



Deutsche Rückverlagerer Vögele, Jungheinrich, Siteco: „Auch Unternehmer reagieren durchaus emotional“

STANDORT

# Rolle rückwärts

Tausende Jobs kommen wieder nach Deutschland. Grund: Bei der Verlagerung ins Ausland haben sich vor allem mittelständische Firmen verkalkuliert. Jeder fünfte Betrieb aus der Metall- und Chemiebranche kehrt zurück. Und selbst ausländische Firmen lockt das hiesige Wirtschaftswunder.

Die Bleche kamen aus Rumänien zurück, „als wären sie von Ratten angeknabbert worden“. Das war der Punkt, an dem Rutger Dautel die Notbremse zog. Und es war der Punkt, an dem ein Abenteuer zu Ende ging.

Dautel ist ein klassischer Mittelständler im Württembergischen, der Ladebordwände und Kipperaufbauten für Lastwagen herstellt. Die Mitarbeiter im Werk Leingarten bei Heilbronn trennen das Metall dafür mit hochmodernen Brennschneidemaschinen. In Rumänien hatten sie für die gleiche Arbeit schlichte Blechscheren benutzt.

„Das konnte man keinem Kunden anbieten“, sagt ein Dautel-Schweißer. „Es gab große qualitative Mängel in der Verarbeitung. Wir mussten in Deutschland andauernd nachbessern. Das Rumänien-Geschäft war ein Schuss in den Ofen“ – auch wenn die Firmenleitung noch vor drei Jahren ganz anderes gehofft hatte.

Damals lief es nicht so gut in dem schwäbischen Unternehmen, das etwa 250 Leute beschäftigt. Betriebsbedingte Kündigungen waren die Folge, der Kostendruck war groß, die Wirtschaftlichkeit der Firma gefährdet. 2004 hieß es dann für einen Teil der Fertigung: Ab nach Rumänien!

Doch die Ernüchterung kam schleichend. Damit in der Stadt Sibiu überhaupt mit der Arbeit begonnen werden konnte, musste Dautel erst mal das Material überbringen. Der rumänische Partner hielt so gut wie nie Terminabsprachen ein, die Qualität war oft miserabel. Selbst der Transport zurück nach Leingarten kam häufig ins Stocken. Manche Lieferungen hingen tagelang beim Zoll fest, Verzögerungen zu Hause waren die Folge.

Unternehmenschef Dautel hatte wie viele andere Manager von gewaltigen Einsparungen geträumt. Unterm Strich wurde es ein Nullsummenspiel, das aber eine Menge Nerven kostete.

Mit seiner Rolle rückwärts befindet sich Dautel in bester Gesellschaft. Nachdem sich in den vergangenen 15 Jahren Zigtausende deutsche Unternehmen in den Treck nach Osteuropa und China einreichten, um dort billiger produzieren zu lassen, kehren neuerdings viele desillusioniert zurück. Vor allem kleinere Betriebe haben die vermeintlichen Vorteile niedriger Personalkosten oder günstigerer Steuergesetze überschätzt.

Noch sind es nicht die ganz großen Namen, die sich jetzt des Standorts Deutschland neu besinnen. Und meist geht

die Heimreise auch mit deutlich weniger Tamtam vonstatten als einst die Verlagerung. Aber der Mittelstand ist zugleich Herz und Motor der deutschen Wirtschaft.

Es sind Firmen wie die Siteco Beleuchtungstechnik, der Hersteller augenoptischer Werkstatttechnik Optotec oder die Gröditzer Kurbelwelle, die nun mitsamt ihren Jobs zurückkommen. Sie alle suchten ihr Glück im Osten – mal im slowenischen Maribor, mal im bulgarischen Panagjurische oder im polnischen Katowice. Nun sind sie wieder daheim – im bayerischen Traunreut, im brandenburgischen Rathe-now und im sächsischen Gröditz.

Der Gabelstaplerhersteller Jungheinrich schloss gar seine Werke in Spanien, Großbritannien und Frankreich und verteilte die Produktion auf die drei deutschen Standorte Norderstedt, Lüneburg und Moosburg. Das Thema Standortverlagerung ins Ausland ist für all diese Firmen weitgehend abgehakt. Stattdessen werden inzwischen wieder massiv Kapazitäten in die Bundesrepublik zurückverlagert, wie das Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung (ISI) aus Karlsruhe feststellt.

Die Forscher untersuchen das Phänomen regelmäßig. Demnach verlagerten in



SOEREN STACHE / PICTURE-ALLIANCE / DPA (M.F.); HANS-RUDOLF SCHULZ (R.)



einem Zweijahreszeitraum mehr als 6500 Unternehmen der Metall- und Elektroindustrie sowie des Chemie- und Kunststoffgewerbes Teile ihrer Produktion oder gleich den gesamten Herstellungsprozess ins Ausland. Zwei Jahre später geben rund 1200 von ihnen die Auslandsproduktion wieder auf.

Allein seit der Jahrtausendwende traten insgesamt mehr als 3500 Firmen aus den beiden großen Branchen Metall und Chemie wieder die Heimreise an. Dienstleistungs- oder Konsumgüterunternehmen, die ebenfalls munter verlagert haben, sind in diesen Statistiken noch gar nicht enthalten.

„Die Rückverlagerungen sind keine Einzelfälle“, sagt ISI-Mann Steffen Kinkel. Sein Fazit: „Wir haben es hier mit einem quantifizierbaren und durchaus relevanten Phänomen zu tun.“ Auch die Industrie selbst räumt ein, dass „weniger im Ausland und wieder mehr in Deutschland investiert“ wird, heißt es beim BDI.

Die Joseph Vögele AG beispielsweise will sogar einen ganz neuen zentralen Firmensitz bauen und sucht in Mannheim nach geeigneten Flächen, weil das bisheri-

ge Quartier zu klein geworden ist. Der Grund: Eine Produktionslinie aus Slowenien soll in den heimischen Standort integriert werden.

Die Mannheimer Firma ist Weltmarktführer in der Produktion von Asphaltiergeräten für den Straßenbau und dachte, das Massengeschäft könne man am günstigsten im billigeren Ausland abwickeln. „Das war ein Irrglaube“ sagt Vögele-Vorstand Bernhard Düser heute.

„Je mehr hier am Standort Mannheim produziert wird, desto günstiger wird es“, so der Manager. Durch stärkere Kostenkontrolle erreichte das Vögele-Management, dass die Mitarbeiter in Baden-Württemberg gar zu den gleichen Kosten produzieren können wie in Slowenien.

Ein entscheidendes Argument dabei war sicherlich der Beitritt des südosteuropäischen Landes zur Europäischen Union. Seitdem steigen nicht nur dort die Löhne rasant. Auch in Tschechien, Ungarn oder Polen ging die Lohnkurve nach oben. Allein in Polen stieg das Durchschnittseinkommen in den vergangenen vier Jahren um 40 Prozent. Die Produktivität hingegen hinkt bei fast allen EU-Neulingen weit hinterher.

In Deutschland dagegen sanken die Lohnstückkosten dank moderater Lohnentwicklung und steigender Produktivität seit dem Jahr 2000 allein bei den Autozulieferern um 10 Prozent. Gesamtwirtschaftlich fielen sie im vergangenen Jahr um 3,6 Prozent. „Sehr viele Verlagerer haben die Dynamisierung der Faktorkosten im Ausland wie Lohn, Energie oder Material nicht berücksichtigt“, sagt ISI-Forscher Kinkel.

Im Maschinenbau ist der Rückzug besonders ausgeprägt. „Es gibt keinen Trend mehr zur Produktionsverlagerung ins Ausland“, sagt Dieter Brucklacher, Präsident des Verbandes Deutscher Maschinen- und

Anlagenbau (VDMA). Die Stimmung der Firmen habe sich gedreht. Sie hätten wieder mehr Vertrauen zu Deutschland. „Auch Unternehmer reagieren durchaus emotional“, so der Lobbyist.

Inzwischen pumpt das verarbeitende Gewerbe wieder mächtig Geld in seine hiesigen Standorte. Die Ausgaben für Maschinen, Anlagen und Gebäude werden in diesem Jahr fast 52 Milliarden Euro betragen. Gegenüber dem Tiefpunkt 2005 ist das ein Plus von 19 Prozent. In Ostdeutschland wird die Zuwachsrate sogar mehr als 26 Prozent betragen.

Das sah noch vor wenigen Jahren ganz anders aus: So stiegen zwischen 1990 und 2004 die Investitionen deutscher Firmen in den zehn neuen mittel- und osteuropäischen EU-Ländern von 348 Millionen Euro auf 41,4 Milliarden Euro. Die Zahl der Beschäftigten deutscher Firmentöchter in Osteuropa erhöhte sich im gleichen Zeitraum von 31 000 auf 757 000. Gleichzeitig fielen hierzulande bis 2004 rund 120 000 Jobs der Verlagerungsfreude zum Opfer.

Die Gründe waren immer die gleichen: Entweder man wollte von den extrem niedrigen Löhnen profitieren oder aber jene Märkte erschließen, in die man investierte. Doch wie sinnvoll eine Verlagerung tatsächlich ist, haben sich nur die wenigsten Unternehmen wirklich überlegt.

Das Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft (RKW) stellt vielen Firmen daher auch schlechte Zeugnisse aus. RKW-Mann Thomas Pries spricht von einer oft „ungenügenden Analyse aller relevanten Standortfaktoren im Vorfeld des Auslandsengagements“. Am Beispiel realer Zahlen eines Automobilzulieferers zogen die Fraunhofer-Wissenschaftler eine deprimierende Bilanz.

Das Institut hatte zunächst die Kosten am heimischen Standort mit den ver-



TIM WEGNER / LAIF

**VDMA-Präsident Brucklacher**  
Mehr Vertrauen zu Deutschland



Rolls-Royce-Produktion (in Dahlewitz): „Lohnvorteile können sich schnell abreiben“



General-Electric-Forschungszentrum (in Garching): Einzigartiges Technologie-Umfeld

meintlichen Kosten in einem osteuropäischen Nachbarland verglichen. Inklusive aller Lohn-, Material-, Energie-, Verwaltungs-, Vertriebs- und Transportkosten ergab sich für den Mittelständler ein Gewinn vor Steuern von mageren 6 Prozent in Deutschland. Auf dieser Basis wären es im Ausland fast 20 Prozent gewesen, da der Anteil der Löhne an den Gesamtkosten nur noch mit etwa 4 Prozent zu Buche schlug, statt mit 18 Prozent in Deutschland. Die Rechnung war bestechend – hatte aber mit der Realität nichts zu tun.

Nachdem die Wissenschaftler des ISI alle Sparpotentiale in der Heimat sowie Zusatzkosten für den Auslandsstandort einbezogen hatten, stieg die Rendite für den deutschen Standort auf 13,2 Prozent, die im Ausland sank auf auf 15,8 Prozent. „Für einen Vorteil von rund 2,5 Prozentpunkten sollte man nicht ernsthaft über eine Verlagerung nachdenken“, sagt der ISI-Forscher Kinkel. Er warnt vor allzu schnellen Fluchtplänen.

So werden die Anlaufzeiten einer ausländischen Produktionsstätte fast immer unterschätzt und sind häufig doppelt so lang wie geplant. Auch die Kosten für die laufende Betreuung werden oft nicht richtig zugewiesen. Das Personal für die Anlaufphasen bezahlt fast immer der deutsche Stammsitz, der sich dadurch künstlich verteuert, während der Auslandssitz die Unterstützungleistungen nicht tragen muss.

Auch die Lieferantensuche ist weit komplizierter, als viele Verlagerer zunächst

wahrhaben wollen. Vieles muss umständlich von Deutschland herbeigeschafft werden. Zudem wirken ganz profane Dinge wie mangelnde Loyalität zum Unternehmen oder hohe Krankenstände nachhaltig negativ. Diese Erfahrung musste auch die Neuenfelder Maschinenfabrik (NMF) aus Hamburg machen.

2004 beschloss sie, einen eigenen Standort im chinesischen Yangzhong zu gründen. NMF ist einer der weltgrößten Hersteller für Schiffskräne. Die Kunden sitzen vor allem in China, das sich anschiebt die weltweite Schiffbau-Nation Nummer eins zu werden. Was lag da näher, als auch vor Ort zu produzieren?

Doch die Euphorie verrauchte schnell. „Die Chinesen haben uns oft im Stich gelassen und uns am Ende mehr geschadet als genützt“, bilanziert Geschäftsführer Karl-Heinz Heck heute nüchtern. Als größtes Problem erwies sich, dass es kaum geeignete Fachkräfte gab, die es verstanden, die hochkomplexen Krananlagen zusammenzubauen.

Mal fiel zudem tagelang der Strom aus, mal war es zu heiß, so dass nicht gearbeitet wurde, mal zogen ganze Arbeitsbrigaden nach Shanghai ab, wo es mehr zu verdienen gab. „Früher dachten wir, Kräne seien von Europa nach China nicht kostendeckend zu verkaufen“, sagt Heck. „Aber was nützen mir die besten Kostenvorteile, wenn ich Kunden nicht beliefern kann?“

Anfang des Jahres holte NMF elementare Teile der Produktion wieder nach

Hamburg, wo in den nächsten zwölf Monaten deshalb 45 neue Jobs entstehen sollen.

Doch darüber reden viele Firmen dann genauso ungern wie über ihre vorangegangenen Auslands-Flops. „Ihnen haftet das Etikett an, es im Ausland nicht gepackt zu haben“, sagt Ralf Löckener von der Sustain Consult, einer Beratungsfirma, die unter anderem die Langzeiteffekte von Verlagerungen untersucht.

Statt offensiv mit der Schaffung von neuen Jobs in Deutschland Imagepflege zu betreiben, „erdulden sie lieber die anhaltenden Negativschlagzeilen über die einstige Verlagerung“, so Löckener. „Sie befürchten vor allem die Häme der Konkurrenz.“

Dabei sind es längst nicht nur deutsche Unternehmen, die den heimischen Standort wieder zu schätzen lernen. Die Bundesrepublik hat sich selbst zu einem Fluchtpunkt ausländischer Unternehmen entwickelt.

Rolls-Royce zog schon im Sommer 2005 seine Triebwerkproduktion der Reihe V2500 aus dem britischen Derby ab und verlagerte sie ins brandenburgische Dahlewitz. Der Schritt ist nur eine logische Konsequenz des bisherigen Engagements: Schon seit 2004 forscht der britische Konzern in Brandenburg. Gemeinsam mit der Universität Cottbus hat der Triebwerkbauer im vergangenen Jahr ein Technologiezentrum eingerichtet, sein erstes in Deutschland.

Ebenfalls aus England abgezogen wurde die Europazentrale des amerikanischen Software-Unternehmens Red Hat, das unter anderem Linux-Betriebssysteme entwickelte. Der Konzern wechselte mit seiner Vertriebsabteilung, dem Marketing sowie einem Schulungszentrum in den nicht eben billigen Großraum München, wo auch General Electric 52 Millionen Euro in ein Forschungs- und Innovationszentrum gepumpt hat. In der Region finde man ein „Technologie-Cluster“ aus Wissenschaftlern und Technikern, das in Europa seinesgleichen sucht, so die Begründung des Konzerns.

Die asiatischen Großkonzerne Hyundai, Honda und Panasonic siedelten ebenfalls Forschungs- und Entwicklungszentren in Deutschland an. Allein die Hyundai-Tochter Kia will bis zum Jahre 2010 im Großraum Frankfurt mehr als eine Milliarde Euro investieren.

„Lohnvorteile können sich durch die Entwicklung einer Volkswirtschaft schnell abreiben“, sagt Marco Neuhaus, Autor einer Studie der Deutschen Bank über das Offshoring-Ziel Deutschland. „Doch langfristig sind so qualitative Faktoren wie Fähigkeit der Mitarbeiter und Niveau der Forschung und Entwicklung wichtiger“, sagt der Banker.

„Leider sind sich die Deutschen dieser Stärken nur wenig bewusst.“ JANKO TIETZ