

# **Systemkopf Deutschland Plus**

## Die Zukunft der Wertschöpfung am Standort Deutschland

Kurzfassung

Berlin, im Januar 2008

## Ausgangspunkt und Fragestellungen

Die Globalisierung, d. h. die zunehmende Verflechtung der Weltwirtschaft, bedeutet nicht alleine eine Verschärfung des Wettbewerbsdrucks. Sie bedeutet gleichzeitig auch eine Erweiterung der strategischen Spielräume für Unternehmen. Neben der internen und externen Leistungserstellung im Inland stehen den Unternehmen zunehmend Offshoring-Möglichkeiten offen, sei es über ausländische Tochtergesellschaften sei es über externe Lieferanten und Kooperationspartner im Ausland. Jedes Unternehmen, das direkt oder indirekt in einer globalen Branche tätig ist, muss sich daher der Frage stellen, mit welchen Wertschöpfungsstrategien es unter den Bedingungen einer globalisierten Ökonomie konkurrieren will. Eine Herausforderung stellt diese Entwicklung auch für die Wirtschaftspolitik dar. Sie muss die Rahmenbedingungen so anpassen, dass unter den veränderten Bedingungen möglichst viel Wertschöpfung in Deutschland entsteht.

Konkret werden in der Studie auf folgende **Fragen** Antworten gegeben:

- Wie verhalten sich die Unternehmen in der Globalisierung?
- Wie füllen sie ihr strategisches Spektrum aus?
- Welche Teile der Wertschöpfungskette bleiben weiterhin am Standort Deutschland?
- Welche Prozesse werden ins Ausland verlagert – und mit welchen Konsequenzen?
- Welche Handlungsempfehlungen leiten sich daraus für die Unternehmen ab?
- Welche Handlungsempfehlungen ergeben sich für die Wirtschaftspolitik?

Die **zentrale Hypothese** dieser Studie lautet: Die deutsche Wirtschaft konzentriert sich immer stärker im Inland auf wesentliche dispositive, hochwertige und damit humankapital- und wertschöpfungsintensive Unternehmensfunktionen – zum Beispiel Forschung und Entwicklung, Design, Marketing, Fertigungsplanung und Vertriebssteuerung. Diese Unternehmensfunktionen nennen wir „Systemkopffunktionen“, was auf den Charakter als steuernde Funktionen bzw. Kernfunktionen hinweisen soll. Der Titel der Studie – „Systemkopf Deutschland Plus“ – soll darauf aufmerksam machen, dass Deutschland als Volkswirtschaft einen Status als Systemkopf innerhalb der Weltwirtschaft einnimmt, wenn die Unternehmen dem Spezialisierungsmuster der Konzentration auf Systemkopffunktionen im Inland folgen.

Das „Plus“ steht dabei ergänzend für mögliche positive Rückwirkungen auf den Standort Deutschland insgesamt. Mit anderen Worten: Wenn Unternehmen aufgrund der Konzentration auf Systemkopffunktionen erfolgreich sind, können die hochwertigen Funktionen eventuell auch weniger qualifizierte Tätigkeiten an den Standort binden.

## Erhöhter Anpassungsdruck

Alle diese Fragen stellen sich vor dem Hintergrund des weltweiten Strukturwandels, der an Intensität erheblich zugenommen hat. Die deutsche Industrie ist dadurch unter vielfältigen Anpassungsdruck geraten, der die Konzentration auf Systemkopf-Funktionen mit vorange-trieben hat.

Dabei können insgesamt sechs verschiedene **Haupttreiber des Strukturwandels**, der die einzelnen Branchen unterschiedlich trifft, identifiziert werden:

- (1) Nachfragewandel
- (2) Outsourcing
- (3) Preiswettbewerb
- (4) Importdruck
- (5) Exportpositionierung
- (6) Auslandsinvestitionen.

Die Synopse zeigt, wie die einzelnen Branchen betroffen sind. Das Pluszeichen (Minuszeichen) soll dabei signalisieren, dass die jeweilige Determinantengruppe einen eher positiven (negativen) Einfluss auf die Wirtschaftstätigkeit der entsprechenden Industriebranche gehabt hatte. Eine Null steht für einen insgesamt eher neutralen Impuls.

	Determinanten					
	Nachfrage (1)	Outsourcing (2)	Preis-Bias (3)	Globalisierung		
				Importdruck (4)	Exportpositionierung (4)	Auslandsinvestitionen (5)
Ernährungs-/Tabakwaren	0	+	+	++	0	+
Textilien/Bekleidung/Leder	--	+	0	+	0	--
Holz/Papier/Druck	0	0	+	+	+	-
Kokerei/Mineralölverarbeitung/Brutstoffe	++	++	n.v.	++	0	0
Chemische Erzeugnisse	++	0	-	-	-	0
Gummi-/Kunststoffwaren	0	+	-	0	-	+
Glas/Keramik/Steine/Erden	-	-	--	0	0	++
Metallerzeugnisse	0	0	+	+	0	-
Maschinen	-	0	+	0	-	0
Elektroerzeugnisse	+	+	--	0	+	0
Kraftfahrzeuge	++	--	+	0	0	++
Sonstige Fahrzeuge	-	+	--	-	+	--
Möbel/Schmuck/Musikinstrumente/Sportgeräte	--	0	++	-	0	-
Recycling	n.v.	--	++	n.v.	n.v.	+

Quelle: IW Köln

- 1) Bewertung anhand der Veränderung des jeweiligen Branchenanteils am Konsum von Industriewaren.
- 2) Bewertung anhand der prozentualen Veränderung der jeweiligen Vorleistungsquoten im Vergleich zum Branchendurchschnitt.
- 3) Bewertet anhand der Abweichung von der Preisentwicklung im Verarbeitenden Gewerbe.
- 4) Gesamtindikatoren abgeleitet aus der relativen Veränderung im Vergleich zum Branchendurchschnitt; Importdruckindikator berücksichtigt Importquote, Niedriglohnländeranteil und Importqualität; Exportpositionierung berücksichtigt Exportquote, Exportspezialisierung und Export-Qualität.
- 5) Bewertung anhand der prozentualen Veränderung der Direktinvestitionsbestände im Ausland im Vergleich zum Durchschnitt aller Branchen.

## Die Veränderung von Wertschöpfungsketten

Auf gesamtwirtschaftlicher Ebene bleibt die Herausbildung der Systemkopffunktionen allerdings zu abstrakt und kaum greifbar. Denn die amtliche Statistik wirft bei der Zusammenfassung zu den Industriebranchen zu unterschiedliche Unternehmenstypen in einen Topf, und es lässt sich nicht hinreichend nach dispositiven Tätigkeiten unterscheiden. Dies ermöglicht jedoch das IW-Zukunftspanel, das regelmäßig zwischen 2.500 und 6.000 Industrieunternehmen (inklusive Bau und Versorgung) sowie Logistik- und unternehmensnahe Dienstleistungsunternehmen zu Themen des Strukturwandels befragt.

Die Befragungen haben ergeben, dass

- knapp jedes fünfte (19 Prozent) größere Unternehmen ein Systemkopfunternehmen ist.
- Zwei Drittel davon sind Industrieunternehmen. Systemköpfe sind also mittlerweile ein fester Bestandteil der deutschen Wirtschaft und gehören somit als Phänomen in den standortpolitischen Fokus.

Es sind vor allem vier charakteristische Merkmale, die **Systemkopfunternehmen** aus der Masse von Unternehmen herausheben:

- (1) Systemkopfunternehmen sind erfolgreicher als andere Unternehmen.
- (2) Systemkopfunternehmen sind stärker internationalisiert.
- (3) Aufgrund ihrer Spezialisierungsmuster sind Systemköpfe stärker auf die Zusammenarbeit in Netzwerken angewiesen.
- (4) Systemköpfe sind besonders innovationsintensiv.

Im Einzelnen:

**Erfolg.** Systemkopfunternehmen sind eine unternehmerische Avantgarde. Gemessen anhand eines Erfolgsindex, der die vergangene und zukünftige Entwicklung der Beschäftigung, des Umsatzes, der Investitionen, der Renditen sowie einer mittelfristigen Einschätzung der Unternehmen bezüglich ihrer zukünftigen Standortbehauptung berücksichtigt, sind sie eindeutig erfolgreicher als andere Unternehmen mit gleicher Branchen- und Größenstruktur.

**Internationalisierung.** Systemkopfunternehmen sind nicht nur absatzseitig vergleichsweise stärker internationalisiert, sondern sie verstehen sich insgesamt stärker als Global Player. Die Auslandsanteile bei den Mitarbeitern, dem Produktionsvolumen und den Umsätzen sind bei Systemköpfen höher. Andererseits werden dispositive Tätigkeiten von Systemköpfen überwiegend in Deutschland durchgeführt und sind somit weniger verlagerungsanfällig. Wenige Systemköpfe (5 bis 10 Prozent) haben diese Funktionen auch im Ausland.

**Netzwerke.** Trotz ihrer starken Internationalisierung sind Systemköpfe vergleichsweise stärker in regionale Produktionsverbände integriert. Diese enge Kooperation ist ein typisches Merkmal für Systemköpfe, da sie aufgrund ihrer Spezialisierung darauf angewiesen sind, in leistungsfähigen Netzwerken zu arbeiten. Allerdings sind hierbei bewusste Kooperationsnetzwerke eher eine Randerscheinung. Die Mehrheit der Unternehmen beschränkt sich auf reine Marktbeziehungen zu anderen Unternehmen, agiert aber grundsätzlich überwiegend alleine. Trotz des überdurchschnittlichen Anteils von Systemköpfen mit bewussten Netzwerkkooperationen könnte die vorhandene Netzwerkbasis zu schmal sein, damit Systemköpfe ihre Potenziale voll zur Entfaltung bringen können.

**Innovationsintensität.** Viele Systemköpfe sind überdurchschnittlich forschungsaktiv und innovativ, denn in diesen Funktionen setzen sie überdurchschnittlich viel Personal ein. Bei allen relevanten FuE- und Innovationsindikatoren schneiden Systemköpfe deutlich besser als vergleichbare Unternehmen ab:

- Acht von zehn Systemkopfunternehmen sind Innovatoren, d.h. sie haben in den vergangenen drei Jahren neue Produkte und Prozesse eingeführt oder planen dies für die Zukunft.
- Systemköpfe entwickeln vergleichsweise häufiger ihre Produkte und Dienstleistungen im Unternehmen selbst.

Als **Fazit** der Unternehmensbefragungen kann festgehalten werden:

Alle Ergebnisse aus dem IW-Zukunftspanel zeigen, dass Systemkopfunternehmen ein fester Bestandteil der Unternehmenslandschaft am Standort Deutschland sind. Diese Unternehmen bilden nicht nur in vielerlei Hinsicht eine Art Avantgarde, sie zeichnen sich zudem in Bezug auf ihre Schlüsselfunktionen, also die Systemkopffunktionen, durch eine ausgesprochene Standorttreue aus. Sie sind Beschäftigungs-, Innovations- und Internationalisierungstreiber. Sie setzen auf gut ausgebildete, flexible und hoch motivierte Mitarbeiter und bilden ein zukunftsfähiges Fundament insbesondere für die Entwicklung der Industrie in Deutschland. Und sie sind erfolgreicher als andere Unternehmen.

## Unternehmerische Strategien

Um den Antworten auf die Kernfragen unserer Studie detailliert nachzugehen, wurden im Rahmen der Studie **Fallstudien** erstellt und mit Vorständen und führenden Managern von dreizehn ausgewählten deutschen Unternehmen detaillierte Interviews geführt. Dabei sollten die folgenden **Fragen in der Praxis diskutiert** und geklärt werden:

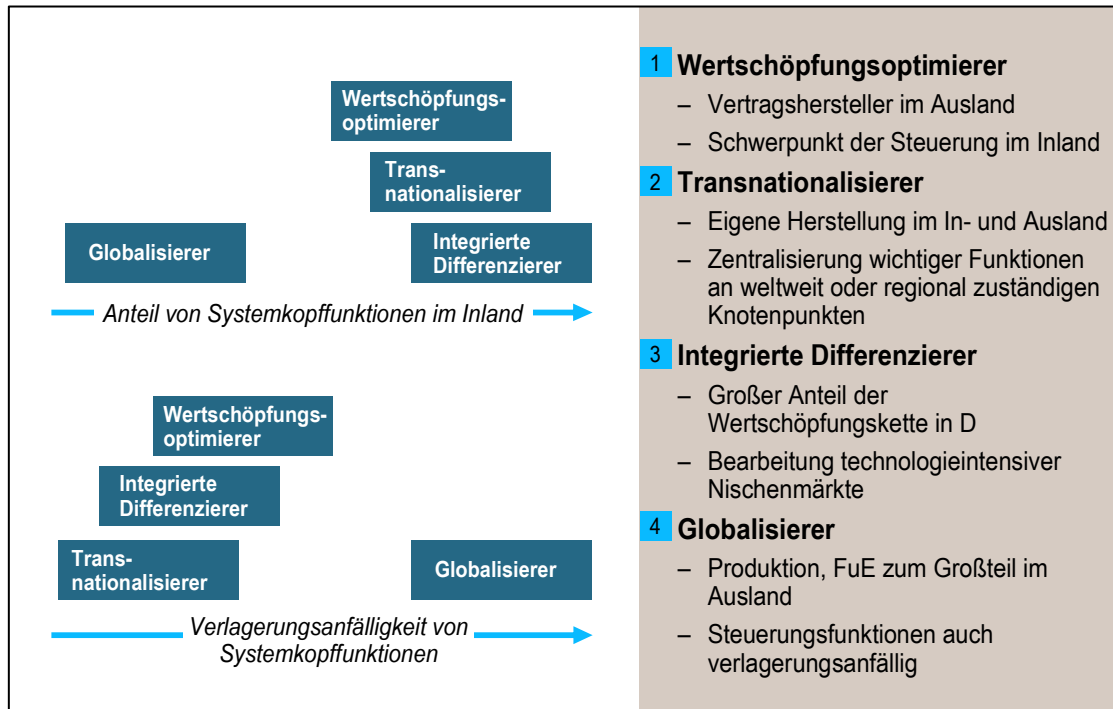
- Wie organisieren deutsche Unternehmen ihre Wertschöpfungsketten im In- und Ausland?
- Welche Motive stehen hinter ihren Konfigurationsentscheidungen?
- Und: Hat die Konzentration auf die hochwertigen Teile der Wertschöpfungskette, auf die „Systemkopffunktionen“, in Deutschland Zukunft?

Klassifiziert man die Unternehmen danach, wie sie ihre Wertschöpfung global organisieren, lassen sich **vier verschiedene Idealtypen** unterscheiden:

- Wertschöpfungsoptimierer
- Transnationalisierer
- Integrierte Differenzierer
- Globalisierer.

Die folgende Grafik beschreibt die wesentlichen Merkmale dieser Idealtypen und sortiert sie nach Umfang der Systemkopffunktionen im Inland und ihrer Verlagerungsanfälligkeit.

### Typisierung von Systemkopfunternehmen



Als ein **zentrales Fazit** der Fallstudien lässt sich festhalten: Das Geflecht der Bestimmungsfaktoren bei der Entscheidung über eine Verlagerung von Unternehmenstätigkeiten ist komplex. Monokausale Erklärungen, die eine immer stärkere Beschleunigung der Globalisierungsaktivitäten nur auf der Basis von Lohnkostendifferenzen beschwören, greifen damit ebenso zu kurz wie Aussagen, die auf der Basis von anekdotischer Evidenz das Scheitern von Verlagerungsbemühungen feststellen und einen gegenläufigen Trend vorhersagen.

Die Fallstudien belegen drei Dinge ganz klar:

- Systemkopffunktionen, die hochwertige Wertschöpfung erbringen, haben in Deutschland Zukunft
- Auslandaktivitäten und die Neuorientierung von Wertschöpfungsketten gehen häufig nicht zulasten inländischer Beschäftigung. Im Gegenteil profitiert die Beschäftigung im Inland oft von den internationalen Aktivitäten.
- Nur hochqualifizierter Nachwuchs sichert die Wettbewerbsfähigkeit deutscher Unternehmen. Die Wettbewerbsvorteile, die deutsche Unternehmen gegenüber dem Ausland haben, beruhen auf Wissensvorsprüngen, speziell in den Systemkopfunternehmen.

## Handlungsempfehlungen für die Unternehmen

Der beschleunigte globale Strukturwandel und die damit einhergehenden Veränderungen in den weltweiten Wertschöpfungsketten stellen für die Unternehmen und die Wirtschaftspolitik gleichermaßen Herausforderung und Gestaltungsmöglichkeit dar. Systemkopffunktionen mit hohem Wertschöpfungspotenzial kommt dabei eine besondere Bedeutung zu. Auf der Unternehmensebene liefern sie Differenzierungsoptionen auf den globalen Märkten, auf volkswirtschaftlicher Ebene sichern sie Wachstum und Beschäftigung. Ihre Potenziale erschließen und entfalten sich jedoch nicht von selbst, sondern sie bedürfen strategischer Wahrnehmung und Gestaltung, sowohl durch die Unternehmensleitungen als auch durch die wirtschaftspolitischen Akteure. Unsere Vorschläge:

### Zehn Handlungsempfehlungen für Unternehmen

- (1) Die eigenen Systemkopffunktionen identifizieren.
- (2) Entscheiden, wo die Systemkopffunktionen anzusiedeln sind.
- (3) Entscheiden, wo die Nicht-Systemkopffunktionen anzusiedeln sind.
- (4) In Humankapital investieren.
- (5) Eine Innovationskultur im Unternehmen schaffen.
- (6) Eine Vertrauensorganisation implementieren.
- (7) Den Systemkopf in Deutschland internationalisieren.
- (8) Services um Industrieprodukte herum entwickeln.
- (9) Kooperationen nutzenorientiert einsetzen.
- (10) Selbstbewusst auf die „deutschen Stärken“ bauen.

## Handlungsempfehlungen für die Wirtschaftspolitik

Systemkopfunternehmen agieren international, ihre Systemkopffunktionen betreiben sie jedoch ganz überwiegend in Deutschland. Das haben sie auch in Zukunft vor, vorausgesetzt das Umfeld am Standort stimmt. Denn sie sind tendenziell standorttreu, aber im Grundsatz wiederum relativ unabhängig vom Standort und damit auch ein Stück weit unabhängig von der nationalen Wirtschaftspolitik. Daher ist es essenziell, dass eine standortbezogene Wirtschaftspolitik sie ins Visier nimmt. Je besser die Rahmenbedingungen für Systemköpfe an einem Standort sind, desto besser münzen sich ihre Wertschöpfungspotenziale in Wachstum und Beschäftigung um. Unsere Vorschläge:

### **Zehn Handlungsempfehlungen für die Wirtschaftspolitik**

- (1) Die Wirtschaftspolitik konsequent auf Wertschöpfung ausrichten.
- (2) Die Globalisierung nicht verteufeln, sondern nutzen und gestalten.
- (3) Marktwirtschaft stärken, Unternehmertum Aufwerten.
- (4) Kostennachteile abbauen, Prozesse flexibilisieren.
- (5) Infrastrukturelle Voraussetzungen der Wertschöpfung verbessern.
- (6) Drei Schlüssel zur Zukunft: Bildung, Bildung, Bildung.
- (7) Forschungs- und Innovationspotenziale stärker nutzen.
- (8) Cluster – Netzwerke der Wertschöpfung.
- (9) Märkte offen halten, Investitionsfreiheit sichern.
- (10) Das „Plus“ mobilisieren.