

Produktionsverlagerung und Rückverlagerung in Zeiten der Krise

*Entwicklungen und Treiber von
Produktionsverlagerungen und Rückverlagerungen im
deutschen Verarbeitenden Gewerbe*

Steffen Kinkel und Spomenka Maloca

Produktionsverlagerungen ins Ausland sind auf den niedrigsten Stand seit 15 Jahren gesunken. Lediglich 9 Prozent der deutschen Industriebetriebe haben von 2007 bis Mitte 2009 Teile ihrer Produktion ins Ausland verlagert. In der aktuellen Wirtschaftskrise scheinen die Unternehmen vorrangig bestrebt zu sein, ihre Kapazitäten an bestehenden Standorten zusammenzuhalten. Gleichzeitig blieb das Niveau der Rückverlagerungen an den deutschen Standort stabil, sodass in der Zwischenzeit auf jeden dritten Verlagerer ein Rückverlagerer kommt.

Hauptgrund für Rückverlagerungen sind Qualitätsprobleme, an Relevanz gewonnen haben insbesondere die Lohndynamik sowie die mangelnde Verfügbarkeit und Fluktuation qualifizierter Fachkräfte im Zielland. An Attraktivität eingebüßt haben die neuen EU-Mitgliedsländer. Produktionsverlagerungen dorthin haben merklich ab-, Rückverlagerungen zugenommen. Dagegen haben China und das restliche Asien als Verlagerungsziel auch für mittelständische Unternehmen weiter zugelegt – wenngleich auch Rückverlagerungen von dort inzwischen ein messbares Phänomen sind.

*Dauerthema
Produktions-
verlagerung*

Einleitung

Die Verlagerung von Produktionskapazitäten ins Ausland wurde Ende der 90er-Jahre und Anfang des neuen Jahrtausends von den Betrieben des deutschen Verarbeitenden Gewerbes sehr intensiv betrieben. Ziel war zumeist die Verbesserung der Kostenposition, insbesondere in den neuen EU-Mitgliedsstaaten, sowie teilweise auch die Unterstützung der Marktdurchdringung. Gleichzeitig waren aber auch Rückverlagerungen keine Einzelfälle. Die Risiken und Schwierigkeiten des Aufbaus einer Produktion in Niedriglohnländern wurden nicht selten unterschätzt und zogen mittelfristig Anpassungsstrategien nach sich. Dennoch nahmen Produktionsverlagerungen lange Jahre einen festen Platz im Standardrepertoire der beliebtesten Maßnahmen zur Kostenreduktion ein.

*Anstieg oder
Rückgang von
Verlagerungen in
der Krise?*

Bei der letzten Messung im Rahmen der ISI-Erhebung von Mitte 2006 wurde ein Rückgang von Produktionsverlagerungen festgestellt. In der damaligen Aufschwungphase setzten mehr Unternehmen auf marktseitige Erweiterungsinvestitionen denn auf kostenorientierte Verlagerungsstrategien. Allerdings war es in der Vergangenheit auch immer so, dass in wirtschaftlich schwierigeren Zeiten aufgrund des höheren Wettbewerbsdrucks Verlagerungsaktivitäten zugenommen haben.

Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, wie sich das Verlagerungsverhalten der deutschen Industrie im Zuge der derzeitigen Wirtschaftskrise verändert hat. Sind Betriebe wieder verstärkt aktiv geworden, um ihre Kostenbasis bei rückgängigen Produktionsumfängen besser in den Griff zu bekommen? Oder wurde eher der Versuch unternommen, Produktionskapazitäten zusammenzuhalten und an inländischen Standorten zu konzentrieren? Eine Datenbasis, die hierzu belastbare Ergebnisse liefern kann, ist die Mitte 2009 durchgeführte Umfrage *Modernisierung der Produktion* des Fraunhofer ISI (siehe S. 12). Die Auswertungen wurden entsprechend der Branchen-, Größen- und Regionalstruktur der Grundgesamtheit gewichtet. Damit konnten im Auftrag des VDI folgende Leitfragen beantwortet werden:

Leitfragen

- Wie viele und welche Betriebe des Verarbeitenden Gewerbes haben in den zurückliegenden zwei Jahren Teile ihrer Produktion ins Ausland verlagert bzw. von dort wieder zurückverlagert?
- Wie viele Betriebe planen aktuell Produktionsverlagerungen ins Ausland bzw. Rückverlagerungen zur Auslastung inländischer Kapazitäten?
- In welche Länder werden Produktionsverlagerungen bevorzugt vorgenommen und aus welchen Ländern kommen Rückverlagerungen?
- Welche Motive sind für Produktionsverlagerungen ins Ausland sowie für Rückverlagerungen an den deutschen Standort bestimmend?
- Welcher Stellenwert kommt dem Outsourcing von Produktionskapazitäten an ausländische Zulieferer im Rahmen von Produktionsverlagerungen zu?

Entwicklung von Produktionsverlagerungen und Rückverlagerungen

Eine Zeitreihenanalyse für das Verarbeitende Gewerbe zeigt deutlich, dass das Phänomen der Produktionsverlagerung derzeit rückläufig ist. Lediglich 9 Prozent der Betriebe des deutschen Verarbeitenden Gewerbes haben von 2007 bis Mitte 2009 – ein Zeitraum mit etwa einem Jahr hoher Auslastung und etwa einem Jahr Krise – Teile ihrer Produktion ins Ausland verlagert. Gegenüber der letzten Erhebung (Mitte 2004 bis Mitte 2006) mit einem damals bereits geringen Niveau von 15 Prozent ging der Anteil der verlagernden Betriebe nochmals sehr deutlich zurück. Im Teilssektor der Metall- und Elektroindustrie zeigt sich das geringste Verlagerungsniveau seit Mitte der 90er-Jahre. Damit kann erstmals auch in wirtschaftlich schwierigen Zeiten ein Rückgang der Verlagerungen beobachtet werden. Das Ausmaß der aktuellen Wirtschaftskrise veranlasst die Unternehmen anscheinend dazu, eher die Kapazitäten an ihren bestehenden Standorten zusammenzuhalten als weitere Kosteneinsparpotenziale in Niedriglohnländern zu suchen. Auch die Angaben zu aktuell geplanten Produktionsverlagerungen (7 Prozent der Betriebe) bestätigen die derzeitige Zurückhaltung der Industrie.

Produktionsverlagerungen auf dem tiefsten Stand seit 15 Jahren

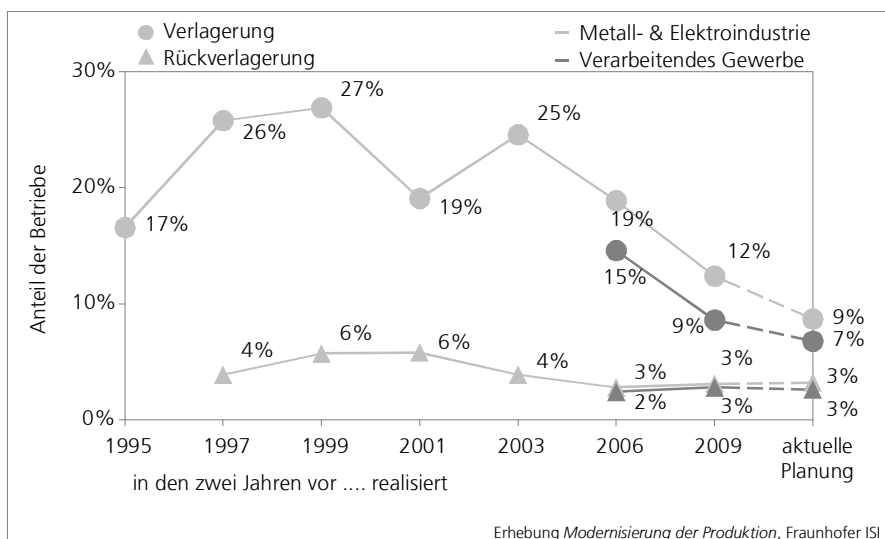


Abbildung 1: Verlagerungen und Rückverlagerungen im Zeitverlauf

Gleichzeitig zeigt die Analyse der Entwicklung von *Rückverlagerungen* vormals ausgelagerter Produktionskapazitäten ein stabiles Bild. Mit etwa 3 Prozent Rückverlagerern im Verarbeitenden Gewerbe ist diese Quote seit 2003 etwa konstant. *Damit kommt derzeit auf jeden dritten Verlagerer ein Rückverlagerer.* Auch die aktuellen Rückverlagerungsplanungen der Betriebe zur Auslastung inländischer Produktionskapazitäten deuten auf eine weitere Stabilisierung dieses Niveaus hin. In den kommenden zwei bis drei Jahren könnte damit auf fast jeden zweiten Verlagerer ein rückverlagernder Betrieb entfallen.

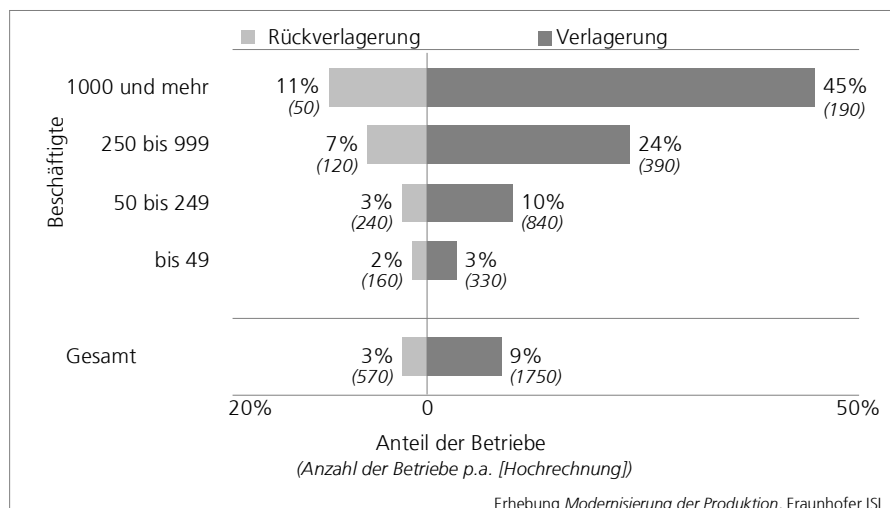
Auf jeden dritten Verlagerer kommt ein Rückverlagerer

Die meisten Verlagerer sind Mittelständler

Verlagerungen nach Größe und Branche

Differenziert nach der Betriebsgröße zeigen sich signifikante Unterschiede in der Verlagerungsintensität. Während große Betriebe mit 1.000 und mehr Beschäftigten zu 45 Prozent bei Produktionsverlagerungen aktiv waren, reduziert sich diese Quote über die verschiedenen Größenklassen mit 24 und 10 Prozent bis zu 3 Prozent bei Betrieben mit weniger als 50 Beschäftigten. Da der Großteil der Grundgesamtheit aber kleine und mittlere Betriebe sind, zeigt eine Hochrechnung der absoluten Anzahl pro Jahr, dass fast die Hälfte (etwa 840) der insgesamt etwa 1.750 Verlagerer auf die Gruppe der Betriebe mit 50 bis 249 Beschäftigten entfällt. Danach folgt die Gruppe der größeren Mittelständler mit 250 bis 999 Beschäftigten (etwa 390 Verlagerer), gefolgt von den kleinen (ca. 330) und den großen Betrieben (ca. 190).

Abbildung 2: Produktionsverlagerungen und Rückverlagerungen nach Betriebsgröße



Die meisten Rückverlagerer auch

Ein ähnliches Bild der Verteilung über Betriebsgrößen zeigt sich für Rückverlagerungen an den deutschen Produktionsstandort. Hier waren zwischen 2007 und Mitte 2009 knapp 3 Prozent der Industriebetriebe aktiv, was hochgerechnet immerhin etwa 570 Betrieben pro Jahr entspricht. Auch hier ist die Rückverlagerungsintensität von der größten bis zur kleinsten Größenklasse abnehmend von 11 Prozent auf unter 2 Prozent. Die absolute Anzahl ist hochgerechnet mit etwa 240 Rückverlagerern bei den Betrieben mit 50 bis 249 Beschäftigten am höchsten. Diese Zahlen belegen, dass es sich bei Rückverlagerungen um ein durchaus messbares Phänomen jenseits von Einzelfällen handelt.

Eine Differenzierung nach Branchen macht sektorspezifische Unterschiede im Verlagerungsverhalten sichtbar. Besonders aktiv bei Produktionsverlagerungen sind Betriebe der Elektroindustrie (23 Prozent), des Fahrzeugbaus und seiner Zulieferer (20 Prozent) sowie der Textil- und Bekleidungsindustrie (16 Prozent). Das breite Mittelfeld reicht vom Maschinenbau über die Hersteller von MMSRO, chemische Produkte,

Metallerzeugnisse bis zu Gummi- und Kunststoffwaren. Eher verlagerungsresistent sind die stärker von lokalen Abnehmermärkten geprägten Branchen des Ernährungs- und des Papier- und Druckgewerbes.

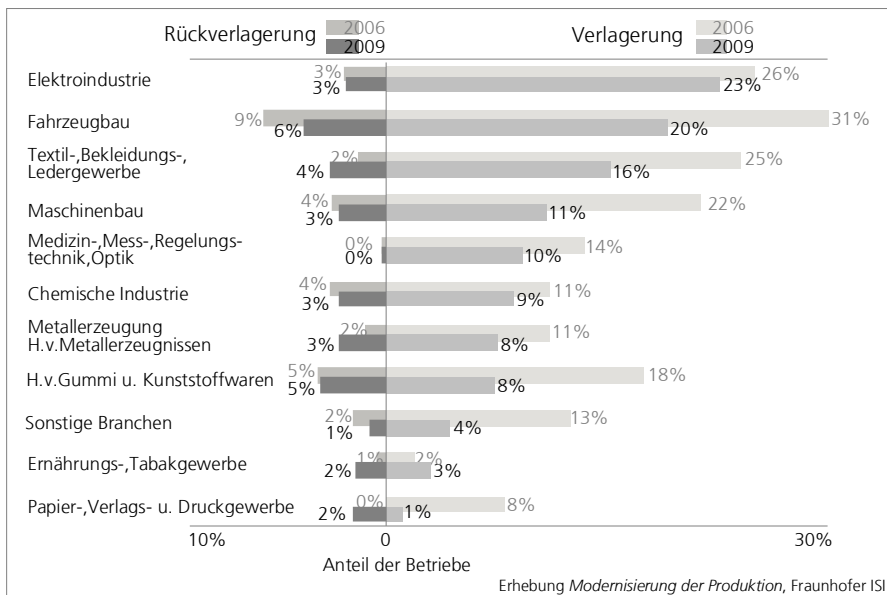


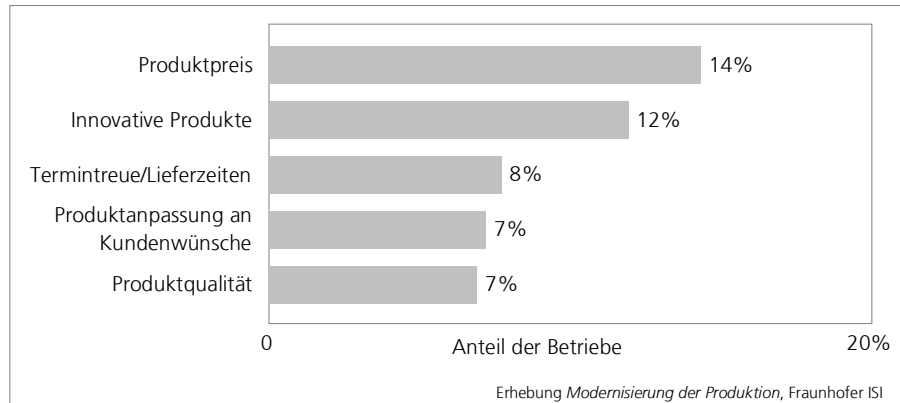
Abbildung 3:
Verlagerungen und
Rückverlagerungen
nach Branchen

Im Vergleich mit der Verlagerungsintensität im vorherigen Beobachtungszeitraum von Mitte 2004 bis Mitte 2006 zeigen sich besonders signifikante Rückgänge von jeweils etwa 10 Prozentpunkten im Fahrzeugbau, im Maschinenbau, bei den Herstellern von Gummi- und Kunststoffwaren sowie im Textil- und Bekleidungs-gewerbe. Insbesondere im Fahrzeugbau mit seinen Zulieferern und im Maschinenbau dürfte sich hier der starke Rückgang der Auftragseingänge und Absatzzahlen verlagerungsdämpfend ausgewirkt haben. Ein relativ geringer Rückgang der Verlagerungsneigung ist dagegen, von einem recht hohen Niveau kommend, in der Elektroindustrie zu beobachten. Hier scheint der Wettbewerbs- und Kostendruck durch die ausländische Konkurrenz auch bei rückgängigen Umsatzerwartungen noch so hoch zu sein, dass die Betriebe weiterhin nach Einsparpotenzialen durch Produktion in Niedriglohnländern suchen.

Weniger
Verlagerungen v.a.
im Fahrzeug- und
Maschinenbau

Bei den Rückverlagerungsaktivitäten zeigen sich geringere sektorspezifische Unterschiede im Vergleich zum vorherigen Betrachtungszeitraum. Einzig im Fahrzeugbau mit seinen Zulieferern ist ein deutlicherer Rückgang um 3 Prozentpunkte auf nunmehr 6 Prozent Rückverlagerer beobachtbar. Dennoch weist der Fahrzeugbau auch weiterhin das höchste Rückverlagerungsniveau auf, knapp gefolgt von den Herstellern von Gummi- und Kunststoffwaren. Dies deutet darauf hin, dass die Automobilbranche auch weiterhin und strukturell bedingt nach Möglichkeiten zur Kapazitätskonzentration sucht.

Abbildung 4:
Produktions-
verlagerungen nach
der Wettbewerbs-
strategie der
Betriebe



Preisführer
verlagern häufiger,
Qualitätsführer
seltener

Unterschiede im Verlagerungsverhalten zeigen sich auch, wenn die Betriebe nach ihrer prioritären Wettbewerbsstrategie differenziert werden. Am häufigsten verlagern demnach zu 14 Prozent Betriebe, die primär auf eine Preisführerschaft im Wettbewerb setzen. Gerade diese Betriebe sind erwartungsgemäß stärker bestrebt als andere, Einsparpotenziale bei Personalkosten in Niedriglohnländern zu realisieren, um dadurch ihren prioritären Wettbewerbsfaktor weiter verbessern zu können. Überdurchschnittlich verlagern aber auch Betriebe, die sich als Innovationsführer im Wettbewerb positionieren. Diese Betriebe scheinen ihren Fokus im Inland auf die Entwicklung und Produktion innovativer Produkte zu setzen, während durch Verlagerungen gleichzeitig die preisliche Wettbewerbsfähigkeit gesichert werden soll. Die einfache Gleichung, je innovativer ein Betrieb, desto seltener verlagert er, kann damit nicht aufrecht erhalten werden. Am seltensten verlagern Betriebe Produktion ins Ausland, die sich primär als Qualitätsführer oder als Flexibilitätsführer bei der Anpassung ihrer Produkte an Kundenwünsche positionieren. Die Furcht vor Einbußen bei ihren primären Wettbewerbsfaktoren Produktqualität und Flexibilität (s. Rückverlagerungsmotive) scheint bei diesen Betrieben zu einer Strategie „Made in Germany“ und Zurückhaltung gegenüber Produktionsverlagerungen zu führen.

Motive für Verlagerungen und Rückverlagerungen

Die Reduktion der Personalkosten ist nach wie vor das dominierende Motiv für Produktionsverlagerungen ins Ausland. Drei Viertel der verlagernden Betriebe nennen dies als einen entscheidenden Grund ihrer Verlagerungsentscheidung. Auf den Rangplätzen zwei und drei folgen mit jeweils knapp 30 Prozent der Nennungen die Nähe des Produktionsstandorts zu Schlüsselkunden im Ausland sowie die Markterschließung im Zielland. Das Verlagerungsmotiv der Nähe zu Schlüsselkunden hat dabei gegenüber der letzten Erhebungsrunde von Mitte 2006 um 8 Prozentpunkte an Bedeutung gewonnen. Dabei gilt es zu beachten, dass dieses Motiv nicht nur proaktive Strategien der Betriebe abbildet, sondern Zulieferbetriebe häufig von Groß-

kunden mit Produktionsstätten im Ausland direkt angefragt werden, doch ebenfalls in ihrer Nähe zu produzieren.

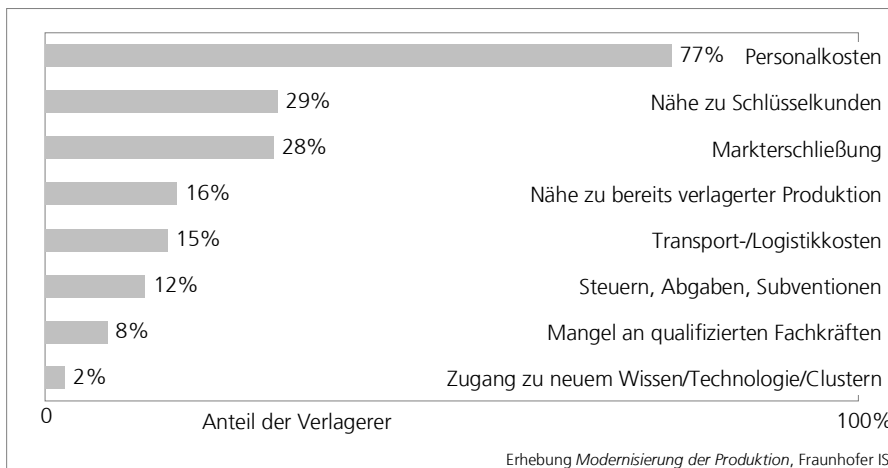


Abbildung 5:
Motive für
Produktions-
verlagerungen

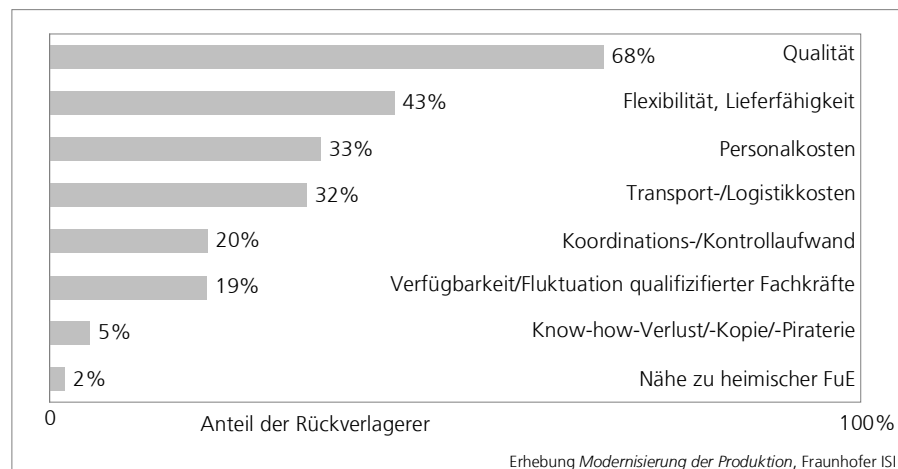
Etwa gleichauf mit jeweils etwa 15 Prozent der Nennungen folgen auf den Rangplätzen vier und fünf das Motiv der Nähe zu bereits verlagerten Produktionskapazitäten sowie die Reduktion der Transport- und Logistikkosten durch Produktion vor Ort. Letzteres ist insbesondere dann ein Motiv für Verlagerungen, wenn die Kunden im Zielland oder in Brückenmärkten direkt von der ausländischen Produktionsstätte beliefert werden und nicht der Umweg des Reimports von der verlängerten Werkbank nach Deutschland gewählt wird. Auch hier ist also die Marktbelieferung ein Teil der Auslandsproduktionsstrategie. Verbesserte Rahmenbedingungen bei Steuern, Abgaben und Subventionen werden wie bereits 2006 nur etwa von jedem zehnten verlagernden Betrieb als wesentlicher Grund genannt. Erfreulich gering ist zudem die Relevanz des Mangels an qualifizierten Fachkräften für Produktionsverlagerungen ins Ausland. Der sich in manchen Qualifikationen verschärfende Fachkräftemangel in Deutschland scheint demnach noch nicht merklich Verlagerungsentscheidungen von Unternehmen zu beeinflussen, die Produktionskapazitäten betreffen.

Steuern und Subventionen sowie Fachkräftemangel nur selten Verlagerungsgründe

Die Analyse der wichtigsten Rückverlagerungsgründe gibt Hinweise darauf, welche Faktoren bei Verlagerungsentscheidungen in der betrieblichen Praxis nicht in adäquater Weise berücksichtigt worden sind oder wo dynamische Veränderungen von Standortfaktoren vor Ort ausschlaggebend für Strategieanpassungen waren. Etwa 7 von 10 rückverlagernden Betrieben nennen Qualitätsprobleme, die damit der häufigste Rückverlagerungsgrund sind. Auslöser sind unterschätzte Zeitdauern für die Sicherstellung der angestrebten Produkt- und Prozessqualität in Ländern mit anderer Sprache und Kultur sowie daraus folgende Aufwendungen für die interne Qualitätssicherung. Dieses Motiv hat gegenüber der letzten Erhebung von Mitte 2006 noch weiter an Bedeutung gewonnen. An zweiter Stelle der Rückverlagerungsgründe folgen mit

mehr als 4 von 10 Nennungen kritische Einbußen bei der Flexibilität und Lieferfähigkeit der Betriebe. Diese Einbußen können sowohl auf Problemen bei der eigenen Fertigung wie auch beim flexiblen Zugriff auf lokale Zuliefernetzwerke beruhen. Damit wird verständlich, warum gerade Betriebe, deren Hauptdifferenzierungsmerkmal im Wettbewerb die flexible Produktpassung und Lieferung nach Kundenwünschen ist, bei Verlagerungsstrategien zurückhaltend sind.

Abbildung 6:
Motive für
Rückverlagerungen
Personalkosten
(Lohndynamik)
nehmen als
Motiv für
Rückverlagerungen
an Bedeutung zu



Auf den Rangplätzen drei und vier folgen mit jeweils einem Drittel der Nennungen die Personalkosten im Ausland sowie Transport- und Logistikkosten als Rückverlagerungsgründe. Die Bedeutung von Personalkosten als Rückverlagerungsgrund hat sich damit gegenüber der letzten Erhebungsrunde von Mitte 2006 mehr als verdoppelt, was auf eine gestiegene und so nicht erwartete Lohndynamik in den Zielländern hindeutet. Da viele Unternehmen ihre Standortvergleiche statisch durchführten oder die Entwicklungsdynamik unterschätzt haben, scheinen einige der ursprünglich aussichtsreichen Verlagerungskalküle nun nicht mehr vorteilhaft zu sein. Der Rückverlagerungsgrund unterschätzter Transport- und Logistikkosten 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 können. Die unterschätzte Höhe des Koordinations- und Kontrollaufwands für den ausländischen Produktionsstandort, der vom heimischen Stammsitz zu erbringen ist, ist zudem für jeden fünften Betrieb ein wesentlicher Grund, Rückverlagerungen durchzuführen.

Auch die Bedeutung von Verfügbarkeit und Fluktuation qualifizierter Fachkräfte hat sich gegenüber der letzten Erhebung als Rückverlagerungsgrund verdoppelt. Damit ist dieser Faktor ein häufigerer Auslöser für Rückverlagerungsstrategien als der Mangel an qualifizierten Fachkräften in Deutschland ein Auslöser für Produktionsverlagerungen ins Ausland ist. Der Faktor Know-how-Verlust bzw. Produktpiraterie spielt

dagegen für Rückverlagerungen bislang noch eine untergeordnete Rolle. Ähnliches gilt für das Motiv der Nähe zur heimischen FuE. Diese geringen Relevanzen lassen sich dadurch erklären, dass in der Vergangenheit eher die Produktion reiferer Produkte in den fortgeschrittenen Phasen des Produktlebenszyklusses ins Ausland verlagert worden ist.

Ziel- und Herkunftsländer von Verlagerungen und Rückverlagerungen

Entsprechend der Relevanz des Kostenmotivs sind die neuen EU-Mitgliedsländer nach wie vor die bevorzugte Zielregion für Produktionsverlagerungen. 40 Prozent der verlagernden Betriebe haben sich von 2007 bis Mitte 2009 in diesen Ländern engagiert. Allerdings hat die Attraktivität der neuen EU-Staaten als Verlagerungsziel bereits merklich nachgelassen. Zum Zeitpunkt der letzten Erhebungsrunde Mitte 2006 wurde noch eine um 15 Prozentpunkte höhere Verlagerungsintensität in diese Länder gemessen. Dem gegenüber kommen heute mit jeder zweiten auch die meisten Rückverlagerungen aus den neuen EU-Mitgliedsstaaten. Der gegenüber der letzten Erhebung um 12 Prozentpunkte gestiegene Wert ist ein weiterer Beleg für die nachlassende Attraktivität dieser mittel- und osteuropäischen Länder als Produktionsstandort für deutsche Betriebe. Gleichzeitig stagnieren auch Produktionsverlagerungen in das sonstige Osteuropa, während Rückverlagerungen von dort, die noch 2006 nicht messbar waren, zunehmende Relevanz (9 Prozent) haben. Einer der Gründe für die nachlassende Attraktivität könnten die in manchen Regionen von Polen, Tschechien, Ungarn oder der Slowakei teilweise stark gestiegenen Löhne sein, die ja als Rückverlagerungsmotiv stark an Bedeutung gewonnen haben.

Neue EU-Staaten verlieren als Verlagerungsziel an Attraktivität

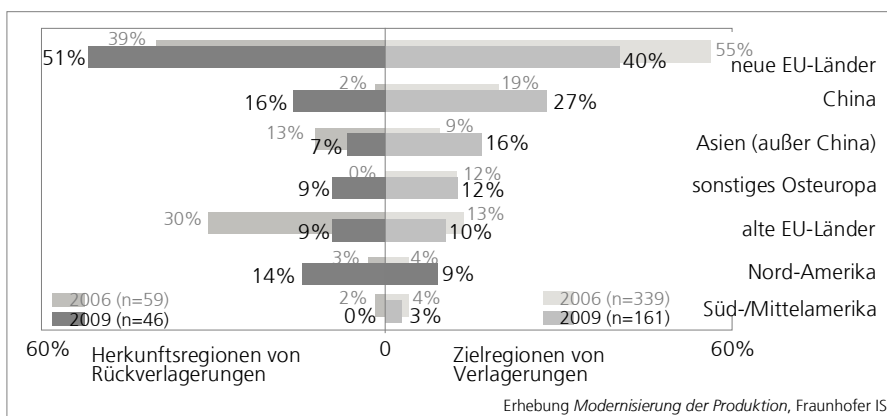


Abbildung 7:
Ziel- und Herkunftsregionen von Verlagerungen und Rückverlagerungen

An zweiter Stelle der attraktivsten Verlagerungsregionen folgt China mit inzwischen 27 Prozent der betrieblichen Verlagerungsaktivitäten. Gegenüber der letzten Erhebungsrunde von Mitte 2006 konnte China damit um 8 Prozentpunkte zulegen. Bemerkenswert ist, dass China nicht mehr nur für größere Betriebe, sondern in ver-

China gewinnt an Bedeutung

gleichbarem Umfang auch für kleine und mittlere Unternehmen ein attraktives Verlagerungsziel geworden ist.

Auf der anderen Seite kommen in der Zwischenzeit auch 16 Prozent der Rückverlagerungen aus China. Damit kann erstmals ein merklicher Anteil von Rückverlagerungen aus China gemessen werden. Hier sind insbesondere kleine und mittlere Betriebe aktiv, die aufgrund der größeren physischen und kulturellen Distanz Schwierigkeiten haben, die häufig auftretenden Qualitätsprobleme in den Griff zu bekommen.

*Auch Mittelständler
gehen heute
häufiger nach
China und Asien*

Auch die restlichen asiatischen Länder haben gegenüber der letzten Erhebungsrunde merklich an Attraktivität gewonnen (plus 7 Prozentpunkte) und liegen in der Zwischenzeit mit 16 Prozent der verlagernden Betriebe an dritter Stelle der attraktivsten Verlagerungsregionen. Zusammen mit der zunehmenden Bedeutung Chinas und der abnehmenden Attraktivität der neuen EU-Länder kann daraus der Schluss gezogen werden, dass Betriebe heute, wenn sie aus Kostengründen verlagern, häufiger gleich die niedrigeren Lohnkosten in den weiter entfernten asiatischen Ländern bevorzugen und weniger die näher gelegenen neuen EU-Länder, deren Lohnkostenniveau sich merklich entwickelt hat.

Auf den Plätzen fünf bis sechs der attraktivsten Verlagerungsregionen folgen die alten EU-Länder sowie Nordamerika. Zugelegt mit plus 5 Prozentpunkten seit der letzten Erhebungsrunde hat dabei Nordamerika, da der abgewertete Dollar in der Zwischenzeit günstige Produktions- und Sourcingstrategien in diesem wichtigen Zielmarkt vieler deutscher Betriebe möglich macht. Gleichzeitig haben aber auch Rückverlagerungen aus Nordamerika mit einer Zunahme um 11 Prozentpunkte auf jetzt 14 Prozent sehr deutlich an Bedeutung gewonnen. Dies könnte auf den im Zuge der globalen Wirtschaftskrise sehr frühen Einbruch der USA als bis dahin wichtigstem Absatzmarkt für viele deutsche Produktionsbetriebe zurückzuführen sein. Die alten EU-Länder, die bis 2003 noch die häufigste Herkunftsregion von Rückverlagerungen waren, sind mit inzwischen 9 Prozent Rückverlagerern nicht mehr besonders relevant.

Art der Produktionsverlagerung

*Mehr
Verlagerungen an
eigene Produktions-
stätten im Ausland*

Bei der Art der Produktionsverlagerung ins Ausland kann man zwischen der Verlagerung von Produktionskapazitäten an eigene ausländische Betriebsstandorte („captive offshoring“) sowie der Verlagerung an andere ausländische Zulieferunternehmen („offshore outsourcing“) unterscheiden. Wie sich zeigt, setzten von 2007 bis Mitte 2009 gut 60 Prozent der verlagernden Betriebe auf das captive offshoring an eigene Produktionsstandorte im Ausland. Etwa ein Drittel der verlagernden Betriebe lagert Produktionskapazitäten an ausländische Zulieferfirmen aus, 4 Prozent machten beides. Vergleicht man dieses Verlagerungsmuster mit dem Bild der letzten Erhebungs-

runde von Mitte 2006, so zeigt sich eine Zunahme des Modus des captive offshoring um etwa 10 Prozentpunkte, während das offshore outsourcing rückgängig ist. Darin spiegelt sich die Motivation der Betriebe wider, in der Wirtschaftskrise eigene Kapazitäten auch an ausländischen Standorten bevorzugt auszulasten und gegebenenfalls geringere Produktionskapazitäten an externe Zulieferunternehmen zu vergeben.

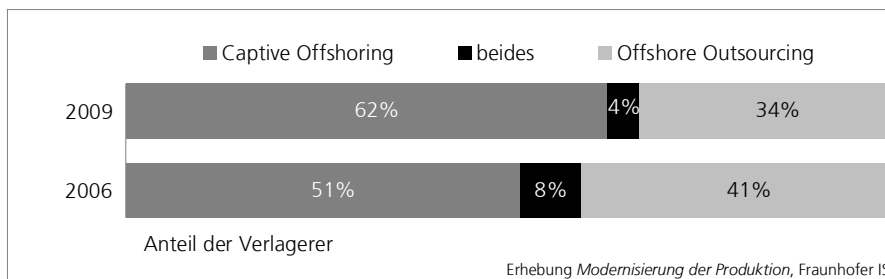


Abbildung 8:
Eigentumsmodus
der Produktions-
verlagerung

Detailliertere Analysen zeigen, dass der „captive offshoring“-Modus eine höhere Bedeutung für größere Betriebe hat, während kleine und mittlere Betriebe stärker auf offshore outsourcing setzen. Zudem zeigen sich auch signifikante Unterschiede bei den zugrunde liegenden Motiven. Beim captive offshoring haben die Markterschließung im Zielland oder die Nähe zu Schlüsselkunden vor Ort tendenziell eine höhere Bedeutung. Umgekehrt werden „offshore outsourcing“-Aktivitäten häufiger aus Kostengründen durchgeführt. Mit der beobachtbaren Verschiebung hin zu „captive“-Strategien geht damit auch eine Tendenz zu proaktiven markt- und kundenorientierten Strategien und ein etwas geringerer Fokus auf kostengetriebene Verlagerungsaktivitäten einher.

Fazit

Produktionsverlagerungen ins Ausland sind auf den niedrigsten Stand seit 15 Jahren gesunken. In der aktuellen Wirtschaftskrise scheinen die Unternehmen vorrangig bestrebt zu sein, ihre Kapazitäten an bestehenden Standorten zusammenzuhalten. Gleichzeitig blieb das Niveau der Rückverlagerungen an den deutschen Standort stabil. In der Zwischenzeit kommt damit auf jeden dritten Verlagerer ein Rückverlagerer. Hauptgrund für Rückverlagerungen sind Qualitätsprobleme, an Relevanz gewonnen haben die Lohndynamik sowie die mangelnde Verfügbarkeit und Fluktuation qualifizierter Fachkräfte im Zielland. An Attraktivität eingebüßt haben die neuen EU-Mitgliedsländer. Produktionsverlagerungen dorthin haben merklich ab-, Rückverlagerungen zugenommen. Dagegen haben China und das restliche Asien als Verlagerungsziel weiter zugelegt – wenngleich auch Rückverlagerungen von dort inzwischen ein messbares Phänomen sind.

Produktions-
verlagerungen in
der Krise weiter
rückläufig

*Die ISI-Erhebung
Modernisierung der Produktion 2009*

Das Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung ISI führt seit 1993 regelmäßig Erhebungen zur *Modernisierung der Produktion* durch. Die Erhebung deckt alle Branchen des Verarbeitenden Gewerbes ab. Untersuchungsgegenstand sind die Produktionsstrategien, der Einsatz innovativer Organisations- und Technikkonzepte in der Produktion, Fragen des Personaleinsatzes sowie Fragen zur Wahl des Produktionsstandortes. Daneben werden Leistungsindikatoren wie Produktivität, Flexibilität und Qualität erhoben. Mit diesen Informationen erlaubt die Umfrage detaillierte Analysen zur Modernität und Leistungskraft der Betriebe des Verarbeitenden Gewerbes.

Die vorliegende Mitteilung stützt sich auf Daten der Erhebungsrunde 2009, für die 15 576 Betriebe des Verarbeitenden Gewerbes in Deutschland angeschrieben wurden. Bis August 2009 schickten 1 484 Firmen einen verwertbar ausgefüllten Fragebogen zurück (Rücklaufquote 10 Prozent). Die antwortenden Betriebe decken das gesamte Verarbeitende Gewerbe umfassend ab. Unter anderem sind Betriebe des Maschinenbaus und der Metallverarbeitenden Industrie zu 19 bzw. 17 Prozent vertreten, die Elektroindustrie zu 15 Prozent, das Papier-, Verlags- und Druckgewerbe zu 5 Prozent, das Ernährungsgewerbe zu 8 Prozent. Betriebe mit weniger als 100 Beschäftigten stellen 63 Prozent, mittelgroße Betriebe 33 Prozent und große Betriebe (mit mehr als 1 000 Beschäftigten) 4 Prozent der antwortenden Firmen.

Die bisher erschienenen Mitteilungen finden sich im Internet unter der Adresse:

http://www.isi.fraunhofer.de/pi/mitteilung_pi.htm.

Wenn Sie an speziellen Auswertungen der Datenbasis interessiert sind, wenden Sie sich bitte an:

Spomenka Maloca, Fraunhofer ISI

Tel.: 0721/6809-322

E-Mail: spomenka.maloca@isi.fraunhofer.de

Herausgeber

Fraunhofer-Institut für
System- und Innovationsforschung ISI
Breslauer Straße 48
76139 Karlsruhe
www.isi.fraunhofer.de