

**SCHÄFFER**  

---

**POESCHEL**

---

# Vorwort

Nach wie vor ist Deutschland in vielen Bereichen der traditionellen Industrie hervorragend aufgestellt und verfügt über eine exzellente Infrastruktur. Vorteile, die wir nutzen sollten. So sehr wir aufholen müssen in der Entwicklung der Dienstleistungsgesellschaft, Deutschland muss auch Produktionsstandort bleiben. Nicht nur unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten, sondern vor allem auch aus einer gesellschaftlichen Verpflichtung heraus, müssen die Möglichkeiten zur produzierenden Arbeit erhalten bleiben. Auch wenn sich die Anteile weiter in Richtung Dienstleistungsgesellschaft verschieben werden und auch in Deutschland in wenigen Jahren kaum mehr als zwanzig Prozent der Beschäftigten in der produzierenden Wirtschaft tätig sein werden, ist der Stellenwert der Produktion für die Volkswirtschaft Deutschland erheblich höher als dieser Anteil ausdrückt. Der soziale Frieden einer Gesellschaft wird nur dann auf Dauer gewährleistet sein, wenn die Qualifikationen aller Bevölkerungsschichten im Arbeitsleben nachgefragt und eingesetzt werden können.

Wesentlicher Motor für Wachstum sind innovative Produkte und Dienstleistungen. Von ihnen gehen besondere beschäftigungspolitische Impulse mit positiven Effekten für die gesamtwirtschaftliche Entwicklung aus. Wenn wir den Produktions- und Dienstleistungsstandort Deutschland mittel- und langfristig sichern wollen, müssen wir die neuesten Technologien schnell, zielgerichtet und zukunftsorientiert einsetzen. Durch Kooperationen können wir gleichzeitig die Möglichkeiten wirtschaftlicher Synergien nutzen und Spezialisierungen vorantreiben.

Eine wichtige Strategie zur Standortsicherung kann die gezielte Integration von Produkt und industrieller Dienstleistung sein. Produktnahe Dienstleistungen tragen zur Wettbewerbsdifferenzierung und Ausweitung der Geschäftstätigkeit eines jeden Unternehmens bei. Viele Beispiele belegen, dass diese neuen Modelle der Verknüpfung eines Produkts mit begleitenden Services einen wirksamen Beitrag zur Standortsicherung leisten können und die Exportchancen vieler Güter erhöhen. Das Spektrum erstreckt sich von der Finanzierung, Wartung und Schulung bis hin zu neuen Geschäfts- und Betreibermodellen.

Eines der Hauptargumente für den Einsatz eines Dienstleisters in Randbereichen der Produktion ist sicherlich das umfangreiche Know-how im Personalmanagement. Zur Kernkompetenz von innovativen Dienstleistern zählt auch die

Fähigkeit, kurzfristig ein Team von Fachkräften zusammenzuziehen, um einem Kunden über einen personellen Engpass hinwegzuhelfen. Besondere Vorteile bringt der Einsatz von Industriedienstleistern allerdings in den Bereichen, die nicht zum Kern des Produktionsprozesses zählen. Denn ein Industriedienstleister kann Synergiepotenziale nutzen, die branchenfokussierten Produktionsfirmen in aller Regel verschlossen bleiben. So kann er seine Mitarbeiter und seine Technik flexibel bei mehreren Kunden in einer Region einsetzen. Dadurch ist er zum einen in der Lage, die Bedarfsspitzen der Kunden abzudecken, und zum anderen gleichzeitig die Mitarbeiter voll auszulasten, sodass die Kosten optimiert werden können.

Professionelle Dienstleistungen verlangen in der sich dynamisch verändernden Industrie von heute allerdings ein hohes Maß an spezifischer Fach- und Führungskompetenz. Komplexe Dienstleistungen, wie beispielsweise die Instandhaltung, betreffen nicht nur die Verfügbarkeit der Anlagen, sondern unterstützen auch den Prozess der Wertschöpfung. Die Verzahnung der vielen Einzelprozesse nimmt zu. Die steigenden Kundenerwartungen können nur erfüllt werden, wenn die Konzepte darauf abgestimmt sind. Die heutige Produktion mit ihren hohen Ansprüchen an das Endprodukt braucht maßgeschneiderte Prozesse für Instandhaltung, Wartung und Entwicklung der Anlagen, ebenso wie für die interne Logistik und Produktionsunterstützung.

Deshalb ist die gezielte Anpassung der industriellen Dienstleistungen an das jeweils zu produzierende Gut unabdingbar. Das bedeutet, dass auch die Dienstleistungen ständig weiterentwickelt werden müssen. Die Realität zeigt, dass neuartige integrierte Leistungsangebote, die mehrere Einzeldienstleistungen miteinander verknüpfen, den größten wirtschaftlichen Erfolg für alle Partner bringen. Über Umfang und Intensität outgesourcter Leistung entscheidet allerdings immer das Management. Eine bedeutende Rolle spielen dabei Unternehmenskultur und Unternehmensphilosophie, die bestimmen, was zur Kernkompetenz eines Unternehmens gehört. Wer nachhaltig positive Veränderungen erzielen will, sollte die kompletten Prozesse zusammen mit dem potenziellen Outsourcing-Partner untersuchen. Wer nur daran denkt, Lohnkosten zu sparen, greift sicherlich zu kurz. Das kann sich mittelfristig genauso als Fehlentscheidung erweisen wie die Verlagerung von Produktionsprozessen in Billiglohnländer. Viele Unternehmen, die inzwischen wieder zurückgekehrt sind, haben ihr Abenteuer mit Qualitätseinbußen und geringerer Produktivität teuer bezahlt.

Wir wollen, dass Deutschland Produktionsstandort bleibt und dass Arbeit für alle in Deutschland vorhandenen Qualifikationslevel verfügbar ist. Ständige Weiterqualifizierung aller Bevölkerungsschichten ist dabei genauso wichtig wie beschäftigungsfreundliche Rahmenbedingungen.

Outsourcing kann in einer weltweit vernetzten Wirtschaft seinen Beitrag zur Sicherung des Standortes Deutschland leisten. Dieses Buch versammelt die Meinungen und Erkenntnisse namhafter Vertreter aus Wirtschaft, Wissenschaft, Politik und Gesellschaft. Ergänzend haben wir für Sie, liebe Leser, eine Auswahl von Best-Practice-Beispielen angefügt. Sie belegen eindrucksvoll, was mit Outsourcing erreicht werden kann.

Prof. Hans-Jörg Bullinger, Präsident der Fraunhofer-Gesellschaft  
Stefan Klebert, Vorstand ThyssenKrupp Services AG

---

# Einleitung – Intelligenter produzieren am Standort Deutschland!

*von Prof. Dr. Hans-Jörg Bullinger*

Abwandern oder Standhalten am Standort Deutschland? Das ist die Frage für viele Unternehmen, die den Verlockungen der Niedriglohnländer ausgesetzt sind, aber auch für viele Spitzenkräfte, die im weltweiten Tauziehen um Talente vom Ausland mit großzügigen Offerten umworben werden.

Ist der Standort Deutschland noch zu retten? Während die einen jammern, als ginge es nur noch darum, die eigene Beerdigung vorzubereiten, beharren die anderen auf den überholten Erfolgsrezepten, die schon lange nicht mehr richtig greifen wollen. Doch es hilft nicht, der – geschichtlich betrachtet – kurzen Phase der Wirtschaftswunderzeit mit Vollbeschäftigung und kräftig steigendem Wirtschaftswachstum nachzutruern. Sie kommt nie wieder.

Der globale Strukturwandel mit der Deindustrialisierung der alten Industrieländer und der Verlagerung des weltwirtschaftlichen Schwergewichts nach Asien ist nicht aufzuhalten. Für den Standort Deutschland ist das nur dann bedrohlich, wenn wir verzweifeln an dem festhalten wollen, was vergangen ist. Wenn wir aber bereit sind, uns mit den veränderten Rahmenbedingungen zu verändern, dann lassen sich auch neue Chancen erkennen. Es gilt, die aussichtsreichen Potenziale zu identifizieren und mit Kreativität und Intelligenz zu nutzen. Noch haben wir viele Stärken. Wir müssen sie allerdings neu interpretieren. Die Fähigkeit zur Erneuerung ist der Schlüsselfaktor für künftige Wettbewerbsfähigkeit. Entscheidend ist dabei nicht nur, ob wir ausreichend Ideen haben, sondern vor allem, ob wir den unbedingten Willen aufbringen, um Spitzenpositionen zu kämpfen.

Der kleine Aufschwung, der eine viertel Million mehr Menschen in Arbeit gebracht hat und auch in diesem Jahr ein Wachstum von etwa zwei Prozent bescheren könnte, sollte uns ermutigen, noch konsequenter auf Innovation und Erneuerung zu setzen. Dieses Buch zeigt, dass der Produktionsstandort Deutschland eine Zukunft hat, wenn wir intelligenter produzieren. Das heißt zum einen: nicht billigere, sondern bessere Produkte herstellen. Zum andern bedeutet es vor allem, effizientere Formen der Arbeitsteilung und neue kooperative Geschäftsmodelle zu entwickeln. Die Schlüsselbegriffe dazu heißen »Produzieren in Netzwerken« und »Integrierte Produktion«. Viele deutsche Unternehmen haben sich

in den vergangenen Jahren stärker auf ihre Kernkompetenzen konzentriert, mit der Folge, dass »Randkompetenzen« ausgegliedert wurden. Wie »Outsourcing« als Chance für Unternehmen genutzt werden kann, beschreiben zahlreiche Praxisbeispiele in diesem Buch.

Die Bedeutung der Produktion für den Standort Deutschland geht weit über die Zahl der Beschäftigten in diesem Sektor hinaus. Entscheidend für die Zukunftsentwicklung des Exportweltmeisters Deutschland ist, den Produktionsbereich eng mit dem Dienstleistungsbereich zu verknüpfen. Wie die Agrargesellschaft von der Industriegesellschaft abgelöst wurde, wird diese nun von der Dienstleistungsgesellschaft abgelöst. Wertschöpfung und Beschäftigung verlagern sich in den hoch entwickelten Industriegesellschaften des 21. Jahrhunderts immer weiter in den tertiären Bereich. In fast allen hoch entwickelten Volkswirtschaften liegt mittlerweile der Anteil der Dienstleistungen an Bruttowertschöpfung und Beschäftigung deutlich über 60 Prozent. Der internationale Vergleich zeigt, dass die Entwicklung zur Dienstleistungsgesellschaft in anderen Ländern bereits weiter fortgeschritten ist. Eine Spitzenstellung nimmt die USA mit über 75 Prozent ein, dann folgen Frankreich, die Niederlande, Großbritannien und Deutschland. Noch hat in Deutschland der Anteil der Beschäftigten in der Produktion zur Gesamtbeschäftigung nur leicht abgenommen und die Anzahl der Beschäftigten im Verarbeitenden Gewerbe ist – trotz der Verlagerung von Produktion in Niedriglohnländer – relativ stabil geblieben. Umso größer ist die Gefahr, dass nun auch am Standort Deutschland die Anzahl der Arbeitsplätze in der Produktion sinken wird – wie das Beispiel USA zeigt. Dort hat der Anteil der in der Produktion Tätigen in den letzten 30 Jahren von 44 Prozent auf knapp über 20 Prozent abgenommen.

Zurzeit durchläuft die deutsche Wirtschaft einen tief greifenden Veränderungsprozess, der von der Verlagerung der Produktion in andere Länder und der Erschließung neuer Märkte in dynamisch wachsenden Wirtschaftsregionen geprägt ist. Die Verlagerung auch hochqualifizierter Arbeitsplätze in Billiglohnländer in Asien oder Osteuropa ist eine große Gefahr, weil so immer mehr Know-how aus Deutschland abfließt. Der Trend ist nicht aufzuhalten.

Dennoch müssen wir feststellen, dass viele Verlagerungen auf Fehlentscheidungen eines überforderten Managements zurückzuführen sind. Viele Unternehmen sind sehr leichtfertig mit ihren Produktionsstätten in Niedriglohnländer gezogen, obwohl sie die Kostenbelastungen auch durch andere Arbeitsmodelle oder Herstellungsverfahren signifikant hätten reduzieren können. Wer die Kosten am Standort Deutschland nicht in den Griff bekommt, wird auch im Ausland Schwierigkeiten haben.

Wenn wegen einer Einsparung von sieben Prozent die ganze Produktionslinie verlagert wird, ohne das Nutzen-Risiko-Verhältnis zu bewerten, verwundert die beachtliche Quote an Rückverlagerungen nicht. Je nach Branche müssten aber Kostenvorteile von etwa 30 Prozent erzielt werden, um eine Verlagerung in Betracht zu ziehen.

Es gibt ja auch genügend Unternehmen, die sehr erfolgreich und profitabel am Standort Deutschland produzieren. In einer branchenübergreifenden Umfrage unter mehr als 100 Unternehmen attestierten diese dem Standort Deutschland erhebliche Vorteile gegenüber Osteuropa und Asien. Sie nannten als positive Standortfaktoren vor allem hochqualifizierte Mitarbeiter, einen guten Technologiezugang und Performance-Faktoren wie Produktivität und Prozessqualität. Deshalb planen über 50 Prozent der Unternehmen trotz möglicher Kosteneinsparungen keine weiteren Verlagerungen, bei den F+E-Abteilungen sind es sogar mehr als 80 Prozent. Über 80 Prozent der Unternehmen fühlen sich außerdem ihrem sozialen und gesellschaftlichen Umfeld verpflichtet und halten deshalb am Standort Deutschland fest.

Eine Fülle von Maßnahmen zur Kostensenkung sichern den Standort Deutschland. Erfahrungsgemäß schlummern in jeder Produktion Effizienzpotenziale. Das Erschließen dieser Potenziale trägt maßgeblich dazu bei, den Produktionsstandort Deutschland zu stärken. In Einzelfällen erreichen die Unternehmen – laut Umfrage – bis zu 30 Prozent Kostenreduzierungen, im Durchschnitt immerhin zwischen 4,5 und 10 Prozent.

In produzierenden Unternehmen wird die Wertschöpfung primär mit der Fertigung in Verbindung gebracht. Hier wurden bereits wesentliche Produktivitätssteigerungen erreicht. Vernachlässigt werden aber die unterstützenden Prozesse in administrativen Bereichen wie der Entwicklung oder dem Vertrieb. Eine genaue Analyse offenbart auch dort enorme Verbesserungspotenziale.

Ein zentraler Aspekt bei der globalen Standortplanung ist die angestrebte Wertschöpfungstiefe sowie die Verteilung der Wertschöpfung auf unterschiedliche Standorte. Hierbei gilt es, verschiedene Strategien sorgfältig und ganzheitlich zu bewerten und Entscheidungen gerade im Mittelstand nicht nur nach kurzfristigen und einseitigen Gesichtspunkten zu treffen. Während Niedriglohnstandorte für arbeitsintensive, einfache Tätigkeiten ein hohes Potenzial besitzen, bieten insbesondere die gute Beherrschung komplexer Prozesse und Technologien sowie das umfangreiche Erfahrungswissen und Know-how in der Fertigung Wettbewerbsvorteile am Standort Deutschland.

Eine Exportnation wie Deutschland ist heute noch viel stärker davon abhängig, Produkte und Dienstleistungen anzubieten, die auf den Weltmärkten konkurrenzfähig sind. Da wir einen Preiswettbewerb mit Billiglohnländern nicht gewinnen können, müssen wir etwas herstellen oder etwas leisten, was diese nicht können – innovative, einzigartige Produkte und Dienstleistungen, für die Verbraucher auch bereit sind, einen höheren Preis zu bezahlen.

Deutsche Unternehmen sollten sich auf die Entwicklung und Planung komplexer Systeme konzentrieren, wie das die erfolgreichen großen Unternehmen und mittelständischen Weltmarktführer vorzuziehen. »Made in Germany« war und ist das Markenzeichen für technische Spitzenleistung, Qualität und Zuverlässigkeit. Billige Massenprodukte werden heute vornehmlich in Asien hergestellt. Doch der weltweite Trend geht weg von simplen Massenartikeln hin zu Qualität, die durch Marken verkörpert wird. Deutsche Unternehmen, vor allem mittelständische Firmen, haben viele berühmte Marken geschaffen. Bezeichnenderweise waren es meist Familienunternehmen, die den Produkten eine Aura von Langlebigkeit und ererbtem Können gaben. Familienunternehmen fühlen sich der Glaubwürdigkeit der Marke besonders verpflichtet. Sie kennen den Markt und sie hören auf den Kunden. Die erreichte hohe Qualität in anspruchsvollen Produkten und Prozessen sichert dann auch weiterhin den Führungsanspruch Deutschlands in weltweit verzweigten Wertschöpfungsketten.

Langfristig sollten wir das alte Markenzeichen »Made in Germany« durch ein neues »Germany – powered by innovation« ersetzen. Dann würde es heißen: Wer ein komplexes Produkt mit einer Systemfunktion benötigt, geht nach Deutschland, weil er dort kreative Menschen zum Forschen und Entwickeln – und zum intelligenten Produzieren findet.

In Zukunft kommt es nicht mehr allein darauf an, hervorragende Produkte herzustellen. Anspruchsvolle Kunden erwarten umfassende Komplettlösungen und Services über den gesamten Produktlebenszyklus hinweg. Service-Kosten machen rund 90 Prozent der gesamten Lebenszykluskosten von Industriemaschinen und -anlagen aus. Aber nur die wenigsten Hersteller sind an diesem Umsatzpotenzial beteiligt.

Produktbegleitende Dienste gewinnen eine immer höhere Bedeutung. Wer teure Maschinen kauft, will auch, dass sie rund um die Uhr gewartet und dass die Mitarbeiter geschult werden. Vom direkten Service-Support bis hin zum systematischen Ausbau von Wartungs-, Reparatur- und Instandhaltungsdienstleistungen und zu Betreibermodellen gibt es eine große Palette neuartiger Lösun-

gen mit großem Potenzial für eine exportorientierte Wirtschaft. Die Hersteller von Produkten besitzen Wissen, das sie in der Regel auch besonders befähigt, Dienste kundenspezifisch anzubieten. Deutschland verfügt weltweit über einen guten Ruf als Produzent hochwertiger Sachgüter. Diese Reputation kann genutzt werden, um eine ebenso hervorragende Dienstleistungsexzellenz in neuen Feldern aufzubauen.

Lange Zeit hat man am traditionell stark produktionsorientierten Standort Deutschland die Chancen, die sich im Dienstleistungsbereich bieten, nicht ausreichend erkannt. Für die deutsche Volkswirtschaft sind die wissensintensiven Dienstleistungen besonders bedeutsam.

Länder wie die Vereinigten Staaten machen es vor, wie systematisch und kundenorientiert entwickelte Dienstleistungen als Jobschaffer wirken und den Unternehmenserfolg sichern können.

Dazu müssen wir folgende Herausforderungen meistern:

Erstens wird es darauf ankommen, Technologieentwicklung und Dienstleistungsentwicklung frühzeitig und systematisch zu verknüpfen. Viele Dienstleistungen sind ohne Technologieeinsatz nicht denkbar. Eine herausragende Rolle spielen dabei die Informations- und Kommunikationstechnologien.

Zweitens: Wir müssen Allianzen von Produktion und Dienstleistung bilden. Produkte, die sich funktional und qualitativ immer ähnlicher werden, können über attraktive Dienstleistungen am Markt Wettbewerbsvorteile erringen und die Marktposition wesentlich stärken. Umgekehrt wirken neue Dienstleistungskonzepte oft als Impulsgeber für die Verbesserung oder die Neuentwicklung von Produkten.

Drittens: Es ist dringend erforderlich, neue und wettbewerbsfähige Dienstleistungen in den zentralen Wachstumsmärkten der Dienstleistungswirtschaft zu entwickeln und international zu vermarkten. Dies gilt vor allem für die Beratungs-, Finanz-, Gesundheits-, Senioren-, Medien- oder die Bildungswirtschaft.

Viertens wird es immer wichtiger, die Dienstleistungsarbeit selbst so zu gestalten, dass attraktive Beschäftigung entsteht. Insbesondere bei den wissensintensiven Dienstleistungen werden viele Eigenschaften einer Dienstleistung erst in der direkten Wechselwirkung mit den Kunden definiert und erarbeitet. Von entscheidender Bedeutung ist es daher, die Interaktion mit dem Kunden wirkungsvoll und wirtschaftlich zu gestalten.

Dieser Prozess der Globalisierung wird beschleunigt durch die schnelle Übertragung von Wissen und Information und die Perfektionierung der logistischen Strukturen und Systeme. Das Agieren in weltweiten Märkten verlangt von den Unternehmen als wichtigste Eigenschaft, auch in fernen Märkten präsent zu sein, unmittelbar zu liefern und jederzeit Service leisten zu können. Die Produktion der Zukunft wird gekennzeichnet sein von der Orientierung am Kunden, individualisierten Produkten statt Massenfertigung und integrierten, weltweit vernetzten Geschäftsprozessen. Die Herausforderung heißt, gleichzeitig die Variabilität in den Produkten zu steigern und trotzdem zu Kosten der Massenproduktion zu fertigen. Dies erfordert produktgerechte, wertoptimierte Prozessketten, deren Wirtschaftlichkeit nicht durch überhöhte planerische Aufwände gefährdet wird.

Die computergestützten Techniken der Simulation, Virtuellen Realität und des Rapid Product Development führen zu einer drastischen Verkürzung der Entwicklungszeiten, erheblichen Produktivitätsgewinnen und Kostenreduktionen. Durch das »Simultaneous Engineering« konnten im Automobilbau in Deutschland in den vergangenen Jahren die Entwicklungszeiten fast halbiert werden. Die Informationssysteme unterstützen auch neue Formen einer kooperativen Produkt- und Serviceentwicklung, sie ermöglichen eine effiziente Kooperation und Prozessabwicklung und binden über E-Business-Plattformen Partner, Kunden und Lieferanten ein. Das Motto lautet: digital vernetzt arbeiten. Folgende Themenfelder prägen die Entwicklung: Das »Adaptive Produzieren« überwindet die bisherigen Begrenzungen der Fertigungsprozesse, mit dem Ziel extrem flexible Produktionssysteme zu entwickeln. Das »Digitale Produzieren« umfasst eine Fülle von Planungs-, Simulations- und Kommunikationswerkzeugen und bildet die gesamte Prozesskette durchgehend digital ab. Das »Produzieren in Netzwerken« ist ein Megatrend der Industrie, mit dem neue dynamische und kooperative Produktions- und Wertschöpfungsnetzwerke entstehen. In Zukunft konkurrieren nicht mehr Konzerne miteinander, sondern länderübergreifende Unternehmens-Netzwerke.

Wenn wir Antworten auf die Frage nach einer nachhaltig wirtschaftlichen Produktion unter Hochlohnlandbedingungen erarbeiten, eröffnen wir neue Chancen für den Produktionsstandort Deutschland. Doch der Erfolg hängt letztlich von den Menschen ab, von leistungsfähigen und motivierten Mitarbeitern, das haben die Unternehmen erkannt, ebenso aber auch von innovationsbereiten Führungskräften. Eine Schlüsselstellung haben dabei die Unternehmen, die die Möglichkeiten der Globalisierung nutzen, um den Standort durch intelligente Produktion zu sichern.

---

# Teil A

## Situationsanalyse

Die Arbeitslosigkeit ist nach wie vor hoch, die älter werdende Bevölkerung führt die Sozialversicherungssysteme an die Leistungsgrenzen und die fortschreitende Globalisierung erhöht den Wettbewerbsdruck auf die deutschen Unternehmen. Politik, Wirtschaft und Bevölkerung müssen die Herausforderung annehmen und neue, innovative Wege gehen, um Wachstum und Wohlstand zu sichern.

Eine Schlüsselrolle spielen dabei die deutschen Unternehmen. Sie sind die Quelle von Wertschöpfung, Einkommen und Beschäftigung und damit des zukünftigen Wohlstands. Aber wie leistungsfähig sind unsere Unternehmen? Können sie der internationalen Konkurrenz die Stirn bieten? Und wo liegen die größten Risiken?

Die folgenden vier Beiträge tragen aus verschiedenen Blickwinkeln zur Standortbestimmung der deutschen Wirtschaft und Unternehmen bei. *Michael Hüther* zeigt, dass der Industriestandort Deutschland – entgegen der verbreiteten Auffassung – keineswegs an Stärke verloren hat. Er führt vor Augen, dass gerade der Wandel der Produktionsstrukturen ein Zeichen für die Anpassungsfähigkeit der Wirtschaft ist. *Lothar Späth* macht deutlich, welche Probleme auf dem Arbeitsmarkt durch die deutsche Wiedervereinigung und die EU-Erweiterungsrunden entstanden sind. Doch Pessimismus und Resignation helfen nicht weiter, im Gegenteil, er fordert die Kreativität aller Beteiligten aus Politik, Wirtschaft und Wissenschaft, um die ökonomische Entwicklung dynamisch voranzutreiben. Neue Wege zu beschreiten erfordert die Bereitschaft, Hindernisse aus dem Weg zu räumen. *Stephan Scholtissek* zeigt in seinem Beitrag, welche Widersprüche und Fehleinschätzungen – er spricht von Mythen – den Anpassungsprozess in Deutschland heute noch behindern und darum überwunden werden müssen. Aber auch die Konkurrenz schläft nicht, das macht *Frank Sieren* am Beispiel Chinas deutlich. Das bevölkerungsreichste Land der Erde drängt mit Macht auf die internationalen Märkte und kann Deutschland schon bald vom Thron des Exportweltmeisters stoßen.

---

# Industriestandort Deutschland – stärker denn je

von Prof. Dr. Michael Hüther

Kann die deutsche Industrie als Auslaufmodell bezeichnet werden? Die klare Antwort lautet: nein! Im Verbund mit industrienahen Dienstleistungen kann von einem Bedeutungsverlust der Industrie keine Rede sein. Im Gegenteil – die Herausbildung von Clusterstrukturen mit der Industrie als Drehscheibe verhilft vielen Regionen in Deutschland zum Erfolg; insbesondere wenn auch die Wirtschaftspolitik ihren Beitrag leistet.

## 1 Industrie in Deutschland – ein Auslaufmodell?

Die Betrachtung der Industriegüterbranche in Deutschland führt zu einem klaren Befund: Der Produktionsanteil der Industrie an der Bruttowertschöpfung ist seit dem Jahr 1970 deutlich zurückgegangen (Abbildung 1). Das jahresdurchschnittliche Wachstum der realen Bruttowertschöpfung im Dienstleistungssektor war mit 3,1 Prozent doppelt so hoch wie in der Industrie.<sup>1</sup>

Auch die Industriebeschäftigung ist rückläufig. In Abbildung 2 ist die Veränderung der Anzahl der Erwerbstätigen in der Industrie jeweils gegenüber dem vorhergehenden Jahr abgebildet. Dabei ist auffällig, dass die Industrieunternehmen vorwiegend die Anpassungslasten tragen, die mit konjunkturellen Schocks einhergehen. Ein starker Beschäftigungsabbau ist jeweils in den Krisenjahren zu beobachten. Wenig flexible Faktorpreise führen auch hier zu verstärkten Mengenanpassungen. Während der Krisenjahre hat sich jeweils ein Sockel an Arbeitslosigkeit gebildet, der sich in den Erholungsjahren kaum zurückentwickelt hat.

---

<sup>1</sup> Vgl. zu den folgenden Ausführungen: Grömling, Michael/Lichtblau, Karl: Deutschland vor einem neuen Industriezeitalter? IW-Analysen Nr. 20, herausgegeben vom Institut der deutschen Wirtschaft, Köln 2006, S. 64.