



— 9.4.1.1 Produktionsstandorte

Verschiedene Gründe können für den Aufbau neuer oder den Ausbau bestehender Produktionswerke im Stammland Deutschland oder im Ausland sprechen (Tabelle 9.1).





Standortvorteile einer Produktion in Deutschland	Mögliche Standortvorteile einer Produktion im Ausland
<ul style="list-style-type: none"> • Nähe zu deutschen und mitteleuropäischen Absatzmärkten • Qualifizierte und produktive Fachkräfte • Leistungsfähige Beschaffungsmärkte • Geeignete Infrastrukturen (Verkehr, Information, Energie) • »Made in Germany« • Investitionsanreize • Rechtssicherheit 	<ul style="list-style-type: none"> • Nähe zu (neuen) ausländischen Absatzmärkten • Niedrige Arbeitskosten und lange Jahresarbeitszeiten • Günstige Rohstoffversorgung • Investitionsanreize und niedrige Unternehmenssteuern • Verringerung des Wechselkursrisikos (Natural Hedging) für Exportunternehmen

Tabelle 9.1 Standortvorteile im Vergleich

Den hohen Kosten für den Einsatz von Arbeitskräften stehen in Deutschland einige Standortvorteile gegenüber. Dazu zählen die zentrale Lage in Mitteleuropa, die Verfügbarkeit hochqualifizierter Fachkräfte und geeignete Verkehrs-, Informations- und Energieinfrastrukturen.

Zusatzinformation

Am 23. August 1887 beschloss das britische Parlament den »Merchandise Marks Act«, das Handelsmarkengesetz. Auf Waren war fortan das Herkunftsland anzugeben. Produkte aus Deutschland mussten den Schriftzug **»Made in Germany«** tragen – als Warnhinweis. Auslöser für das Gesetz waren die Konkurrenzängste britischer Produzenten, zum Beispiel der Messerhersteller in Sheffield. Messer, Scheren und Feilen aus Deutschland waren damals billige Massenware. Doch ab Ende des 19. Jahrhunderts holten die deutschen Hersteller auf. »Made in Germany« entwickelte sich zum Gütesiegel.

Welche Vorteile haben Produktionswerke **im Ausland**? Die Nähe einer eigenen Produktion zu den Kunden erleichtert den *Marktzugang* und reduziert den Transportaufwand für die fertigen Erzeugnisse. Märkte wie China sind wachstumsstark und als Absatzmärkte attraktiv. Teilweise existieren Local-Content-Forderungen. Dann können Aufträge nur von Unternehmen gewonnen werden, die einen bestimmten Anteil der Wertschöpfung im Zielland garantieren. Mit eigenen Produktionswerken in Absatzregionen, die eine andere Währung als das Stammland haben, lässt sich das Risiko von unerwünschten Wechselkurseffekten reduzieren (*Natural Hedging*).

Auslandswerke entstehen oft an Standorte mit deutlich *niedrigeren Arbeitskosten* (Tabelle 9.2) und längeren Jahresarbeitszeiten als in Deutschland. Viele Schwellenländer punkten außerdem mit Investitionsanreizen und niedrigen Steuern auf Unternehmensgewinne.



Hochlohnländer	Arbeitskosten	Niedriglohnländer	Arbeitskosten
Schweiz	58,13 Euro/Std.	Ukraine	1,78 Euro/Std.
Norwegen	49,28 Euro/Std.	Bulgarien	3,40 Euro/Std.
Deutschland	38,99 Euro/Std.	Mexiko	5,37 Euro/Std.
Frankreich	37,47 Euro/Std.	China	6,19 Euro/Std.
Österreich	36,18 Euro/Std.	Polen	7,69 Euro/Std.
USA	33,96 Euro/Std.	Ungarn	7,84 Euro/Std.

Tabelle 9.2 Arbeitskosten in der Industrie in ausgewählten Ländern, Stand: 2015
(Quelle: Institut der Deutschen Wirtschaft)

BEISPIEL

Audi begann 1994 die Fertigung von 4-Zylinder-Motoren im ungarischen Győr. Inzwischen werden dort nahezu alle Motoren montiert, die in Audi-Fahrzeuge eingebaut werden. **Daimler** startete 2012 im südindischen Chennai mit der Produktion von robusten Lkw der neuen Marke Bharat-Benz. Das Ziel: Marktanteile auf dem indischen Nutzfahrzeugmarkt gewinnen. Im ersten **Airbus**-Werk in den USA sollen ab 2018 Mittelstreckenjets gebaut werden. Das soll die Verkaufschancen verbessern und senkt auf alle Fälle das Wechselkursrisiko, denn Flugzeuge werden weltweit in US-Dollar verkauft.

Teddybär auf der Rückreise

Nicht immer erweisen sich kostengetriebene Auslandsverlagerungen (Offshoring) als sinnvoll. 2003 verlagerte der Plüschtierhersteller **Steiff** (Markenzeichen »Knopf im Ohr«) einen Teil der Produktion aus Kostengründen *nach China*. »Aufgrund der deutlich niedrigeren Löhne können wir die Teddys zu Einstiegspreisen von 14,95 Euro anbieten«, verkündete ein Geschäftsführer damals. Die Verlagerung erwies sich für die Traditionsmarke mit perfektionistischer Stammkundschaft als Irrweg. 2008 zog man angesichts massiver Qualitätsprobleme die *Notbremse*, stellte die Produktion in China ein und fertigt nun die meisten Plüschtiere in Produktionswerken in Portugal und Tunesien. Acht bis zwölf Monate dauert es, sagt man bei Steiff, bis jemand in der Lage ist, in der erwarteten Qualität und Produktivität zu fertigen. So lange blieb im chinesischen Werk aber kaum eine Näherin.

Das Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung (FhG ISI) wies in einer Studie im Jahr 2008 auf typische Fehler hin, die in Unternehmen bei Entscheidungen über Produktionsverlagerungen vorkommen. Zu solchen »**Kurzichtigkeiten**« gehören:

- Die Bewertung wird *zu sehr auf Kosten, vor allem auf Arbeitskosten, ausgerichtet*. Dabei sind deutsche Firmen meist als Technologie- bzw. Qualitätsführer erfolgreich. Außerdem spielen in manchen Branchen die Lohnkosten nur eine untergeordnete Rolle.
- *Potenziale am bestehenden Standort werden zu wenig berücksichtigt*. Wachsende Unternehmen kontinuierlich über Jahrzehnte, entstehen nicht selten ineffiziente »Anbaufabriken«. Ein Beispiel liefert das 1957 eröffnete Stammwerk Barsinghausen des Keks-Konzerns Bahlsen. Die Transportwege zwischen Teigmacherei, Produktion und Verpackung wurden dort immer umständlicher. 2008 wurde aber sinnvollerweise neben Verlagerungsmöglichkeiten auch eine grundlegende Modernisierung geprüft. Schließlich wurden 40 Millionen Euro in die Effizienzsteigerung in Barsinghausen investiert. Der Standort blieb erhalten.



9.4 Organisation der Leistungserstellung — 239

- Die *Netzwerkkonsequenzen* durch einen neuen Standort werden *nur unvollständig erkannt*. Industriebetriebe sind von Rohstoff- und Teilezulieferern, Anlagenbauern und Dienstleistern abhängig. Gibt es für den anvisierten neuen Standort ein ähnlich leistungsfähiges Lieferanten- und Partnernetzwerk wie bisher?
- Weitere Fehlerquellen sind eine statische statt einer dynamischen Bewertung wichtiger Faktoren (Stichwort: Lohnsteigerungen) und zu optimistische Annahmen in Bezug auf die Anlaufzeit, die am neuen Standort zu durchlaufen ist, bis sich Prozesssicherheit, Qualität und Produktivität eingependelt haben.

