Produktionsverlagerungen ins Ausland

JENTECH, 22.04.2008
Welche Ausmaße hat die Verlagerung von Produktionsarbeitsplätzen angenommen?

Was sind die Gründe für Auslagerungen und warum verlagern Unternehmen zurück nach Deutschland?

Durch den Abbau zwischenstaatlicher Hindernisse, haben sich für große Unternehmen neue Möglichkeiten ergeben, ihre Produktionskosten zu senken und unangenehmen Tarifauseinandersetzungen aus dem Weg zu gehen. Sie verlagern Standorte in Länder, in denen sie die niedrigen Lohnkosten, minimale umweltpolitische Auflagen und schwache soziale Sicherungssysteme ausnutzen. Offshoring, die Standortverlagerung in Niedriglohnländer, ist zu einem beherrschenden Thema der aktuellen wirtschaftspolitischen Debatte geworden. Bei der täglichen Zeitungslektüre vergeht selten ein Tag ohne neue Hiobsbotschaften über bevorstehende Standortverlagerungen, Firmenschließungen und Arbeitsplatzverluste, die den Standort Deutschland bedrohen.

Der Trend zu Auslandsverlagerungen

Aktuellste Beispiele aufregender Diskussionen sind hierbei der Fall AEG, dessen schwedischer Mutterkonzern Electrolux die AEG-Produktion in Nürnberg bis Ende 2007 schrittweise nach Polen und Italien verlagern will. Oder der Fall des Automobilzulieferers Continental, der trotz eines Rekordkursgewinnes von 55 Prozent ebenfalls die Pkw-Reifenproduktion im Stamm- werk Hannover bis 2007 einstellen möchte. Im März 2007 wurde das im niedersächsischen Peine befindliche Werk des Elektronikherstellers Panasonic geschlossen - die Geräte für den europäischen Markt werden in Japan entwickelt und in der Slowakei produziert. Weitere Beispiele sind: der US-Handy-Hersteller Motorola baut in Flensburg hunderte Arbeitsplätze ab – die Fertigung der UMTS-Geräte wird nach Asien verlagert; der finnische Handy-Konzern Nokia schließt seinen Standort Bochum und verlagert die Produktion nach Rumänien; nach der Übernahme des Siemens-Handygeschäfts vom taiwanischen Konzern BenQ wird die Mobiltelefon-produktion nach Shanghai verlagert...usw. Die grenzüberschreitenden Arbeitsplatzverlagerungen stellen dabei jedoch kein grundlegend neues Phänomen dar. Bereits in den achtziger Jahren des letzten Jahrhunderts begann die deutsche Textil-, Schuh-, Spielzeug- und Elektrogroßindustrie lohnintensive Fertigungsprozesse, mit einem niedrigen Qualifizierungsbedarf nach Asien zu verlagern und somit die Vorteile der internationalen Arbeitsteilung zu nutzen. Dabei spielten neben dem Motiv der Kostensenkung durch niedrigere Arbeitskosten und Steuerentlastungen auch die Erschließung neuer wachstumsstärkerer Märkte in Asien und Osteuropa eine große Rolle. Seit Mitte der neunziger Jahre setzt sich jedoch auch der deutsche Mittelstand allmählich aus Deutschland ab. Einige Mittelständler sind nach Asien gegangen, aber Asien ist weit, und die Umzugskosten sind hoch. Die meisten gehen nach Osteuropa, denn die Länder Osteuropas haben ihre Transformationskrise überwunden, und sie gehören nun größtenteils schon zur EU oder können die EU-Mitgliedschaft in Kürze erwarten. Was Asien für die Großindustrie war, ist Osteuropa für den Mittelstand. Auch die kulturelle Nähe und die Sprachkenntnisse der Osteuropäer erleichtern das Geschäft. Nach einer Studie des Instituts der deutschen Wirtschaft haben nicht weniger als 60% der mittelständischen deutschen Unternehmen mit weniger als 5000 Beschäftigten bereits Standorte außerhalb der alten EU errichtet, ein erheblicher Teil davon in Osteuropa.

(Quelle: DIHK, 2003)

Geplante Produktionsverlagerung nach Unter-nehmensgrößenklassen

(Angaben in Prozent)	
1 bis 19 Beschäftigte	16
20 bis 199 Beschäftigte	20
200 bis 999 Beschäftigte	28
mehr als 1000 Beschäftigte	34

Geplante Produktionsverlagerung von Industrie-unternehmen nach Wirtschaftsregionen

(Angaben in Prozent) für Region/Bundesland	
Norden	21
Süden	28
Osten	15
Westen	24

- **Verlagerungspläne sind bei großen Firmen ausgeprägter als bei mittelständischen Firmen, aber bereits jedes sechste kleinere Industrieunternehmen plant eine Verlagerung**

(Quelle: DIHK, 2003)

Billige Massenproduktion vs. Hochqualitative Einzelfertigung

In Deutschland ist eine Diskussion darüber entstanden, inwieweit die hohen Sozialstandards, die hohen umweltpolitischen Vorschriften und die arbeitsrechtlichen Regelungen, wie zum Beispiel der Kündigungsschutz, für die Wettbewerbsfähigkeit deutscher Unternehmen hinderlich sind. Aus diesen Hindernissen resultiert, dass die Massenproduktion eher in Billiglohnländer verlagert wird.

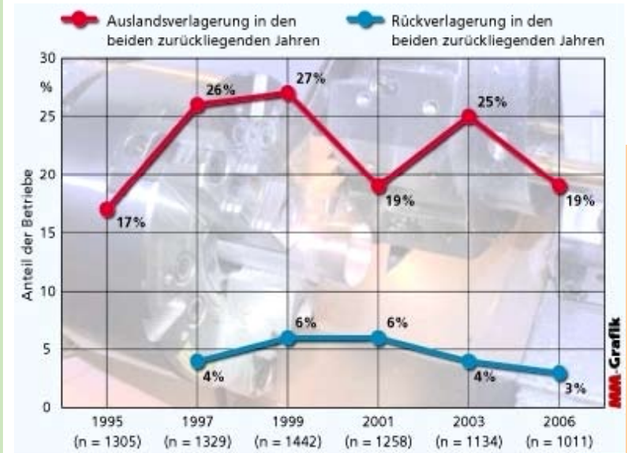
Den niedrigeren Lohnausgaben stehen aber höhere Kosten für Logistik und die doppelte Infrastruktur gegenüber. Das Standort Deutschland hat eine Zukunft, wenn wir intelligenter produzieren!" (aus Statement zur Hannover Messe Industrie 2007 – Prof. Dr.-Ing. Hans-Jörg Bullinger, Präsident der Fraunhofer-Gesellschaft) Das heißt zum einen: nicht billigere, sondern bessere Produkte herstellen, zum anderen bedeutet es, effizientere Formen der Arbeitsplanung und –steuerung und neue kooperative Geschäftsmodelle zu entwickeln. Der Aussage von Prof. Dr.-Ing. Bullinger nach gibt es 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 Faktoren vor allem hochqualifizierte Mitarbeiter, ein guter Technologiezugang und Performance-Faktoren wie Produktivität und Prozessqualität. Niedriglohnstandorte eignen sich gut für arbeitsintensive, einfache Tätigkeiten. Die gute Beherrschung komplexer Prozesse und Technologien sowie das umfangreiche Erfahrungswissen und Know-how in der Fertigung bieten Wettbewerbsvorteile. Deshalb planen über 50 Prozent der Unternehmen trotz möglicher Kosteneinsparungen keine weiteren Verlagerungen, für die Abteilungen Forschung und Entwicklung sind es sogar mehr als 80 Prozent.

Hochspezialisierte Produktion von CIS-Modulen bei Würth Solar am Standort Marbach/ Neckar

Montage der Siemens Mobiltelefone in Shanghai

Die Statistik: Produktionsverlagerungen ins Ausland erstmals rückfällig

Die Aussage von Prof. Dr.-Ing. Hans-Jörg Bullinger wurde durch zahlreiche Studien und statistische Untersuchungen bestätigt. Der Produktionsstandort Deutschland scheint wieder attraktiver zu werden: Nur 15 Prozent der Betriebe des deutschen verarbeitenden Gewerbes haben von Mitte 2004 bis Mitte 2006 Teile ihrer Produktion ins Ausland verlagert. Dieses Ergebnis ist Teil einer Studie für die Otto-Brenner-Stiftung. Dazu hat das Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung in Karlsruhe die Datenbasis seiner Erhebung „Modernisierung der Produktion" ausgewertet, an der 1663 Betriebe des verarbeitenden Gewerbes teilgenommen haben. Wie vertiefende Zeitreihenanalysen in der Metall- und Elektroindustrie zeigen, haben Produktions-verlagerungen deutlich an Bedeutung verloren, während die Rückverlagerungen in etwa gleich geblieben sind. Auf jede vierte bis sechste Verlagerung folgt innerhalb von vier bis fünf Jahren eine Rückverlagerung. Allein in der Metall- und Elektroindustrie kehrten 1200 Firmen binnen zwei Jahren zurück. Die Studie brachte auch an den Tag, wie schnell Verlagerungen scheitern können: 85 Prozent der Rückverlagerer hatten in den vier bis fünf Jahren zuvor eine Produktionsverlagerung ins Ausland vorgenommen. „Wer zurück



Aufgrund fehlender Kosteneinsparungen hat eine wachsende Anzahl der Unternehmen ihre Entscheidung, Teile der Produktion ins Ausland zu verlagern, wieder revidiert. Quelle: Fraunhofer

verlagert ist meist relativ schnell gescheitert", warnt Steffen Kinkel vom Fraunhofer ISI. Für den Landmaschinenhersteller Lemken aus dem niederrheinischen Alpen war die Produktverlagerung nach Russland ein teures Abenteuer. Stark steigende Kosten und mindere Produktqualität führten zur Rückverlagerung der Produktion nach Deutschland. Lemken ist nicht das einzige Unternehmen, das Produktionshallen im Ausland schließt und nach Deutschland zurückverlagert. Das war auch der Fall bei dem Hersteller von Metallerzeugnissen IMC Networks - in einer detaillierten Analyse aller Kostenpositionen, Qualitätskriterien und Absatzpotentiale entschied man gemeinsam mit dem Management, das Werk in Kaliningrad zu schließen. IMC wickelte die Werksschließung in Form von Verkäufen von einzelnen Werksteilen ab. Es sind Desinvestitionskosten von ungefähr 3 Mio. € entstanden. Jedoch konnten durch die Rückverlagerung langfristige Qualitätsverbesserungen und Kosteneinsparungen erzielt werden. Auch der Hamburger Maschinenbauer Jungheinrich zieht die Wiederverwertung seiner Gabelstapler in diesem Jahr aus Frankreich und Großbritannien ab und konzentriert sich statt dessen in der Nähe von Dresden. Katjes baut derzeit ein Bonbonwerk in Potsdam und stellt Sallos, Grannini-Bonbons

Interview Frank Römer, Vertriebsleiter JENTECH AG mit Matthias Wetzel Industriebeschriftung GmbH, Jena

„ Wir haben doch nichts verlagert."

Mit fortschreitender Globalisierung der Märkte, den neuen Möglichkeiten der Informations- und Kommunikationstechniken sowie den immer leistungsfähiger werdenden Verkehrs-infrastrukturen sind Standortüberlegungen außerhalb Deutschlands zunehmend auch für kleinere Unternehmen zu einer strategischen Option geworden.

Haben Sie auch überlegt, Produktionsteile nach Ausland zu verlagern?
Wetzel: Ja, ich habe mich umgeschaut. Seit 2001 habe ich Kontakte in Polen geknüpft und habe über eine Verlagerung nach Polkowice (Polen) nachgedacht. Allerdings unter dem Gesichtspunkt, dass wenn ich größere Aufträge bekomme, in Polen arbeiten zu lassen.

Wieso gerade Polen?
Wetzel: Gegenüber Tschechien hat Polen eine besser entwickelte Marktwirtschaft, modernste Technik ist auch vorhanden, es herrscht eine beneidenswerte Sauberkeit in der Produktionshalle des mir bekannten Partners.

Welches ist das Hauptmotiv für eine Produktionsverlagerung ins Ausland?
Wetzel: An erster Stelle kommen die Kostenvorteile. Ich gehe davon aus, dass die Qualität auch stimmen sollte.

Sie haben doch nichts verlagert. Was war der Grund dafür?
Wetzel: Aus logistischen Gründen – wir müssen kurzfristig liefern und bei einer Produktion in Polen würde man ca. 4 Wochen Reaktionszeit brauchen. Der Zeitfaktor sprach gegen eine Produktionsverlagerung. Dieses Problem kennen auch viele Firmen, die ihre Produktion schon ins Ausland verlagert haben, z.B. bei Bosch wartet man lange Zeit, bis zu 6 Wochen auf die Frachtschiffe aus China. Bei einer Umdisposition

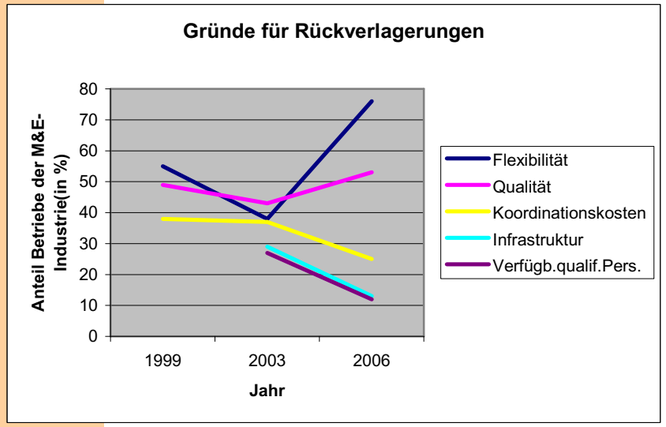
der Aufträge ist das zu lange. Osteuropa wäre eine bessere Alternative, aber für uns sind auch dort die Lieferzeiten zu lang.

Seit 2006 zeichnet sich im deutschen Mittelstand eine Trendwende ab: immer mehr Firmen, die durch Produktionsverlagerungen nach Osteuropa und China Kosten einsparen wollten, kehren zurück nach Deutschland. Welche Ursachen für die aktuelle Trendwende sind Ihrer Meinung nach ausschlaggebend?
Wetzel: Ja, ich kenne einige Unternehmen wie Sypro Optics, die ihre Produktion nach China verlagert haben und die Niederlassung dort neulich zugemachten. Oder auch Varta dessen Werk in Ungarn geschlossen wurde. Grund dafür ist der Mangel an Flexibilität der Mitarbeiter, Qualität im Wissen und handwerkliches Können. Ich weiß auch aus eigener Erfahrung, dass viele Kunden bewusst keine Produkte entgegennehmen wollen, die in den ausländischen Niederlassungen eines Unternehmens gefertigt wurden.

Worin sehen Sie die Vorteile des Standortes Deutschland und wie halten Sie Ihr Unternehmen wettbewerbsfähig?
Wetzel: Wir produzieren hochqualitative Einzelserien von Produkten und seit neulich bauen wir auch ganze Bauteile (Komplettlösungen). Unser Vorteil ist die Flexibilität der Mitarbeiter, die komplexe Maschinen bedienen können, mit anderen Worten das Gegenteil von Spezialisierung. Ich spiele mit den Gedanken eine Unternehmensgruppe zu gründen mit dazugehörendem Ingenieurbüro, in dem wir eigene Produkte entwickeln werden.

Ich gehe oft auf Messen, um meine Firma zu präsentieren und neue Kontakte zu knüpfen. Ich versuche damit überregional Kunden zu gewinnen, nicht nur im Umkreis von Jena. Einmal habe ich 50kg Äpfel gekauft und unser Logo mit einem Beschriftungs-Laser darauf gebracht. Das sollte für Wiedererkennung unserer Firma sorgen, so möchte ich unser Markenzeichen durchsetzen. Es hat funktioniert und die mit dem MWIB-Logo versehenen Äpfel finden immer noch sehr guten Absatz. Übrigens sind auch diese Äpfel von einem Bauern aus unsere Gegend.

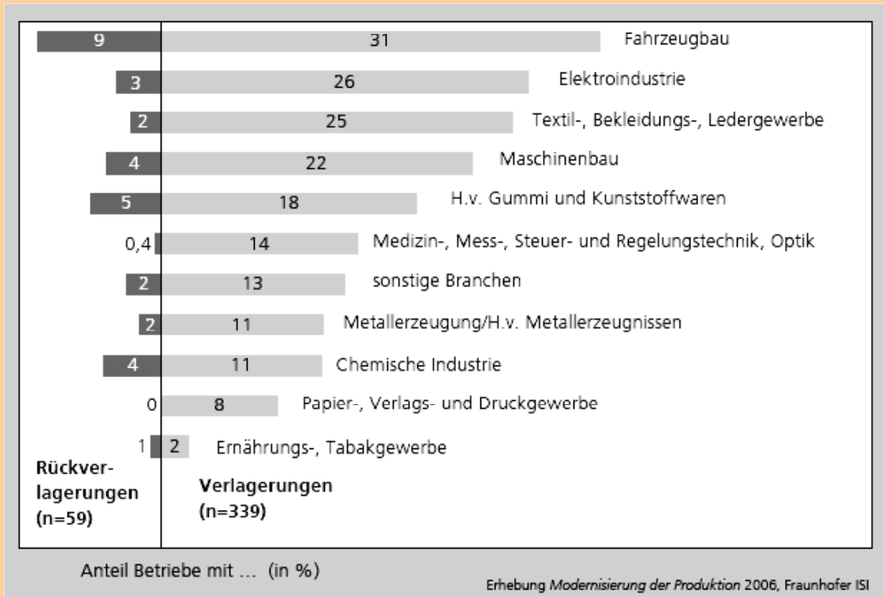
und Gletschereis künftig nicht mehr in Finnland und Italien, sondern in Brandenburg her.
Der Geschäftsführer der Siteco Beleuchtungstechnik GmbH zeigt, dass man als Unternehmer in Deutschland erfolgreich produzieren kann. Erfolgreicher als im Ausland. So hat das Traunreuter Unternehmen unlängst einen Produktionsstandort im slowenischen Maribor geschlossen. Noch vor zwei, drei Jahren stellten die Mitarbeiter dort rund 30 Prozent der gesamten Produktpalette im Leuchtenbereich her. Mittlerweile übernehmen das Arbeiter bzw. Roboter im heimischen Bayern. Dies als Trend zu bezeichnen, wäre übertrieben, denn noch immer übersteigt die Zahl der Abwanderer die Zahl der Rückkehrer um ein Vielfaches.
Die Betriebe selbst nennen als Gründe für Rückverlagerungen vor allem Flexibilitäts- und Lieferfähigkeitseinbußen sowie Qualitätsprobleme der Auslandsprodukte. Verlagerungsentscheidungen dürfen sich also nicht alleine auf Vergleiche der Personalkosten stützen, sondern müssen auch Qualitätssicherungskosten und Aufwendungen zur Sicherung der Flexibilität (Puffer-, Lager- und Betreuungskosten) kalkulieren. Die Euphorie ist bei manchem Unternehmer verflogen, weil das, worauf sie sich stützte, so nicht mehr existiert:



Die Billiglohnländer sind längst nicht mehr so billig wie einst. Auch deshalb sei in letzter Zeit vermehrt über Rückkehrer berichtet worden. Ein genereller Trend, dass die Unternehmen in der Breite zurückkehren ist nicht festzumachen. „Das eine zu tun heißt ja nicht, das andere zu lassen", sagt Anton Kathrein, Chef der Rosenheimer Kathrein-Werke. Wer ins Ausland geht, hat gute Gründe. Und wer zurückkommt, hat ebenso gute Gründe. Oder anders ausgedrückt: Wer nur auf die niedrigen Personal- und/oder Sachkosten schaut und daraufhin die Produktion ins Ausland verlagert, kann schnell ins Straucheln kommen. Das zeigt auch „Going International 2007", eine Studie der deutschen IHK-Organisation. Bei der Befragung, an der sich 3600 deutsche Unternehmen mit Auslandsaktivitäten beteiligt haben, gaben gut 60 Prozent der Unternehmer, die wegen niedriger Kosten ins Ausland gegangen waren, an, dass sich ihre Erwartungen nicht erfüllt hätten. Allerdings ist das Kostenmotiv auch nur bei jedem vierten Unternehmer ausschlaggebend, um im Ausland zu investieren. „Drei Viertel der Firmen gehen ins Ausland, um einen neuen Markt zu erschließen", sagt Manfred Gößl, Leiter der Abteilung Außenwirtschaft bei der IHK München. Die Unternehmen bauen größtenteils Vertriebsniederlassungen im Ausland auf. „Und selbst wenn sie Produktionsstätten errichten, dann dient dies in erster Linie der Gewinnung zusätzlicher Marktanteile", so Gößl. Unternehmer, die wegen der Markterschließung in fremden Ländern aktiv werden, sind selten unzufrieden mit ihrem Engagement, wie die DIHK-Umfrage zeigt. Nur gut 20 Prozent der Unternehmer gab an, die Erwartungen hätten sich nicht erfüllt.

Der Standort Deutschland und seine Verbesserungspotentiale

So richtig das Argument ist, ein Auslandsengagement sichere die Wettbewerbsfähigkeit, so sehr gilt das auch für den umgekehrten Weg. Wer eine Produktion hierzulande aufbaut, profitiert. Er profitiert, weil er bessere Qualität fertigen, pünktlicher und zuverlässiger liefern, flexibler reagieren und mehr Service bieten kann. „Made in Germany" genießt eben weltweit einen erstklassigen Ruf. Und so ist es letztlich auch das klare Bekenntnis zum Standort Deutschland, wovon Rückkehrer profitieren können. Nicht ohne Grund wird betont, dass „made in Germany" ein „zentraler Pfeiler unserer Unternehmensphilosophie" ist, sagt Alfred Gaffal, Geschäftsführer der Firma Wolf aus der Hellertau in Bayern. Erfahrungsgemäß schlummern in jeder Produktion Effizienzpotenziale! In produzierenden Unternehmen wird die Wertschöpfung primär mit der Fertigung in Verbindung gebracht. Produktion der Zukunft wird sich am Kunden orientieren, sich auf individualisierte Produkte statt Massenfertigung spezialisieren und sich in exakt terminierten und eingehaltenen Produktionsabläufe organisieren. Die Herausforderung heißt, gleichzeitig die Kundenorientierung und Flexibilität 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. Entscheidend für kleine und mittelständige Unternehmen in Deutschland ist es, den Produktionsbereich eng mit der Planung der Kapazitäten und Verwaltung der Lagerbestände zu verknüpfen. In Zukunft kommt es nicht mehr allein darauf an, hervorragende Produkte herzustellen. Anspruchsvolle Kunden erwarten umfassende Komplettlösungen und Services über den gesamten Geschäftsprozess von der Auftragserstellung bis hin zur Lieferung.



Produktionsverlagerungen und Rückverlagerungen nach Branchen

Zusammengefasst sollten deutsche Unternehmen sich auf die Entwicklung und Planung komplexer Systeme konzentrieren. 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. Die erreichte Qualität in anspruchsvollen Produkten und Prozessen könnte dann auch weiterhin den Führungsanspruch Deutschlands in weltweit verzweigten Wertschöpfungsketten sichern.

Autor: Devora Velkova
JENTECH AG Praktikantin

Quellen: http://www.fraunhofer.de/publikationen/index.jsp
http://www.best-practice-business.de/blog/?p=835
Piller, Frank: „Mass Customization und Kundenintegration"
http://idw-online.de/pages/de/news247603

Die JENTECH Datensysteme AG wurde 1990 als GmbH in Jena gegründet. Hauptziel des Unternehmens war von Anfang an, den Kunden hochwertige Lösungen im Bereich der Informationstechnologien anzubieten. Um dieses Ziel zu erreichen vereint die JENTECH AG zusammen mit ihren Tochterunternehmen ein 50-köpfiges Kompetenzteam, in dessen Mittelpunkt 25 Ingenieure und Fachinformatiker innovative Produkte im Bereich Unternehmenssoftware entwickeln, wie zum Beispiel das Warenwirtschafts- und Produktionssteuerungssystem ZEPHIR Avenue. Diese ERP-Software setzt sich aus den Hauptpaketen Warenwirtschaft, Rechnungswesen und Produktion zusammen und ist insbesondere für produzierende, kleine und mittelständische Unternehmen konzipiert. Darüber hinaus bildet die Fertigung von leistungsstarken Automatisierungs- und Steuerungsrechnern, Industrie-PCs sowie Server-Technologien ein weiteres wichtiges Standbein des Unternehmens.

www.jentech.de *www.zephir.net*