

*Fackelmann*

# Die Rückkehrer

Die Firma Fackelmann hatte einen Teil ihrer Produktion in den Achtzigerjahren nach China verlagert. Nun holt sie vieles davon nach Deutschland zurück. Aber so wie früher ist fast nichts mehr.

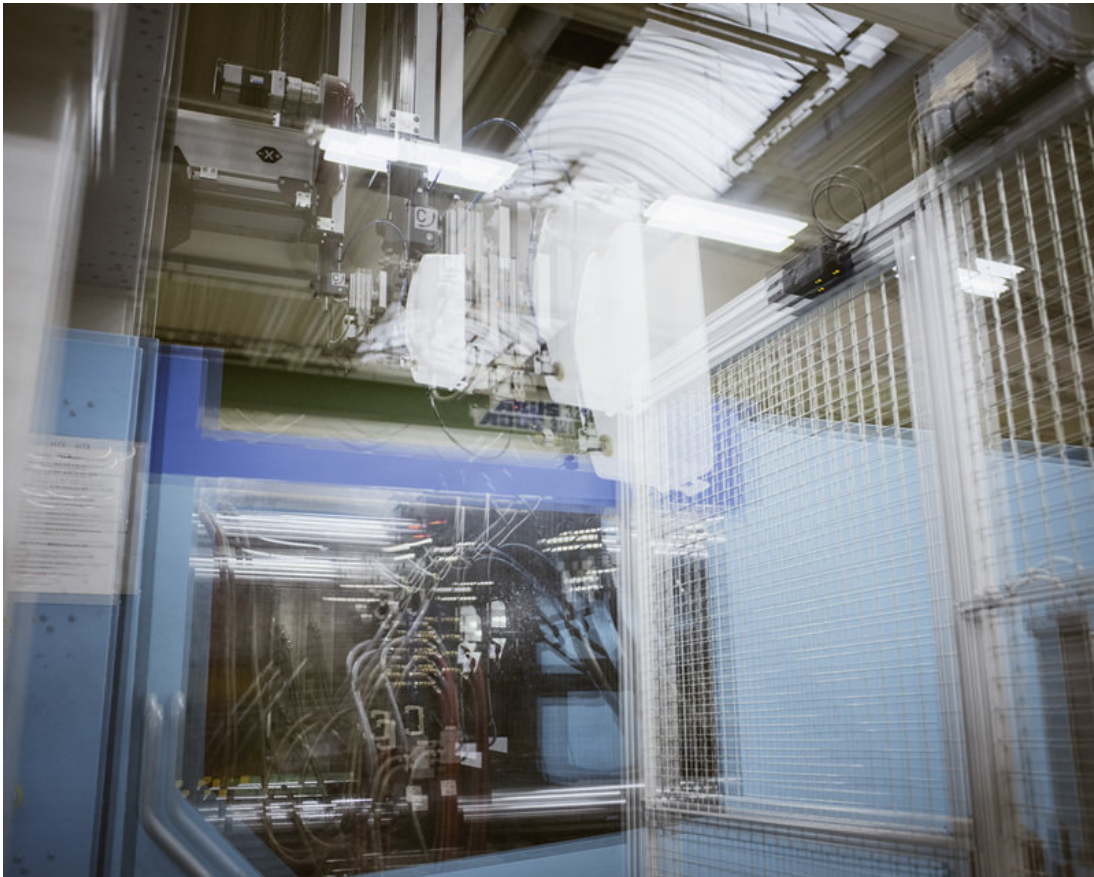
Text: Johannes Böhme  
Fotografie: Jens Schwarz

- Die Maschinen spucken Dinge aus, die in einem Land wie Deutschland eigentlich nicht mehr produziert werden dürften. In der Produktionshalle in Hersbruck bei Nürnberg plumpsen Grillzangen aus Plastik vom Band, Abdeckungen für Kuchenformen, Abflusssiebe mit 35 und 45 Millimetern Durchmesser, Kochlöffel, Suppenkellen. Produkte, die im Laden oft nur zwei, drei Euro kosten.

Und tatsächlich wurden viele von ihnen vor einigen Monaten noch in Fabriken in den chinesischen Städten Pingdi und Shenzhen hergestellt. Bis 2012 beschäftigte Fackelmann noch 3500 Arbeiter in China. Inzwischen sind es 1500. Ende 2018 werden es nur noch 1000 sein. Dabei stellt Fackelmann trotz des Personalabbaus in Fernost insgesamt nicht weniger Badmöbel, Kartoffelschäler, Zahnstocher, Bratpfannen, Backformen her.

Es verschiebt sich etwas, und man kann es hier, in Franken, beobachten. In einer Gegend, in der Berufstätige im Durchschnitt mehr als 3400 Euro brutto im Monat verdienen. Maschinen bringen Arbeit zurück ins Hochlohn-Land. Die Frage ist nur: was für Arbeit? Und für wen?





## Einmal China und zurück

Die Entwicklung von Fackelmann ist eine kleine Geschichte der Industrie-Arbeit in Deutschland in den vergangenen 50 Jahren. Mit Holz fing alles an. 1960 warfen die Fackelmanns die ersten Maschinen an, die Zahnstocher, Holzlöffel und Schneidebretter zuschnitten.

Die Fabrik wurde im kleinen Hersbruck, 30 Kilometer außerhalb von Nürnberg, eröffnet, weil es genug Platz und billige Arbeitskräfte gab. Alexander Fackelmann, der heute die Firma leitet, war vier Jahre alt, als in der Fabrik die ersten Zahnstocher angespitzt wurden.

Als er 25 war, fing die Firma an, Küchenutensilien aus Kunststoff herzustellen, Dosen für Zahnstocher, Löffel, Gemüsereiben. Das Unternehmen wuchs und wuchs, wie so viele Firmen in Deutschland. Und die Löhne stiegen. 1960 verdiente der durchschnittliche Arbeitnehmer in Deutschland 6000 D-Mark im Jahr. 1970 waren es schon 13 300 D-Mark und 1980 29 500 D-Mark, 1990 war man bei 41 900 D-Mark. Inflationsbereinigt ist der Trend immer noch deutlich: Die Reallöhne stiegen zwischen 1960 und 1990 um das Zweieinhalbfache.

Durch die Wiedervereinigung und die Öffnung Osteuropas kamen riesige Märkte hinzu, die Nachfrage nach Backformen, Kuchenspachteln und Fertigbaumöbeln stieg stark an. Fackelmann wollte mehr produzieren – und billiger.

Schon 1987 hatte Alexander Fackelmanns Vater eine Fabrik in China gebaut. Bald arbeiteten mehrere Tausend Chinesen für die Firma, während die Zahl der Arbeiter in Deutschland stagnierte. Fackelmann machte also das, was in den Neunzigerjahren viele deutsche Industrieunternehmen machten: Sie verlagerten die arbeitsintensiven Teile der Herstellung in Niedriglohnländer.

Irgendwann, Anfang der Nullerjahre, kam dann bei Fackelmann die Frage auf: Wieso produzieren wir überhaupt noch in Deutschland? Wieso machen wir die Fabrik hier nicht dicht?

„Meine Buchhalter haben mir damals vorgerechnet, wie viel wir sparen könnten, wenn wir die gesamte Produktion in Deutschland einstellen und nach China verlagern. Da kam ein siebenstelliger Betrag heraus“, sagt Fackelmann. In den Vorstandssitzungen fielen damals schon Sätze wie „nichts währt ewig“. Und: „Wenn wir die Firma nicht gefährden wollen, müssen wir zu allem bereit sein.“

Das war der Chef aber nicht. „Ich wusste damals, dass wir nicht wieder zurückkommen, wenn wir einmal gehen. Da verlieren Sie dann das ganze Know-how, das ganze Wissen. Dann gibt es keinen Weg mehr zurück.“ Und dennoch: Wirtschaftlich gesehen ergab die Produktion von einfachen Küchenutensilien aus Plastik in Deutschland eigentlich keinen Sinn mehr.

Der Kompromiss zwischen Tradition und Wirtschaftlichkeit, den Fackelmann am Ende macht: Der Standort bei Nürnberg wird erhalten. Aber expandiert wird in Asien und Osteuropa. Die Produktion in Deutschland wird zu einem kleinen Teil in einem immer größer werdenden globalen Puzzle – in dem die Mehrheit der Angestellten nun aus China kommt.

Es war eine Entscheidung, die von einer gewissen Unabhängigkeit zeugt – und im Nachhinein von großer Weitsicht. „Heute“, so Fackelmann, „bin ich sehr froh, dass wir damals nicht blind dem Controlling gefolgt sind.“

Denn in den vergangenen 15 Jahren ist etwas Erstaunliches passiert. In der Halle in Hersbruck wird heute wieder mehr produziert als je zuvor. 17 Maschinen arbeiten 24 Stunden am Tag, Roboter surren hin und her, mit Plastikabdeckungen und Spülbeckenmatten in den Klauen, bewacht von je drei Männern in Acht-Stunden-Schichten.

In Deutschland, so die landläufige Meinung, lohnen sich Fabriken nur dann, wenn sie hochkomplexe, technisch anspruchsvolle Dinge herstellen: Autos, Kraftwerke, Züge, Waschmaschinen, Flugzeuge. Dinge, für die man viel wissen muss, für die man hochausgebildete Angestellte braucht – und die so viel Geld einbringen, dass man Ingenieure bezahlen kann, die Gehälter jenseits der 60 000 Euro im Jahr verlangen.

Dass das so ganz nicht stimmt, weiß Steffen Kinkel. Alle zwei bis drei Jahre fragt der Wirtschaftsinformatiker von der Hochschule Karlsruhe mehr als 1400 deutsche Industrieunternehmen, ob sie Arbeit ins Ausland verlagert haben. Und ob sie Arbeit zurückgeholt haben.

Kinkel ist dabei ziemlich hartnäckig. Seit 1995 verschickt er seine Umfragen. „Das war mitten in der Hochzeit der Verlagerungen“, sagt er. 1997 verlegten zum Beispiel 27 Prozent der Metall- und Elektronikhersteller Teile ihrer Produktion ins Ausland. 2003 waren es 25 Prozent. „Seit 2003 ist es

stetig zurückgegangen“, sagt Kinkel. Und das erheblich: 2009 waren es noch neun, 2012 noch acht Prozent der Industriebetriebe, die auswanderten.

Außerdem holt laut Kinkels Umfragen derzeit jedes dritte Unternehmen Teile der Produktion, die bereits ausgelagert wurden, wieder zurück. Viele haben Probleme mit den Partnerfirmen vor Ort. Oder die Logistik ist zu umständlich. Und einige Firmen entscheiden so wie Fackelmann, dass es inzwischen wirtschaftlich sinnvoller ist, in Deutschland zu produzieren. Und wer eine strategische Entscheidung für Deutschland trifft, der tut das oft, weil die Automatisierung ganz neue Chancen eröffnet. Weil es nicht mehr nur eine nostalgische Geste ist, in Deutschland Fabriken zu betreiben, sondern sehr profitabel, wenn man genug Arbeitskräfte durch Maschinen ersetzt. „Die Firmen, die intensiv Digitalisierungstechnologien einsetzen – Roboter, intelligente Software – kommen öfter zurück. Etwa zehnmal häufiger“, sagt Kinkel.

Roboter und Computer bringen so Arbeit nach Deutschland zurück, die eigentlich schon verloren war.



*Profitiert heute davon, dass er sich vor 15 Jahren seinen Controllern widersetzte: Alexander Fackelmann*



*Fürchtet nicht um seinen Job: Werner Gilner*



*Ist schlauer als die Roboter: Kunststoff-Ingenieur Gerd Deinzer*

## Weniger Anstrengung, mehr Verantwortung

Werner Gilner hat 29 Jahre in der Halle gearbeitet, in der all der Plastik-Küchenkrimskrams hergestellt wird, den fast jeder zu Hause in der Schublade hat. Der Raum hat sich nicht geändert, nur die Maschinen, mit denen der Kunststoff bearbeitet wird.

Er ist 61 Jahre alt, 26 Jahre lang stand er im Schichtdienst an den Maschinen, hat mitten in der Nacht gearbeitet und früh am Morgen, wann immer er gebraucht wurde. Seit drei Jahren muss er die Schichtdienste nicht mehr machen: „Irgendwann wird man müde, wissen Sie? Und meine Frau beschwert sich auch, wenn ich nachts ständig weg bin.“

Die Arbeit sei früher anstrengender gewesen, sagt er. 1987 standen sie noch zu dritt an einer Maschine. Die Plastikteile mussten damals, nachdem sie in die Form gepresst worden waren, mit der Hand gelöst und verpackt werden, alle 45 Sekunden musste die Tür zur Maschine geöffnet werden. Heute macht das ein Roboter vollautomatisch und legt die Teile auf ein Laufband, wo sie – ebenfalls automatisch – etikettiert werden. Oder bei den Gemüsehobeln: Früher mussten die Arbeiter die Klingen mit der Hand in den Plastikgriff pressen. Auch das macht heute ein Roboter.

„Das Anstrengendste heute ist, dass wir so viel rumlaufen müssen, um zu kontrollieren. Wir müssen zu dritt 17 Maschinen im Blick behalten. Aber ich mag das. Ich will alles wissen, bin erst zufrieden, wenn ich alle Maschinen im Blick habe“, sagt Gilner. Aber nicht nur die Arbeit hat sich geändert:

Als Gilner bei Fackelmann anfing, gab es noch Arbeit für Hilfskräfte. Fast die Hälfte sei ungelernt gewesen, sagt Gilner. Das geht heute nicht mehr.

Sein Chef ist Gerd Deinzer, 32, Kunststoff-Ingenieur. „Wir sind so wenige Mitarbeiter pro Schicht, da können wir es uns nicht erlauben, dass einer nicht weiß, wie er die Maschinen wieder zum Laufen bringt, wenn etwas ausfällt“, sagt er. „Die Arbeit ist technisch anspruchsvoller geworden. Wir müssen Entnahmeverrichtungen bauen, die Computerprogramme für die Roboter schreiben, das machen wir alles selbst.“ Mit anderen Worten: Wer immer hier mitarbeiten will, muss viel wissen.

Dabei sind die Roboter bei Fackelmann noch relativ simple Gesellen, die in metallenen Käfigen stecken, damit man ihnen nicht zu nahe kommt. Sie gehören noch nicht zur neuesten Generation von Industrierobotern, die Seite an Seite mit Menschen arbeiten können, weil sie mit Sensoren ausgestattet sind, die Menschen in ihrer Umgebung erkennen. In den Hightech-Fabriken der Großkonzerne ist man schon weiter.

Aber selbst die einfacheren Roboter und vollautomatischen Maschinen haben die Arbeit schon tiefgreifend verändert. Abdeckungen für Backformen, Abflusssiebe und Fliegenklatschen, für die bis vor Kurzem in China drei Arbeiter an jeder Maschine standen, sind durch Roboterarme ersetzt worden.

Alexander Fackelmann sagt, dass sich die Rechnung vor etwa vier Jahren geändert habe. Damals wurden chinesische Arbeiter teurer und Maschinen billiger.

Jedes Jahr seien die Löhne der chinesischen Arbeiter um etwa 20 Prozent gestiegen. Arbeiter, die früher 100 Dollar im Monat bekamen, verdienen nun 600 bis 800 Dollar. Das ist zwar immer noch nur ein Bruchteil dessen, was deutsche Facharbeiter oder Ingenieure kosten. Aber es veränderte die Kalkulation.

Statt Geld in chinesisches Personal zu stecken, beschloss man deshalb, in neue Roboter und Maschinen zu investieren, die oft mehrere Hunderttausend Euro kosten, dafür aber nur Strom brauchen, nie müde werden, pausenlos arbeiten.

„Die Maschinen, in die wir investieren“, sagt Fackelmann, „rechnen sich eigentlich alle bereits nach drei Jahren. Wir sind einfach effizienter hier, trotz der höheren Löhne. Und wenn ich es mir leisten kann, produziere ich natürlich lieber hier, in Hersbruck, wo ich aufgewachsen bin, wo ich meine Wurzeln habe.“

Für die Verlagerung wurden zwei neue Kunststoff-Maschinen angeschafft und eine Handvoll Facharbeiter und Ingenieure eingestellt. Aber im Wesentlichen macht die gleiche Mannschaft die Arbeit, die zuvor mehrere Hundert chinesische Arbeiter gemacht haben.

## Was an Arbeit übrig bleibt

Der schwedische Ökonom Carl Frey, der an der University of Oxford forscht, redet kühl, schnell, präzise, wenn er über die Veränderungen spricht, die die Automatisierung in die Arbeitswelt trägt. Frey hat ausgerechnet, dass in Deutschland bis zu 42 Prozent der Jobs durch Automatisierung,

Software und Roboter ersetzt werden könnten.

In allen OECD-Staaten, sagt Frey, habe der Prozess begonnen: Jobs, die eintönig und wiederholend sind – Buchhalter, Sekretäre, aber eben auch Fabrikarbeiter – seien bereits ersetzt worden. In Großbritannien sei zum Beispiel die Anzahl der mittelqualifizierten Jobs seit 1993 um elf Prozentpunkte gesunken, in Frankreich um neun und in Deutschland um sieben. Zwar habe gleichzeitig die Zahl der hochqualifizierten Arbeitsplätze zugenommen – aber nicht im gleichen Maß: In Deutschland sei die Zahl der hochqualifizierten Arbeitsplätze seit 1993 um vier Prozentpunkte gestiegen, in Frankreich ebenfalls um vier und im Vereinigten Königreich um sieben.

„Die Automatisierung hat jetzt schon viele Jobs abgeschafft“, sagt Frey. Und sie schafft im Gegenzug nicht unbedingt passende neue für diejenigen, deren Aufgaben automatisiert wurden. Niemand wird aus 50-jährigen Buchhaltern und Sekretären Ingenieure und Informatiker machen.

Aber es gibt natürlich auch Arbeiten, die Roboter noch nicht können: „Putzen zum Beispiel fällt einem Roboter wahnsinnig schwer. Da müssen so viele unterschiedliche Dinge erkannt, angefasst, analysiert werden. Ein Roboter erkennt heute nicht mal, ob ein Bett gemacht ist oder nicht – etwas, wofür ein Mensch nur einen Blick braucht. Und natürlich gibt es auch eine ganze Reihe sehr anspruchsvoller Tätigkeiten, für die man auch in Zukunft Menschen brauchen wird – Jobs, die mit Empathie zu tun haben, mit Kommunikation und Kreativität.“

„Ich hatte nie Angst um meinen Job“, sagt Werner Gilner. Nicht in den Achtzigern, als die Firma noch ein regionales Unternehmen war, das gerade einmal 30 Millionen Euro Umsatz machte und das, wie Alexander Fackelmann sagt, „am Stagnieren war“. Und auch nicht in den Neunzigern, als die Produktion nach Asien verlagert wurde und der Umsatz erst auf mehr als 150 Millionen Euro stieg und heute auf mehr als 300 Millionen. „Wir waren ja immer erfolgreich“, sagt er.

Ein Nebeneffekt der Automatisierung bei Fackelmann war: Die Mitarbeiter mussten lernen, mit Computern und Robotern umzugehen. Sie mussten verstehen, wie man Computerprogramme schreibt für diese Maschinen, wie man sie wieder in Gang setzt, wenn das Programm abstürzt oder der Roboter hängen bleibt. Ihre Tätigkeiten wurden anspruchsvoller – und damit: spannender, weniger monoton. Die Automatisierung kann eben auch jene Arbeit aufwerten, die schon da ist.

Werner Gilner steht oben auf einer Treppe, unter ihm liegt die Fabrikhalle, in der die Maschinen rattern und Roboterarme hin- und hersurren und Männer sich kurze Sätze zuschreien, um den Lärm zu übertönen, und er sagt einen ziemlich selbstbewussten Satz: „Wissen Sie: Ohne die Menschen, die hier arbeiten, ist das alles nichts.“ --