

Zschieidrich, Harald

**Article**

## Internationale Produktionsverlagerungen im Spannungsfeld von betriebs- und volkswirtschaftlichen Anforderungen

Wirtschaft und Gesellschaft (WuG)

**Provided in Cooperation with:**

Kammer für Arbeiter und Angestellte für Wien

*Suggested Citation:* Zschieidrich, Harald (2006) : Internationale Produktionsverlagerungen im Spannungsfeld von betriebs- und volkswirtschaftlichen Anforderungen, Wirtschaft und Gesellschaft (WuG), ISSN 0378-5130, Kammer für Arbeiter und Angestellte für Wien, Wien, Vol. 32, Iss. 4, pp. 443-470

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/332726>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

---

# **Internationale Produktionsverlagerungen im Spannungsfeld von betriebs- und volkswirtschaftlichen Anforderungen**

**Harald Zschiedrich**

---

## **1. Einleitung und Problemstellung**

Produktionsverlagerungen ins Ausland sind in der Tat kein neues Phänomen. Allerdings erreicht die derzeitige Welle der Verlagerungen in Deutschland, in den USA sowie in anderen Industrieländern eine neue Qualität, die sich u. a. in folgenden Merkmalen ausdrückt:

Erstens: In der Vergangenheit war der Aufbau einer Auslandsproduktion vorrangig eine Internationalisierungsstrategie der multinational und global agierenden Großunternehmen. Wie die Praxis zeigt, hat sich dies grundlegend geändert: Immer mehr mittelständische Unternehmen planen die Verlagerung von Wertschöpfungsstufen ins Ausland: „Während Unternehmen mit einem Umsatz bis zu 10 Mio. Euro bislang nur zu 8% Verlagerungen realisierten, planen dies gegenwärtig nun 42%.“<sup>1</sup>

Zweitens: Obwohl die meisten Verlagerungen nach wie vor auf den Produktionsbereich ausgerichtet sind, werden immer stärker auch andere Unternehmensbereiche Gegenstand von Verlagerungen: „Der Anteil anderer Unternehmensfunktionen (Administration, Service, Vertrieb, Einkauf, Forschung und Entwicklung) steigt von 37% (2000) auf 47% an (2006). Die Zuwächse liegen dabei vor allem im Bereich der Verwaltung (Back-office-Tätigkeiten) sowie im Vertrieb. Insbesondere sind davon standardisierte Abläufe mit hohen Lohnkostenanteilen betroffen (Administration), während die Zunahme der Verlagerungen im Vertrieb vor allem eine Folge der Globalisierung der Märkte und der erforderlichen Präsenz vor Ort ist. Was Forschung und Entwicklung betrifft, so ergeben sich bezüglich der Zielregion im Vergleich zur Produktion (vorrangig Mitteleuropa und Asien) klare Unterschiede: Knapp die Hälfte der deutschen Unternehmen verlagert ihre FuE-Tätigkeiten innerhalb der EU15.“<sup>2</sup>

Drittens: Internationale Standortentscheidungen tangieren in hohem Maße und stärker als früher die Dienstleistungsfunktionen. *Offshoring*, das Auslagern von Dienstleistungsfunktionen und Prozessen, ist heute

untrennbarer Bestandteil der unternehmerischen Aktivitäten in international operierenden Unternehmen. Die Notwendigkeit resultiert schon daraus, dass zwischen den Verlagerungen einzelner Wertschöpfungsstufen enge Wechselbeziehungen bestehen: Die Verlagerung einzelner Wertschöpfungsstufen hat zunehmend die Verlagerung weiterer Stufen der Wertschöpfungskette zur Folge. So hängt ein großer Teil von Dienstleistungen direkt an der Fertigung der Sachprodukte (produktionsbegleitende Dienstleistungen): „Central and Eastern Europe (CEE) is an important region for services offshoring. The imports of IT-based services from CEE into the EU-15 rose by an average of 13% per year between 1992-2004: Imports from India by comparison, increased only slightly faster during same period at 14% by year. ... The comparative strength of CEE lies in more complex back-office processes (bookkeeping).“<sup>3</sup>

Viertens: Während in den 90er Jahren die heutigen EU-Beitrittsländer vorrangig Ziel von Produktionsverlagerungen gewesen sind, wird vor allem in arbeitsintensiven Bereichen (Textilien, Bekleidung) davon auszugehen sein, dass stärker andere Länder und Regionen einbezogen werden (Rumänien, Bulgarien, Weißrussland, Kroatien sowie asiatische Länder – z. B. Vietnam). Dies ist nicht zuletzt eine Folge der hohen Direktinvestitionen in die heutigen neuen EU-Mitgliedsländer Mittelosteuropas, was dazu geführt hat, dass diese Länder (Tschechien, Ungarn, Polen, Slowakei, Slowenien u. a.) trotz aller noch bestehenden Lohnkostenunterschiede zu den Wirtschaften der EU-15 keineswegs mehr zu den Niedriglohnländern gerechnet werden können. Aber auch in mehr technologie- und kapitalintensiven Branchen wie in der Autoindustrie vollziehen sich im geographischen Sinne neue Entwicklungen bei den Verlagerungen. Während in den 90er Jahren die Verlagerungsaktivitäten der Zuliefererindustrie und der Finalproduzenten vor allem auf Standorte in Polen, Ungarn, Tschechien und der Slowakei gerichtet waren („erster Gürtel“), vollzieht sich nach dem EU-Beitritt dieser Länder die Verlagerung von Automobil- und Zuliefererindustrie in den so genannten „zweiten Gürtel“; d. h. genauer gesagt nach Rumänien, Russland und in die Ukraine.<sup>4</sup>

Die Investitionspolitik in den neuen EU-Mitgliedsländern ist dabei künftig auf das „Anziehen“ von Aktivitäten im Hochtechnologiebereich und weniger auf den Ausbau „verlängerter Werkbänke“ gerichtet.<sup>5</sup> Dies zeigt sich darin, dass künftig bis auf Ausnahmen (Autoindustrie) die Direktinvestitionen weniger auf die Verlagerung von schon bestehenden Produktionen aus der EU-15 in die Mitgliedsländer gewichtet sein werden: „Only few of these foreign investment enterprises are the result of outright relocation with capacities moved from the EU-15 to the New Member States (NMS). But new capacity increases in the European motor industry and several other manufacturing branches take place to a large extent in the new member states (Slovakia).“<sup>6</sup>

Von Interesse sind dabei die sich abzeichnenden Differenzierungen bei den Standortentscheidungen innerhalb der Gruppe der neuen EU-Mitgliedstaaten: „In the Baltic states, real estate and other business services attracted more FDI than did in manufacturing (Estonia).“<sup>7</sup> Dabei dürfen auch keine übertriebenen Erwartungen verfolgt werden, denn die Investitionen sind auf die kapazitatativ begrenzten lokalen Dienstleistungsmärkte gerichtet.

Bei vielen Verlagerungen ins Ausland gewinnt man den Eindruck, dass folgende Fragen nicht genügend Beachtung finden:

- Muss überhaupt verlagert werden, oder gibt es Alternativen?
- Welche zusätzlichen Aufwendungen sind mit den Verlagerungen ins Ausland verbunden (Personalkosten, Managementtransfer etc.), und welche Hemmnisse und Risiken treten auf?
- Was kann aus den bisherigen zahlreichen Rückverlagerungen in der jeweiligen Branche gelernt werden?

Die internationale Diskussion erweckt mitunter den Eindruck, als ob die Verlagerung von Fertigungen und Arbeitsplätzen schon so etwas wie eine objektive Gesetzmäßigkeit im Ergebnis der neoliberalen Marktlogik darstellt.<sup>8</sup> Jüngstes Beispiel ist die Auffassung des amerikanischen Ökonomen Vernon Smith, die er im Rahmen eines Vortrages auf Einladung des österreichischen Hayek-Institutes darlegte: „In allen Industrieländern ist es üblich, dass die technische Entwicklung eines Produktes zwar innerhalb des Landes stattfindet, beispielsweise in den Vereinigten Staaten, die Produktion aber (generell) ausgelagert wird.“<sup>9</sup> Ein zentrales Anliegen dieses Beitrages besteht deshalb darin, sich mit dieser vereinfachten, undifferenzierten Position auseinanderzusetzen, weil sie in der Konsequenz zu falschen betriebswirtschaftlichen Entscheidungen und negativen volkswirtschaftlichen Auswirkungen führt. Zunächst gibt es zwischen den einzelnen Branchen große Unterschiede in den Motiven und Erfordernissen der Verlagerung (arbeitsintensive, forschungsintensive und kapitalintensive), die teilweise ignoriert werden. Auch innerhalb einer Branche, eines Unternehmens gibt es mit Blick auf den Lebenszyklus eines Produktes differenzierte Motive, Erfordernisse und Effekte, was zu beachten ist: „Wenn ich ein *neues* Produkt auf den Markt bringe und dann im Zuge der Stückzahlsteigerung eine neue, kostengünstige Konstruktion vorsehe, welche die Gesamtkosten um 30-40% senkt, dann ist dieser Effekt größer als eine Verlagerung ins Ausland.“<sup>10</sup>

Schließlich wird die Frage zu wenig gestellt, ob es nicht Alternativen zur Verlagerung gibt, d. h. ob bereits *alle* Möglichkeiten der Kostenoptimierung und Leistungssteigerung im eigenen Unternehmen ausgeschöpft sind. Wie kann durch eine Kombination von Kosteneinsparungen und Optimierungen der Abläufe im Unternehmen das kostengetriebene Auslagern, das negative Konsequenzen für den Arbeitsmarkt impliziert,

zurückgedrängt werden? In vielen Fällen lassen sich durchaus vorhandene standortbedingte Kostennachteile durch Leistungsvorteile aus höherer Produktivität und Innovation kompensieren. Der Dreh- und Angelpunkt liegt dabei in der effizienteren Gestaltung der Wertschöpfungskette durch das Unternehmen: „Die Fähigkeit zur Gestaltung und Koordination globaler Wertschöpfungsstrukturen wird zur Schlüsselkompetenz der Wertschöpfungsgestaltung von Unternehmen“.<sup>11</sup> In diesem Kontext ist das internationale Management gefordert – auch um zu prüfen, ob und wie sich die jeweilige Wertschöpfungskette überhaupt zu einer internationalen „Aufspaltung“ („Slicing up the value added chain“ – P. Krugman) eignet. Mit anderen Worten: eine rein kostenorientierte Sicht der komplizierten Problematik internationaler Standortverlagerungen reicht nicht, greift zu kurz, weil dies der Vielfalt der Motive und Effekte (markt-, kunden-, kostenorientierte) von Verlagerungen nicht entspricht: „Relocation has to be evaluated in a wider perspective spanning firms, both foreign investors and non investors, and sectors. It can thus only be evaluated meaningfully in the context of structural change and growth of the entire economy.“<sup>12</sup>

In diesem Kontext ist auch die in Deutschland von H. W. Sinn aufgestellte These einzuordnen, wonach die deutsche Wirtschaft nur noch eine „Basarökonomie“ darstelle und eine Produktion am Standort Deutschland somit wenig Perspektiven habe.<sup>13</sup>

Diese Auffassung übersieht, dass in der Praxis die markt- und kundenorientierten Motive ein großes Gewicht haben, wenn Unternehmen Produktverlagerungen planen: „Such views („bazar economy“) are mostly based on the assumption that costmotivated investments (relocation) are dominating the market oriented ones.“<sup>14</sup> Im Übrigen wird dies auch empirisch belegt, denn mehr als 86% der deutschen Direktinvestitionen im Ausland, die mit Standortverlagerungen oder neuen Kapazitäten verbunden sind, gehen nicht in die Niedriglohn-Länder, sondern in hoch entwickelte Industrieländer, wo Kostenaspekte als Motive nicht dominant sind. Natürlich bleibt unbestritten, dass die Unternehmensgröße hierbei eine große Rolle spielt – etwa nach der Faustformel: Je kleiner die Unternehmen (KMU), desto stärker das Gewicht der rein kostenorientierten Verlagerungen. Dagegen dominieren bei den Großunternehmen stärker die markt- und kundenorientierten Verlagerungen: „Activities from multinational firms are more dominant in technology-intensive industries, where costsaving motives may be less important.“<sup>15</sup> Gerade in diesem Bereich hat sich die preisliche Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen verbessert.<sup>16</sup>

Es gilt zu beachten, dass die Debatte um Produktionsverlagerungen – im Unterschied zu anderen EU-Staaten – in Deutschland besonders intensiv geführt wird. So hat die Diskussion um „mangelnden Patriotismus“ der Unternehmen jedoch eher Ängste geschürt,<sup>17</sup> als klare ökonomische Zusammenhänge vermittelt. Anstelle populistischer Thesen im Rahmen

der geführten Patriotismus-Debatte wäre es zweckmäßiger, die Stärken des Standortes klarer herauszuarbeiten, die Vor- und Nachteile internationaler Verlagerungen sachlicher und differenzierter als eine Chance internationaler Arbeitsteilung darzustellen sowie zu vermitteln, dass Produktion am einheimischen Standort und wirtschaftliche Effizienz einander nicht ausschließen, weil Unternehmen dafür ökonomisch nachvollziehbare Gründe liefern können.

## 2. Strategien, Varianten und Motive internationaler Verlagerungen

Internationale Standortverlagerungen umfassen eine teilweise oder gänzliche Auflösung bzw. Stilllegung eines oder mehrerer Bereiche (funktionaler Bestandteile) eines Unternehmens sowie deren Verlagerung/Übertragung an einen ausländischen Standort. Erfolgen die Verlagerungen auf dem Wege der Direktinvestitionen (z. B. „*Greenfield Investment*“), so ist ein Zuwachs an Kapazitäten (z. B. in der Autoindustrie in Mitteleuropa) zu verzeichnen. Im Einzelnen sind folgende strategische Optionen (Typen) erkennbar:<sup>18</sup>

- die reine Verlagerung von inländischen Kapazitäten in FuE, Produktion, Verwaltung, Vertrieb, Einkauf durch Direktinvestitionen ins Ausland;
- der Bezug von ausländischen Vorleistungen, wobei dadurch inländische Produktion substituiert wird (z. B. Zulieferindustrie im Kfz-Bereich: Motorenfertigung von Audi in Győr (Raab) oder Lohnfertigungsgeschäfte in der Bekleidungsindustrie);
- Neuaufbau oder Erweiterung der Fertigung im Ausland mittels Investitionen in Produktionskapazitäten (z. B. Jungheinrich/Linde in Brünn oder Beiersdorf durch eine Akquisition der polnischen Nivea-Fabrik mit anschließendem Aufbau neuer Kapazitäten in Posen).

In der internationalen Diskussion hat sich für die Verlagerung von Unternehmensfunktionen der Begriff „*Outsourcing*“ durchgesetzt. „*Outsourcing*“ stellt eine Wortschöpfung aus dem US-amerikanischen Management dar, wobei die Wörter „outside“ „resource“ sowie „using“ zu einem Begriff zusammengezogen worden sind. Dabei geht es im Kern darum, externe Ressourcen in Anspruch zu nehmen, was in der Regel mit der Verlagerung interner Unternehmensfunktionen einhergeht. Das Spektrum kann dabei eine Verlagerung einzelner Produkte, Komponenten (z. B. Getriebe) oder komplette Herstellungsprozesse umfassen. Überlegungen zur Auslagerung wurzeln somit in der klassischen kaufmännischen Entscheidung, bei der jeweils festzulegen ist, in welchem Umfang die Produktion im eigenen Unternehmen im Inland selbst erfolgen oder über den Bezug von Vorleistungsimporten und die Nutzung externer Dienstleistungen nach außen verlagert werden soll.<sup>19</sup>

Je nach Entfernung des Verlagerungszieles unterscheidet man zwischen „*Nearshoring*“ (Verlagerung in die benachbarte Länder) und oder in „*Offshoring*“ (Verlagerung in fernere Länder wie China und Indien). Charakteristisch für „*Offshoring*“ ist, dass es nicht nur einzelne Prozessschritte umfasst, sondern ganze Abteilungen oder Aufgabengebiete wie z. B. die Rechnungserstellung im Ausland oder den Betrieb von IT-Systemen im Ausland. Enorme Fortschritte in den Informations- und Kommunikationstechnologien machten es möglich, dass „*Offshoring*“ als Begriff vor allem die internationale Verlagerungen im Dienstleistungssektor prägt: „Offshoring is a special form of trade in which certain business processes are span off and outsourced to foreign locations. It is particularly prevalent in the IT services and general back-office-process sectors because such output can be transmitted easy over long distances.“<sup>20</sup>

Aus den Daten der Untersuchung des Fraunhofer Instituts für System- und Innovationsforschung geht hervor, dass knapp 5% aller analysierten Firmen zwischen 2001 und 2003 Teile ihrer Produktion aus dem Ausland wieder zurückholten.<sup>21</sup> Dabei erfolgten die Rückverlagerungen um zwei Jahre zeitversetzt zur Verlagerung. Auf jeden vierten bis fünften Verlagerer kommt zwei Jahre später ein Rückverlagerer der Produktion.<sup>22</sup> Dies ist auch ein Ausdruck von mangelhafter Vorbereitung der Verlagerungsentscheidungen durch das internationale Management in den betroffenen Unternehmen, was sich besonders in der zweiten Hälfte der 90er Jahre bei Verlagerungen nach Tschechien und Polen zeigte. In vielen Fällen (Bekleidungsindustrie) fehlten genaue Kalkulationen, in anderen Fällen wurden erforderliche Zusatzkosten (Transport, Kosten für Qualitätsdefizite, Entsendekosten von Marketingexperten etc.) unterschätzt oder ignoriert. Aus der bereits erwähnten Untersuchung des Fraunhofer Instituts wird deutlich, dass mit steigender Betriebsgröße die Produktionsverlagerungen ins Ausland eher als umkehrbare Entwicklungen angesehen werden (z. B. Rückzug von IBM aus Ungarn!). Die Tabelle 1 gibt einen Überblick über die einzelnen Gründe für die Rückverlagerungen.

Auffallend ist der relativ hohe Stellenwert der Faktorkosten, mit denen Rückverlagerungen begründet werden. Hier ist offensichtlich, dass viele Unternehmen nicht nur die Zusatzkosten der Verlagerungen unterschätzen, sondern auch die Kostenentwicklungen in den einzelnen mittel- und osteuropäischen Ländern nicht ausreichend beachten. Kinkel hebt zu Recht hervor, dass insbesondere bei Verlagerungen, die *nur* aus Kostensenkungsabsichten erfolgen, häufiger Probleme auftreten können:<sup>23</sup> Bei den Rückverlagerungen wird deutlich, dass insbesondere kostengetriebene Standortentscheidungen nicht immer optimal verliefen. Neben unternehmensinternen Gründen, wie begrenzten Planungskapazitäten, sind dafür auch nicht ausreichende Bewertungsmethoden maßgeblich. Zu analogen Schlussfolgerungen gelangt die Studie von Wildemann, wo

**Tabelle 1: Gründe für Rückverlagerung**

Anteil der Rückverlagerungen, in denen unten genannte Faktoren jeweils eine Rolle spielten

|                                                                       | absolut | in Prozent |
|-----------------------------------------------------------------------|---------|------------|
| Qualität                                                              | 33      | 47,8       |
| Kosten der Produktionsfaktoren<br>(Personal, Material, Kapital, etc.) | 31      | 44,9       |
| Flexibilität, Lieferfähigkeit                                         | 25      | 36,2       |
| Verfügbarkeit von qualifiziertem Personal                             | 22      | 31,9       |
| Koordinations-/Kommunikationskosten                                   | 23      | 33,3       |
| Infrastruktur                                                         | 17      | 24,6       |
| Kapazitätsengpässe                                                    | 8       | 11,6       |

Quelle: Fraunhofer Institut für Systemtechnik und Innovationsforschung (2004) 30.

nachgewiesen wird, dass unter den Bereichen, bei denen Rückverlagerungen auftreten, die Produktionstätigkeiten dominieren (vgl. Tabelle 2).

**Tabelle 2: Anteil der durchgeführten Rückverlagerungen (1998-2004) nach Funktionen**

| Unternehmensbereich | Anteil in % |
|---------------------|-------------|
| Fertigung           | 37,5        |
| Montage             | 25          |
| Administration      | 12,5        |
| FuE                 | 12,5        |
| Sonstiges           | 12,5        |

Quelle: Wildemann (2005) 23.

Insgesamt lassen sich aus der Analyse der Rückverlagerungen wichtige Erkenntnisse über den Erfolg bzw. das Scheitern von internationalen Standortverlagerungen gewinnen.<sup>24</sup>

In den bisherigen Diskussionen dominierten Fragen nach den Motiven und Effekten von Verlagerungen. Zu wenig werden die Anlässe, Bedingungen, Möglichkeiten und Voraussetzungen der Verlagerungen diskutiert. Branchen-, produkt- und unternehmensspezifische Voraussetzungen sowie Möglichkeiten hinsichtlich einer optimalen Wertschöpfungsgestal-



tung bleiben vielfach unbeachtet, was zu Fehlentscheidungen und vermeidbarem Stellenabbau führen kann. Dabei geht es z. B. um folgende Problemstellungen bei der konzeptionellen Vorbereitung von Standortverlagerungen:

- Welche Rolle spielen die Arbeitskosten in der Gesamtkostenstruktur des Produktes?
- Gibt es Alternativen zur Verlagerung (Optimierung von Abläufen in den einzelnen Bereichen innerhalb des Unternehmens)?
- Lassen sich die Produktionsabläufe in Teilaufgaben überhaupt aufgliedern? (Die hohe Komplexität einzelner Fertigungen im Maschinenbau Deutschlands lässt es vielfach gar nicht zu, diese Produktion zu verlagern.)
- Wie entwickeln sich die Relationen zwischen den Kostenbestandteilen innerhalb der Branchen/Unternehmen? (Der Zukaufanteil bei neuen Maschinengenerationen wächst zulasten der Personalkosten.)

Überprüft man mögliche Anlässe für internationale Standortverlagerungen, so werden folgende typische Anlässe erkennbar (betriebs- und volkswirtschaftliche Aspekte):

Erstens: Verlagerungen sind zweckmäßig bei lohn- und arbeitsintensiven Standardprodukten in stagnierenden Märkten (z. B. Verlagerung der Lichtmaschinen-Herstellung von Bosch). Dies gilt auch für Produkte der Bekleidungsindustrie, die z. B. aus Deutschland nach Rumänien oder Weißrussland verlagert werden.

Zweitens: Verlagerungen erscheinen auch dann wirtschaftlich sinnvoll, wenn aus handels- und währungspolitischer Sicht Probleme auftreten können, wie z. B.:

- wechsellkursbedingte Erlösprobleme (starke Aufwertung des Euro kann zu Verlagerungen führen);
- hohe Transaktions- und Transportkosten im Exportgeschäft (z. B. Verlagerung von Zementfabriken anstelle aufwendiger Zementlieferungen ins ferne Ausland).
- Überwindung von Handelsbarrieren (hohe Einfuhrzölle oder zahlreiche nichttarifäre Handelshemmnisse können Verlagerungen erforderlich machen: z. B. der Aufbau von PKW-Produktion in China vor dem WTO-Beitritt).

Drittens: In einzelnen Branchen wird marktseitig eine immer größere Sortimentvielfalt gefordert (Trend zum Systemlieferanten in der Automobilindustrie!). Wenn ein kleines mittelständisches Unternehmen hier die geforderte Breite nicht anbieten kann, so erscheint ein Zukauf bzw. eine Auslandsproduktion z. B. von Standardteilen an einem Niedriglohnstandort sinnvoll, um die eigenen komparativen Vorteile in der Wertschöpfungskette durch konsequente Produktspezialisierung durchzusetzen.

Insgesamt ist in der Praxis erkennbar, dass sich bei weitem nicht alle Produktionsprozesse gleichermaßen für eine Standortverlagerung anbieten: „Das Verlagerungsverhalten hängt zum Teil von den jeweils hergestellten Produkten und ihrer Komplexität ab. Bei einfachen Produkten lässt sich die Herstellung leicht automatisieren und die benötigte kapitalintensive Produktion an deutschen Standorten effizient betreiben. Sind die Produkte sehr komplex, benötigt man ausreichend qualifizierte Mitarbeiter mit hohem Innovations- und Flexibilitätspotenzial. Auch hier besitzt der Produktionsstandort Deutschland Vorteile. Produkte mittlerer Komplexität könnten dagegen stärker von Verlagerungen betroffen sein. Die Befunde für die Stückgut produzierenden Industrien bestätigen diese These. Die Verlagerungsquoten von Firmen, deren Produktspektrum in den mittleren Komplexitätsklassen angesiedelt ist, liegen mit 30 bzw. 26% deutlich höher als die Anteile von Herstellern sehr einfacher und komplexer Ereignisse.“<sup>25</sup>

Die Analyse der Verlagerungen nach den Wirtschaftsektoren zeigt interessante Unterschiede, was auf die unterschiedliche Eignung zur Aufspaltung der Wertschöpfungsketten innerhalb der Branchen schließen lässt (vgl. Tabelle 3).

**Tabelle 3: Anteil von Betrieben mit Produktionsverlagerungen nach Branchen (2001-03)**

| Branche                                                                                              | absolut | in Prozent |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|------------|
| Herstellung von Büromaschinen, DV-Geräten, Einrichtungen der Rundfunk-, Fernseh-, Nachrichtentechnik | 28      | 44,4       |
| Herstellung von Geräten der Elektrizitätserzeugung und -verteilung                                   | 43      | 37,1       |
| Fahrzeugbau                                                                                          | 34      | 45,9       |
| Maschinenbau                                                                                         | 123     | 30,5       |
| Herstellung von Gummi- und Kunststoffwaren                                                           | 36      | 25,7       |
| Medizin-, Mess-, Steuer- und Regelungstechnik, optische Industrie                                    | 43      | 29,1       |
| Chemische Industrie                                                                                  | 33      | 22,4       |
| Herstellung von Metallerzeugnissen                                                                   | 58      | 17,6       |

Quelle: Fraunhofer Institut für Systemtechnik und Innovationsforschung (2004) 11.

Am Beispiel des Maschinenbaus wurde bereits darauf verwiesen, dass mit steigender Komplexität der Produktion die Möglichkeiten bzw. Erfordernisse zur Verlagerung in Niedriglohnländer abnehmen, weil viele

ausländische Standorte gar keine Voraussetzungen besitzen für die Fertigung hochkomplexer Werkzeugmaschinen. Bei einfachen Produkten ist die Möglichkeit zur automatisierten Herstellung groß. An deutschen Standorten lässt sich die hierfür benötigte kapitalintensive Produktion effizient betreiben. Wenn die zu fertigenden Produkte sehr komplex sind, lässt sich ihre Herstellung nur in geringem Maße automatisieren. Man benötigt qualifizierte Mitarbeiter. Auch hier könnte der Produktionsstandort Deutschland Vorteile besitzen. Produkte mittlerer Komplexität könnten im Gegensatz dazu gemäß Fraunhofer Institut (2004) stärker von Verlagerungen betroffen sein.

Was den Bereich Forschung und Entwicklung anbetrifft, so wird sichtbar, dass einerseits infolge der engen Wechselbeziehungen zwischen der Fertigung auf der einen Seite sowie FuE auf der anderen Seite prozessnahe FuE-Tätigkeiten einer Produktionsverlagerung ins Ausland folgen (z. B. Forschungszentrum von General Electric in Ungarn).

Vor dem Hintergrund genereller volkswirtschaftlicher struktureller Überlegungen (z. B. Aufbau von wissensbasierten Clustern in Irland) verdient die Erkenntnis von Wildemann Beachtung, wonach sich – trotz aller Fortschritte im IT-Sektor – wissensbasierte Tätigkeiten weniger für die Verlagerungen eignen.

Insgesamt erscheint es erforderlich, die internationalen Standortverlagerungen noch viel stärker als bislang in die globalen Entscheidungen zur Konfiguration international verflochtener Wertschöpfungsketten einzuordnen „One of the main consequences of globalization is the increasing use of international outsourcing of production, e. g. the contracting out of activities that were previously performed within a production unit to foreign subcontractors. The establishment of international production networks associated with international outsourcing generates trade in intermediates.“<sup>26</sup>

Prinzipiell ist die Frage nach dem Umfang der Wertschöpfungskette für jedes Unternehmen von gravierender Bedeutung für seinen wirtschaftlichen Erfolg, denn die Standortentscheidungen dürften nicht losgelöst von den unternehmensrelevanten Parametern getroffen werden.

Veränderungen in der Wertschöpfungsstruktur eines Unternehmens sind kein Selbstzweck und müssen sich an ihrem Beitrag zur Verbesserung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit, der Ertragskraft und des Unternehmenswertes messen lassen. Bekanntlich war es in den 90er Jahren vor allem die Reduzierung der Fertigungstiefe, die im Mittelpunkt der Überlegungen stand. Dabei war auch früher schon klar, dass Unternehmen generell zwei Alternativen besitzen, Kosten zu senken: Entweder sie schöpfen die Möglichkeiten von Rationalisierung, Rekonstruktion, Modernisierung und Innovation im Unternehmen am eigenen Standort voll aus oder sie verlagern ins Ausland. Die Folge ist eine zunehmende Vertei-

lung der Wertschöpfungsstufen auf mehrere Standorte in verschiedenen Ländern. Die Unternehmen stehen also vor der Aufgabe, eine optimale räumliche Zergliederung der einzelnen Wertschöpfungsstufen vorzunehmen, wobei empirische Befunde zeigen, dass die Frage nach der Kernkompetenz des Unternehmens keine entscheidende Rolle spielt. Ferner geht es darum, eine effektive Steuerung der einzelnen Wertschöpfungsstufen an den verschiedenen Standorten zu garantieren.

Eine besonders hohe Verlagerungsintensität weist die Elektronikbranche auf (Fernsehgeräte, Unterhaltungselektronik): „Früher hat jeder Konzern seine eigenen Chips hergestellt, heute ist das nicht mehr notwendig. Die Chip-Herstellung ist zunehmend zu einer eigenständigen Industrie geworden, in der man auf Bestellung alles maßgeschneidert kaufen kann. Die Tage der vertikalen Integration sind vorbei. Für unsere Produkte beziehen wir heute beispielsweise weniger als zehn Prozent der Chips aus den eigenen Fabriken.“<sup>27</sup>

Bei Philips werden rund 90% der Geräte in der Unterhaltungselektronik komplett von den Zulieferern des Unternehmens hergestellt. Das macht Philips flexibler als die Konkurrenten. Allerdings geht das Unternehmen nicht so weit wie H. W. Sinn mit seiner „Basarökonomie-These“, d. h. ein Konzern ohne Fabrik: Es bleiben die Fertigungsbereiche, wo entscheidende Wettbewerbsvorteile bestehen (Medizintechnik). „Wir sind deutlich mehr als ein Handelsunternehmen. Wir betreiben eine Ideenschmiede, die Produktkonzepte entwickelt und mit Hilfe von Zulieferern in den Markt bringt. Was uns von einem Handelsunternehmen oder einem No-Name-Hersteller unterscheidet, ist die kreative Leistung unserer Ingenieure, Designer und Marketingfachleute.“<sup>28</sup>

Insgesamt zeigen diese Fakten, wie tiefgreifend die Entwicklungen des technischen Fortschritts die internationale Arbeitsteilung vorantreiben und damit neue Möglichkeiten für Verlagerungen schaffen.

Was die bereits angesprochenen Motive für internationale Standortverlagerungen betrifft, so möchte sich der Verfasser gegen die einseitige Ableitung der Verlagerung aus der Höhe der Produktionskosten aussprechen (vgl. Tabelle 4). Diese Betrachtung lässt andere wichtige Aspekte unbeachtet (höhere Kontrollkosten bei einer Auslandsinvestition als im Inland, Entstehen höherer Informationskosten bedingt durch kompliziertere institutionelle Rahmenbedingungen im Ausland, höhere Risiken).

So muss darauf verwiesen werden, dass neben den lohnkosteninduzierten Standortverlagerungen auch die absatzmarktinduzierten Aktivitäten eine wichtige Form darstellen. Ruigrok und Wagner kamen zum Ergebnis,<sup>29</sup> dass nur 34% aller in den 90er Jahren realisierten Verlagerungen deutscher Unternehmen primär aus Gründen der Kostenersparnis erfolgten. Sie weisen zu Recht auf die z. T. kurzsichtige Betrachtung der Lohnkostenersparnis hin: „Kostenvorteile in Bezug auf Lohn- und Lohnne-

benkosten sind aber nur eine Seite der Medaille. Angewandte Fertigungstechnologien und -prozesse müssen von den ausländischen Mitarbeitern beherrscht werden, um die Errichtung ausländischer Produktionsstätten nachhaltig wertschaffend zu machen. Ist diese Bedingung nicht gegeben, so kann eine niedrige Arbeitnehmerqualifikation die Faktorkostenvorteile aufzehren bzw. überkompensieren und damit insgesamt zu einem Wertverlust führen.“<sup>30</sup>

Zusammenfassend gibt die Tabelle 4 einen Gesamtüberblick zu den Motiven von Produktionsverlagerungen ins Ausland. Tabelle 5 zeigt die Zielregionen von deutschen Firmen, die Teile der Produktion ins Ausland verlagern.

**Tabelle 4: Motive für Produktionsverlagerungen ins Ausland (Anteil der Verlagerungen, in denen der jeweilig genannte Grund eine Rolle spielte**

| Gründe                                                                | absolut | in Prozent |
|-----------------------------------------------------------------------|---------|------------|
| Kosten der Produktionsfaktoren<br>(Personal, Material, Kapital, etc.) | 331     | 84,9       |
| Markterschließung                                                     | 180     | 46,2       |
| Flexibilität, Lieferfähigkeit                                         | 146     | 37,4       |
| Kapazitätsengpässe                                                    | 113     | 29,0       |
| Steuern, Abgaben, Subventionen                                        | 110     | 28,2       |
| Nähe zu Großkunden                                                    | 105     | 26,9       |
| Verfügbarkeit von qualifiziertem Personal                             | 44      | 11,3       |
| Präsenz der Konkurrenz                                                | 39      | 10,0       |
| Technologieerschließung                                               | 20      | 5,1        |
| Qualität                                                              | 15      | 3,8        |
| Infrastruktur                                                         | 27      | 6,9        |
| Koordinations-/Kommunikationskosten                                   | 12      | 3,1        |

Quelle: Fraunhofer Institut für Systemtechnik und Innovationsforschung (2004) 15.

### 3. Die neuen EU-Beitrittsländer als Zielregion für Produktionsverlagerungen

Hierbei spielt neben den günstigen Bedingungen in punkto Arbeitskosten und Unternehmensbesteuerungen auch das gestiegene Vertrauen der deutschen Unternehmen in die rechtlichen Rahmenbedingungen eine wichtige Rolle. Bei den Unternehmen, die sich erstmals 2005 im Ausland engagierten, ist der obig skizzierte MOE-Anteil (43,4%) mit 46% noch höher! Dabei erweisen sich die MOE-Standorte nach wie vor für

**Tabelle 5: Zielregion von Firmen, die Teile der Produktion ins Ausland verlagerten**

| Zielregion der Verlagerung | Anteil in % |
|----------------------------|-------------|
| Westeuropa                 | 29,9        |
| EU-Beitrittsländer         | 43,4        |
| Osteuropa/GUS-Staaten      | 19,5        |
| Nord- und Mitteleuropa     | 15,2        |
| Südamerika                 | 5,1         |
| Asien                      | 33,0        |

Quelle: Fraunhofer Institut Systemtechnik und Innovationsforschung, Studie: Produktionsverlagerungen ins Ausland und Rückverlagerung (2004) 13.

die beschäftigungsintensiven Produktionen (Ernährungsgewerbe, Tabakverarbeitung, Textil-, Bekleidungsindustrie, Gummi- und Kunststoffwaren, Elektrogeräte) von besonders hohem Interesse.

Sowohl die Analyse des Fraunhofer Instituts als auch die DIHK-Umfrage (2005) zu Investitionen im Ausland kommen bezüglich der Motive der Produktionsverlagerung ins Ausland zu dem Ergebnis, dass Verlagerungen in die neuen EU-Beitrittsländer in MOE überproportional stark motiviert sind durch die gezielt angestrebte Senkung der Faktorkosten. Ein Blick auf die Arbeitskosten in den MOEL zeigt, dass diese im Durchschnitt nur ca.  $\frac{1}{4}$  der Arbeitskosten in Deutschland betragen. Das monatliche Durchschnittsgehalt eines ungarischen Produktionsarbeiters mit Berufsausbildung (aber ohne Studium) in der Fernsehgeräte-Serienproduktion schwankt je nach Unternehmen bzw. Region zwischen 220 und 450 Euro, was weniger als ein Drittel im Vergleich zu seinem deutschen Kollegen ausmacht.

Der durchschnittliche jährliche Bruttoverdienst (Löhne und Gehälter) vor Abzug der Lohnsteuern und Sozialversicherung dürfte sich im Jahre 2005 in Polen, Ungarn und der Tschechischen Republik bei rund 6.500 bis 8.000 Euro belaufen haben. Im Vergleich dazu Deutschland: rund 40.000 Euro. Hinzu kommt eine in der Regel höhere Wochenarbeitszeit bei weniger Jahresurlaub. Während in Polen beispielsweise 40 Stunden pro Woche gearbeitet wird, sind es in Frankreich nur 35 Stunden.

Interessanterweise sind die Lohnnebenkosten gemäß Bank Austria Creditanstalt AG (2004) prozentual in Polen, Ungarn und der Tschechischen Republik mit jeweils ca. 47% höher als in Deutschland mit rund 43%. Dieser Effekt wird aber durch die niedrigen Durchschnittslöhne im Moment mehr als kompensiert, wobei diese regional sehr schwanken.

Für die konzeptionelle Vorbereitung von Standortverlagerungen sind Betrachtungen zu den Relationen zwischen der Lohn- und Produktivitätsentwicklung erforderlich. Dabei wird sichtbar, dass die Lohnstückkosten in

den neuen EU-Beitrittsländern schneller gestiegen sind als am deutschen Standort (vgl. Tabelle 6).

Es ist anzumerken, dass in den 90er Jahren die Attraktivität der Standorte in MOE und damit deren internationale Wettbewerbsfähigkeit stark von den relativ niedrigen Wechselkursen und – im internationalen Vergleich – niedrigen Löhnen geprägt wurde.

Wie wird es weitergehen?

Eine nüchterne Einschätzung darf nicht übersehen, dass sich die bisherigen Standortvorteile etwas abmindern werden. So übernehmen diese Länder im Resultat des EU-Beitritts zahlreiche EU-Regulierungen im Umwelt- und Sozialbereich, was die bisherige Attraktivität ihrer Standorte eher schmälert. Auch im Währungsbereich war schon in den letzten Jahren zu beobachten (vgl. Entwicklung der Krone in Tschechien), dass es zu Aufwertungen der nationalen Währungen kam, was den Kostenvorteil und die preisliche Wettbewerbsfähigkeit von Produktionen an MOE-Standorten minderte.<sup>31</sup> Die (noch) günstigeren Lohnkosten und die steuerlichen Vorteile werden jedoch allein in der Zukunft nicht mehr ausreichen, um die

**Tabelle 6: Entwicklung der Lohnstückkosten im verarbeitenden Gewerbe**

| Land                                                | Brutto-Arbeitseinkommen je Einheit<br>Bruttowertschöpfung in Preisen von 1995<br>Index, 1995 = 100 |       |       |       |       |       |
|-----------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
|                                                     | 1996                                                                                               | 1997  | 1998  | 1999  | 2000  | 2001  |
| Lohnstückkosten in nationaler Währung               |                                                                                                    |       |       |       |       |       |
| Tschechien                                          | 110,7                                                                                              | 111,9 | 121,9 | 126,7 | 124,3 | 126,0 |
| Polen                                               | 114,5                                                                                              | 121,9 | 132,4 | 135,0 | 130,0 | 132,0 |
| Ungarn                                              | 113,5                                                                                              | 120,9 | 122,9 | 129,1 | 125,1 | 137,1 |
| Deutschland                                         | 101,8                                                                                              | 99,7  | 100,1 | 101,9 | 99,1  | 100,5 |
| Sachsen                                             | 97,8                                                                                               | 89,0  | 83,9  | 84,0  | 78,6  | 76,0  |
| Relative Lohnstückkosten in einheitlichen Währungen |                                                                                                    |       |       |       |       |       |
| Tschechien                                          | 107,0                                                                                              | 104,8 | 115,3 | 117,0 | 118,1 | 122,3 |
| Polen                                               | 102,7                                                                                              | 102,4 | 108,3 | 101,5 | 102,4 | 111,6 |
| Ungarn                                              | 92,2                                                                                               | 92,0  | 85,3  | 85,4  | 80,2  | 87,2  |
| Deutschland                                         | 97,3                                                                                               | 92,8  | 95,3  | 96,0  | 90,1  | 89,8  |
| Sachsen <sup>a)</sup>                               | 93,4                                                                                               | 82,8  | 79,9  | 79,1  | 71,6  | 68,0  |

<sup>a)</sup> Näherungswert, errechnet durch Übertragung der Lohnstückkostenrelation Sachsen zu Deutschland in nationaler Währung auf die deutschen relativer Lohnstückkosten in einheitlicher Währung.

Quelle: OECD (2002): Arbeitskreis Volkswirtschaftliche Gesamtrechnung der Länder, Berechnung des ifo-Instituts, München/Dresden.

Standorte attraktiv für weitere Verlagerungen zu halten. Es geht um die Herausbildung attraktiver Absatz- und Beschaffungsmärkte sowie Fertigungsstandorte mit mittlerer und hoher Technologieintensität. Wenn es gelingt, verstärkt Sektoren zu entwickeln, die höhere Einkommen versprechen (*Cluster* im Automobilbau, in der Elektronik sowie im Maschinenbausektor),<sup>32</sup> dann entstehen Anreize für Verlagerungen auch bei kapitalintensiven Produkten. Arbeitsintensive Produktionen sind ohnehin schon weiter in Richtung Osten gewandert, ganz nach dem Motto von passiven Lohnveredelungsgeschäften: „Die Karawane zieht weiter...“ So zeigt sich klar, dass sich mit dem EU-Beitritt der MOEL die Unterschiede in den Bedingungen für Verlagerungen zwischen den mittelosteuropäischen und südosteuropäischen Wirtschaften weiter verstärkt haben: „Während sich einige mitteleuropäische Länder langsam aus dem typischen Niedriglohnbereich herausentwickeln, sind die südosteuropäischen Länder weiter auf diesen Wettbewerbsvorteil angewiesen. Dieser Differenzierungsprozess hat dazu geführt, dass schon 1995 die Einkommensunterschiede unter den Beitrittskandidaten sehr viel höher lagen als in der EU (Dänemark : Portugal etwa 3:1; Slowenien : Bulgarien etwa 5:1).“<sup>33</sup>

Es wird sichtbar, dass die Ansprüche und Erwartungen an die real vorhandenen Kostendifferenzen immer größer werden, bevor sich Unternehmen zu Produktionsverlagerungen entschließen: Nach den Angaben von Boston Consulting Group wird eine Entscheidung über Produktionsverlagerung erst dann getroffen, wenn die Kostenvorteile im Ausland höher als 10-15% gegenüber der Produktion in Deutschland liegen. Unterhalb dieser Größenordnung ist keine deutsche Firma bereit, eine Investitionstätigkeit im Ausland aufzunehmen. Im Ergebnis einer Analyse, bei der 24 Kriterien berücksichtigt wurden, die einen Einfluss auf eine potenzielle Produktionsverlagerung haben, wurden von den Experten der BCG Produktmerkmale ermittelt, die bei einer solchen Verlagerung aus Deutschland in Länder mit geringeren Produktionskosten von Bedeutung sind: Es sind Produkte, die weitgehend standardisiert, arbeitsintensiv, einfach für Transporte sind sowie die, bei denen die Lieferzeit und das Risiko in annehmbaren Grenzen liegen. Im Ergebnis des prognostizierten Wandels bei der Struktur der deutschen Importe aus den Ländern mit geringen Produktionskosten im Laufe der Jahre 2004-2015 werden Verschiebungen erfolgen (als eine Konsequenz der Produktionsverlagerung aus Deutschland), die insbesondere Produkte betreffen wie Schuhe, Fernseher, Kühlschränke und *Memory-Chips*. In zehn Jahren werden in Deutschland über 50% dieser Produkte aus den Importen aus zwei der genannten Ländergruppen stammen. Für Polen sind jedoch die Hinweise auf die Artikel, die aus den neuen EU-Mitgliedstaaten kommen werden, von größerer Bedeutung. Es sind in erster Linie Kühlschränke, Fernseher, Sofas und Autolenkräder.<sup>34</sup>



Zusammenfassend lassen sich folgende Trends bei den Verlagerungen nach Mittel- und Osteuropa hervorheben:

Erstens: Was den Stellenwert der MOE-Standorte betrifft, so bleiben sie für deutsche und österreichische Unternehmen die wichtigste Zielregion für Investitionen und Verlagerungen, gefolgt von der EU-15 sowie China.

Zweitens: Trotz Angleichungstendenzen im den Löhnen bleiben die niedrigen Faktorkosten der wichtigste Beweggrund für Verlagerungen deutscher Unternehmen (knapp 50% aller deutschen ADI in den neuen EU-Beitrittsländern sind arbeitskostenorientiert). Mit 27% folgen das flexiblere Arbeits- und Tarifrecht sowie mit 24% die geringere Steuerbelastung. Insbesondere Mittelständler aus dem Textil- und Bekleidungsgebiete, dem Verlagsgewerbe, der Metallbearbeitung, der Herstellung von Kunststoffwaren sowie der Elektroindustrie wählen die Länder Mittel- und Osteuropas als Produktionsstandorte.<sup>35</sup>

Drittens: Bei den lohnintensiven Produktionen ziehen die Unternehmen immer weiter nach Osten (Bekleidungsindustrie z. B. nach Weißrussland). Aber auch bei den Automobilzulieferunternehmen zeigt sich ein Trend, wonach bisher in den neuen EU-Beitrittsländern angesiedelte Produktionen weiter nach Osten abwandern. So verlagert z. B. die im bayrischen Odehausen ansässige W.E.T. Automotive Systems AG 80% der Produktion aus Ungarn in die Ukraine, da 2004 eine lohnintensive Produktion selbst in Ungarn schon zu teuer wurde. Damit verbleiben am ungarischen Standort nur noch Engineering sowie die Kleinserienproduktion.<sup>36</sup> Somit verschärft sich in den MOEL ständig der Wettbewerb zwischen den Funktionen Einkaufsmarkt und Produktionsverlagerungsstandort.

Viertens: Im Dienstleistungssektor erweisen sich Tschechien, Polen und Ungarn zunehmend attraktiv als Standorte ausgelagerter Aktivitäten. Nach Indien, China und Malaysia gewinnt Mitteleuropa im Bereich ausgelagerter Dienste an Gewicht (insbes. Tschechien!). Aktivitäten von IBM, Sun Microsystems sowie von EDS, dem weltweit größten Anbieter von Business- und Technologie-Lösungen, belegen diese Entwicklung.<sup>37</sup>

#### **4. Beschäftigungswirkungen internationaler Produktionsverlagerungen**

Seit Jahren sind die Beschäftigungseffekte ausländischer Direktinvestitionen Gegenstand von Debatten in Theorie und Praxis. Schon bei den Wirkungen der ADI deutscher Unternehmen im Ausland konnte nicht überzeugend nachgewiesen werden, dass – wie immer wieder behauptet – Direktinvestitionen automatisch zum Beschäftigungsabbau im Inland führen. Nun hat sich die Diskussion so weit zugespitzt, dass J. Rüttgers (Ministerpräsident in Nordrhein-Westfalen) in diesem Zusammenhang

von einer „Lebenslüge“ spricht, wenn festgestellt wird, dass Arbeitgeber, die im Ausland investieren, unpatriotisch seien, weil sie doch in jedem Fall Jobs in Deutschland vernichten: „Seit Beginn der 90er Jahre hat sich der Bestand von deutschen Direktinvestitionen von 150 Mrd. Euro auf 570 Mrd. Euro erhöht. Selbstverständlich wirken sich diese Investitionen auch positiv auf die Beschäftigung bei uns aus. Drei Stellen im Ausland sichern einen Arbeitsplatz im Inland.“<sup>38</sup>

Selbstverständlich ergibt sich bei der Bewertung der Beschäftigungswirkungen von Verlagerungen *kein* einheitliches Bild. Zunächst müssen wir genau differenzieren zwischen den lokalen Effekten dieser Verlagerungen, die durchaus in vielen Einzelfällen für die Beschäftigungssituation im Unternehmen und in den Regionen schmerzvoll sind für Teile von Arbeitnehmergruppen, und den volkswirtschaftlichen Wirkungen, die häufig geringfügig bleiben können, solange es gelingt, im Zuge von Industrie- und Strukturpolitik *gleichzeitig* neue Arbeitsplätze zu schaffen. Gelingt dies nicht – wie im Falle von Deutschland in der Vergangenheit – so werden im Ergebnis von Verlagerungen erheblich Arbeitsplätze abgebaut. So weist Wildemann in seiner Studie darauf hin, dass in den nächsten fünf Jahren auf Grund von Verlagerungen ins Ausland 152.000 Arbeitsplätze in Deutschland abgebaut werden könnten. Dabei sind die volkswirtschaftlichen Folgeeffekte in anderen Wirtschaftsbereichen noch gar nicht beachtet. Wenn man von einem Multiplikationsfaktor von 1,5 ausgeht, dann kann sich der verlagerungsbedingte Arbeitsplatzrückgang sogar auf 1,9 Mio. summieren. Der größte Anteil (70%) der Arbeitsplatzverluste betrifft den Produktionsbereich, bedingt durch die reduzierte Fertigungstiefe.<sup>39</sup>

Ähnliche Entwicklungen vollziehen sich nicht nur in Europa, sondern auch in den Vereinigten Staaten, wobei dort die gegenwärtige Welle des „*Offshoring*“ nicht nur die verarbeitende Industrie, sondern vor allem den Dienstleistungssektor stark tangiert: So wies die US-Industrie im Zeitraum 2000-2005 einen Arbeitsplatzabbau auf, wobei dieser Rückgang nicht allein auf Verlagerungen ins Ausland zurückzuführen war. Es wird geschätzt, dass ca. 2/3 des Rückganges der Arbeitsplätze auf Verlagerungen und Importsubstitutionen von vorher national produzierten Gütern zurückzuführen waren.<sup>40</sup>

Der Unterschied zu Deutschland besteht jedoch darin, dass in den USA wie auch in Großbritannien die Aktivitäten der Wirtschaftspolitik sowie der Unternehmen es bewerkstelligten, im Zuge soliden Wirtschaftswachstums genügend neue Arbeitsplätze in anderen Sektoren (Dienstleistungen!) zu schaffen.

Wie bereits angedeutet, wird sich künftig ausgehend von den Entwicklungen in den USA die neue Welle des „*Offshoring*“ vor allem auf den Dienstleistungssektor beziehen.

Die Analyse der Beschäftigungswirkungen von Verlagerungen ins Ausland impliziert die Frage nach den Gewinnern bzw. Verlierern dieser Ent-

wicklung. Während *Mainstream*-Ökonome behaupten (z. B. Harvard-Ökonom Mankiw), dass die Wirtschaft generell davon profitiere („the economy overall benefits“), wird jedoch auch immer stärker auf die differenzierten Konsequenzen hingewiesen. Ähnlich wie bei der Betrachtung der Folgen des Freihandels zeichnen sich nicht nur Gewinner, sondern auch Verlierer ab: „Offshoring certainly produces winners and losers. Big winners are stakeholders and consumers (niedrigere Einkaufspreise, H. Z.!). For enterprises, offshoring means substantially lower production costs. For every dollar of services offshored, Mc Kinsey estimates that a company's shareholders and / or consumers gain 62 cents in the form of higher profits and/or lower prices.“<sup>41</sup>

Allerdings – hierauf verweist Slaughter – wird auch ein Großteil der erzielten Gewinne dafür eingesetzt, neue Arbeitsplätze in jenen Unternehmen zu schaffen, die Verlagerungen ins Ausland durchführen: „Many US-based companies continue to create jobs here even while they offshore others.“ Was die Verlierer betrifft, so sind es die Arbeitnehmer in den betroffenen Sektoren bzw. Unternehmen, deren Arbeitsplätze verlagert werden: „After losing their job, sixty percent of service workers taking a pay cut when becoming reemployed (30 percent or more). Losses from offshoring are even more substantial among manufacturing workers.“<sup>42</sup>

Um die volkswirtschaftlichen Effekte zu messen, bietet es sich an, die Betriebe mit Produktionsverlagerungen ins Ausland jenen Unternehmen gegenüberzustellen, die keine durchführen, um Veränderungen im Personalbestand zu ermitteln: „Es zeigt sich, dass in der Tat ein Unterschied in der Beschäftigungsentwicklung zwischen diesen beiden Gruppen von Betrieben erkennbar wird. Während im Durchschnitt aller erfassten Betriebe die Mitarbeiterzahlen pro Jahr um 3,4% gestiegen sind, verzeichneten Firmen mit Produktionsverlagerungen ins Ausland im Mittel einen Beschäftigungsaufwuchs von 1,2%. Demgegenüber konnten Betriebe ohne Verlagerungen ihre Belegschaften um über 4% aufstocken. Da in dieser Erhebung nur die Beschäftigungsentwicklung in Betrieben, die im Vergleich zwischen 2000 und 2003 noch Bestand hatten, einfließen können, repräsentiert dieser Anstieg der Beschäftigung im Sample naturgemäß nicht die gesamtwirtschaftliche Beschäftigungsentwicklung, die ganz wesentlich auch durch aus dem Markt ausscheidende Firmen geprägt wird.“<sup>43</sup>

Allerdings – und darauf verweisen die Autoren zu Recht – ist die Beschäftigungsentwicklung die Resultante einer Vielzahl von Faktoren, Einflüssen und Bedingungen, wie z. B. die Umsatzentwicklung, die Größe des Unternehmens, die Kapazitätsauslastung oder das Verhältnis von Kapitalkosten und Arbeitskosten als ein Ausdruck dafür, ob es sich eher um eine arbeits- oder eher um eine kapitalintensive Fertigung handelt.

Während Verlagerungen aus reinen Kostenmotiven zu weniger Beschäf-

tigungszuwachs führen bzw. mit einem größeren Stellenabbau verbunden sind, sind Verlagerungen und ADI, die eher die Markterschließung ins Zentrum stellen (Exportzunahme), stärker mit positiven Beschäftigungseffekten verbunden (Bsp. Automobilindustrie in Deutschland). Dabei sind die Unternehmen in der Automobilindustrie (BMW, Volkswagen u. a.) ein gutes Beispiel dafür, wie kostenbedingte Verlagerungen mit den marktorientierten Investitionen im Ausland kombiniert werden können, um mittels Vorleistungsimporten die preisliche Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern. Daher erscheint eine absolute Gegenüberstellung von kosten- und marktorientierten Verlagerungen wenig zweckmäßig, weil es – wie im Falle der Autoindustrie – nicht der Komplexität der Bedingungen und Möglichkeiten entspricht: „First, there will often be a problem to classify projects as cost – or market oriented. Many affiliates at the same time serve the host country as well as the home or third country markets – how could one classify, for example, VW's affiliate Skoda or the voluminous operations of Schieder, a manufacturer of furniture who developed Eastern European markets from initially largely cost-motivated engagements in Poland? Second, and more important, in both cases there will be room for a wide range of links between foreign and domestic operations of the investing firms and the economies affected. These links mostly are effective via changes in foreign trade relations.“<sup>44</sup>

Die Bedingtheit dieser Unterteilung wird von Jungnickel zu Recht betont, wenn er unterstreicht, dass selbst marktorientierte Verlagerungen (Errichtung neuer Produktionsstätten) zulasten von lokaler Produktion und Beschäftigung gehen, wenn frühere Exporte substituiert werden oder wenn Märkte in Drittländern von den Tochtergesellschaften in den neuen EU-Beitrittsländern bedient werden. Resümierend bleibt aus volkswirtschaftlicher Sicht festzuhalten, dass die Beschäftigungswirkungen der ADI sowie der internationalen Verlagerungen – im Unterschied zur öffentlich geführten Debatte – richtig eingeordnet werden müssen, denn es gilt: „Even if FDI were accompanied by considerable job losses, this would rather be an indication of a more general disease. In the case of Germany, the causes for the underlying disease lie in structural weaknesses of the German economy, preventing sufficient structural change in reaction to altering demand conditions. Instead of blaming FDI for killing jobs, the competitive position of Germany towards the CEECs should be improved by structural measures.“<sup>45</sup>

Wie sieht nun die mikroökonomische Sicht aus? Es ist heute unbestritten, dass die deutschen Unternehmen mit Produktionsverlagerungen ins Ausland wesentlich ihre internationale Wettbewerbsfähigkeit verbessert haben. Die Ergebnisse der Untersuchungen zeigen eindeutig, dass bei Unternehmen, die im Ausland investieren, auch im Inland die Unternehmensentwicklung positiver abläuft als im Durchschnitt der Unternehmen.

So kommt es dazu, dass Unternehmen mit Verlagerungs- und Investitionsaktivitäten im Ausland auch ihren inländischen Personalbestand häufiger (nicht in jedem Fall!!) ausweiten als der Durchschnitt der „nur“ exportierenden Unternehmen: „37 Prozent der Unternehmen haben seit Beginn ihrer Auslandsaktivitäten ihren heimischen Personalbestand vergrößert, 31 Prozent stabil gehalten und 32 Prozent reduziert. Der hieraus resultierende Positivsaldo von 5 Prozentpunkten ist der geringste unter allen Unternehmensgruppen. Zum Vergleich: Auslandsaktive Unternehmen, die in der Vergangenheit keine Verlagerung vornehmen mussten, weisen einen Beschäftigungssaldo von plus 18 Prozentpunkten auf, die Gruppe der im Ausland investierenden Unternehmen einen Saldo von 15 Prozentpunkten. Die Produktionsverlagerung bedeutet zwar folglich einen Einschnitt in den inländischen Personalbestand. Für das produktionsverlagernde Unternehmen – und letztlich für die im Inland verbliebenen Arbeitsplätze – kann sie jedoch den eigenen Fortbestand sicherstellen. Im Ausland haben die produktionsverlagernden Unternehmen sogar noch stärker Beschäftigung aufgebaut als die gesamte Gruppe auslandsinvestierender Unternehmen: 65 Prozent der produktionsverlagernden Unternehmen geben an, dass sich ihr ausländischer Personalbestand seit Beginn ihrer Auslandsaktivität erhöht hat, und nur 8 Prozent verzeichnet seither einen Beschäftigungsrückgang. Der resultierende Beschäftigungssaldo von plus 57 Prozentpunkten übersteigt den Saldo der auslandsinvestierenden Unternehmen (56 Prozentpunkte) um einen Prozentpunkt.“<sup>46</sup>

#### 4.1 Fazit

Die internationalen Produktionsverlagerungen leisten einen spürbaren Beitrag zur Verbesserung der internationalen preislichen Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen. Effekte von Verlagerungen zur Sicherung, zum Abbau oder zur Zunahme von Arbeitsplätzen lassen sich am besten auf Unternehmensebene nachweisen. Im Gegensatz zu den „Schreckensszenarien“ in den öffentlichen Debatten dominiert unter den Ökonomen die Auffassung, dass längerfristig positive Beschäftigungswirkungen von Auslandsverlagerungen durchaus erwartet werden können: „Danach hat sich in den letzten Jahren zwar der inländische Wertschöpfungsgehalt in den deutschen Exporten wegen gestiegener Vorleistungsimporte deutlich verringert. Insgesamt konnte jedoch der Anteil der durch Exporte ausgelösten („exportinduzierten“) Wertschöpfung an der gesamtwirtschaftlichen Wertschöpfung gesteigert werden. Daraus lässt sich ableiten, dass Deutschland die verstärkte internationale Arbeitsteilung einschließlich der Produktionsverlagerungen und des Vorleistungsimports nutzt, um inländische Arbeitsplätze zu sichern bzw. im Prozess des Strukturwandels neue zu schaffen.“<sup>47</sup>

## 5. Schlussbemerkungen und Ausblick

Veränderungen in der Wertschöpfungsstruktur eines Unternehmens sind kein Selbstzweck und bedürfen einer klaren konzeptionellen Vorbereitung sowie einer sauberen Kalkulation, in der die Einsparungen durch Verlagerung den zusätzlichen Aufwendungen und Hemmnissen gegenübergestellt werden. In den 90er Jahren stand die Reduzierung der Fertigungstiefe im Mittelpunkt der Überlegungen. Heute wird immer mehr erkannt, dass eine Verringerung der Fertigungstiefe nicht beliebig ausdehnbar ist: „Doch anders als heute war früher die Zielrichtung grundsätzlich darauf gerichtet, weniger selbst zu fertigen, um dadurch schneller reich zu werden. Das hat sich total geändert. Nicht die Verringerung des eingesetzten Kapitals bestimmt den Unternehmenswert, sondern die Effektivität der Produktion – egal wie tief oder flach gefertigt wird – ist wettbewerbsbestimmend. Es zeigt sich heute, dass in der Regel eine höhere Fertigungstiefe mit einer höheren Rendite einhergeht.“<sup>48</sup>

Wie soll es weitergehen? Hat der Industriestandort Deutschland noch eine Perspektive, oder wird der Weg in die „Basarökonomie“ beschritten?

Obwohl heute zwei Drittel der Produktion der verarbeitenden Industrie zugekauft werden, haben die Dienstleister und Händler bislang nicht die Industrie als Fundament der deutschen Wirtschaft und ihrer Exporte abgelöst. Dabei ist zwischen 1991 und 2004 der Auslandsanteil an allen Vorleistungsbezügen der deutschen Industrie von 24% auf 28% gestiegen.<sup>49</sup> Ohne diese Vorleistungsimporte, die wir auch in anderen Ländern vorfinden (Ausnahme: Großbritannien), wären die Exporterfolge der deutschen Wirtschaft bei den hohen Arbeitskosten niemals möglich. So gesehen sind ökonomisch begründete Verlagerungen ins Ausland keine „Bedrohung“, sondern eher ein Ausdruck einer effizienten internationalen Arbeitsteilung, die sich mit der Globalisierung weiter vertieft. Schließlich ist die Tatsache, dass Unternehmen viele Zwischenprodukte importieren, kein neues und kein spezifisch deutsches Phänomen im Sinne der „Basarökonomie“. Steinherr und Gross ist zuzustimmen, wenn sie betonen: „Die Daten sprechen noch dazu eine ganz andere Sprache: Der Anteil an importierten Vorleistungen ist in Deutschland natürlich niedriger als in Österreich, aber er ist sogar niedriger als in den Vergleichsländern Frankreich und Italien. In den vergangenen Jahren ist er in Deutschland sogar gefallen, in Frankreich und Italien hingegen gestiegen.“<sup>50</sup>

Die These von der „Basarökonomie“ unterschätzt somit den Öffnungsgrad der deutschen Wirtschaft (Anteil der Ex- und Importe am BIP), der mit gegenwärtig 40% deutlich höher liegt als etwa in Frankreich und Italien (30%).

Aus betriebswirtschaftlicher Sicht ist hervorzuheben, dass einzelne Verlagerungen dann nicht erforderlich erscheinen, wenn Innovationspoten-

ziale am deutschen Standort nicht voll ausgeschöpft werden und häufig den Verlagerungen keine wirtschaftlich saubere Kalkulationen zu Grunde liegen. Insbesondere in der konsequenten Nutzung von regionalen Clustern<sup>51</sup> liegen große Potenziale, die Unternehmen vor Verlagerungen ins Ausland stärker berücksichtigen sollten. Gerade die mittelständischen Unternehmen suchen im Ausland vor allem nach neuen Märkten und keineswegs nur nach billigen Arbeitskräften, obwohl dies Verbände und Wirtschaftsinstitute immer wieder behaupten, worauf Weismann völlig zu Recht hinweist: „In diesem Bereich [gemeint sind die internationalen Produktionsverlagerungen – H. Z.] wird oft zu schwarz gemalt. Der mittelständische deutsche Unternehmer will in Deutschland bleiben, aus Standortverbundenheit, unternehmerischer Verantwortung und auch wegen der vielen objektiven Vorteile des jeweiligen Standortes.“<sup>52</sup>

Die erfolgreiche Entwicklung vieler deutscher Unternehmen, die gegen den „Ost-Strom“ der Verlagerungen schwimmen, zeigt, dass sich für sie eine Verlagerung an einen mittelosteuropäischen Standort in vielen Fällen wirtschaftlich gar nicht lohnt. Dabei beachten sie, dass etwa ein Fünftel der Verlagerungen ins Ausland wieder rückgängig gemacht werden. Anstatt dem Verlagerungstrend zu folgen, sollten viel konsequenter die Reserven genutzt werden, die sich aus der Optimierung der eigenen Prozessabläufe ergeben: „Wer den Begriff Verlagerung ausschließlich mit Kosten- bzw. Rationalisierungsgründen in Zusammenhang bringt, greift zu kurz. Nicht alleine die hohen deutschen Löhne sind für die zu teure Produktion im Lande verantwortlich. Es wird auch viel Potenzial verschenkt: Durch Optimierung der Prozessabläufe in deutschen Fabriken lassen sich bis zu 20 Prozent der Kosten einsparen. Und durch neue Fertigungsabläufe oder durch den Aufbau neuer Werksstrukturen lässt sich noch einmal so viel einsparen.“<sup>53</sup>

Natürlich können unter den Bedingungen offener Märkte viele lohnintensive Produktionen in Deutschland oder an Standorten anderer hoch entwickelter Industrieländer nicht gehalten werden, wobei in der betriebswirtschaftlichen Praxis sich eine Faustregel herauskristallisiert hat, dass sich Produktionen mit über 30% Lohnkostenanteil in Deutschland kaum behaupten können. Aber auch hier gibt es Ausnahmen, auf die der Autor im Ergebnis von Untersuchungen hinweisen möchte: Hoch spezialisierte Produkte mit Nischencharakter, die in erster Linie und ausschließlich von der Qualität und Erfahrung der eigenen Mitarbeiter leben (z. B. Unternehmen Kolbus: Fertigung von Spezialmaschinen für das Binden von Büchern mit hohem Handarbeitsanteil in der Montage, oder BE Maschinenmesser: Fertigung von Messern für die weltweite Fleischverarbeitung mit hohem Handarbeitsanteil beim Schleifen der Messer).

Im Unterschied zur öffentlichen Debatte in Deutschland schätzen zahlreiche ausländische Unternehmen Deutschland als einen Spitzenstand-

ort in Europa ein, ganz nach dem Motto: „Billig ist nicht automatisch gut.“ Besonders schätzen die ausländischen Unternehmen die hohe Qualität der Infrastruktur, die reife Forschung und Entwicklung (hoher Anteil von Verlagerungen gerade in diesem Bereich nach Deutschland!), die sehr gute Qualifikation der Arbeitskräfte sowie die hohen Anforderungen des Konsumenten im deutschen Binnenmarkt – quasi als Testmarkt für den Einstieg in andere Märkte der EU. So ist Deutschland weltweit der Standort mit der höchsten Konzentration amerikanischer Investitionen – trotz der hohen Arbeitskosten, die angeblich zur Verlagerung ins Ausland zwingen. Über zweitausend amerikanische Unternehmen sind gegenwärtig aktiv in Deutschland. „Die deutsche Industrie hat die Chance, zum Fabrikausrüster der Welt zu werden, das heißt alle Elemente, Systeme, Betriebsmittel und Service-Leistungen zu liefern. Der hiesige Markt der Produktionsausrüster ist der härteste der Welt und qualifiziert zu Höchstleistungen. Weitere strategische Linien folgen der technischen Entwicklung zur Beherrschung der Prozesse jenseits heutiger technischer Grenzen. Dazu zählt die Applikation neuer Technologien ebenso wie die Erschließung neuer Felder für neue Produkte.“<sup>54</sup>

In der weiteren Diskussion sollten stärker Erfahrungen aus anderen Industrieländern (Japan) genutzt werden. Was lässt sich beispielsweise von Japan im Umgang mit Produktionsverlagerungen lernen? Warum muss der Weg nicht in die „Basarökonomie“ führen?

Zunächst ist festzuhalten, dass japanische Unternehmen schon sehr frühzeitig Erfahrungen gesammelt haben in der Praxis von Verlagerungen an andere Standorte in Südostasien, was ihnen jetzt zweifellos im internationalen Vergleich zugute kommt.

Bei der Suche nach Wegen für den Ausbau des Industriestandortes Japan unter den Bedingungen der Konkurrenz mit Niedriglohnländern in der Region (China, Vietnam u. a.) scheinen fünf Aspekte im Herangehen am die Produktionsverlagerungen für die Debatte in Theorie und Praxis in Deutschland sehr überlegenswert:

Erstens: Viele arbeitsintensive Industrien (Textilien, Bekleidung, einfache Montagegewerke etc.) haben bereits in den 60er und 70er Jahren das Land verlassen, wobei dies nicht nur wegen der Arbeitskosten geschah, sondern auch in Folge von Währungsschocks (1985).

Zweitens: Die Arbeitskosten als Motiv für Verlagerungen werden nicht überschätzt. In vielen Fällen waren es eher die hohen steuerlichen Belastungen, die zu Verlagerung führten.

Drittens: Die hohe Bindung an den japanischen Standort trotz der Niedriglohnkonkurrenz in der Region lässt sich erklären mit dem in Japan entwickelten Konzept der „Mutterfabriken“ („*mother plants*“). Dies bedeutet, dass grundlegende neue Produkte und Fertigungsprozesse generell in den japanischen Produktionsstätten entwickelt werden und dann sehr



sorgfältig geprüft wird, ob und wie Fertigungen am japanischen Standort verbleiben oder ins Ausland gehen. Verlagerungen werden bei diesem Vorgehen nicht als Bedrohung angesehen, sondern ganz im Gegenteil als neue Chance, um die Vorzüge der Arbeitsteilung in der Region zu nutzen: „The shift of manufacturing jobs to China has masked the success which many Japanese manufacturers have had in refreshing their products and processes at home. The mother-plant arrangement highlights Japan's skills in manufacturing. A Japanese-owned factory, whether in Thailand, China or in the US, replicates the mother factory in Japan.“<sup>55</sup>

Viertens: Die Existenz der zahlreichen Industriecluster ist ein weiterer entscheidender Grund für das Festhalten am japanischen Industriestandort anstelle übereilter Verlagerungen: „High value production in Japan depends not only on a good quality of workforce but also on a strong local network of specialist sale contractors to provide parts and services. ... If our clients (K. Furuhashi Electronic supplier firm for Sharp and Sanyo) have a problem (with the design of a new part) it is helpful that they have such a short distance to come talk to us about it. In this way new products can be rapidly improved.“<sup>56</sup>

Fünftens: Das komplizierte Problem der Produktpiraterie, mit dem deutsche Firmen auch sehr ernsthaft konfrontiert sind, ist schließlich auch ein Grund dafür, die industrielle Grundlage nicht zu verlagern, insbesondere nicht dort, wo man die technologische Führerschaft besitzt. Im Vordergrund steht hier klar der Schutz des besonders wichtigen Know-how. Verlagerungen können in diesen Bereichen das Heranwachsen von Wettbewerbern eher ermöglichen. Dabei wird keineswegs auf die Vorteile internationaler Arbeitsteilung verzichtet, indem man niedrige Wertschöpfungsstufen ins Ausland verlagert und die sensitiven Technologien mit hoher kommerzieller Verwertung in Japan behält (Bsp. Canon, Sony u. a.)

Schließlich sei angemerkt, dass eine effiziente Industriepolitik in Japan auch dazu beigetragen hat, die einheimische Industrie wettbewerbsfähiger zu machen, was sich als ein wirksames Mittel gegen ökonomisch unbegründete Standortverlagerungen erwies.

## Anmerkungen

<sup>1</sup> Wildemann (2005) 18.

<sup>2</sup> Ebendort 22.

<sup>3</sup> Meyer (2006) 1.

<sup>4</sup> Heidemann, Rachwitz (2005) 24.

<sup>5</sup> Zschiedrich (2006) 168 ff.

<sup>6</sup> Hunya (2006) 9.

<sup>7</sup> Ebendort.

<sup>8</sup> Wirtschaftswoche (2006) 92.

<sup>9</sup> FAZ (2006) 13.

<sup>10</sup> Scholl, Hermann, Auslandsproduktion bei R. Bosch, in: Handelsblatt (13.6.1994).

- <sup>11</sup> Wildemann (2005) 13.
- <sup>12</sup> Bormann, Jungnickel, Keller (2005) 21.
- <sup>13</sup> Sinn (2005).
- <sup>14</sup> Bormann, Jungnickel, Keller (2005) 21.
- <sup>15</sup> Becker (2005) 44.
- <sup>16</sup> EZB (2006), Monatsbericht Juni, Frankfurt am Main.
- <sup>17</sup> Buchstab, Junger (2006) 26.
- <sup>18</sup> Duwendag (2006) 109.
- <sup>19</sup> Clement, Natrop (2004) 519.
- <sup>20</sup> Meyer (2006) 1.
- <sup>21</sup> Kinkel (RKW-2006) 12.
- <sup>22</sup> Ebendort.
- <sup>23</sup> Ebd.
- <sup>24</sup> Fraunhofer Institut (2004) 12.
- <sup>25</sup> Kinkel (2005) 13.
- <sup>26</sup> Hizen, Görg, Hine (2004) 1.
- <sup>27</sup> Der Spiegel 34 (2006) 91.
- <sup>28</sup> Ebenda 92.
- <sup>29</sup> Ruigrok, Wagner (2005) 311.
- <sup>30</sup> Ebendort 312.
- <sup>31</sup> Dauderstädt (FES-2003) 9.
- <sup>32</sup> Zschiedrich (2006).
- <sup>33</sup> Dauderstädt (WSI-2003) 17.
- <sup>34</sup> Polnische Agentur für Auslandsinvestitionen (2005) 8.
- <sup>35</sup> DIHK (2005) 6.
- <sup>36</sup> Mittel- und Osteuropa 7 (2006).
- <sup>37</sup> Ost-West-Contact (2004) 12.
- <sup>38</sup> Wirtschaftswoche 34 (2006) 32.
- <sup>39</sup> Wildemann (2006) 35.
- <sup>40</sup> Whalen (2005) 33.
- <sup>41</sup> Ebenda (2005) 35.
- <sup>42</sup> Slaughter (2004) 26.
- <sup>43</sup> Kletzer (2001).
- <sup>44</sup> Fraunhofer Institut (2005) 54.
- <sup>45</sup> Bormann, Jungnickel, Keller (2005) 24.
- <sup>46</sup> Ebendort (2005) 35-37.
- <sup>47</sup> DIHK / Steinbeis-Hochschule (2005) 61.
- <sup>48</sup> Duwendag (2006) 141.
- <sup>49</sup> Wildemann in: FAZ (24.1.2005) 6.
- <sup>50</sup> Iwd 21 (2005) 5.
- <sup>51</sup> Steinherr, Gros (2006), in: Handelsblatt (28.6.2006) 2.
- <sup>52</sup> Weismann (2005) 10.
- <sup>53</sup> RATIO 3 (2006) 29.
- <sup>54</sup> Westkämper (2005) 11.
- <sup>55</sup> Financial Times (5.5.2005) 11.
- <sup>56</sup> Ebendort.

## Literatur

- Buchstab, Günter; Gauger, Jörg-Dieter, Was die Gesellschaft zusammenhält – Plädoyer für einen modernen Patriotismus (=Zukunftsforum Politik, Konrad-Adenauer Stiftung, Nr. 62, Köln 2004).
- Basarökonomie – Eigentlich ein Kompliment, in: *iwd* 21 (2005) 4-6.
- Becker, Sascha O., Home Labour Effects of Outward FDI, in: *Berichte Internationale Vereinigung Weltwirtschaft und Politik* 10 (2005) 44-47.
- Böhmer, Reinhold, Wie im Fernen Osten – Unternehmen, die sich in Deutschland behaupten, in: *Wirtschaftswoche* 13 (1996) 60-66.
- Borrmann, Christine; Jungnickel, Rolf; Keller, Dietmar, Weakening of Germany's position as a business location by FDI in CEE? Konferenzmaterialien: Kann Deutschland im internationalen Standortwettbewerb bestehen?, in: *Berichte Internationale Vereinigung für Weltwirtschaft und Weltpolitik* 10 (2005).
- Brandmeier, Michael, Die ökonomische Integration der mittelosteuropäischen Länder: Außenhandel, Outsourcing, Direktinvestitionen und Unternehmenskooperationen (Köln 2005).
- Bundesagentur für Außenwirtschaft, Lohn- und Lohnnebenkosten in den Mittel- und Ost-europäischen EU-Ländern (bfai, Köln 2005).
- Clement, Reiner; Natrop, Johannes, Offshoring – Chance oder Bedrohung für den Standort Deutschland, in: *Wirtschaftsdienst* 8 (2004) 519-529.
- Damjan, J. P.; Rojec, F., FDI and the Catching up Process in the New Member States: Is there a Flying Geese Pattern? (=Wiener Institut für Internationale Wirtschaftsvergleiche, Research Report 310, Wien 2004).
- Danziger Institut für Marktwirtschaft und Polnische Agentur für Auslandsinvestitionen (PAIZ), Polen als Standort für deutsche Investitionen (Danzig 2005).
- Dauderstädt, Michael, Die wirtschaftliche und soziale Dimension der EU-Osterweiterung, in: *WSI-Mitteilungen* 1 (2003) 16-23.
- Dauderstädt, Michael, Sind unsere Löhne zu hoch? Schlaflose Nächte in der Basarökonomie, in: *Internationale Politikanalyse* (Februar 2006).
- DIHK Berlin, Produktionsverlagerung als Element der Globalisierungsstrategie von Unternehmen, Ergebnisse einer Unternehmensbefragung (Berlin 2003).
- Dilling, David; Marsh, Peter, Masters of the craft: How Japanese industry beat off low-cost competition, in: *Finance Times* (5.5.2005) 11.
- Duwendag, Dieter, Globalisierung im Kreuzfeuer der Kritik (Baden-Baden 2006).
- Eickelpasch, Alexander; Pfeiffer, Ingo, Standortverlagerungen in der ostdeutschen Industrie, in: *Wochenberichte DIW-Berlin* 14 (2006) 180-187.
- Epstein, Rolf; Kagelmann, Uwe; Köhler, Anette, Teile eines Ganzen: Empirische Studie zur Steuerung von Konzernen mit transnationaler Wertschöpfung (Deloitte-Consulting, 2006).
- Falkner, Jutta, Den Indern auf den Fersen – Offshore-Standorte in Tschechien, Polen und Ungarn werden zunehmend attraktiv, in: *Ost-West Contact* 7 (2004) 12-14.
- Feinauer, Peter, Gegen den Ost-Strom, in: *RATIO* 3 (2006) 28-30.
- Fontagne, Lionel; Mayer, Thierry, Determinants of location choices by multinational firms: A review of the current state of knowledge, in: *Berichte Internationale Vereinigung Weltwirtschaft und Weltpolitik* 9 (2005) 9-24.
- Going International – Erfolgsfaktoren im Auslandsgeschäft (=Ergebnisse einer DIHK-Umfrage in Kooperation mit der Steinkreis-Hochschule Berlin, Berlin 2005).
- Gros, Daniel; Steinherr, Alfred, Wir Exportweltmeister: Basarökonomien unterschätzen Öffnungsgrad der deutschen Wirtschaft, in: *Handelsblatt* (28. 8. 2006).

- Ha-Joon Chang, Industrial policy in East Asia – lessons for Europe, European Investment Bank (=EIB Papers 11/2 (2006)).
- Heidemann, Thomas; Rackwitz, Felix, Was bei Standortverlagerungen der Automobilbranche zu beachten ist (=Ost-West-Contact (OWC) 2005 (Special Ukraine)).
- Hizen, A.; Görg, H.; Hine, R. L., International Outsourcing and the Skill Structure of Labour Demand in the UK (=Discussion Paper, DIW Berlin, Berlin 2001).
- Hunya, Gabor, Increasing Significance of Repatriated and Reinvested earnings, in: WIWI Database on 2006 FDI in Central, East and Southeast Europe, Wien 2006.
- Kinkel, Steffen; Lay, Günter; Spomenka, Maloca, Produktionsverlagerungen ins Ausland und Rückverlagerungen (Fraunhofer Institut Systemtechnik und Innovationsforschung, Karlsruhe 2004).
- Kinkel, Steffen, Neue Erkenntnisse zur Standortverlagerung, in: RKW-Magazin 3 (2006) 10-13.
- Kletzer, Lori, Job loss from Imports: Measuring the Costs (=Institute Papers for International Economies, Washington, D. C., 2001).
- Meyer, Thomas, Nearshoring to Central and Eastern Europe (=Deutsche Bank Research, 14. August 2006).
- Ortseifen, Stefan, Internationalisierung bringt mehr Arbeitsplätze – auch in Deutschland, in: FAZ (6.9.2006).
- Rugrok, Winfried; Wagner, Hardy, Internationale Standortverlagerung und Mitarbeiterproduktivität: Eine empirische Untersuchung deutscher Industrieunternehmen, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 6 (2005) 310-324.
- Sinn, Hans-Werner, Die Basarökonomie (Berlin 2005).
- Slaughter, Matthew, Globalization and Employment by U.S. Multinationals: A Framework and Facts, in: Daily Tax Report 3 (2004).
- Smith, Vernon, Kein Wohlstand ohne Handel, in: FAZ (8.7.2006).
- Weismann, Arnold, Der deutsche Mittelstand und die Internationalisierung, Ergebnisse einer repräsentativen Unternehmensbefragung (Nürnberg 2005).
- Westkämper, Engelbert, Starker Produktionsstandort Deutschland, in: RKW-Magazin 12 (2005) 10-13.
- Whalen, Charles J., Sending Jobs from the United States: What are the Consequences?, in: Intervention 2 (2005) 33-40.
- Wildemann, Horst, Unternehmensstandort Deutschland – Wege zu einer wettbewerbsfähigen Wertschöpfungsgestaltung (München 2005).
- Zschiedrich Harald; u. a., Internationales Management in den Märkten Mitteleuropas (München 2004).
- Zschiedrich, Harald; Glowik, Mario, Möglichkeiten und Grenzen internationaler Produktionsverlagerungen am Beispiel der europäischen Fernsehgeräteindustrie, in: Osteuropa-Wirtschaft (2005) 3-4.
- Zschiedrich, Harald; Keller, Ansgar, Theorie und Praxis der Markterschließung in Mittel- und Osteuropa (Hohenhausen 1999).
- Zschiedrich, Harald, Ausländische Direktinvestitionen und regionale Industriecluster in Mittel- und Osteuropa (München 2006).
- Zschiedrich, Harald, Ausländische Direktinvestitionen: Fluch oder Segen?, in: Wirtschaft und Gesellschaft 30/1 (2004).
- Zschiedrich, Harald, Regionale Cluster als Hoffnungsträger wirtschaftlichen Wachstums, in: Wirtschaft und Gesellschaft, 31/2 (2005) 229-254.

## Zusammenfassung

Während sich in den 90er Jahren vor allem Großunternehmen für Produktionsverlagerungen interessierten, steigen heute Interesse und Bereitschaft in der Gruppe der kleinen und mittleren Unternehmen, sich im Ausland aktiv zu engagieren. Hinsichtlich der Motivstruktur bei den Verlagerungen weichen Umfrageergebnisse von dem in der Theorie gezeichneten Bild ab. Während die Wirtschaftstheorie aufzeigt, dass die Gründe sich keineswegs auf die Kosteneinsparungen reduzieren lassen, zeigen neuere Umfrageergebnisse, dass das Markterschließungsmotiv zumindest in Mitteleuropa an Boden verloren hat. Was die Beschäftigungseffekte anbetrifft, so weisen die meisten deutschen Direktinvestitionen im Ausland positive Wirkungen auf, wobei zu beachten ist, dass nur 6% der Direktinvestitionen nach Mitteleuropa gehen. Verlagerungen aus reinen Kostengründen, die bei den Aktivitäten in Mitteleuropa dominieren, weisen ungünstigere Wirkungen für die Beschäftigtenentwicklung in den einzelnen Unternehmen auf.

Während die Unternehmen im Bereich der Produktion vor allem auf Verlagerung setzen, werden die Kräfte in anderen Bereichen stärker auf die Optimierung der eigenen Ressourcen gerichtet (FuE). Dabei ist generell anzumerken, dass die Alternative zur Verlagerung, die eigenen Funktionsbereiche „daheim“ zu optimieren, nicht immer ausreichend beachtet wird.