

5. a) ● *Mexiko*: Alle Faktoren gehören zu den staatlichen Rahmenbedingungen. *Türkei*: Höhe der Steuern, Beschränkungen für ausländische Währungen gehören zu den staatlichen Rahmenbedingungen. Schlechte Qualifikation der Arbeitskräfte ist ein eigener Standortfaktor und beeinflusst die Arbeitsproduktivität negativ. Beschränkungen für ausländische Währungen erhöhen das Wechselkursrisiko. Zugang zu Krediten lässt sich nicht der Liste auf S. 338 zuordnen; es ist ein eigener Standortfaktor.

b) ● *Mexiko*: Die Nachteile machen eine Investition in Mexiko schlecht kalkulierbar. Korruption und Kriminalität stellen ein Risiko für das entsandte Personal dar und bedeuten generell mangelnde Rechtssicherheit. Korruption führt zu nicht kalkulierbaren Entscheidungen (Beispiel: Vielleicht bekommt ein anderer den Auftrag, weil er mehr Schmiergeld bezahlt hat und nicht, weil er das bessere Angebot vorgelegt hat). Ineffiziente staatliche Verwaltung verlangsamt Prozesse, hat als

Hindernis aber weniger Gewicht. Hinweis: Mexiko ist trotzdem ein bevorzugtes Ziel für Investoren, v.a. wegen der niedrigen Löhne und der Nähe zum wichtigen Absatzmarkt USA.

Türkei: Die schlechte Qualifikation der Arbeitskräfte führt dazu, dass nur bestimmte Arbeiten in die Türkei verlagert werden können. Die anderen Beschränkungen betreffen nicht alle Unternehmen (Zugang zu Krediten), können in die Kalkulation einbezogen werden (Höhe der Steuern) oder betreffen z.B. den Transfer von Gewinnen.

c) ● Standortnachteile Deutschlands (hohe Arbeitskosten und Unternehmenssteuern, geringe staatliche Förderung) liegen auf einer anderen Ebene als die Standortnachteile Mexikos und der Türkei. Deutschland ist kein Standort für Unternehmen mit hohem Lohnkostenanteil; aber darauf haben sich die Betriebe längst eingestellt durch Rationalisierung, Outsourcing oder Verlagerung → nächste Lernsituation.

Kriterien für die Standortentscheidung S. 342–346 S. 126

Arbeitsauftrag

● 1. Vergleich Lohnkosten in Deutschland mit anderen Ländern

Lohnkosten: Polen hat 86% niedrigere Lohnkosten. Die Lohnstückkosten sind aber nur 25% niedriger als in Deutschland, d.h. die Produktivität beträgt nur ein Fünftel der deutschen (vgl. Lösung zu Übungsaufgabe 3b). Allerdings bezieht sich diese Zahl auf den Durchschnitt der Gesamtwirtschaft. Ein neu errichtetes Zweigwerk wird von vornherein auf eine Produktivität ausgerichtet, die nicht niedriger liegt als in Deutschland. Eine Kosteneinsparung von 25% ist darum ohne Weiteres erreichbar.

2. Gründe für Auslagerung

Ausgelagert werden soll der Teil der Fertigung, in dem der Anteil der Lohnkosten an den Produktionskosten besonders hoch ist. Die Kosteneinsparung durch niedrige Lohnkosten fällt hier besonders hoch aus.

Die Frage an die Geschäftsführung ist, ob die Produktion mit dem bestehenden Maschinenpark oder auf neuen Maschinen stattfinden soll.

Kundennähe ist kein Grund für die Verlagerung: Da nur die Gehäusefertigung ausgelagert wird, kann der polnische Markt nicht vom dortigen Zweigwerk aus beliefert werden. Generell kann der polnische Markt

durch die Nähe zu Deutschland auch von hier aus leicht bedient werden. Anders sieht es nur aus, wenn in einem zweiten Schritt die komplette Fertigung nach Polen verlagert wird.

3. Weitere Faktoren:

Einmalige Kosten: Sind die Kosten des Sozialplans in der Kostenrechnung enthalten?

Weitere laufende Kosten: Zusätzliche Verwaltungskosten; Reisekosten; größere Lagerhaltung; mögliche Qualitätsprobleme (bei Verlagerung nach Polen weniger wahrscheinlich, da hohes Qualifikationsniveau); Transportkosten (auf dem Landweg im Gegensatz zum Transport per Schiff vergleichsweise teuer); Währungsrisiko, solange Polen nicht Teil des Euroraums ist.

4. Mögliche Überlegungen:

- Investition im Stammwerk statt im Ausland: Erhöhung der Produktivität (= Senkung der Lohnstückkosten) durch Rationalisierungsmaßnahmen in der Gehäusefertigung. (Führt aber evtl. ebenso zu betriebsbedingten Kündigungen.)
- Begrenzter Lohnverzicht der Belegschaft (z.B. Verlängerung der Arbeitszeit ohne Lohnausgleich, Verzicht auf Sonderzahlungen).

Übungsaufgaben

1. ●
a) Lohnkosten sind die Ausgaben des Arbeitgebers für die Bezahlung der Beschäftigten. Sie werden durch die Produktivität der Arbeit relativiert: Wenn die Produktivität hoch ist, fallen die Lohnkosten weniger ins Gewicht. Lohnstückkosten sind die anteiligen Lohnkosten, die auf eine Einheit der hergestellten Ware entfallen. Sie sind abhängig von der Lohnhöhe und von der Produktivität. Höhere Produktivität führt zu sinkenden Lohnstückkosten, sinkende Produktivität zu steigenden Lohnstückkosten.
b) Für den Arbeitgeber sind die Gesamtkosten je produzierte Einheit die entscheidende Kennziffer. Darum interessieren Lohnkosten nicht als absolute Größe, sondern nur als Lohnstückkosten.
2. ● Grundsätzlich richtige Aussage. **Niedriglohnländer** haben, wie der Name sagt, als Standortvorteil die geringen Arbeitskosten. Mit diesem Vorteil konkurrieren sie mit anderen Niedriglohnländern. Dadurch sollen Standortnachteile (z. B. Qualifikationsdefizite, schlechte Infrastruktur) für interessierte Investoren aufgewogen werden. Nur wenn diese Staaten mehr anzubieten haben als niedrige Löhne (z. B. eine gute Infrastruktur, einen großen Absatzmarkt), werden sie auch für andere Investoren interessant und sind als Produktionsstandorte nicht mehr austauschbar.
 In **Hochlohnländern** müssen die Produzenten den Nachteil der hohen Arbeitskosten kompensieren, z. B. durch eine hohe Produktivität, die zu niedrigen Lohnstückkosten führt, und/

- oder durch eine hohe Qualität des Produkts. Sie sind meist konkurrenzfähig durch die Qualität, nicht durch den Preis.
3. ●
a) Besser schneiden ab: Vereinigte Staaten, Norwegen. Schlechter schneiden ab: Frankreich, Großbritannien, Japan, Italien, Tschechien, Polen.
b) Je niedriger die Lohnstückkosten im Verhältnis zu den Lohnkosten sind, umso höher ist die Produktivität – in der Tabelle jeweils bezogen auf die Verhältnisse in Deutschland. Beispiel: In Norwegen ist die Produktivität etwa 10% höher als in Deutschland (Lohnhöhe 123% : Lohnstückkosten 112% = 1,1). In Polen ist sie 80% niedriger (Lohnkosten 17% : Lohnstückkosten 84% = 0,2).
c) Alle Staaten mit Lohnstückkosten deutlich unter 100, also USA, Japan, Tschechien und Polen. Unter Einbezug von Wechselkursrisiken kann dies anders aussehen, denn alle diese Staaten sind nicht im Euroraum.
d) Aus Arbeitgebersicht sind die Lohnstückkosten entscheidend: je niedriger, desto besser. Aus Arbeitnehmersicht sind hohe Lohnkosten ein Indiz für hohe Löhne. Besonders attraktiv aus Arbeitnehmersicht ist eine Kombination von hohen Löhnen und niedrigen Lohnstückkosten, denn das bedeutet: Die Arbeit ist produktiv, das Risiko der Verlagerung ist geringer. Ob hohe Löhne wirklich hohes Einkommen bedeuten, hängt aber von weiteren Faktoren ab: der Belastung durch Steuern und Sozialabgaben und der Kaufkraft der Löhne.

4. ● Mehr zu Outsourcing: ↗ S. 68 – 71

Verlagerung	Outsourcing
a) Gemeinsamkeiten	
<ul style="list-style-type: none"> • An der jetzigen Produktionsstätte des Unternehmens werden Arbeitskräfte überflüssig. • Ziel ist eine Kostensenkung. 	
Unterschiede	
<ul style="list-style-type: none"> • Unternehmen führt die betreffende Arbeit nach wie vor selbst durch, jedoch an einem Standort im Ausland. • Unternehmen behält die Kontrolle über diese Arbeit (Qualität, Know-how). • Kostenvorteile entstehen durch geringere Lohnkosten und Lohnstückkosten. • Zunächst höherer Kapitalbedarf durch Aufbau der Produktion im Ausland. • Bisherige Arbeitskräfte werden in der Regel nicht mehr benötigt. 	<ul style="list-style-type: none"> • Unternehmen lagert die betreffende Arbeit aus und vergibt sie an externe Unternehmen. • Unternehmen gibt die Kontrolle über diese Arbeit aus der Hand und konzentriert sich auf seine Kernkompetenz. • Kostenvorteile durch Vergabe an Spezialisten, die diese Arbeit effizienter und billiger durchführen. • Keine Fixkosten; es wird nur die fertige Ware/die Leistung vergütet. • Unterschiedliche Fälle: <ul style="list-style-type: none"> – Arbeit wird weiter im Inland, aber von anderen Arbeitskräften erledigt. – Bisherige Arbeitskräfte können zu schlechteren Bedingungen im neuen Unternehmen unterkommen. – Arbeit wird im Ausland erledigt.
b) Auswirkungen auf die Beschäftigten	
<ul style="list-style-type: none"> • Entlassung, ggf. Sozialplan 	<ul style="list-style-type: none"> • Entlassung, ggf. Sozialplan • Evtl. Weiterbeschäftigung beim Unternehmen, das die Arbeit übernimmt (aber zu schlechteren Bedingungen).