

### Outsourcing, Offshoring und unternehmerische Wettbewerbsfähigkeit

Die Verlagerung von Arbeitsplätzen in das Ausland, und hier vor allem in Niedriglohnländer, ist zu einem bestimmenden Thema der wirtschaftspolitischen Debatte geworden. Die Furcht vor Arbeitsplatzverlagerungen ruft bei Arbeitnehmern Ängste hervor, was auf politischer Ebene nicht selten populistisch ausgenutzt wird. Es werden dabei allerdings oft ganz verschiedene Prozesse miteinander vermischt. Während Outsourcing allgemein das Auslagern von Unternehmensprozessen an externe Unternehmen meint, bezeichnet Offshoring die Verlagerung von Produktionsprozessen oder Dienstleistungen in andere Länder. Dies kann unternehmensintern oder -extern geschehen. Es sind also die Offshoring-Aktivitäten von Unternehmen, die im Zentrum der Diskussion stehen.

Es gibt aktuell viele Beispiele von Unternehmen, die Aktivitäten vor allem nach Osteuropa verlagern. Was treibt diesen Offshoring-Trend? Zwei Gründe sind entscheidend. Erstens sind die Arbeitskosten und die Steuerbelastung in Osteuropa wesentlich niedriger. Während die effektive Steuerbelastung deutscher Unternehmen bei 36,1% liegt, beträgt sie beispielsweise in Ungarn die Hälfte, 18,1%. Die Unterschiede in den Arbeitskosten sind noch höher, ungarische Arbeiter verdienen nur ein Siebtel des Lohns ihrer deutschen Kollegen. Diese Kostendifferenzen und die aus der EU-Erweiterung resultierende Rechtssicherheit macht Osteuropa als Standort höchst attraktiv; bedingt durch die geographische Nähe ist besonders für deutsche Firmen der Koordinierungsaufwand bei Auslagerungen vergleichsweise gering. Zweitens wachsen die meisten ausländischen Märkte wesentlich schneller als der deutsche. Im letzten Jahr ist das verfügbare Einkommen in Deutschland sogar um 0,1% zurückgegangen, während es in China um 11% und in der Tschechischen Republik um fast 15% gestiegen ist. Unternehmen, die wachsen wollen, müssen dies vorrangig auf ausländischen Märkten tun.

Offshoring ermöglicht Firmen deshalb, zwei Ziele gleichzeitig zu verfolgen. Zum einen können durch Produktion vor Ort neue Märkte erschlossen werden. Andererseits können die Kosten gesenkt werden, indem Produktionsprozesse in einzelne Stufen zerlegt werden und am jeweils kostengünstigsten Standort produziert wird. Deshalb ist Offshoring für Firmen vor allem eine Möglichkeit, die Vorteile der internationalen Arbeitsteilung zu nutzen und so Wettbewerbsfähigkeit, Wachstum und Rendite zu steigern.

### Deutschland in der internationalen Arbeitsteilung

Kaum ein Land profitiert so sehr von freiem Handel, offenen Märkten und der internationalen Arbeitsteilung wie Deutschland. 2004 exportierten wir Waren im Wert von 733 Mrd. €, während sich die Importe auf 577 Mrd. € beliefen. Unsere Exportquote beträgt 39,1% des Bruttoinlandprodukts und liegt damit um ca. 50% höher als die Frankreichs oder Großbritanniens.

In den letzten 20 Jahren haben deutsche Unternehmen ihren Bestand an ausländischen Direktinvestitionen von 33 auf 623 Mrd. € gesteigert und die Zahl ihrer ausländischen Beschäftigten von 1,7 auf 4,2 Millionen erhöht. 800 000 Arbeitsplätze davon entstanden seit 1993 allein in Mittel- und Osteuropa.

Dennoch ist das deutsche Engagement im Ausland bisher alles andere als überdurchschnittlich hoch. Im Verhältnis zum BIP betragen die deutschen Direktinvestitionsbestände knapp 26%, der Durchschnitt aller Industrieländer liegt knapp höher, und Großbritannien erreicht einen Wert von 63%. Die meisten Direktinvestitionen deutscher Firmen sind dabei markterschließend und generieren zusätzliche Wertschöpfung und Beschäftigung im Ausland. Fast 70% der deutschen Auslandsinvestitionen werden im Dienstleistungssektor getätigt, in dem Markterschließung das dominante Motiv ist.



Prof. Dr. h.c. Roland Berger\*

\* Prof. Dr. h.c. Roland Berger, Chairman der Roland Berger Strategy Consultants GmbH, München.

Ursächlich für das gestiegene Auslandsengagement ist nicht zuletzt, dass zumindest für die großen deutschen Firmen das Ausland inzwischen wichtiger ist als der Heimatmarkt. Die Dax-Firmen erzielen im Durchschnitt 66% ihrer Umsätze im Ausland, dieser Anteil liegt bei Firmen wie Daimler-Chrysler, Bayer oder Schering bereits bei über 85%. Diese Umsatzverteilung macht eine globalere Verteilung der Wertschöpfung unausweichlich, globale Märkte erfordern globale Wertschöpfung und damit Offshoring. Eine Studie von Roland Berger Strategy Consultants und der Unctad ergab, dass 40% der deutschen und 44% der europäischen Unternehmen in nächster Zeit beabsichtigen, Dienstleistungsjobs ins Ausland zu verlagern. Vor allem deshalb, weil sie sich davon geringere Arbeitskosten erwarten. Die Einsparungen von bisher erfolgten Offshoring-Aktivitäten betragen zwischen 20 und 40%, und 61% der befragten Firmen bewerten ihre bisherigen Service-Offshoring-Aktivitäten als sehr erfolgreich. Der Trend zum Offshoring ist also keine vorübergehende Erscheinung. Er wird weitergehen, und er muss weitergehen, wenn sich deutsche Firmen ihre Wettbewerbsfähigkeit bewahren wollen.

### Offshoring und Arbeitsplätze

Welche Effekte Offshoring auf einheimische Arbeitsplätze hat, lässt sich nicht abschließend beurteilen. Es gibt zwei gegenläufige Effekte. Der erste Effekt sind Arbeitsplatzverluste durch Verlagerung ins Ausland. Dem steht allerdings gegenüber, dass durch diese Verlagerungen die Firmen wettbewerbsfähiger werden und dann eventuell auch wieder Beschäftigte im Inland einstellen.

Offensichtlich ist aber, dass arbeitsintensive Produktion in Deutschland kaum noch konkurrenzfähig ist. Im Standortwettbewerb ist vor allem die Produktion standardisierbarer Güter von Verlagerung betroffen. Deswegen importiert Deutschland auch beispielsweise 98% seines Bedarfs an Schuhen aus Niedriglohnländern. Güter, die nur geringe Know-how-Anforderungen haben, werden zwangsläufig entweder von heimischen Firmen im Ausland produziert oder direkt von dort importiert.

Es werden aber nicht nur zunehmend fertige Produkte importiert, sondern auch immer mehr Vorleistungen. Die gestiegenen ausländischen Vorleistungen sind auch einer der Hauptgründe dafür, dass in der Industrie trotz eines um 19% gestiegenen Produktionswertes zwischen 1995 und 2003 die Beschäftigung um 8% – oder 690 000 Beschäftigte – gesunken ist. Ebenso tragen Vorleistungsimporte zu den deutschen Exporterfolgen bei. Der Anteil der inländischen Wirtschaftsleistung an den Exporten ist von 73% 1991 auf 61% 2002 gesunken. In der deutschen Vorzeige-Branche, der Automobilindustrie, ist der Anteil der Vorleistungsimporte aus Ländern mit niedrigem Lohnniveau von 9,4% 1980 auf fast 41% 2002 gestiegen.

Die Öffnung der osteuropäischen Volkswirtschaften und ihre niedrigen Lohnkosten führten zu einer Verlagerungswelle von deutschen Firmen. Schätzungen zufolge wurden bis 2001 aus Kostengründen 91 000 Arbeitsplätze verlagert – bei einer Gesamtzahl von 460 000 in Osteuropa von deutschen Großfirmen geschaffenen Arbeitsplätzen. Bis 2007 sind weitere 360 000 Jobs in der Produktion durch Verlagerung bedroht. Offshoring betrifft ebenso Dienstleistungen, auch wenn kulturelle Barrieren wie Sprache das Potential von Dienstleistungs-Offshoring begrenzen. Bisher haben vor allem die Finanz- und Technologiebranchen Dienstleistungen im großen Stil ausgelagert. Auch dieser Trend wird weitergehen. Bis 2009 könnten laut der Deutschen Bank im Dienstleistungsbereich weitere 500 000 Jobs verloren gehen. Wenn man die Gesamtzahl von 24 Mill. Beschäftigten im gesamten Dienstleistungsbereich in Deutschland bedenkt, ist zwar nur ein kleiner Teil der Arbeitsplätze bedroht, aber bei der schwierigen Arbeitsmarktlage in Deutschland ist die Größenordnung doch signifikant.

Verlagerungen haben aber nicht nur direkte, sondern auch indirekte Effekte auf Arbeitsplätze und den Arbeitsmarkt. Da einfache Arbeiten in Niedriglohnländern billiger ausgeführt werden können, geraten – außer bei lokalen Dienstleistungen – die Löhne geringqualifizierter Arbeitnehmer in Deutschland unter Druck. Das DIW schätzt, dass Offshoring die Löhne Niedrigqualifizierter um bis 1,8% senkt, während die Löhne Hochqualifizierter wegen ihrer spezialisierten Fähigkeiten um bis zu 3,3% steigen.

Andererseits, und das ist der gegenläufige Effekt, muss Offshoring nicht zwangsläufig zu Arbeitsplatzverlusten führen. Der Deutsche Industrie- und Handelskammertag hat in einer Umfrage herausgefunden, dass Auslandsinvestitionen nur in 21% der Fälle weniger Beschäftigung im Inland nach sich zogen, während in 60% der Fälle die Auslandsinvestitionen entweder zur Sicherung der inländischen Arbeitsplätze oder sogar zu einem Aufbau führten. Ein Aufbau von Arbeitsplätzen im Ausland ist deswegen nicht gleichbedeutend mit einem Abbau im Inland. Die meisten der ausländischen Arbeitsplätze deutscher Firmen wären im Inland vermutlich gar nicht entstanden.

Für Unternehmen ist Offshoring deshalb in erster Linie ein Mittel zur Kostensenkung, erhöhter Wettbewerbsfähigkeit und Expansion in neue Märkte ohne notwendigerweise immer zu Beschäftigungsverlusten zu führen. Studien der Bundesbank und der Europäischen Investitionsbank kommen zu dem Schluss, dass die Osterweiterung per saldo keine Auswirkungen auf Beschäftigung in Deutschland hatte beziehungsweise dass es keinen signifikanten Zusammenhang zwischen Auslandsinvestitionen und inländischer Beschäftigung gibt. Offshoring ist jedoch ein Ausdruck davon, dass Deutschland im Bereich einfacher Produkte und Dienstleistungen, die mit geringqualifizierten Arbeitskräften hergestellt

werden, nicht mehr wettbewerbsfähig ist. Angesichts des Lohngefälles zwischen Deutschland und Osteuropa, aber auch China, ist dies offensichtlich. Deshalb hat Offshoring volkswirtschaftlich eine segensreiche Wirkung, nämlich den notwendigen Strukturwandel zu beschleunigen.

Ein Hochlohnland wie Deutschland kann seinen Wohlstand nur durch Innovation erhalten. Angesichts des deutschen Lohnniveaus können wir nicht über Kosten konkurrieren, die deutsche Wirtschaft ist vielmehr gezwungen, Produkte herzustellen, die andere Volkswirtschaften noch nicht herstellen können und die sie deshalb teuer bezahlen. Leistungsdivergenzierung ist hier das Schlüsselwort. Durch überlegene Leistungen und Produkte kann Deutschland eine Innovationsrente erzielen, die Wohlstand und Arbeitsplätze sichert.

Deswegen zwingt Offshoring und die damit einhergehende neue internationale Arbeitsteilung Deutschland zu höherwertiger Wertschöpfung. Offshoring von einfachen Tätigkeiten ist ein nicht aufzuhaltender Prozess. Dies muss akzeptiert werden, und Ressourcen müssen in innovative Branchen umgelenkt werden, nämlich in wissensintensive Branchen, in denen das Humankapital hoch produktiv eingesetzt werden kann und deren Output von Niedriglohnländern kaum reproduziert werden kann. Mit anderen Worten, ein schneller Wandel von der Industrie- zur Wissensgesellschaft ist unabdingbar.

### Wirtschaftspolitische Implikationen

Um aber den Wandel in Richtung Wissensgesellschaft erfolgreich bewältigen zu können, ist wirtschaftspolitisches Umsteuern auf vielen Gebieten erforderlich. Wir brauchen mehr Ressourcen für die Zukunft; die Bereiche Bildung, Forschung und Entwicklung, Familienpolitik sind Beispiele dafür. Momentan geben wir zu viel Geld für Subventionen oder den Wohlfahrtsstaat aus.

In vielen Bereichen, die für die Wissensgesellschaft und für die künftige wirtschaftliche Leistungsfähigkeit von herausragender Bedeutung sind, hinkt Deutschland hinterher. Der Akademiker-Anteil in Deutschland liegt um 17 Prozentpunkte niedriger als der in den USA und Finnland. Pro 1 000 Einwohner weist Deutschland nur 8,4 Hochschulabschlüsse in Natur- und Ingenieurwissenschaften auf, während es in Finnland 17,4% sind. Die Bildungsausgaben in Deutschland betragen 5,3% des BIP, während Länder wie die USA oder Dänemark mehr als 7% des BIP für Bildung ausgeben. Sicher ein Hauptgrund dafür, dass Deutschland bei der PISA-Studie unter ferner liefen rangiert. Ebenso wird lebenslanges Lernen und berufliche Weiterbildung in Deutschland vernachlässigt, einer der Kernbereiche für die Wissensgesellschaft. Während sich in Deutschland 6% der Beschäftigten an Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen teilnehmen, sind es in Schweden fast 35% und in der Schweiz 25%.

Ganz ähnlich verhält es sich mit dem Input für Innovation. Deutschland ist weit vom Lissabon-Ziel entfernt, das besagt, dass bis 2010 3% des BIP für Forschung und Entwicklung ausgegeben werden sollen. Momentan liegen wir bei 2,5% und wenden damit – relativ betrachtet – nur 60% der schwedischen F&E-Ausgaben auf. Um bis 2010 das Lissabon-Ziel zu erreichen, bräuchten wir jährlich nominale Ausgabensteigerungen von 8 bis 10%, ein Ziel, das nicht in Sicht ist. Ebenso ist die Verfügbarkeit von Venture Capital, der Vorbedingung für die Gründung von High-Tech-Unternehmen, in Deutschland niedrig. Venture-Capital-Investitionen in Großbritannien sind – im Verhältnis zum BIP – doppelt so hoch und in den USA sogar viermal so hoch.

Innovationspolitik ist allerdings nicht das einzige Handlungsfeld, auf dem etwas passieren muss. Da die Nachfrage nach niedrigqualifizierter Arbeit in Deutschland ohne gegenläufige politische Maßnahmen zurückgeht, muss sowohl das Arbeitsangebot, beispielsweise durch die »aktivierende Sozialhilfe« des ifo Instituts, wie auch die Nachfrage nach geringqualifizierter Arbeit erhöht werden, beispielsweise durch steuerliche Entlastung einfacher Tätigkeiten. Die Beschäftigungsprobleme Niedrigqualifizierter, die die Hauptgruppe der Arbeitslosen darstellen, verschärfen sich sonst dramatisch.

Ein weiteres wichtiges Feld für eine bessere wirtschaftliche Performance Deutschlands betrifft die Regulierung. Die Rankings des World Economic Forums und des IMD dokumentieren immer wieder, dass in kaum einem Land die Bürokratie so ausufernd und der Arbeitsmarkt so reguliert ist. Beides sind Wettbewerbsnachteile vor allem für potentielle Gründer und damit für den Aufbau neuer Arbeitsplätze. Aber nur durch neue Unternehmen kann die deutsche Volkswirtschaft in die schnell wachsenden High-Tech-Branchen eindringen. Deswegen ist auch gesellschaftlicher Wandel in Richtung einer höheren Wertschätzung von Unternehmertum eine wichtige Voraussetzung für den benötigten Strukturwandel.

Die Beschleunigung des Strukturwandels ist unabdingbare Voraussetzung dafür, dass sich die wirtschaftliche Performance Deutschlands langfristig verbessert. Offshoring ist dabei nicht das Problem und sollte auch politisch nicht zum Problem gemacht werden. Firmen müssen ihre Wettbewerbsfähigkeit erhalten, um im globalen Wettbewerb zu bestehen, und Offshoring kann ihnen dabei helfen. Offshoring ist ein Symptom der Tatsache, dass sich die internationale Arbeitsteilung geändert hat und dass Hochlohnländer innovativer werden müssen, um ihren Wohlstand zu halten. Genau diese Herausforderung muss Deutschland annehmen.