

# Unternehmensstandort Deutschland

Univ.-Prof. Dr. Dr. h.c. mult.  
Horst Wildemann

[www.tcw.de](http://www.tcw.de)

**1** **Wie steht es um unsere Wettbewerbsfähigkeit?**

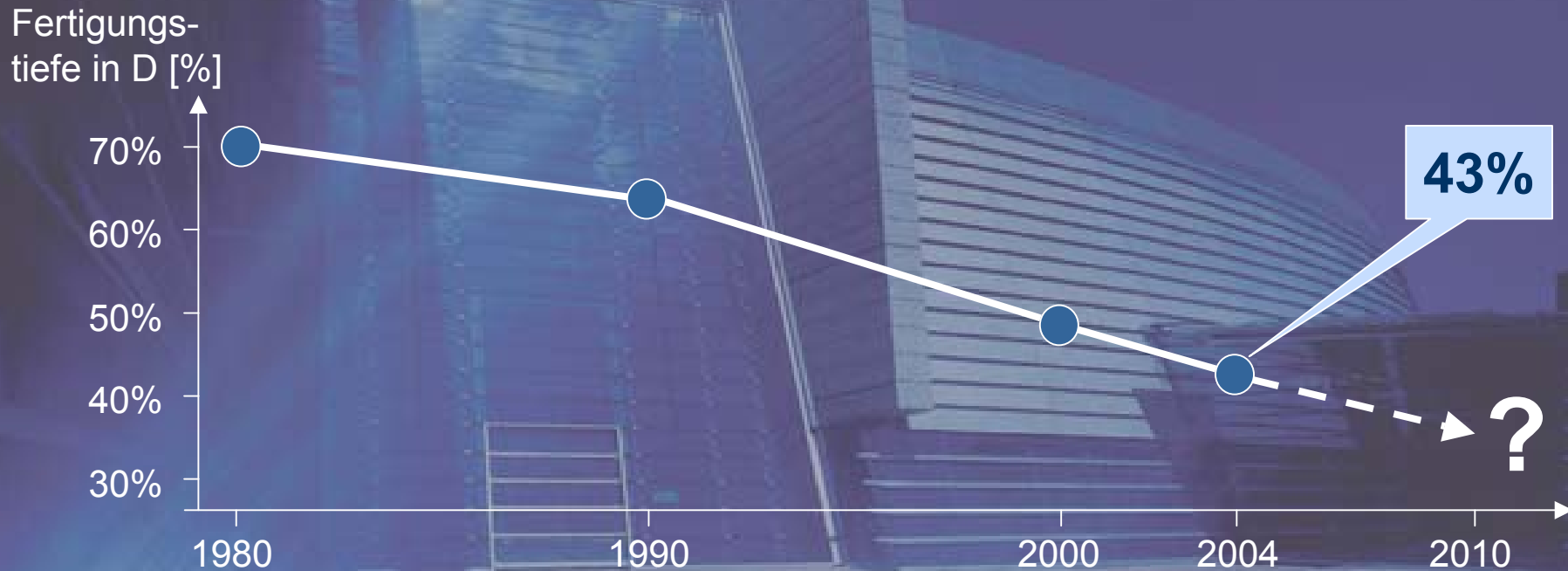
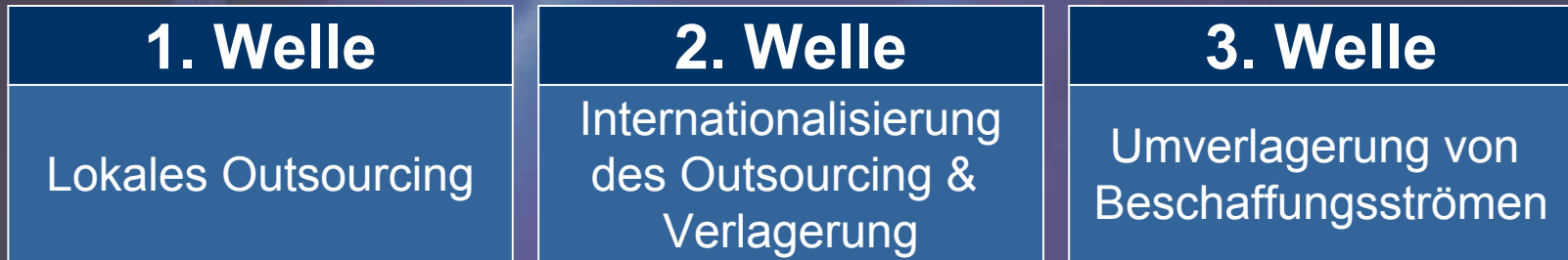
**2** **Welche Trends lassen sich erkennen?**

**3** **Welche Wirkungen besitzen Standortentscheidungen?**

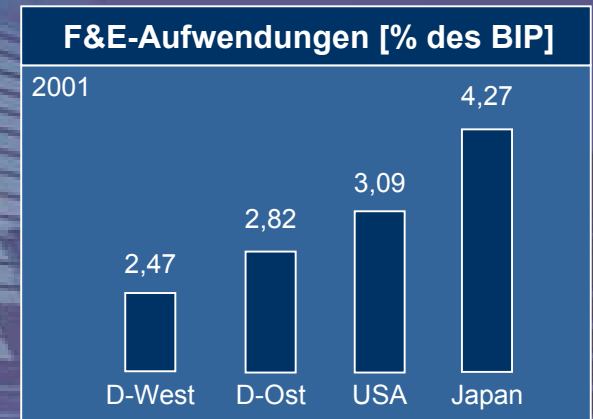
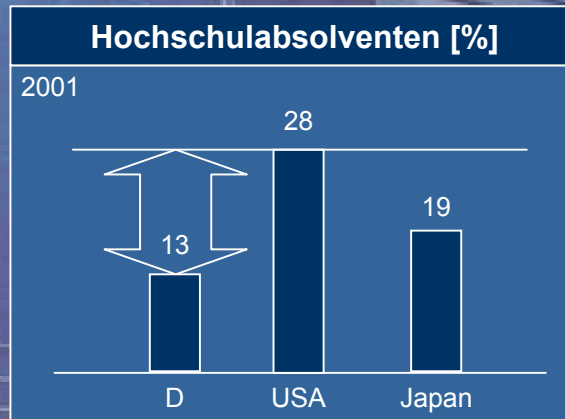
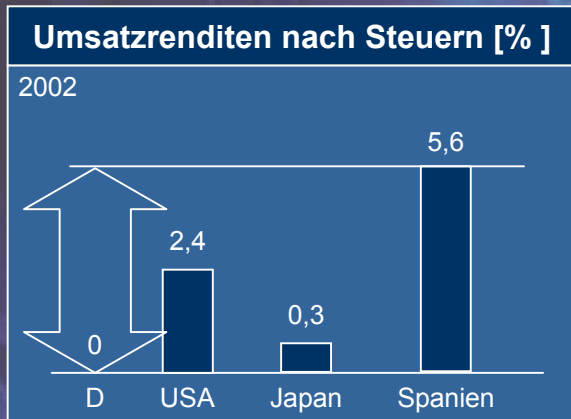
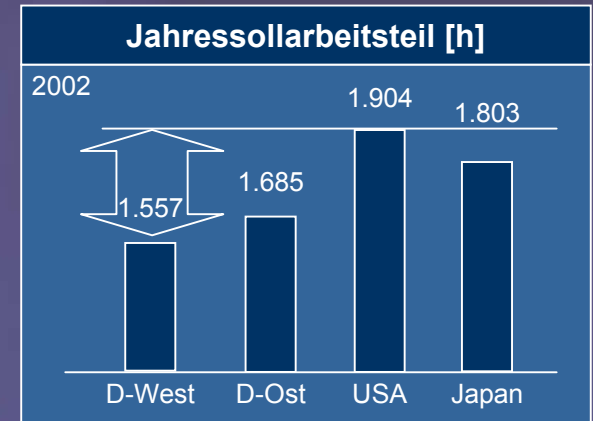
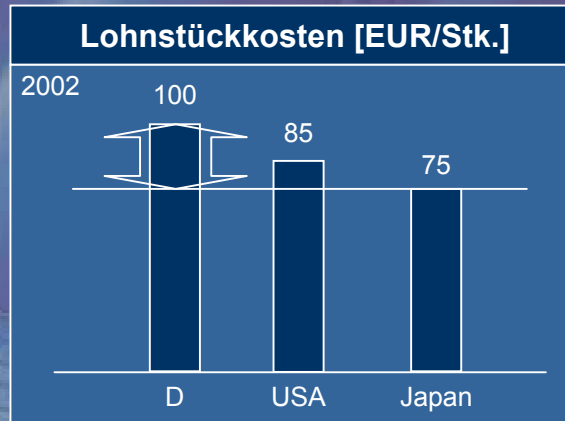
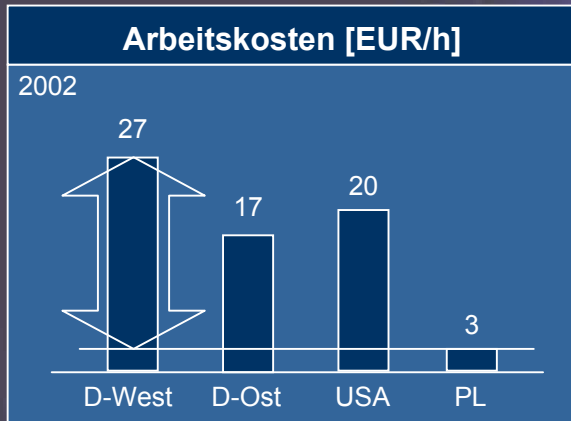
**4** **Welche Handlungsansätze sind erfolgsversprechend?**

**5** **Fazit: Wettbewerbsfähigkeit braucht Wertschöpfung**

# Mit sinkenden Leistungstiefen ...



➔ ... reduziert sich auch das Reaktionsvermögen der Produktion.



➔ ... weist Defizite in wichtigen ökonomischen Kennzahlen auf.

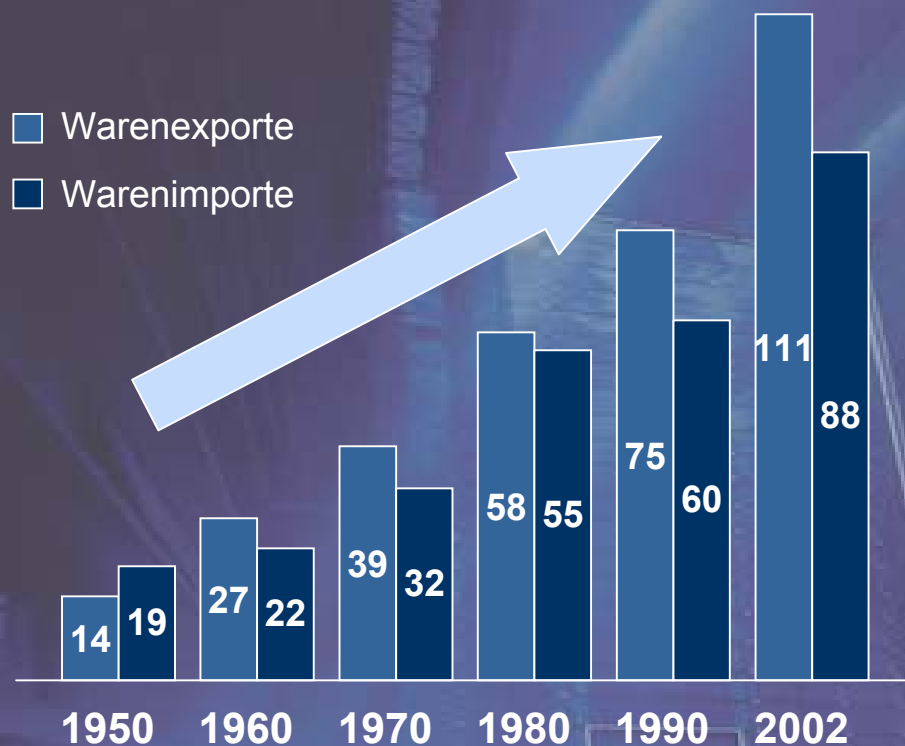
„Wenn es irgendeine Erfindung gibt, nützt sie der ganzen Welt. Das heißt aber jedoch nicht, dass jeder in jedem Land davon profitiert.“

*Paul A. Samuelson, 2004 (Nobelpreisträger)*

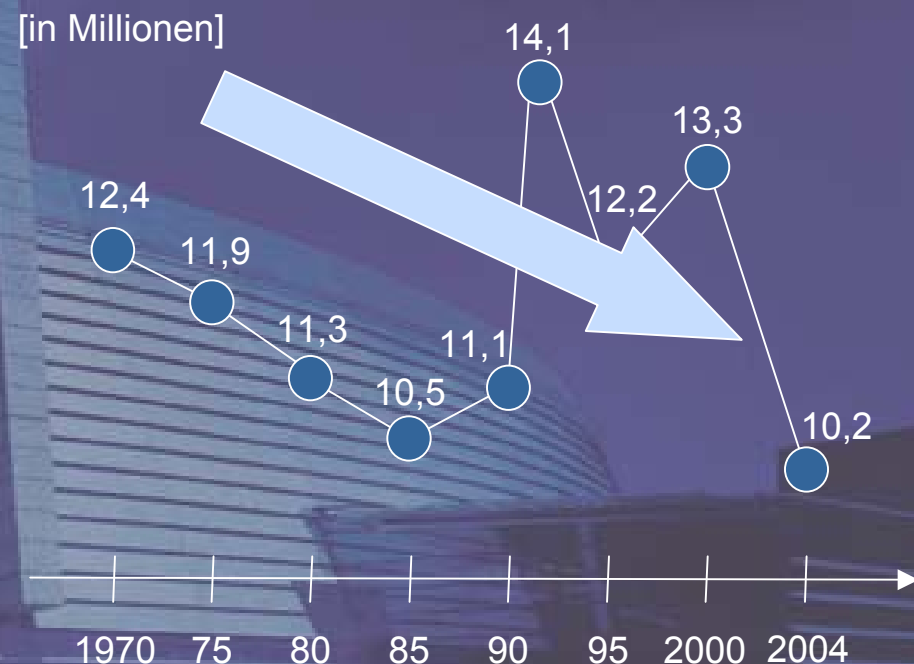


1) in Prozent der Wertschöpfung des produzierenden Gewerbes

## Warenexporte und -importe 1)




## Industriebeschäftigte



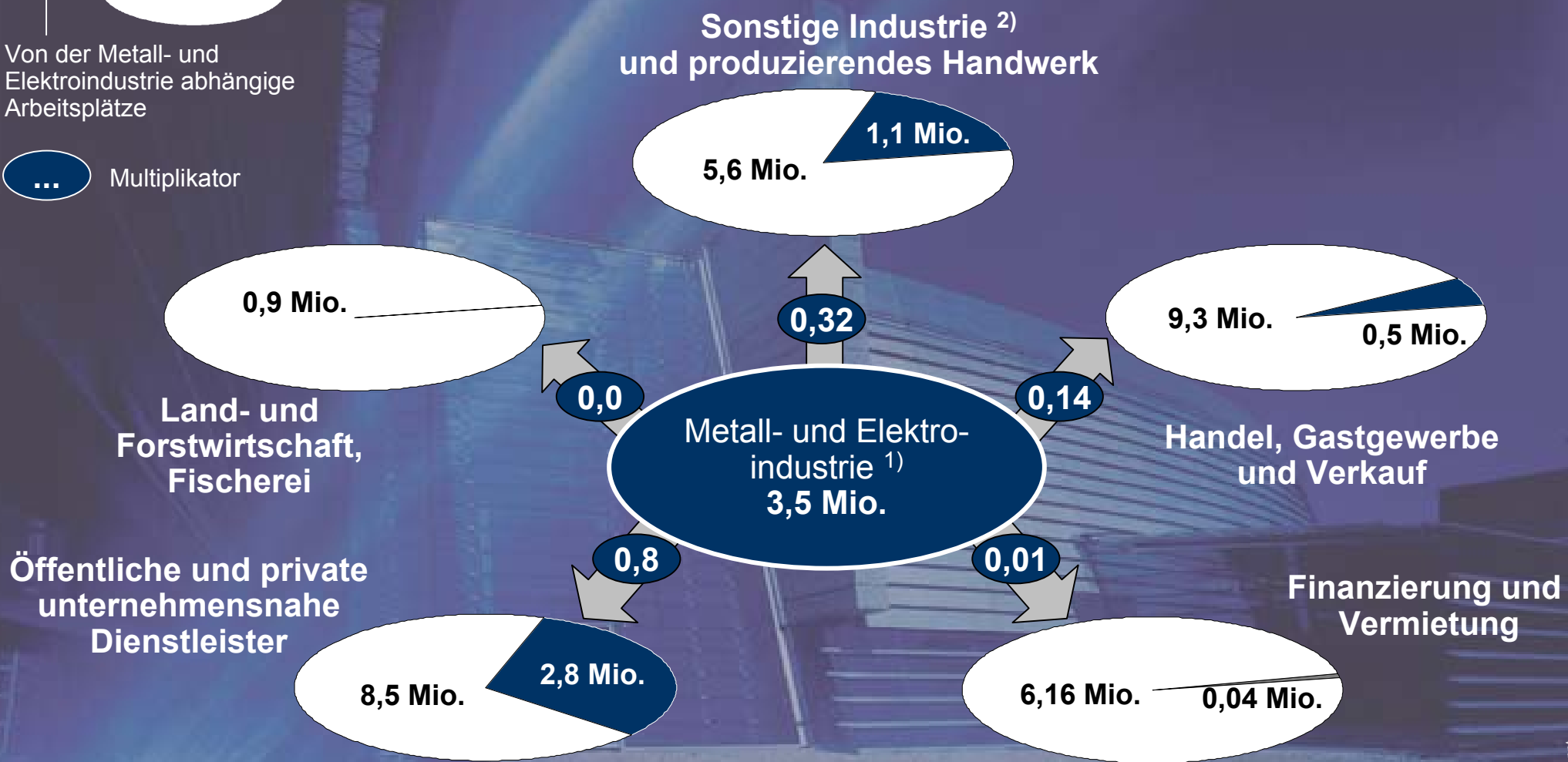
➔ ... profitiert von der internationalen Arbeitsteilung - und erfährt auch deren Nachteile.

# Industrielle Arbeitsplätze ...

1) Metallverarbeitung, Maschinenbau, Elektroindustrie, Fahrzeugbau u.a.  
2) Bergbau, verarbeitendes Gewerbe, Energieversorgung, Baugewerbe

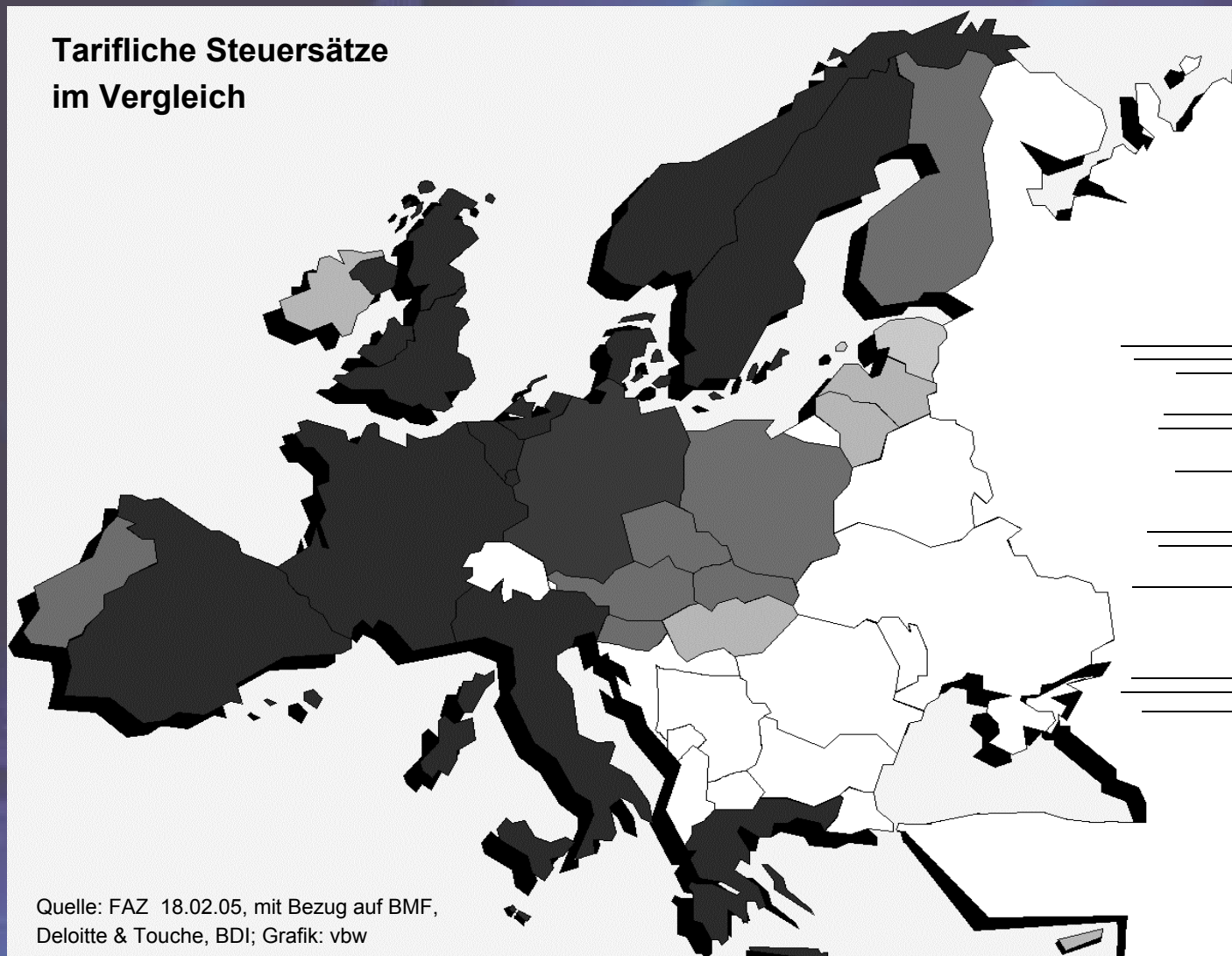
  
Von der Metall- und Elektroindustrie abhängige Arbeitsplätze

 Multiplikator



 ... sind der Kern des deutschen Wirtschaftssystems.

## Tarifliche Steuersätze im Vergleich



Quelle: FAZ 18.02.05, mit Bezug auf BMF,  
Deloitte & Touche, BDI; Grafik: vbw

<b>über 39 %</b>	Deutschland	39,5
<b>über 27 bis 35 %</b>	Malta	35
	Spanien	35
	Frankreich	33,8
	Italien	33
	Griechenland	32
	Belgien	33
	Niederlande	31,5
	Luxemburg	30,4
	Dänemark	30
	Großbritannien	30
	Schweden	28
	Norwegen	28
<b>über 18 bis 27 %</b>	Tschechische Rep.	26
	Finnland	26
	Portugal	25
	Österreich	25
	Slowenien	25
	Slowakei	19
	Polen	19
<b>9 bis 18 %</b>	Ungarn	16
	Lettland	15
	Litauen	15
	Irland	12,5
	Zypern	10
<b>0 bis 9 %</b>	Estland	0

 ... müssen sich für Unternehmen lohnen.



**1** Wie steht es um unsere Wettbewerbsfähigkeit?

**2** Welche Trends lassen sich erkennen?

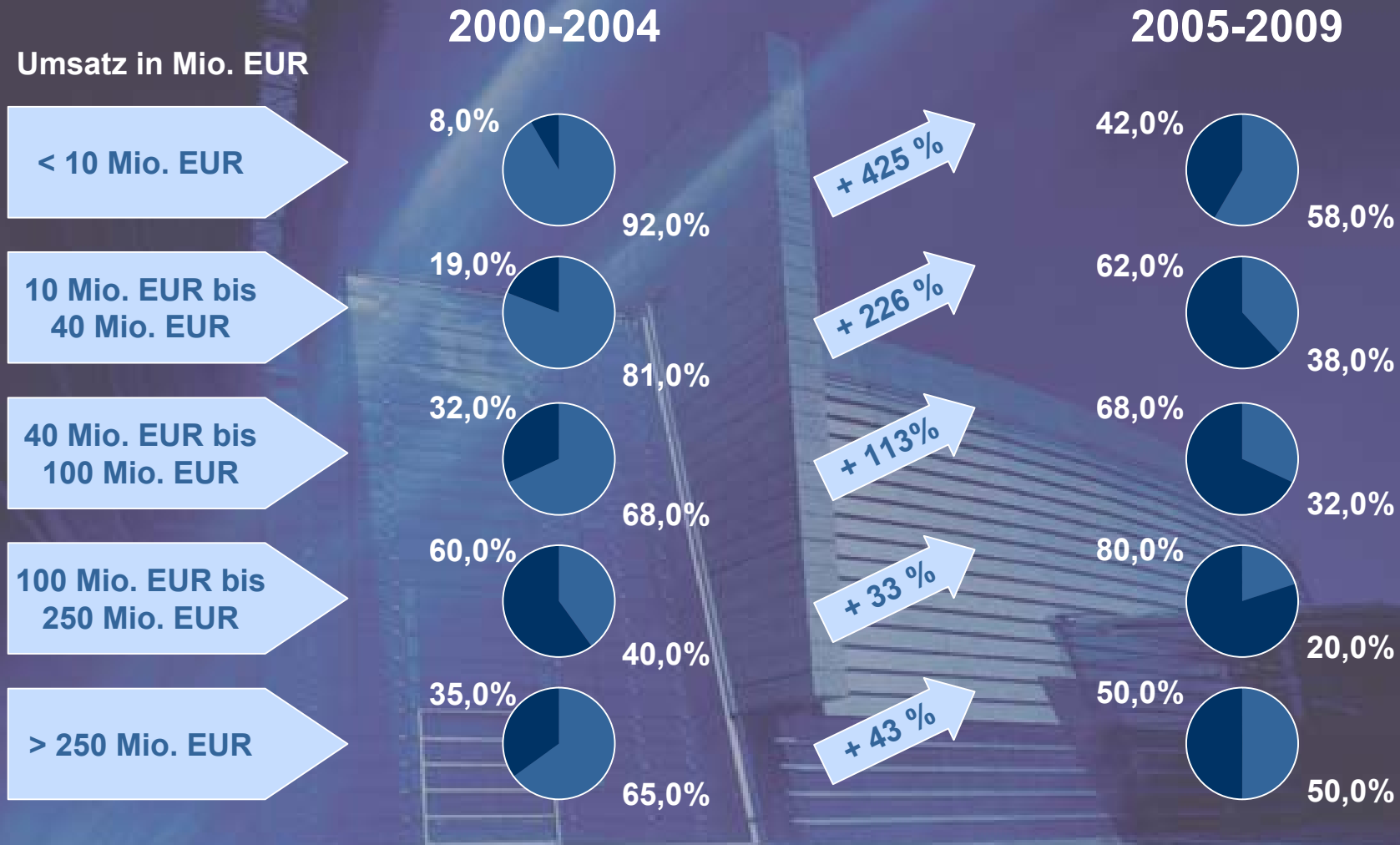
**3** Welche Wirkungen besitzen Standortentscheidungen?

**4** Welche Handlungsansätze sind erfolgsversprechend?

**5** Fazit: Wettbewerbsfähigkeit braucht Wertschöpfung

**In der deutschen  
Industrie gehen  
weitere  
Leistungskerne  
verloren.**





➔ ... werden in Zukunft verstärkt von mittelständischen Unternehmen durchgeführt.

**Sogeffekte  
führen zu  
Verlagerungen  
weiterer  
Funktionsbereiche**

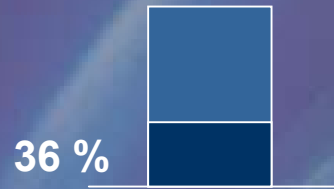


Anteil der Unternehmen

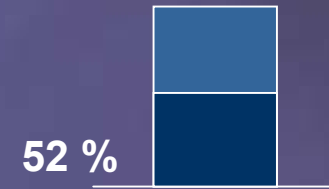
2000-2004

2005-2009

Produktion

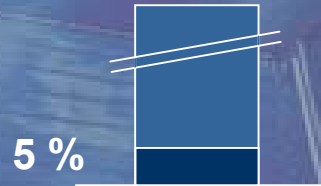


+ 44 %

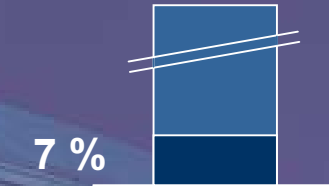


Verlagerung  
Keine Verlagerung

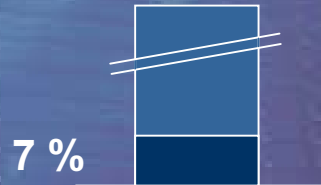
Forschung & Entwicklung



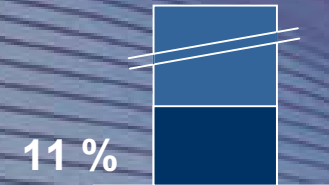
+ 40 %



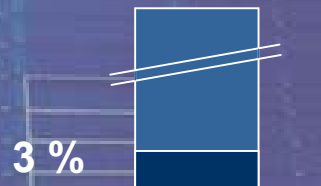
Service



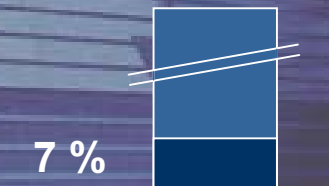
+ 57 %



Administration



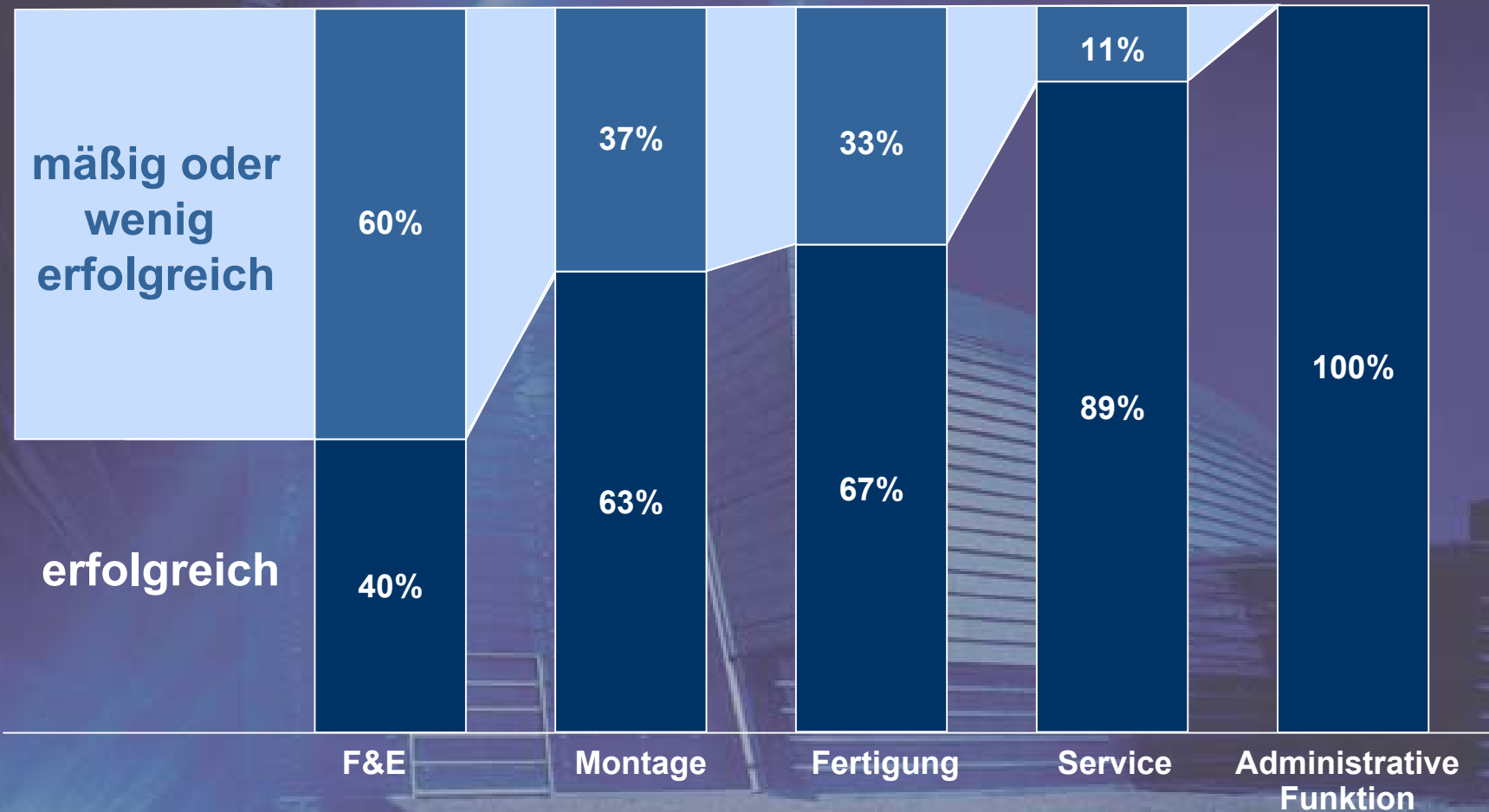
+ 133 %



➔ ... betreffen zunehmend F&E, Service und Administration.

# Der Verlagerungserfolg ...

[in % aller Verlagerungen]



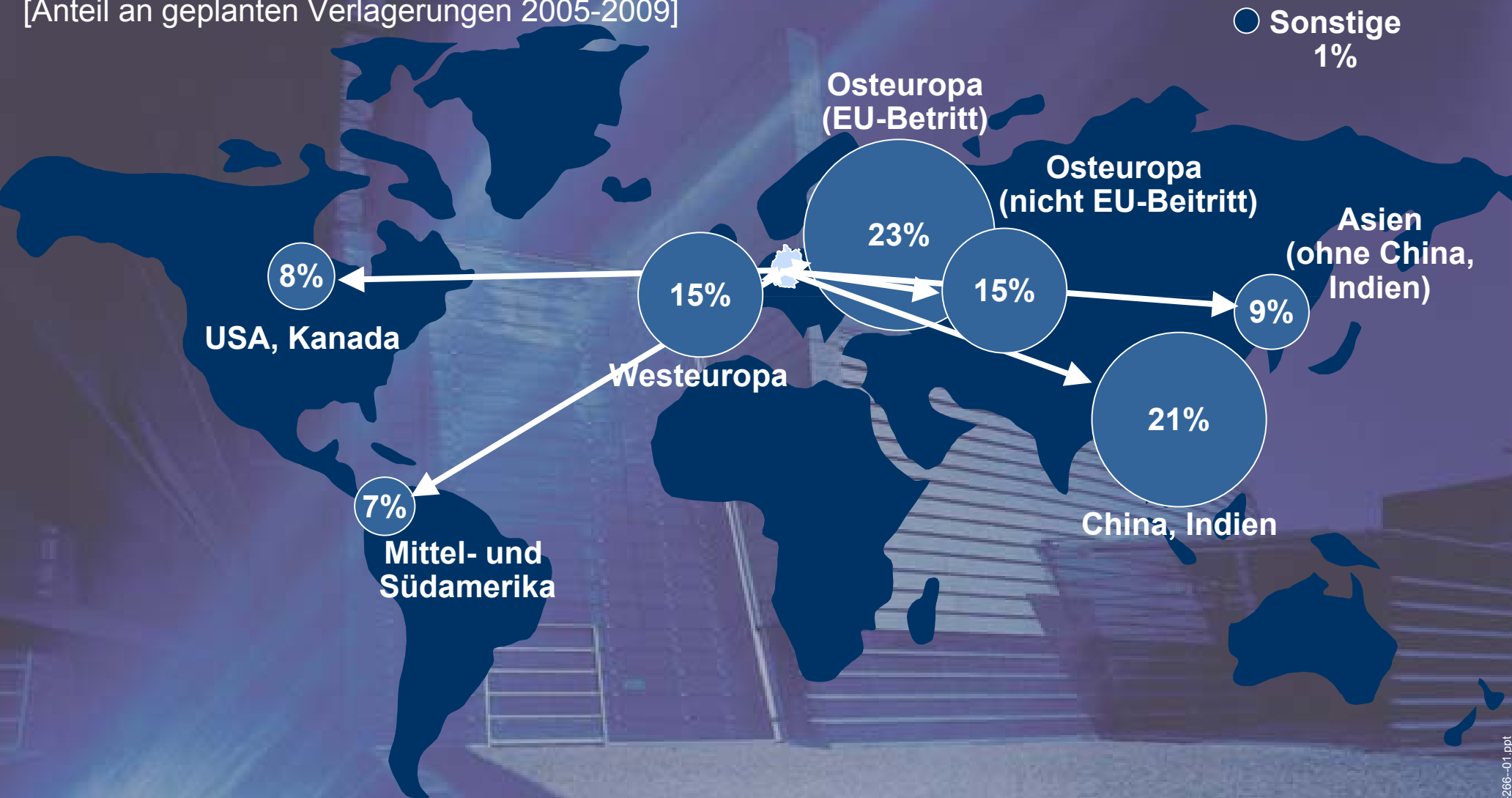
➔ ... ist insbesondere im F&E-Bereich gefährdet.

**Deutsche  
Unternehmen  
nutzen die  
geographische  
Mittellage in  
Europa.**



# Die Ziele von Verlagerungen ...

[Anteil an geplanten Verlagerungen 2005-2009]



➔ ... verschieben sich weiter Richtung Osten.



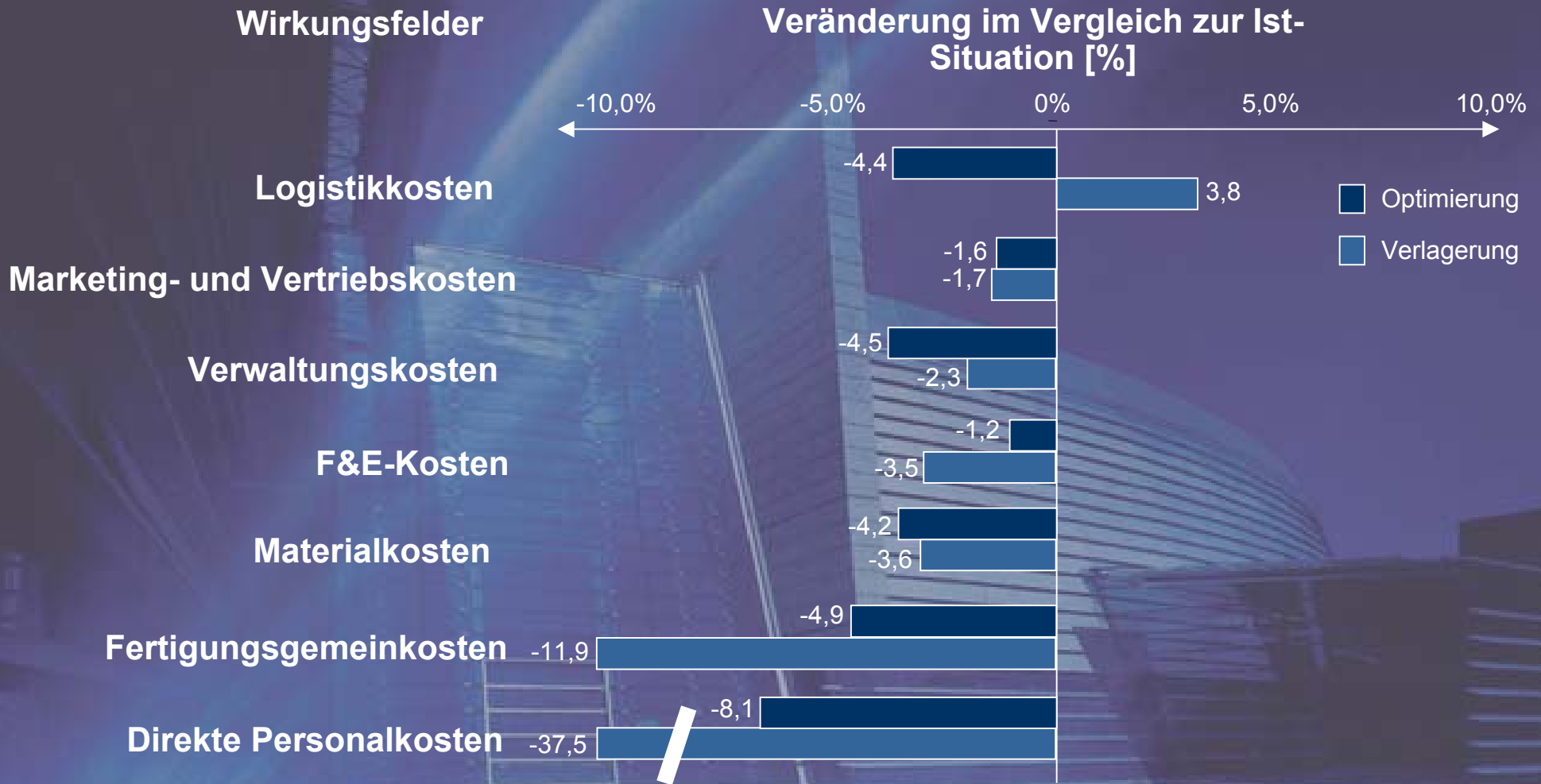
**1** **Wie steht es um unsere Wettbewerbsfähigkeit?**

**2** **Welche Trends lassen sich erkennen?**

**3** **Welche Wirkungen besitzen Standortentscheidungen?**

**4** **Welche Handlungsansätze sind erfolgsversprechend?**

**5** **Fazit: Wettbewerbsfähigkeit braucht Wertschöpfung**



➔ ... sprechen für eine Verlagerung.

# Bei den Leistungsgrößen ...



➔ ... entstehen Nachteile durch Verlagerungen.

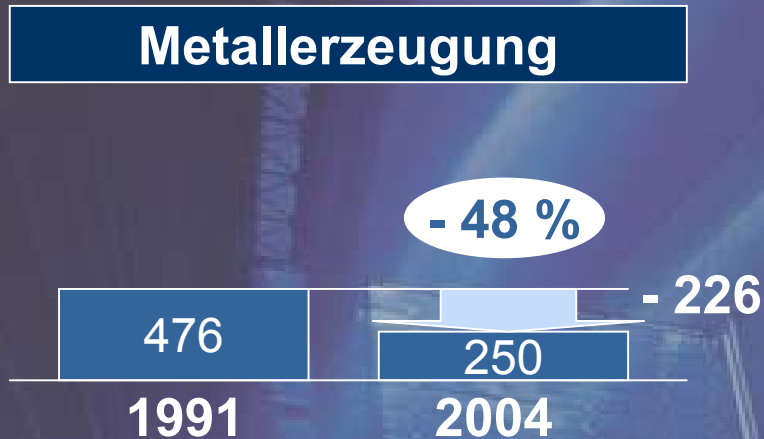
**Die Umsetzung der geplanten Maßnahmen würde zu einem immensen Rückgang der Arbeitsplätze führen.**



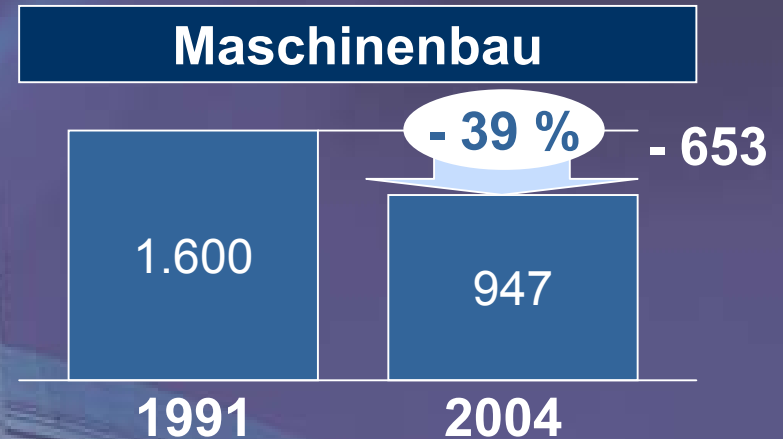
# Die deutsche Industrie ...

[Tsd. Arbeitsplätze]

## Metallerzeugung



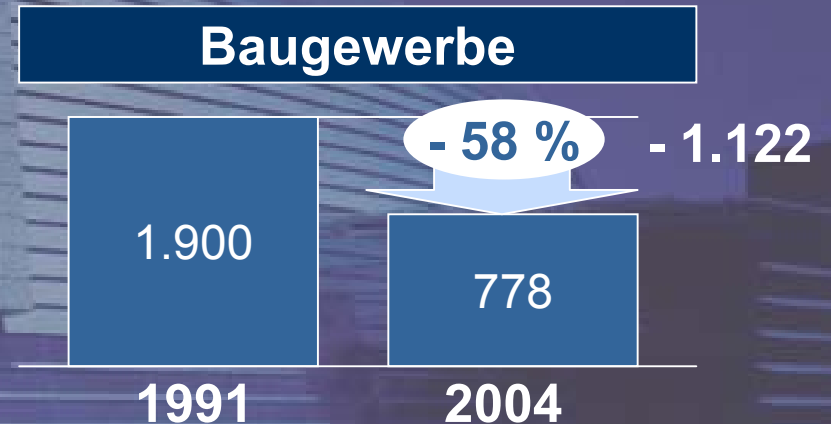
## Maschinenbau



## Textilgewerbe



## Baugewerbe



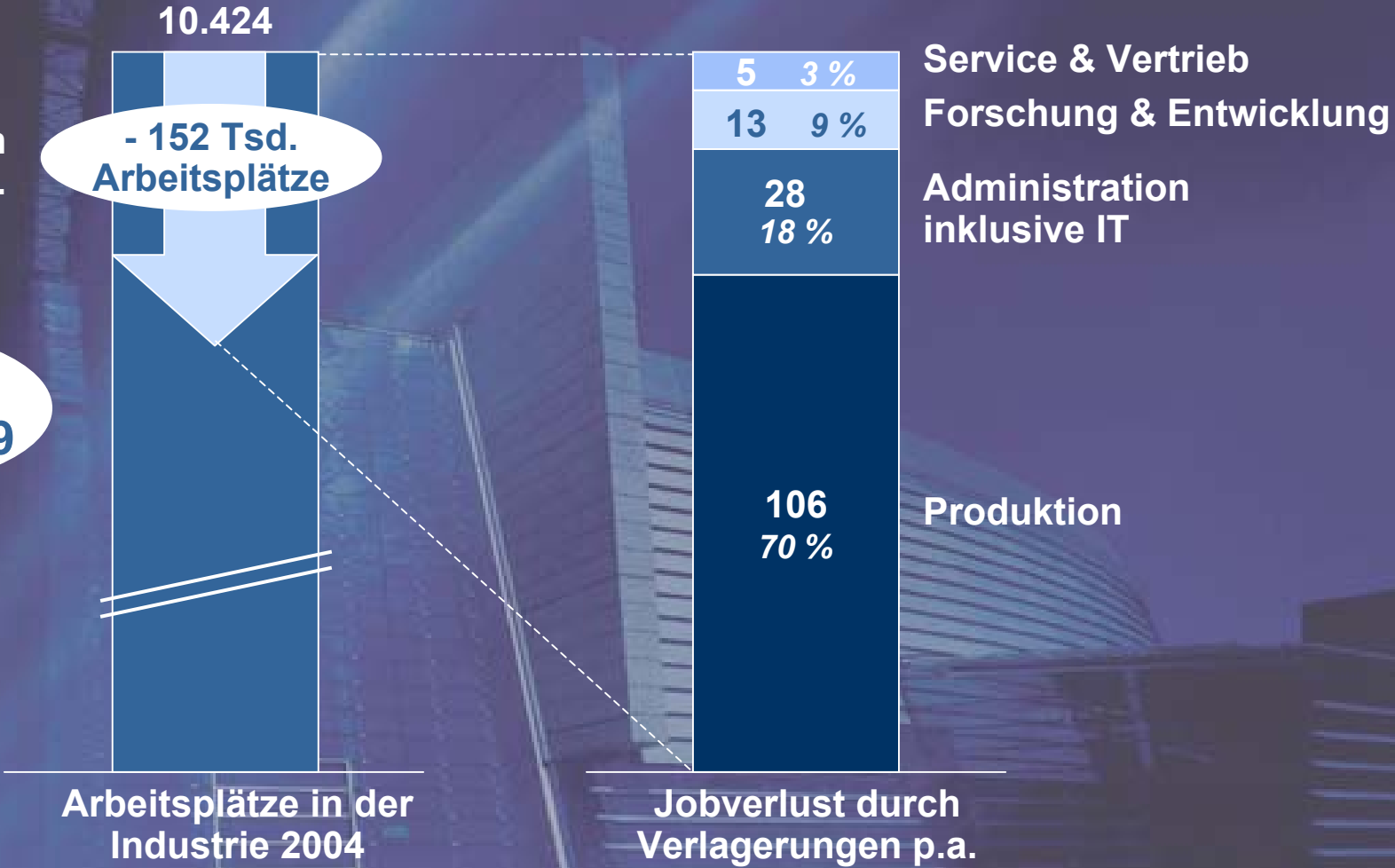
➔ ... verlor im vergangenen Jahrzehnt bereits viele ihrer Arbeitsplätze.

# Jobverluste durch Verlagerung ...

[Tsd. Arbeitsplätze]

Verlust durch  
Verlagerungen p.a.

**Prognose  
für 2005-2009**



➔ ... entstehen vor allem in der Produktion.

# In einem 5-Jahreszeitraum ...

[Arbeitsplätze]

Primäreffekt

Primär- und  
Sekundäreffekte

5-Jahres-Prognose

760.000

Multiplikator  
2,5

1.900.000

Jobverluste  
in der Industrie

Jobverluste  
in der dt. Wirtschaft

➔ ... könnte dies zu einem Verlust von 1,9 Mio. Jobs in der deutschen Wirtschaft führen.

**1** **Wie steht es um unsere Wettbewerbsfähigkeit?**

**2** **Welche Trends lassen sich erkennen?**

**3** **Welche Wirkungen besitzen Standortentscheidungen?**

**4** **Welche Handlungsansätze sind erfolgsversprechend?**

**5** **Fazit: Wettbewerbsfähigkeit braucht Wertschöpfung**

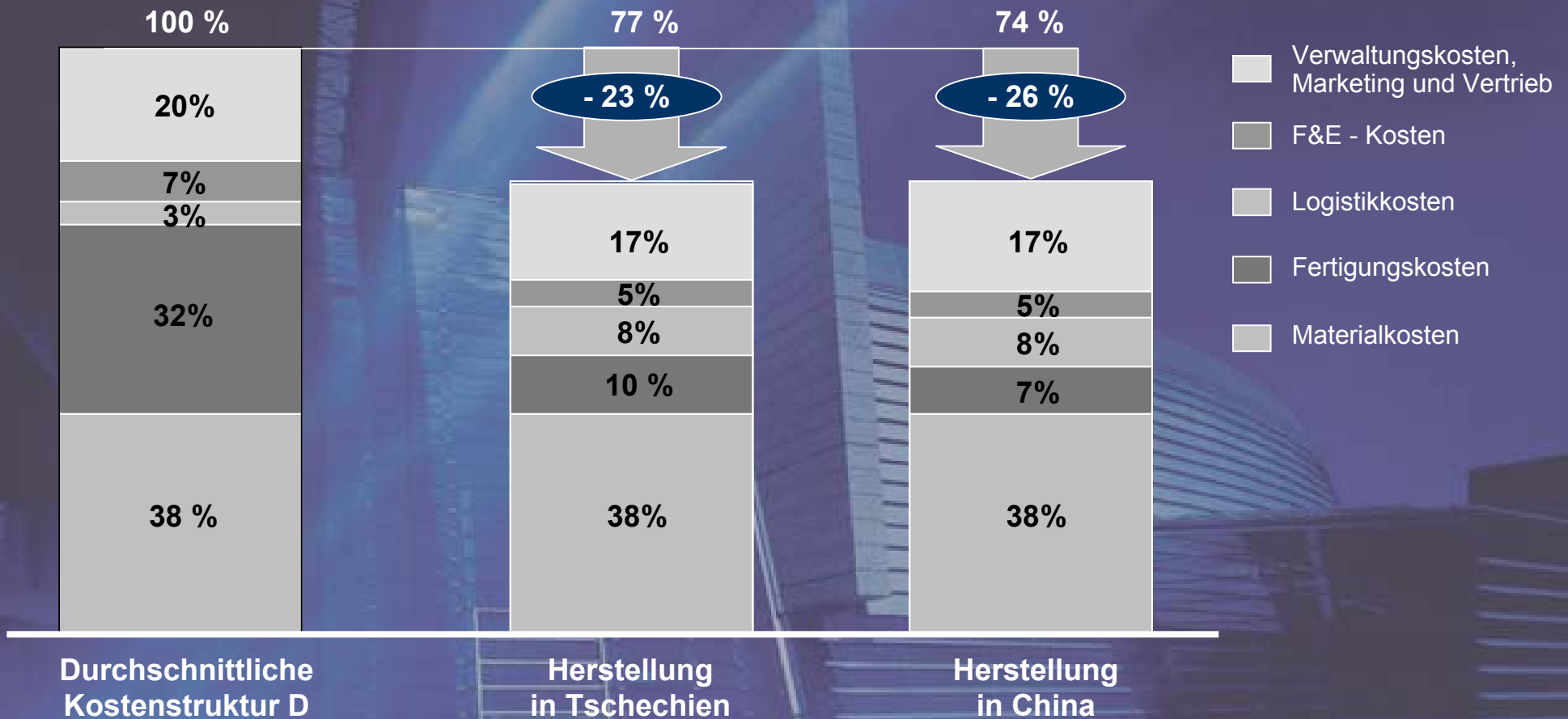


**Eine  
Wiedergewinnung  
von  
Wettbewerbsfähigkeit  
benötigt den Einsatz  
mehrerer Werkzeuge.**



<sup>1)</sup> Datenbasis: empirische Daten TCW, Institut der deutschen Wirtschaft Köln, Proudfoot Global Productivity Study 2003

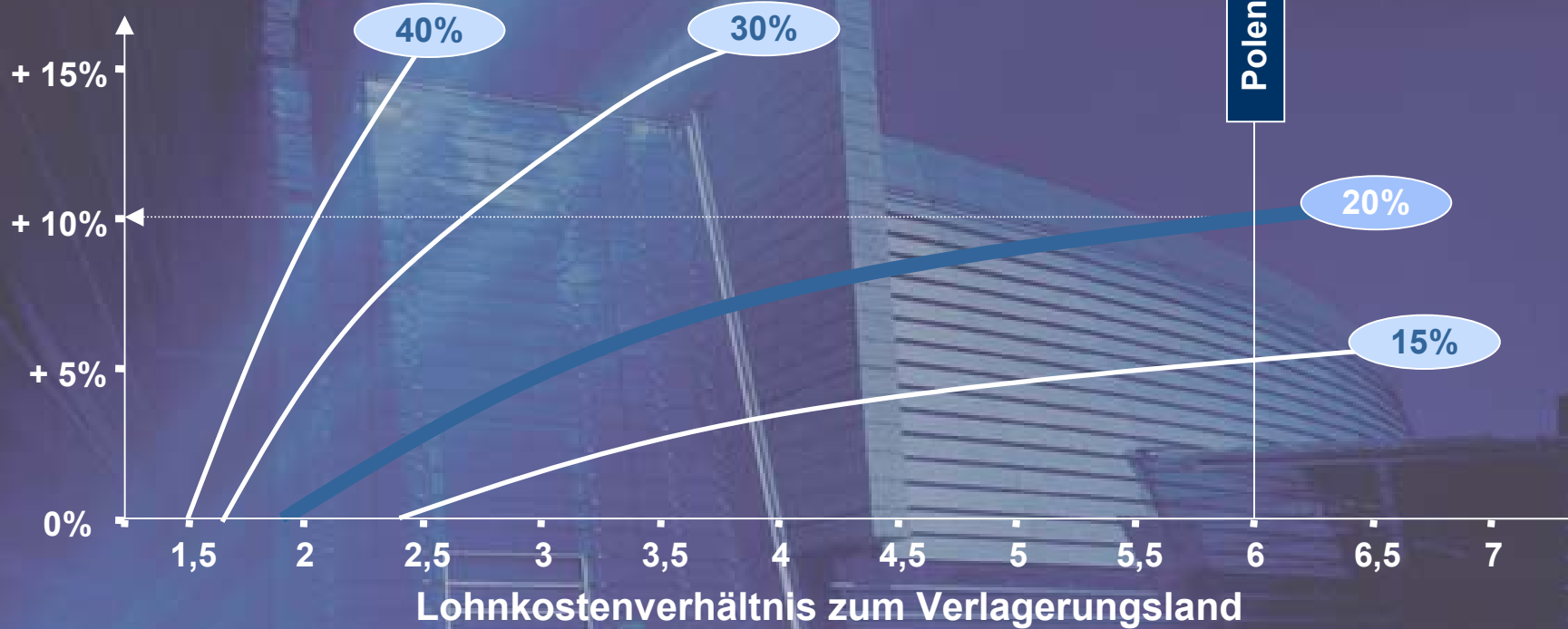
Anteil an Gesamtkosten [%]



➔ ... zeigt exemplarisch unser Leistungsdefizit.

# Die Gesamtproduktivität ...

Notwendige Steigerung  
 der Gesamtproduktivität  
 in D



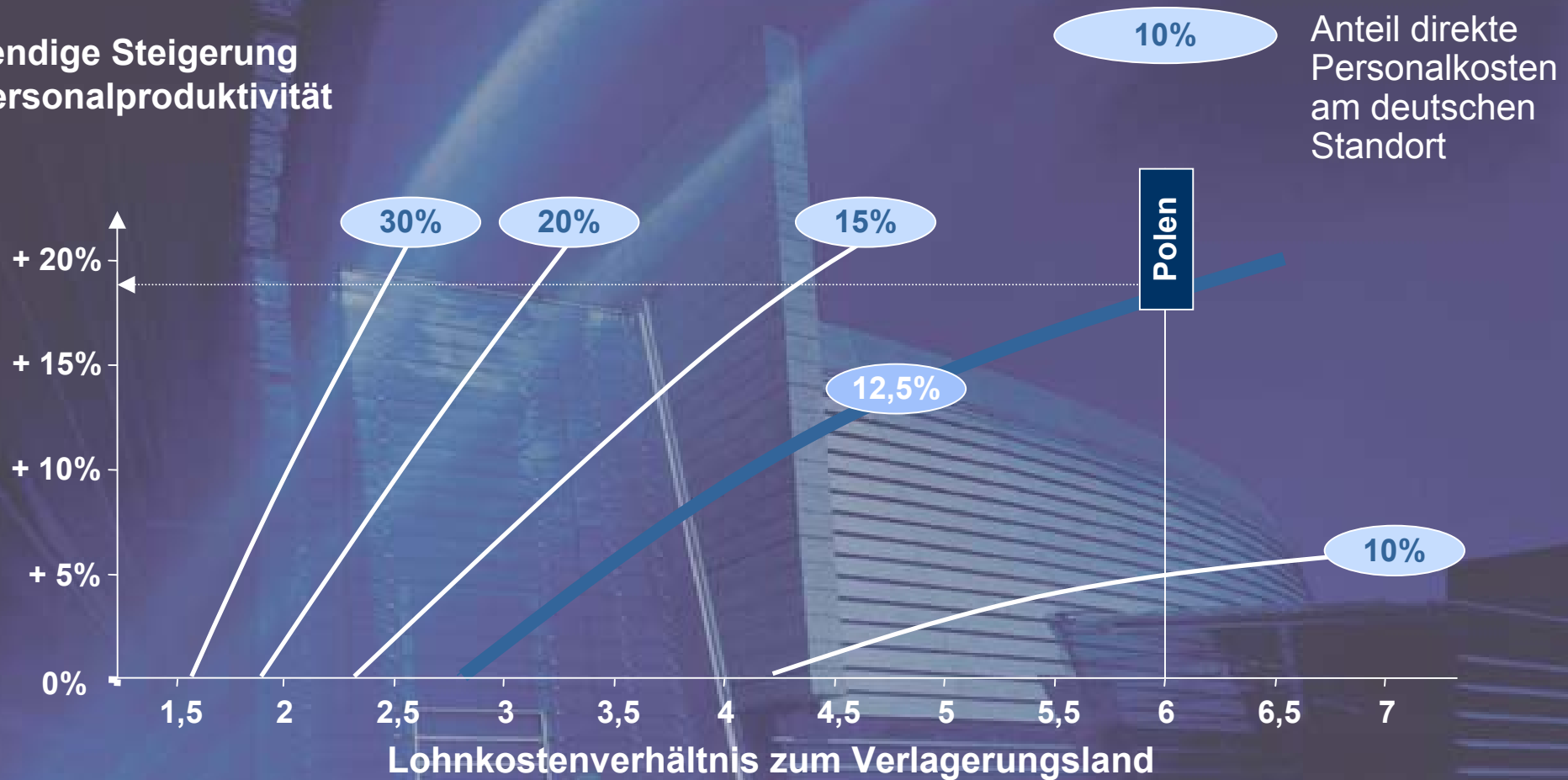
10%

Anteil direkte  
 Personalkosten  
 am deutschen  
 Standort

➔ ... müsste um 10 % gesteigert werden, um die  
 Arbeitsleistung in Deutschland zu halten.

# Die Personalproduktivität ...

Notwendige Steigerung  
 der Personalproduktivität  
 in D



➔ ... müsste um 19 % gesteigert werden, um das Kostendelta auszugleichen.

# Eine Materialkostenreduzierung ...

Erforderliche Reduzierung  
 der Materialkosten  
 in D

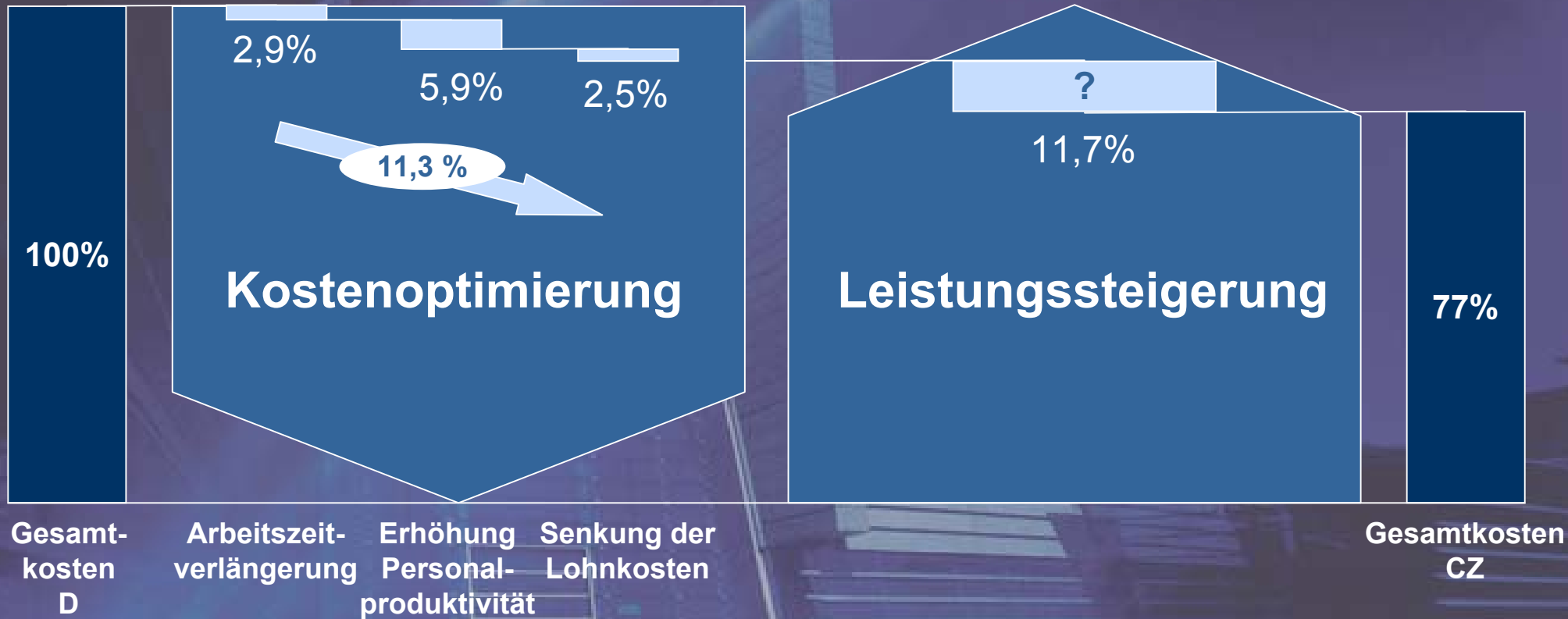
Anteil direkte  
 Personalkosten/  
 Anteil Materialkosten



➔ ... um 11 % könnte das Kostendelta bei einem Personalkostenanteil von 15% ausgleichen.

- Beispielrechnung für Tschechien -

Anteil an  
Gesamtkosten [%]



➔ ... führen bei einer durchschnittlichen Kostenstruktur nicht zum Ausgleich der Kostenlücke.

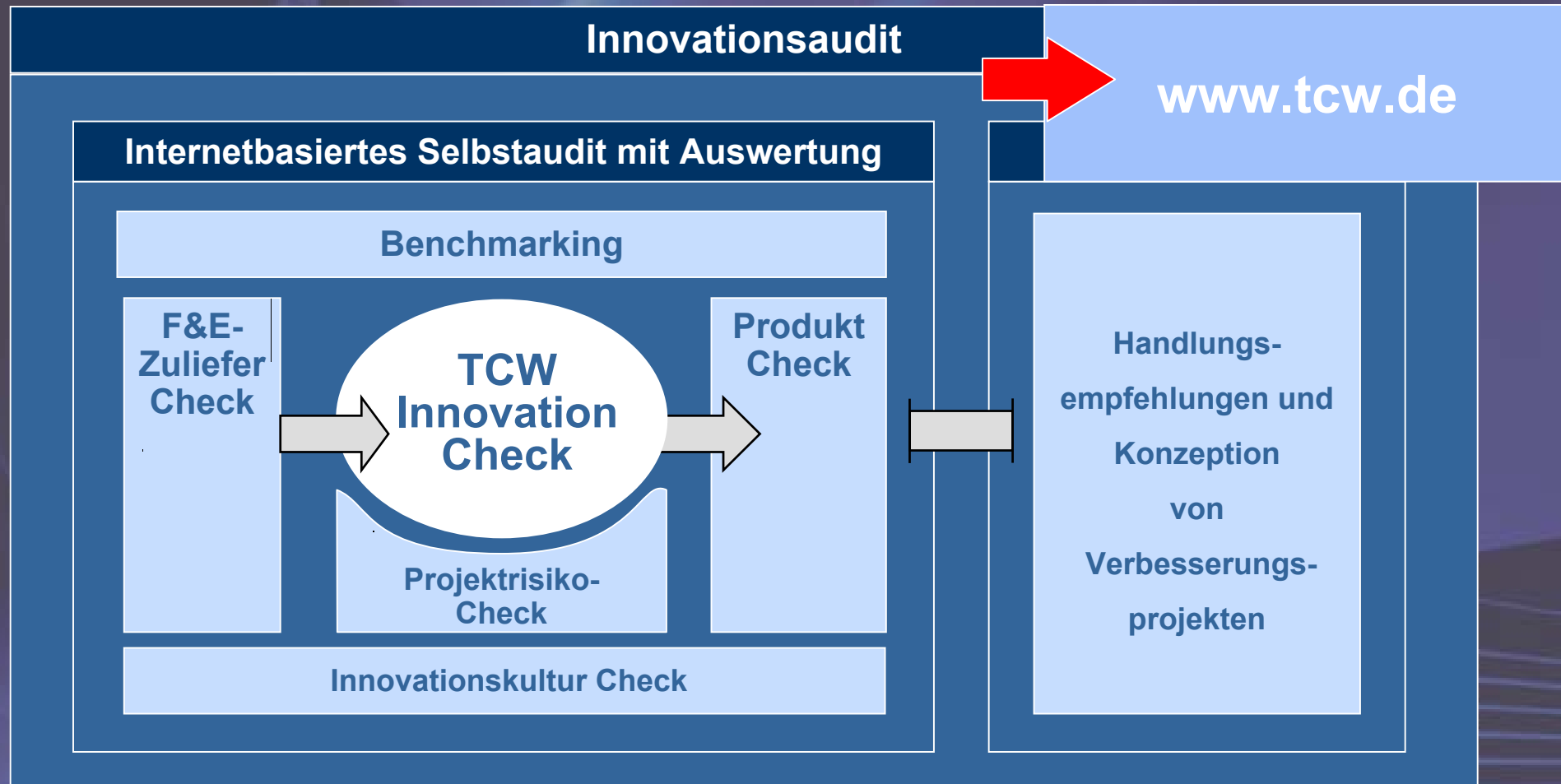
# Eine Kombination aus Ansatzpunkten ...



*Beeinflussbar durch ...*

Unternehmen	●	●	●	●	●	●
Staat/ Tarifpartner	●	●	●	●	●	●

➔ ... kann Deutschland wieder zur Kosten- und Leistungsführerschaft verhelfen.



➔ ... unterstützt die Verbesserung der Innovationsleistung.



Vernetzte  
Qualifizierung

Leistungszentren  
und Eliteförderung

Qualität der  
Qualifikation

Fokussierung der  
Qualifizierung

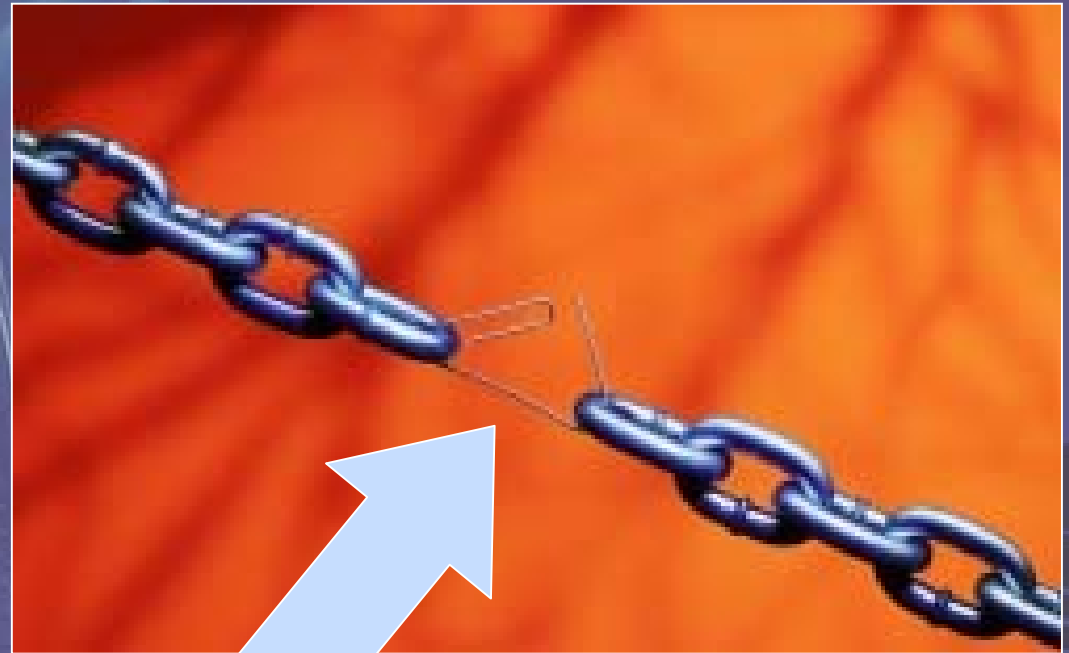
Strategische  
Personalent-  
wicklung

„Das große Geheimnis  
in Deutschland und  
die Hauptstärke sind  
die Deutschen selbst.“

Fred B. Irvin, President, American  
Chamber of Commerce in  
Germany

➔ ... setzen auf eine stärkere Vernetzung, höhere  
Praxisorientierung und lebenslangen Lernen.

**Die Fähigkeit zur  
Orchestrierung von  
Wertschöpfungs-  
ketten berücksichtigt  
alle Glieder.**



# Das TCW - Rechenmodell ...

- Beispiel -



➔ ... ermöglicht exakte Prognosen.

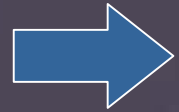
**1** **Wie steht es um unsere Wettbewerbsfähigkeit?**

**2** **Welche Trends lassen sich erkennen?**

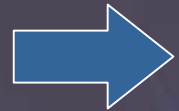
**3** **Welche Wirkungen besitzen Standortentscheidungen?**

**4** **Welche Handlungsansätze sind erfolgsversprechend?**

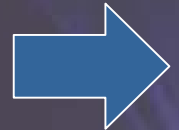
**5** **Fazit: Wettbewerbsfähigkeit braucht Wertschöpfung**



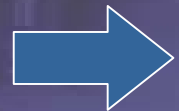
**... konzentriert sich auf Leistungskerne.**



**... lebt von Unternehmertum.**



**... setzt auf innovative Wachstumsfelder.**



**... bedeutet globale Beherrschung von Wertschöpfung.**



**... ist eine gesamtgesellschaftliche Aufgabe.**