat erneut gezeigt, dass die Unternehmen die Offenlegung von Verträgen scheuen wie der Teufel das Weihwasser. Auch dem Aufsichtsrat werden solche Informationen ungerne gezeigt. Denn derartige Outsourcing-Verträge enthalten die zentralen Weichenstellungen der Konzernpolitik und sind damit für die Interessenvertretungen wichtig.

Im Regelfall müssen die Unternehmen nach den deutschen Gesetzen bei Outsourcing an externe Dienstleister und bei Verlagerungen zumindest einen Interessenausgleich zur Betriebsänderung abschließen, um Nachteile für die Beschäftigten auszugleichen. Die Unternehmen sind also auf die Kooperation, die Zusammenarbeit mit den Betriebsräten angewiesen. Hier ist ein gewisses Druckpotenzial, was genutzt werden kann, um Einsicht in die Verträge zu bekommen. Das gilt auch für die Vertragswerke, die mit konzerneigenen Tochtergesellschaften in anderen Ländern geschlossen werden. Es ist davon auszugehen, dass entsprechende Lieferverpflichtungen nach Verlagerungen vertraglich vereinbart sind.

Die britische Gewerkschaft Amicus hat nach eigenen Angaben in mehreren Fällen von IT-Outsourcing den übernehmenden US-IT-Dienstleister CSC vertraglich dazu verpflichtet, die Verträge offen zu legen. Sie hat zudem erreicht, dass die in den Outsourcing-Verträgen typischerweise definierten Einsparungen teilweise an die Betroffenen zurückfließen – in Form von Trainingsmaßnahmen und für den Kündigungsschutz der vom Outsourcing betroffenen britischen Beschäftigten.

Politische Initiativen: Reregulierung der Konzerne und ihrer Lieferketten

Das Wohlergehen ganzer Gesellschaften hängt inzwischen mehr an den Unternehmensplanern und den Dispositionen der Einkäufer einzelner Konzerne, als an den politischen Entscheidungen und Gesetzen der Regierungen und Parlamente. Die Demokratie ist damit ihres Inhalts beraubt, der Zugriff der Konzerne und der Lobbyisten auf die Politik und den Gesetzgebungsprozess ist total.

Gleichzeitig sind die Konzerne und ihre Planungen für die Gesellschaft intransparent und jeder Kontrolle entzogen – außer vielleicht der Börsenaufsicht. Dieser Zustand macht die Großkonzerne und ihre Manager zu "Masters of the Universe", die über der Politik stehen und deren Entscheidungen weit mehr Auswirkungen haben als etwa diejenigen eines Oberbürgermeisters. Die Politik ist längst zum Dienstleister der Unternehmen verkommen.

Deswegen sollten Konzerne verpflichtet werden, alle Verträge, die ihre internationale Lieferkette betreffen, offen zu legen.

Politische Initiativen: Gewinner öffentlicher Aufträge dürfen nicht outsourcen

Die öffentliche Hand ist ein wesentlicher Akteur im Wirtschaftsleben, in der Vergabe von Aufträgen, künftig zunehmend auch im Outsourcing von Dienstleistungen. Die Erfahrungen aus den USA und Großbritannien zeigen, dass die Gewinner öffentlicher Outsourcing-Aufträge verpflichtet werden müssen, die Dienstleistungen und Produktionen nicht in andere Länder zu verlagern.

Politische Initiativen: Strikte Auflagen und Sicherheiten bei EU-Fördermitteln

Produktionsverlagerungen werden indirekt mit öffentlichen Mitteln aus dem EU-Haushalt gefördert. Natürlich gab es keinen von der polnischen Regierung bewilligten und aus EU-Fördermitteln gezahlten Antrag auf die Verlagerung des AEG-Waschmaschinenwerks von Nürnberg nach Polen. EU-Kommissar Verheugen (SPD) hat damit Anfang 2006 etwas dementiert, was niemand behauptet hat.

Aber es gibt EU-Investitionsförderung für die Errichtung einer AEG-Waschmaschinenfabrik in Polen. Dass ihre Fertigstellung und Inbetriebnahme die Fabrik in Nürnberg überflüssig machen würde, war den Konzernstrategen klar. Sie haben es bloß nicht in den Förderantrag geschrieben. Wahrscheinlich hat kein EU-Beamter nach den Konzern-Standortplanungen gefragt, Sicherheiten verlangt und Auflagen gemacht. Schon eine einfache Marktanalyse hätte da Erkenntnisse geliefert.

Eine einfache Eingabe in die Suchmaschine Google etwa mit den Stichworten: "Investieren & Ungarn" erschließt eine ganze Welt von Förderinstitutionen, allen voran die Ableger der HypoVereinsbank, die jedem verlagerungswilligen Mittelständler mit Rat und Tat zum Abgreifen von Fördermitteln und zum Steuersparen zur Seite steht. In der Regel werden Investitionen in den neuen EU-Ländern mit 30 % der Investitionssumme bezuschusst. Dazu gibt es außerdem befristete Steuerbefreiungen, die quasi kostenlose

Vergabe von Grundstücken und manchmal auch eine befristete Übernahme von Lohnkosten durch die Kommunen bzw. Regionen.

Investitionsförderung ist eine Sache. Eine andere Sache ist die Subventionierung des Arbeitsplatztourismus. Das schafft keine Innovationen, keinen Mehrwert für die fördernde Europäische Gemeinschaft. Das wesentliche Mittel, um das schamlose Abgreifen von Fördermitteln zu unterbinden, ist die Transparenz. Alle Förderanträge müssen öffentlich zugänglich sein. Die dahinter stehenden Konzernplanungen müssen öffentlich zugänglich gemacht werden. Schließlich muss die Vergabe von Fördermitteln an harte Sicherheiten und Auflagen gebunden werden.

Schließlich schafft auch der EU-interne Steuerwettbewerb nach unten öffentliche Anreize für Verlagerungen. Um diesen EU-internen Steuerwettbewerb nach un-

ten zu unterbinden, steht die Harmonisierung des EU-Steuerrechts bei den Unternehmenssteuern auf der Tagesordnung.

Deutsche Steuerpolitik fördert Verlagerungen und Internationalisierung der Konzerne

Die bundesdeutsche Steuerpolitik hat die Internationalisierung der Unternehmen bislang planmäßig gefördert und dadurch den Standortwettbewerb systematisch verzerrt – finanziert von den deutschen Lohn- und Einkommenssteuern auf Kosten der Beschäftigten in Deutschland, die mit einer Kostendifferenz konfrontiert werden, in die nicht nur die Lohnkostenunterschiede eingehen, sondern auch noch die steuerlichen Extraprofiten.

Resolution des Beirats der IG Metall zur Verlagerungsabgabe

Nach mehr als sechs Streikwochen ging der Arbeitskampf bei **AEG** in Nürnberg Anfang März 2006 mit einem Kompromiss zu Ende. Der Erhalt der 1.700 Arbeitsplätze bei AEG in Nürnberg ist an der rigorosen und verbohrten Haltung des Elektrolux-Managements gescheitert. Der Elektrolux-Vorstand hat dem vorhandenen, tragfähigen wirtschaftlichen Konzept zur Sicherung des Standorts keine Chance gegeben.

Dennoch war der Kampf der AEG-Belegschaft ein Erfolg! Ihrer Entschlossenheit und Kampfbereitschaft ist es zu verdanken, dass dem Unternehmen angemessene Abfindungen, eine Qualifizierungs- und Beschäftigungsgesellschaft sowie Pensionsregelungen für Ältere abgerungen werden konnten.

AEG ist kein Einzelfall. Auch Namen wie **Continental** oder **Otis** stehen für eine Strategie der Werksverlagerung und Arbeitsplatzvernichtung trotz schwarzer Zahlen. Und: Seit dem 21. Februar streiken auch die Kolleginnen und Kollegen der **CNH** Baumaschinen GmbH in Berlin für einen Sozialtarifvertrag und setzen damit ein Zeichen für Menschenwürde und gegen Konzernwillkür. Auch sie brauchen unsere Solidarität!

So kann – so darf es nicht weitergehen! Grenzenloser Beschäftigungsabbau und profitgetriebene Verlagerungen ruinieren die Zukunftsperspektiven ganzer Regionen, aber auch öffentliche Sozialsysteme und Haushalte.

Auch wenn die Bereitschaft der Betroffenen wächst, sich gegen Sozialkahlschlag und Unternehmenswillkür zur Wehr zu setzen, dürfen die Unternehmen und die Politik nicht aus ihrer Verantwortung entlassen werden. Zu oft verstecken sich gewählte Politiker hinter angeblichen Globalisierungszwängen; und den Unternehmen werden Produktionsverlagerungen viel zu leicht gemacht.

Der Beirat der IG Metall fordert deshalb die Bundesregierung auf, sich für den Erhalt und Aufbau wettbewerbsfähiger Arbeitsplätze in Deutschland und eine Beteiligung der Unternehmen an den gesellschaftlichen Folgekosten von Produktionsverlagerungen einzusetzen. Die Betroffenen haben ein Recht auf Unterstützung.

In diesem Sinne fordert die IG Metall die Einführung eines Ausgleichs für Beschäftigungsabbau und Verlagerungen ("Ausgleichs- oder Verlagerungsabgabe")! Eine Verlagerungsabgabe wäre eine markt-konforme Maßnahme, die Verlagerungen verteuert und dadurch Standortsicherung zu einer attraktiven Alternative werden lässt.

Eine solche Verlagerungs- oder Ausgleichs-abgabe soll:

- die Beteiligung der Unternehmen an den gesellschaftlichen Kosten der Verlagerung und die Entschädigung der Verlagerungsverlierer sicherstellen;
- nicht auf Sozialplan- und Interessenausgleichsleistungen angerechnet werden und vor allem für überbetriebliche Arbeits- und Beschäftigungsförderungsmaßnahmen zur Verfügung stehen;
- mit lokalen, regionalen und arbeitsmarktpolitischen Fördermitteln kombiniert und zur Schaffung neuer Beschäftigung, zur Qualifizierung von Arbeitslosen, zur Mitfinanzierung überbetrieblicher Beschäftigungsgesellschaften und regionaler Entwicklungskonzepte eingesetzt werden;
- sich an den gesellschaftlichen Kosten der Arbeitslosigkeit (23.000 Euro je Person/Jahr) sowie an den Kosten für Beschäftigungsgesellschaften (rund 60.000 Euro je Person/Jahr) orientieren.

14. März 2006

Das funktioniert zum einen über die in jeder unternehmerischen Kosten-Nutzen-Analyse von Verlagerungen erfassten Einmalkosten einer Verlagerung, die wie jede andere Betriebsausgabe absetzbar sind. Das funktioniert andererseits über die im Inland geltend gemachten und gegen die Konzerngewinne gerechneten Verluste der Auslandstöchter. Dazu gehören auch steuerliche Konstruktionen mit dem ausschließlichen Zweck der Senkung der Besteuerungsgrundlagen in Deutschland.

So hat nach vorsichtigen Kalkulationen der Siemens-Konzern allein im Zeitraum von 1998 bis 2004 in Mittel- und Osteuropa und in Asien ca. 30.000 Arbeitsplätze geschaffen, ohne Firmenkäufe. Dabei handelt es sich sowohl um Verlagerungen von Produktionen und Entwicklungsabteilungen als auch um Investitionen zur Markterschließung und zum Kapazitätsaufbau. Dadurch sind geschätzte Einmal-Kosten – für Planungen, Umzüge, Abfindungen, aber ohne Investment in Gesellschaften, Gebäude und Anlagen – von 750 Mio. entstanden, die steuerlich als Betriebsausgaben geltend gemacht werden können.

Die zahlreichen Fehlanreize im deutschen Steuerrecht, die die Produktionsverlagerungen und die Auslandsinvestitionen generell belohnen, müssen gestrichen werden.

Forderung nach Verlagerungsabgabe präzisieren

Die IG Metall hat im Frühjahr 2006 auf dem Hintergrund des Streiks gegen die Schließung und Verlagerung des AEG-Waschmaschinenwerks Nürnberg die Einführung einer Verlagerungsabgabe gefordert, die pro verlagerten Arbeitsplatz erhoben werden soll und damit wenigstens einen geringen Ausgleich für die gesellschaftlichen Vorleistungen (Infrastruktur etc.) und die Folgekosten von Arbeitsplatzverlagerungen schaffen soll. Eine solche Abgabe, wenn sie effektiv wird, treibt die Grenzkosten von Verlagerungen in die Höhe und schafft wenigstens einen teilweisen Ausgleich für die existierenden steuerlichen Anreize von Verlagerungen. Die gesellschaftspolitische Berechtigung einer Verlagerungsabgabe steht außer Frage.

Das Problem ist die genaue Abgrenzung und Definition von Verlagerungen, und damit die Wirksamkeit einer solchen Abgabe: Wie gezeigt, geht es künftig in den wenigsten Fällen um die Schließung einer Produktion in Deutschland und ihre Verlagerung nach Rumänien, China etc. Vielmehr werden einzelne neue Produkte dann nicht mehr in einem Werk in der BRD, sondern gleich in den schon existierenden Werken in Mittel- und Osteuropa oder China gefertigt. Auch das verändert die Arbeitsplatzbilanz, ist aber weniger spektakulär. Das gilt noch mehr für die übliche Vergabe von Fertigungsaufträgen oder Dienstleistungen an externe Lieferanten, die ihrerseits die Wertschöpfung in Niedriglohnländern haben.

Deshalb ist zu überlegen, die IG Metall-Forderung nach einer Verlagerungsabgabe so zu präzisieren, dass Unternehmen ab einer bestimmten Größenordnung mit negativer Arbeitsplatzbilanz im Inland mit einer Abgabe zu belegen zu belegen sind, sofern Sanierungsfälle etc. ausgeschlossen werden können.

Mitbestimmung erweitern – Investitionskontrolle

Gegenwärtig steht die Mitbestimmung im Sperrfeuer der Unternehmerverbände. Bei der Unternehmensmitbestimmung ist es beim Profitmachen lästig, wenn aufgrund der paritätischen Besetzung der Aufsichtsräte der AR-Vorsitzende in kritischen Fragen manchmal sein Doppelstimmrecht nutzen muss. Also muss die Parität weg, so die Arbeitgeberverbände. Außerdem wollen sie die betriebsfremden Gewerkschafter aus den Aufsichtsräten entfernt sehen. Aber gerade vor dem Hintergrund der Internationalisierung der Produktions- und Lieferketten ist die Unternehmensmitbestimmung auszubauen und die Entscheidung der Aufsichtsräte über Investitionen ab einer bestimmten Größenordnung gesetzlich festzuschreiben.

Auch in der Betriebsverfassung muss endlich die Mitbestimmung in wirtschaftlichen Angelegenheiten verankert werden. Damit sind auch die vielen Unternehmen erfasst, die derzeit keine mitbestimmten Aufsichtsräte haben. Wenn die These stimmt, dass das Handeln der globalen Konzerne fundamentale Auswirkungen auf die Gesellschaften hat, aber die Konzerne sich gleichzeitig immer mehr jeder nationalen oder supranationalen gesellschaftlichen Kontrolle entziehen, ist die Mitbestimmung in wirtschaftlichen Angelegenheiten ein elementarer Schritt, um die Auswirkungen des Agierens der Konzerne wenigstens ansatzweise zu kontrollieren.

Das ist sowohl eine Frage der Demokratie als auch der Existenzsicherung.

Damit die Ausweitung der Mitbestimmung auf wirtschaftliche Angelegenheiten keine begrenzt deutsche oder bestenfalls westeuropäische Veranstaltung bleibt, müssen die Gewerkschaften (in Zusammenarbeit mit NGOs aus dem developmentpolitischen Bereich) Kriterien für Auslandsinvestitionen erarbeiten, die sowohl die Interessen der hier Beschäftigten als auch die berechtigten Anliegen der Entwicklungsländer berücksichtigt. Zu den Kriterien gehört auch eine Orientierung auf ausgeglichene Handelsbilanzen und eine gerechtere Weltwirtschaftsordnung. Denn selbst im Rahmen der kapitalistischen Weltwirtschaft stößt die Exportorientierung von Deutschland und Japan auf zunehmende Kritik: Die dadurch bedingten Ungleichgewichte in der Weltwirtschaft drohen bei weiterer Zuspitzung das Boot, in dem alle sitzen, zu kippen. Dies ist ein wesentliches Thema des nächsten G8-Gipfels.

Entscheidung des Europäischen Parlaments zu Standortverlagerungen

Das Europäische Parlament (EP) hat am 14. März 2006 eine Entscheidung zu Standortverlagerungen im Zusammenhang mit der regionalen Entwicklung angenommen, die in wesentlichen Punkten die gewerkschaftliche Position zu diesem Komplex untermauert und mit konkreten Anforderungen an die Politik auf europäischer und nationaler Ebene verbindet.

Bereits in einer Entscheidung vom 15. Dezember 2005 hatte das EP festgestellt, "dass die EU-Beihilfen für Unternehmensverlagerungen keinerlei europäischen Mehrwert erbringen und dass deshalb auf sie verzichtet werden sollte." Leitkriterium für die Position des EP ist also die Auffassung, dass Fördermaßnahmen (insbesondere staatliche Beihilfen im Rahmen der EU-Strukturfonds) nicht zur Unterstützung bloßer Standortverlagerungen eingesetzt werden dürfen.

Konkret fordert das EP unter anderem folgende Regelungen:

- Sanktionen für Unternehmen, die nach Erhalt einer Finanzhilfe der EU innerhalb eines Zeitraums von sieben Jahren Unternehmensteile verlagern.
- Ausschluss von Unternehmen, die staatliche Beihilfen erhalten haben und dennoch Standorte innerhalb der EU verlagern, von der Förderung für neue Standorte und von allen Förderungen durch die Strukturfonds oder durch staatliche Beihilfen für einen Zeitraum von sieben Jahren.
- Bindung der Gewährung und Beibehaltung von öffentlichen Beihilfen der EU und der Mitgliedstaaten an präzise Verpflichtungen im Bereich der Beschäftigung und der örtlichen Entwicklung.
- Kohärente Rechtsvorschriften für staatliche Beihilfen.
- Konzentration der Interventionen der Strukturfonds auf die Schaffung von Arbeitsplätzen, die nachhaltige wirtschaftliche Entwicklung, die Errichtung von neu-

en, arbeitsplatzschaffenden Unternehmen, die lebensbegleitende berufliche Bildung und die Verbesserung der Produktivität.

- Bindung der Inanspruchnahme von Gemeinschaftsmitteln (insbesondere von Mitteln für die Industrie und von Mitteln des EU-Sozialfonds) an spezifische Vorschriften in Bezug auf Innovation, lokale Entwicklung, Beschäftigung sowie die Verpflichtung der begünstigten Unternehmen, langfristig innerhalb der EU zu produzieren.

- Informationsrecht für alle interessierten Kreise darüber, ob eine Firmenbeihilfe gewährt wurde.

Das EP thematisiert auch die Tatsache, dass die bloße Drohung mit Standortverlagerungen derzeit für etliche Unternehmen ein Instrument darstellt, betriebliche und tarifliche Standards bei Einkommen und Arbeitsbedingungen abzusenken.

Das EP fordert hier "Maßnahmen" im Hinblick auf die so genannten "angekündigten" Standortverlagerungen zu ergreifen, die eine "Verschlechterung der Arbeitsbedingungen ohne Verlegung des Standorts des Unternehmens zur Folge haben."

Das EP verweist ausdrücklich darauf, dass eine empirische Erfassung von Standortverlagerungen und die damit verbundenen Beschäftigungswirkungen bis dato nicht erfolgt. Deshalb sollen die Statistiksysteme in der EU diesbezüglich weiterentwickelt werden. Zusätzlich soll eine Studie "zur Bewertung (unter anderem Feststellung der neu geschaffenen Arbeitsplätze und der Arbeitsplatzverluste unter Berücksichtigung des qualitativen Aspekts) und Weiterverfolgung des Phänomens der Standortverlagerungen" durchgeführt werden, "um ihre Auswirkungen im Wirtschafts- und Sozialbereich sowie auf die Kohäsionspolitik und ihre Folgen für die Raumordnung und die regionale Entwicklung zu bestimmen..."

Literatur

Barry C. Lynn: End of the Line. The Rise and the Coming Fall of the Global Corporation (Doubleday), New York 2005

Horst Wildemann: Produktion hat goldenen Boden, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 24.1.2005

Deutsche Bundesbank: Die deutschen Direktinvestitionsbeziehungen mit dem Ausland, in: Monatsbericht September 2006-11-14

Thomas Fricke. Diverse Kommentare in der FTD

Goldman Sachs Economic Research: German Manufacturing will survive EU Enlargement, Global Economics Paper No. 135, Dezember 2005

Le Monde Diplomatique/TAZ: Atlas der Globalisierung, Berlin 2006

Economist, 15.6.2006: When the Supply Chain Breaks

OECD: The Share of Employment Potentially Affected by Offshoring – an Empirical Investigation, 23.2.2006

OECD: Potential Impacts of International Sourcing on Different Occupations, 20.10.2006

Dachs, Ebersberger, Kinkel, Waser: Offshoring of production – a European perspective, European Manufacturing Survey, No. 2, Mai 2006

Diana Farrell: Can Germany Win From Offshoring? Mc Kinsey Global Institute, Juli 2004

Christopher Koch: Innovation Ships Out, in: CIO, 15.1.2005