

## PRODUKTIONSVERLAGERUNGEN

# Einmal Ausland und zurück

Eine Umfrage des Fraunhofer-Instituts für System- und Innovationsforschung (ISI) zeigt, warum Firmen ihre Produktion ins Ausland verlagern und welche Risiken damit verbunden sind.

→ In der deutschen Industrie nahm die Verlagerung von Produktionsstätten ins Ausland jahrelang einen festen Platz ein. Sie gehörte zum Standardrepertoire von Firmen, um Kosten zu reduzieren. Häufig unterschätzten Hersteller die Risiken und Schwierigkeiten des Aufbaus einer Produktion in Niedriglohnländern, die mittelfristig Anpassungsstrategien nach sich zogen.

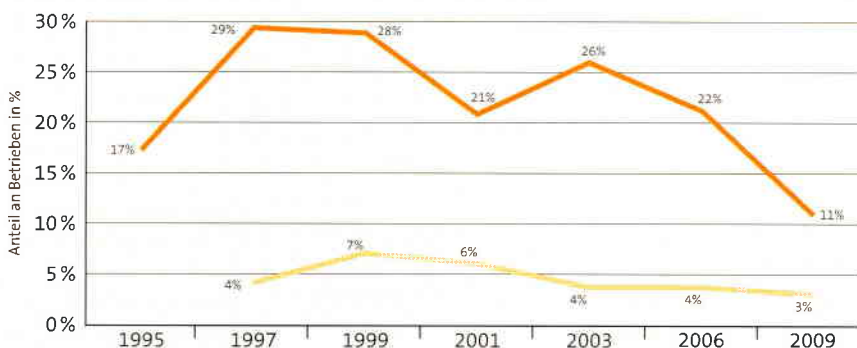
Dass der Trend zur Produktionsverlagerung im deutschen Maschinen- und Anlagenbau zurzeit rückläufig ist, zeigen die letztmalig Mitte 2009 vom Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung (ISI), Karlsruhe, erhobenen Daten. Die Umfrage mit dem Titel „Modernisierung der Produktion“ wird regelmäßig seit dem Jahr 1995 durchgeführt.

## Rückverlagerungsquote stabil

Wie viele Unternehmen in den letzten Jahren Produktionsverlagerungen vorgenommen haben und welche Motive dabei für sie bestimmend waren, förderte die Umfrage zutage. An der letzten Erhebungsrunde nahmen 1484 Betriebe des

## VERLAGERUNGEN UND RÜCKVERLAGERUNGEN DEUTSCHER MASCHINENBAUFIRMEN

Während die Verlagerungsquote im deutschen Maschinen- und Anlagenbau zurzeit rückläufig ist, hält sich die Rückverlagerungsquote seit 1997 relativ stabil.



Quelle: Erhebung Modernisierung der Produktion 2009

■ Produktionsverlagerung in den zwei Jahren vor ...  
■ Rückverlagerungen in den zwei Jahren vor ...

deutschen verarbeitenden Gewerbes teil. Darunter befanden sich auch 286 Betriebe des deutschen Maschinen- und Anlagenbaus. Die antwortenden Firmen decken das gesamte verarbeitende Gewerbe umfassend ab. Lediglich elf Prozent der deutschen Maschinenbaubetriebe gaben an, von 2007 bis Mitte 2009 Teile ihrer Produktion ins Ausland verlagert zu haben. Dies ist in dieser Branche das geringste Verlagerungsniveau seit Mitte der 1990er-Jahre. Bei der Erhebung davor (Mitte 2006) waren es im Maschinenbau noch mehr als doppelt so viele Betriebe.

Seit 1999 sind in der Branche auch die Rückverlagerungen vormals ausgelagerter Produktionskapazitäten tendenziell rückläufig. Aktuell liegt die Quote der Rückverlagerer bei etwa drei Prozent, 1999 lag sie bei etwa sieben Prozent. In Relation zu den Verlagerern ist die Quote aber weitgehend stabil. Damals wie heu-

te kommt im Maschinenbau auf etwa jeden vierten Verlagerer ein Rückverlagerer. Dies deutet darauf hin, welche Risiken ein Produktionsengagement im Ausland bergen kann, wenn für Unternehmen in erster Linie die Kostenreduktion und nicht die Markterschließung im Vordergrund steht.

## Motive der Hersteller

Die Reduktion der Personalkosten ist nach wie vor das dominierende Motiv für Produktionsverlagerungen ins Ausland. Auf den Rangplätzen zwei und drei folgen mit 37 und 23 Prozent der Nennungen im Maschinenbau die Markterschließung im Zielland sowie die Nähe des Produktionsstandortes zu Schlüsselkunden im Ausland. Hierbei legen Maschinenbaubetriebe einen etwas stärkeren Fokus auf die proaktive Markterschließung und etwas weniger auf Kundennähe vor Ort, da sie häufiger Hersteller

„Auf etwa jeden vierten Verlagerer kommt ein Rückverlagerer.“

Prof. Dr. M. Weissenberger-Eibl  
ISI Karlsruhe

von Endprodukten und seltener Zulieferbetriebe im Vergleich zu Firmen anderer Branchen sind.

Auf Rang vier der Verlagerungsmotive finden sich mit bereits deutlichem Abstand vorteilhafte Steuern, Abgaben und Subventionen im Ausland, die lediglich bei etwa jeder zehnten Verlagerungsentscheidung eine Rolle spielen. Etwa gleichauf folgen die Reduktion der Transport- und Logistikkosten durch Produktion vor Ort sowie die Nähe zu bereits verlagerten Produktionskapazitäten. Erfreulich war, dass der Mangel an qualifizierten Fachkräften, der sich in manchen Segmenten in Deutschland verschärft, kaum Relevanz bei der Entscheidung zur Produktionsverlagerung hatte. Allerdings bleibt abzuwarten, wie sich dieser Faktor im breit greifenden Aufschwung nach der Krise entwickeln wird.

### Die Qualität muss stimmen

Die Analyse der wichtigsten Rückverlagerungsgründe gibt Hinweise darauf, welche Risikofaktoren in der betrieblichen Praxis nicht ausreichend berücksichtigt worden sind: Etwa

sieben von zehn rückverlagernden Maschinenbaubetrieben nennen Qualitätsprobleme. Diese sind nach wie vor der häufigste Rückverlagerungsgrund. An zweiter Stelle folgt bei 37 Prozent der Maschinenbaufirmen bereits die Verfügbarkeit und Fluktuation qualifizierter Fachkräfte, die mit 15 Prozent deutlich häufiger genannt wird als von den Betrieben anderer Branchen. Dieser Faktor hat sich gegenüber der Erhebung im Jahr 2006 verdoppelt. Dies zeigt die Bedeutung der Fachkräftebasis und entsprechender Aus- und Weiterbildungssysteme, die ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die Produktion in Deutschland sind.

„Nach wie vor sind Personalkosten das Hauptmotiv bei Produktionsverlagerungen.“

Dr. Steffen Kinkel  
ISI Karlsruhe

Gleichauf mit ebenfalls 37 Prozent der Nennungen liegen kritische Einbußen bei der Flexibilität und Lieferfähigkeit der Betriebe sowie den Personalkosten im Ausland. Die Bedeutung von Personalkosten als Rückverlagerungsgrund hat sich im Zeitraum von Mitte 2006 bis Mitte 2009 mehr als verdoppelt. Das deutet auf eine gestie-

gene Lohndynamik in einigen der Zielländer hin.

Einige Unternehmen gaben als Grund für die Rückverlagerung unterschätzte Transport- und Logistikkosten an. Dies deutet darauf hin, dass dieser Faktor – insbesondere bei Strategien der verlängerten Werkbankproduktion im Ausland mit Reimport ins Inland – schnell Dimensionen annehmen kann, die ursprünglich attraktive Lohnkostenvorteile überkompensieren.

Die Faktoren Nähe zur heimischen Forschung und Entwicklung (F&E) sowie von Know-how-Verlust beziehungsweise Produktpiraterie spielen dagegen für Rückverlagerungen bislang noch kaum eine Rolle. Für die Rückverlagerung wissensintensiver Produktions- oder F&E-Aktivitäten könnten sie dagegen zukünftig an Bedeutung gewinnen.

### Ausblick

Aus den vorliegenden Ergebnissen sollte nicht der Schluss gezogen werden, dass Produktionsverlagerungen ins Ausland von nun an eine abnehmende Relevanz haben oder gar zum Stillstand kommen. Es bleibt vielmehr abzuwarten, wie sich Verlagerungsaktivitäten in Industrie- und Maschinenbaubetrieben in Deutschland entwickeln. Es bleibt zu hoffen, dass sie die Lehren aus den zu risikoreichen, stark kostengetriebenen Verlagerungen der Vergangenheit gezogen haben. Denn Rückverlagerungen kosten im wahrsten Sinne des Wortes „doppelt“ so viel. ■

### AUTOREN

#### Dr. Steffen Kinkel

Leitung Competence Center Industrie- und Serviceinnovation, und

#### Prof. Dr. Marion Weissenberger-Eibl

Institutsleiterin, beide im Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung ISI, Karlsruhe



Um den Globus ziehen:  
Risikoreiche Verlagerungen  
können doppelt kosten.