



## **Produktion zwischen Globalisierung und regionaler Vernetzung**

Mit der richtigen Strategie zu Umsatz- und Beschäftigungswachstum

Steffen Kinkel und Jürgen Wengel

### **Zusammenfassung**

Der Erfolg von Globalisierungsbemühungen bei Betrieben des Investitionsgüterproduzierenden Gewerbes hängt davon ab, welcher Strategie sie folgen. Dies betrifft sowohl Produktionsverlagerungen an ausländische Standorte als auch die Einbindung in regionale oder globale Unternehmensnetzwerke.

Sind Personalkosten das dominierende Motiv für Produktionsverlagerungen, so können die damit verbundenen Nebenwirkungen die betriebliche Flexibilität und Innovationskraft entscheidend schwächen. Ist die Präsenz im Absatzgebiet der entscheidende Anstoß für Produktionsverlagerungen, dann zeigen sich die großen Chancen der Globalisierung. Firmen mit dieser auf Markterschließung zielenden Strategie gelingt es, sowohl die Umsatz- als auch die Beschäftigungsentwicklung am deutschen Betriebsstandort positiv zu beeinflussen.

Daß es sich schließlich bei Produktionsverlagerungen sowie regionaler Vernetzung nicht um sich ausschließende Alternativen, sondern um zwei Seiten einer Medaille handelt, zeigt der Erfolg sogenannter „home based player“. Diese

nutzen ihre lokalen Wurzeln zur Steigerung von Produktivität und Flexibilität, um so auf internationalen Absatzmärkten erfolgreich zu sein.

## Herausforderung Globalisierung

„Globalisierung“ ist derzeit in aller Munde. Daß es sich dabei nicht nur um einen Modebegriff handelt, sondern daß sich jedes Unternehmen mit den Chancen und Risiken der Globalisierung seiner Geschäftstätigkeiten auseinander zu setzen hat, ist breiter Konsens. Die zunehmende Liberalisierung der Weltwirtschaft führt dazu, daß Unternehmen in fast allen Märkten mit eigenen Kapazitäten vor Ort präsent sein müssen. Nationalstaaten und Regionen sehen sich einer schärfer werdenden Standortkonkurrenz ausgesetzt. Allzu oft wird daher ein düsteres Zukunftsszenario des Industriestandorts Deutschland mit seinen vermeintlich negativen Rahmenbedingungen gezeichnet. Dabei bietet die Globalisierung deutschen Unternehmen Chancen, ihren Umsatz zu erweitern und damit zur Beschäftigungssicherung am Standort Deutschland beizutragen.

Parallel zur Globalisierung findet die gezielte Einbindung in regionale Unternehmensnetzwerke zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit immer größere Beachtung. Diese Strategie wird oftmals als Alternative zu den im Zuge der Globalisierung getätigten Produktionsverlagerungen ins Ausland verstanden. Vor diesem Hintergrund untersuchte das Fraunhofer-Institut für Systemtechnik und Innovationsforschung (ISI) in seiner Erhebung „*Innovationen in der Produktion 1997*“ (s. Kasten auf letzter Seite)

- welcher Stellenwert der Verlagerung von Produktionskapazitäten ins Ausland, aber auch der Rückverlagerung zukommt,
- welche Motive und Strategien hinter den Verlagerungsentscheidungen stehen und ob sich diese als tragfähig erweisen sowie
- welcher Zusammenhang zwischen regionaler Vernetzung und Produktionsverlagerungen besteht und welche „Mischstrategien“ sinnvoll sind.

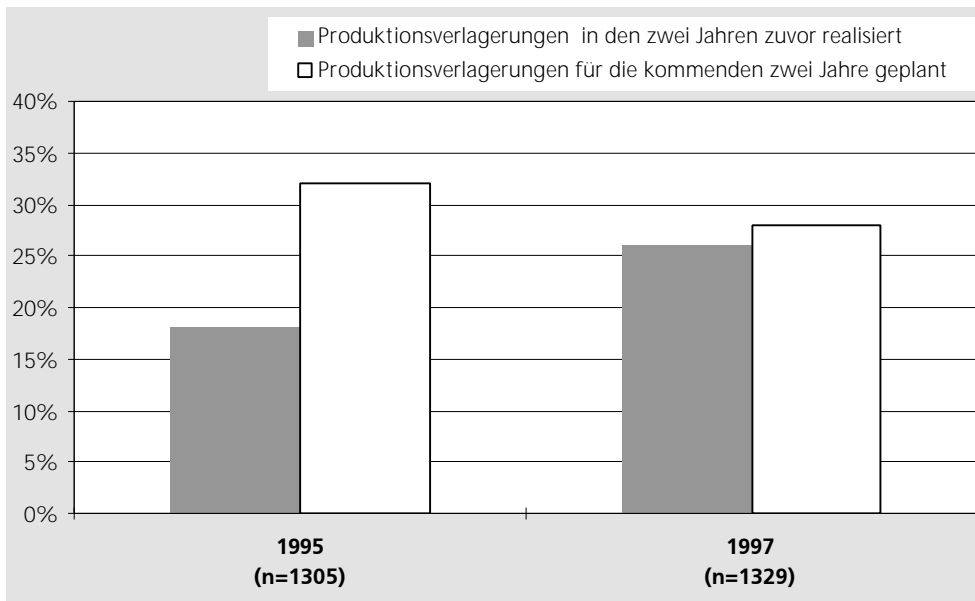
## Tendenzen und Dynamik von Produktionsverlagerungen

In den letzten zwei Jahren hat gut ein Viertel der Betriebe der Investitionsgüterindustrie – zum Teil erneut – Produktionskapazitäten an ausländische Standorte verlagert. Dabei zeigt sich, daß hauptsächlich große Unternehmen mit 500 und mehr Beschäftigten in dieser Richtung aktiv waren. Sie haben zu annähernd zwei Dritteln Produktionsverlagerungen vorgenommen. Mit abnehmender Betriebsgröße sinkt der Anteil der zwischen 1995 und 1997 realisierten Verlagerungen auf ein Drittel bei Betrieben mit 100 bis 499 Beschäftigten und auf weniger als 15 Prozent bei kleinen Betrieben mit weniger als 100 Mitarbeitern.

**Auseinandersetzung mit Globalisierung ist ein Muß**

**Sind Regionale Netzwerke eine Alternative?**

**Ein Viertel der Betriebe hat Teile der Produktion verlagert**



**Abbildung 1**  
Anteile realisierter und geplanter Produktionsverlagerungen

Vergleicht man die 1995 und 1997 jeweils in den zwei Jahren zuvor realisierten Produktionsverlagerungen, so stellt man fest, daß die Verlagerungsaktivitäten in der Investitionsgüterindustrie von 18 Prozent verlagernder Betriebe auf 26 Prozent zugenommen haben. Diese Zunahme fällt geringfügig schwächer aus, als dies die Planungen der Betriebe von 1995 hätten vermuten lassen. Die künftigen Planungen zeigen, daß mit 28 Prozent weniger Betriebe in den kommenden zwei Jahren (weitere) Produktionsverlagerungen durchzuführen beabsichtigen, als dies noch 1995 mit einem Anteil von 32 Prozent der Fall war. Die Dynamik scheint sich, wenn auch auf hohem Niveau, abgeschwächt zu haben.

**Dynamik der Verlagerung ebbt langsam ab**

Den 26 Prozent Betrieben, die zwischen 1995 und 1997 Produktionskapazitäten ins Ausland verlagerten, stehen vier Prozent Betriebe gegenüber, die im gleichen Zeitraum vormals ausgelagerte Teile ihrer Produktion aus dem ausländischen an den deutschen Standort rückverlagert haben. Dies kann als weiteres Indiz für erste Brüche im Verlagerungstrend gelten. Gleichwohl zeigt sich, daß dies nicht als Beginn einer einsetzenden „Rückverlagerungswelle“ interpretiert werden darf. Der Anteil der für die kommenden zwei Jahre geplanten Rückverlagerungen ist mit drei Prozent weiterhin gering.

**Rückverlagerungen bei vier Prozent der Betriebe**

Neben dem Anteil der Betriebe, die Produktionsverlagerungen durchführten, ist das jeweils verlagerte Produktionsvolumen von entscheidender Bedeutung, um die Auswirkungen auf die Investitionsgüterindustrie am Standort Deutschland beurteilen zu können. Es zeigt sich, daß 61 Prozent der verlagernden Betriebe seit 1995 bis zu einem Zehntel des Produktionsvolumens ins Ausland transfe-

rierte. Zwischen 10 und 25 Prozent ihres Produktionsvolumen verlagerten 31 Prozent der Firmen, mehr als ein Viertel ihrer Produktion 8 Prozent der Betriebe der Investitionsgüterindustrie. Das verlagerte Produktionsvolumen variiert dabei mit der Betriebsgröße: Kleine Betriebe mit weniger als 100 Beschäftigten lagerten aufgrund ihrer ohnehin geringeren „Masse“ eher höhere Anteile an ausländische Standorte aus, als dies größere Betriebe taten. Insgesamt läßt sich feststellen, daß in den vergangenen zwei Jahren zumindest 1,3 Prozent, jedoch nicht mehr als 5,7 Prozent des Gesamtproduktionsvolumens der Investitionsgüterindustrie ins Ausland verlagert wurden.

**Das seit 1995 verlagerte Gesamtproduktionsvolumen liegt unter sechs Prozent**

### **Gründe für Produktionsverlagerungen und -rückverlagerungen**

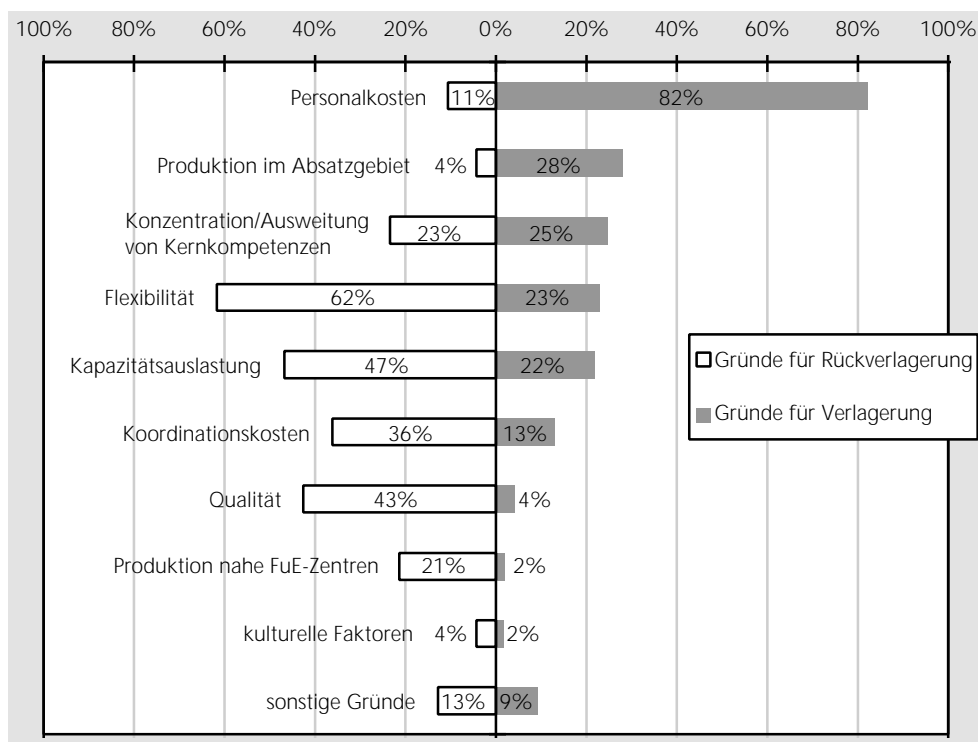
Trotz einer inzwischen differenzierter geführten, nicht mehr nur einseitig auf Kostensenkung reduzierten Standortdiskussion waren die Personalkosten in den vergangenen zwei Jahren das dominierende Motiv für Produktionsverlagerungen ins Ausland. Vier Fünftel der verlagernden Betriebe nennen sie als Grund für ihre Verlagerungsentscheidung. Für über ein Viertel waren die Personalkosten sogar der alleinig ausschlaggebende Faktor. Immerhin ein gutes Viertel der Betriebe hatte die Erschließung eines neuen Absatzmarktes im Auge. Weitere relevante Verlagerungsgründe waren die Konzentration der Kernkompetenzen im Zuge eines Outsourcing ganzer Produktlinien, die Erhöhung der Flexibilität bezüglich Lieferfähigkeit und Termintreue durch kundennahe Produktion sowie eine Überlastung einheimischer oder Unterlastung bereits bestehender ausländischer Produktionskapazitäten. Andere Motive wie eine Erhöhung der Produktionsqualität oder die Ankopplung an ausländische FuE-Kompetenzen haben praktisch keine Relevanz für Verlagerungsentscheidungen und spiegeln die Qualitäten des Produktionsstandortes Deutschland wider.

**Personalkosten sind das dominierende Motiv**

**...aber auch Verlagerung ins Absatzgebiet wird als wichtig eingeschätzt**

Bei einer differenzierteren Betrachtung der Verlagerungsmotive stellt man fest, daß kleine Betriebe mit weniger als 100 Beschäftigten den Personalkosten mit einem Anteil von annähernd 90 Prozent ein überproportional hohes Gewicht einräumen. Im Gegenzug weisen sie mit 14 Prozent einen deutlich geringeren Firmenanteil auf, der Produktionsverlagerungen zur Absatzerschließung durchführt, als mittlere Betriebe mit 28 und größere Betriebe mit 44 Prozent. Vor allem kleine Betriebe scheinen demnach nicht alle für eine Produktionsverlagerung relevanten Entscheidungsfaktoren heranzuziehen, sondern Entscheidungen vorrangig auf Basis eines Personalkostenvergleichs zu fällen. Diese Vorgehensweise erhöht jedoch die Gefahr schmerzhafter Fehlschläge, die sich diese Firmen viel weniger leisten können als größere Betriebe.

**Kleine Betriebe neigen zu Entscheidungen auf Personalkostenbasis**



**Abbildung 2**  
Gründe für Produktionsverlagerungen und -rückverlagerungen (Mehrfachnennungen, n = 1 329)

Die Kehrseiten der Verlagerung kommen zum Vorschein, wenn man sich die Motive der Betriebe anschaut, die in den letzten zwei Jahren Produktionskapazitäten an den deutschen Standort rückverlagert haben. Einbußen in der Flexibilität bezüglich Lieferfähigkeit und Termintreue (62 % der Nennungen), unzureichende Qualität (43 %) und hohe Koordinationskosten (36 %) ließen den ursprünglich kostengünstig erscheinenden ausländischen Standort in anderem Licht erscheinen. Fast die Hälfte der Betriebe strebte an, mit den Rückverlagerungen hiesige Produktionskapazitäten auszulasten. Das von einem Fünftel der Betriebe genannte Rückverlagerungsmotiv, von der Nähe zu einheimischen FuE-Angeboten profitieren zu wollen, ist dagegen für Auslandsverlagerungen völlig irrelevant und somit ein deutliches Bekenntnis zur Qualität der FuE-Struktur des Standorts Deutschland.

**Flexibilitäts- und Qualitätseinbußen als Hauptgründe für Rückverlagerungen**

Auch bei den Gründen für die Rückverlagerung von Produktionskapazitäten in den deutschen Betrieb zeigen sich größenbedingte Unterschiede. Fast drei Fünftel der kleinen Betriebe nennt hohe Koordinationskosten als Rückverlagerungsmotiv, was bei mittleren und großen Betrieben mit einem Firmenanteil von 35 bzw. 22 Prozent eine deutlich geringere Rolle spielt. Dies kann als Indiz dafür gelten, daß die bei kleinen Betrieben überproportional anzutreffenden Produktionsverlagerungen aus Personalkostengründen die Gefahr bergen, den anfallenden Kommunikations- und Koordinationsaufwand bei der Entscheidungsfindung zu unterschätzen. Gleichzeitig ist der Anteil von Betrieben, die

**Kleine Betriebe unterschätzen den Koordinationsaufwand**

einen Flexibilitätsverlust als Motiv für Rückverlagerungen angeben, bei kleinen Firmen mit 83 Prozent ebenfalls deutlich höher als bei größeren Betrieben. Sie reagieren damit sehr empfindlich auf die für diese Firmen fatale Verschlechterung der Flexibilität, die einen zentralen Wettbewerbsvorteil des deutschen Mittelstandes darstellt.

### **Regionale Vernetzung - Alternative zu Produktionsverlagerungen?**

Kostengetriebene Produktionsverlagerungen sind oftmals Teil einer Strategie, durch die Verlagerung vorgelagerter Produktionsstufen in Billiglohnländer im deutschen Betrieb Einsparungen bei Vorfabrikaten zu erzielen. Eine Alternative zu dieser Strategie ist die Vernetzung mit regionalen Zulieferern. Um die betriebliche Einbindung in regionale Netze sowie deren Produktivitäts- und Flexibilitätseffekte durchleuchten zu können, müssen auch die jeweiligen internationalen Absatzbeziehungen berücksichtigt werden. Dazu wurden die untersuchten Betriebe in folgende vier Betriebstypen mit homogenen Größenstrukturen eingeteilt:

- In *Betriebstyp I* findet man Firmen, die einen überdurchschnittlichen Anteil ihrer Vorleistungen regional beziehen und ihren Absatz vorwiegend national tätigen. Sie beharren damit in ihren „althergebrachten“ Strukturen, ohne sich auf neue Märkte einzustellen („national manufacturer“).
- Betriebe des *Betriebstyps II* erwirtschaften einen überdurchschnittlichen Anteil ihres Umsatzes auf internationalen Märkten, halten aber bewußt an einer stark regional orientierten Beschaffungsstrategie fest. Diese Betriebe nutzen die Vorteile eines „local sourcing“, um international wettbewerbsfähig zu sein („home based player“).
- *Betriebstyp III* setzt sich aus Firmen zusammen, die weniger auf regionale Vorleistungen setzen, deren Umsatz auf internationalen Märkten aber dennoch unter Durchschnitt liegt. Diese Betriebe nutzen die Kostenvorteile eines „global sourcing“, um mit ihren einfachen Produkten auf dem nationalen Markt bestehen zu können („global sourcer“).
- In *Betriebstyp IV* schließlich finden sich Betriebe, die sowohl vorwiegend überregionale Beschaffungsstrukturen als auch einen überdurchschnittlichen Auslandsabsatz aufweisen. Diese Firmen sind weniger in regionale denn in globale Netzwerke integriert („global player“).

**Vier Betriebstypen regionaler Vernetzung:**

**„national manufacturer“**

**„home based player“**

**„global sourcer“**

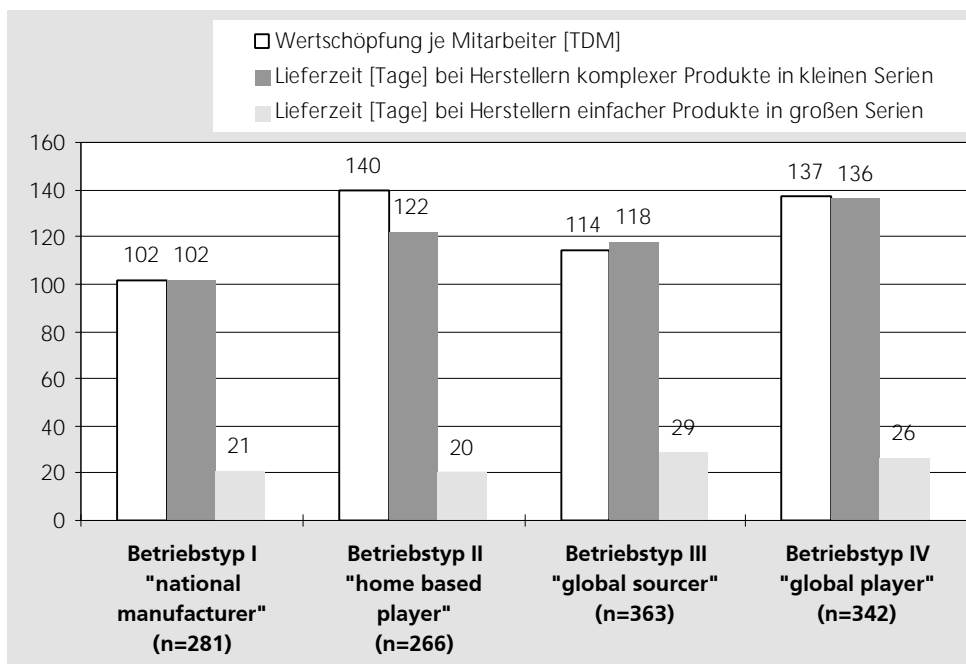
**„global player“**

Zum Vergleich der Produktivitätspotentiale der vier dargestellten Beschaffungs- und Absatzstrategien eignet sich die betriebliche Wertschöpfung (Umsatz abzüglich Vorleistungen) je Mitarbeiter. Die „national manufacturer“ (Betriebstyp I) weisen mit 102 TDM die geringste Produktivität auf. Dieser geringe Wert

wird vor allem von der Absatzseite determiniert, nur 55 Prozent dieser Betriebe verzeichneten wachsenden Umsatz. Den „global sourcern“ (Betriebstyp III) gelingt es, bei einem vergleichbaren Firmenanteil mit Umsatzwachstum, aber mit einer kostengünstigeren Beschaffungsstrategie, eine höhere Wertschöpfung von 114 TDM je Mitarbeiter zu erwirtschaften. Wenig überraschend ist auch, daß die „global player“ (Betriebstyp IV) mit 137 TDM eine im Vergleich sehr hohe Produktivität aufweisen, die sich hauptsächlich aus dem höchsten Anteil von Betrieben mit Umsatzwachstum ergibt (68 Prozent). Dagegen erstaunt, daß die „home based player“ (Betriebstyp III) mit 140 TDM die höchste Wertschöpfung je Mitarbeiter erwirtschaften und der Anteil wachsender Betriebe mit 61 Prozent gegenüber „global playern“ nur geringfügig geringer ist. Diese Firmen setzen gezielt auf die Potentiale regionaler Zuliefernetze.

**„Home based player“ erwirtschaften höchste Produktivität**

Daß diese Strategie sich nicht nur auf der Kostenseite auszahlt, sondern auch Vorteile im immer härter werdenden Zeitwettbewerb birgt, zeigt sich bei differenzierter Betrachtung der vier Betriebstypen.



**Abbildung 3**  
Leistungsparameter von Betriebstypen zwischen regionaler Verflechtung und internationalen Beziehungen

Um die Auswirkungen der unterschiedlichen Beschaffungs- und Absatzstrategien auf die Lieferzeit analysieren zu können, müssen innerhalb der Betriebstypen Produktkomplexität und Seriengröße berücksichtigt werden. Über alle Betriebe weisen Hersteller einfacher Produkte in großen Serien eine Lieferzeit von 25 Tagen auf, Kleinserienproduzenten komplexer Produkte dagegen 120 Tage. Betrachtet man daraufhin die vier Betriebstypen, so zeigt sich die Überlegenheit regionaler Beschaffungsstrategien unter Flexibilitätsgesichtspunkten. Be-



triebe des Betriebstyps I vermögen bei vergleichbarer Absatzstruktur ihren Kunden sowohl einfache Großserienprodukte (21 gegenüber 29 Tage) als auch komplexe Kleinserienprodukte (102 gegenüber 118 Tage) in kürzerer Zeit zu liefern als die „global sourcer“ (Betriebstyp III). Gleiches trifft auch auf die beiden Betriebstypen mit stark internationaler Absatzorientierung zu: „Home based player“ vermögen mit ihrer regionalen Beschaffungsstrategie kürzere Lieferzeiten als „global player“ zu verwirklichen, unabhängig davon, ob sie einfache Produkte in großen Serien (20 gegenüber 26 Tage) oder komplexe Produkte in kleinen Serien (122 gegenüber 136 Tage) herstellen.

Betrachtet man die Verlagerungsstrategien der vier Betriebstypen, so zeigen sich aufgrund der Verschiedenheit ihrer regionalen und internationalen Beschaffungs- und Absatzbeziehungen Unterschiede:

- Von den „national manufacturern“ (Betriebstyp I) haben in den letzten beiden Jahren mit einem Anteil von 19 Prozent die wenigsten Betriebe Teile ihrer Produktion ins Ausland verlagert. Dabei dominierte bei annähernd neun Zehnteln das Personalkostenmotiv, nur ein Fünftel wollten Produktionskapazitäten im Absatzgebiet ansiedeln. Trotz dieser mehrheitlich kostenorientierten Verlagerungen gelang es ihnen aber nicht, wirksame Einsparpotentiale zu verwirklichen, wie die auch bei verlagernden Betrieben dieses Typs geringe Wertschöpfung je Mitarbeiter zeigt.
- Bei den „home based playern“ (Betriebstyp II) ist der Firmenanteil, der in den vergangenen zwei Jahren Produktionsverlagerungen vornahm, mit 28 Prozent deutlich höher. Dabei spielt in diesem Betriebstyp die Präsenz in neuen Absatzmärkten im Vergleich die bedeutendste Rolle (38 Prozent der Nennungen). Die Reduktion der Personalkosten als Verlagerungsmotiv findet mit 71 Prozent die vergleichsweise geringste Erwähnung. Produktivitätspotentiale sehen diese Betriebe eher in der effizienten Nutzung regionaler Netze, die personelle Ressourcen vor Ort erfordert.
- Die „global sourcer“ (Betriebstyp III) verzeichnen mit 23 Prozent einen leicht unterdurchschnittlichen Anteil von Firmen, die Produktionskapazitäten ins Ausland verlagerten. Bei ihnen dominiert aufgrund ihres Zwangs, einfache Produkte im Kostenwettbewerb preisgünstig herstellen zu müssen, mit vier Fünfteln der Nennungen das Personalkostenmotiv. Produktionsverlagerungen zur Absatzerweiterung werden im Vergleich zu den anderen Betriebstypen mit einem Anteil von knapp einem Fünftel am seltensten genannt.

**Regionale Beschaffungsstrategien ermöglichen kürzere Lieferzeiten**

**Geringer Verlagerungsanteil bei „national manufacturern“**

**Präsenz im Absatzgebiet bei „home based playern“ am ausgeprägtesten**

**„Global sourcer“ verlagern hauptsächlich aus Kostengründen**

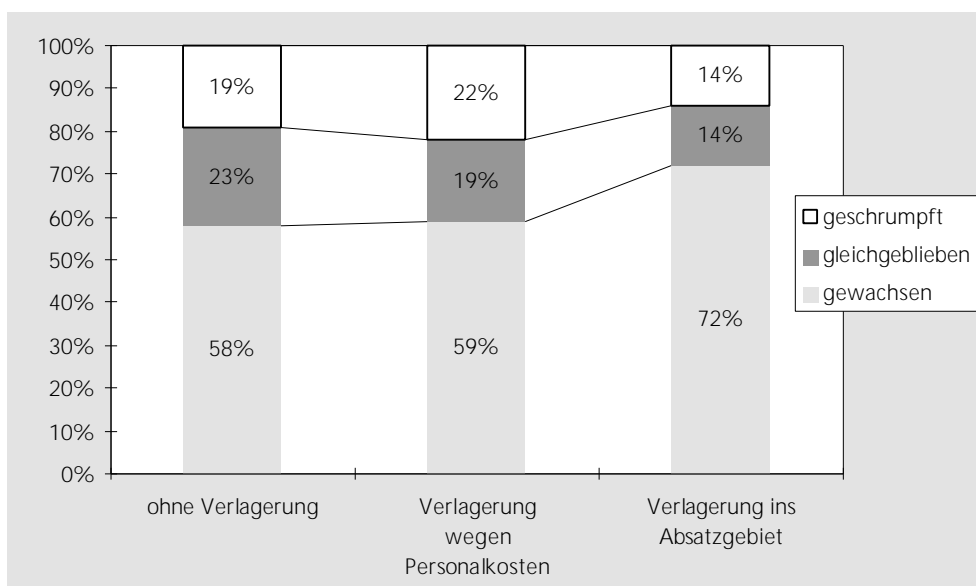
- „Global player“ (Betriebstyp IV) schließlich haben mit einem Anteil von einem Drittel in den vergangenen zwei Jahren am häufigsten Produktionskapazitäten an ausländische Standorte verlagert. Dabei ist für diese Betriebe eher ein Motivmix denn ein einzelnes Motiv von Relevanz: Sowohl personalkostengetriebene als auch absatzorientierte Verlagerungen werden mit 86 bzw. 29 Prozent vergleichsweise häufig genannt. Auffällig häufig mit einem Fünftel der Nennungen findet die Reduktion der Koordinationskosten Erwähnung. Betriebe dieses Typs scheinen in ihren globalen Netzen so stark verflochten zu sein, daß die Produktion am deutschen Standort teilweise ein höheres Maß an Koordination erfordert als die Produktion im Ausland.

## Motivmix bei „global playern“

### Auswirkungen von Produktionsverlagerungen

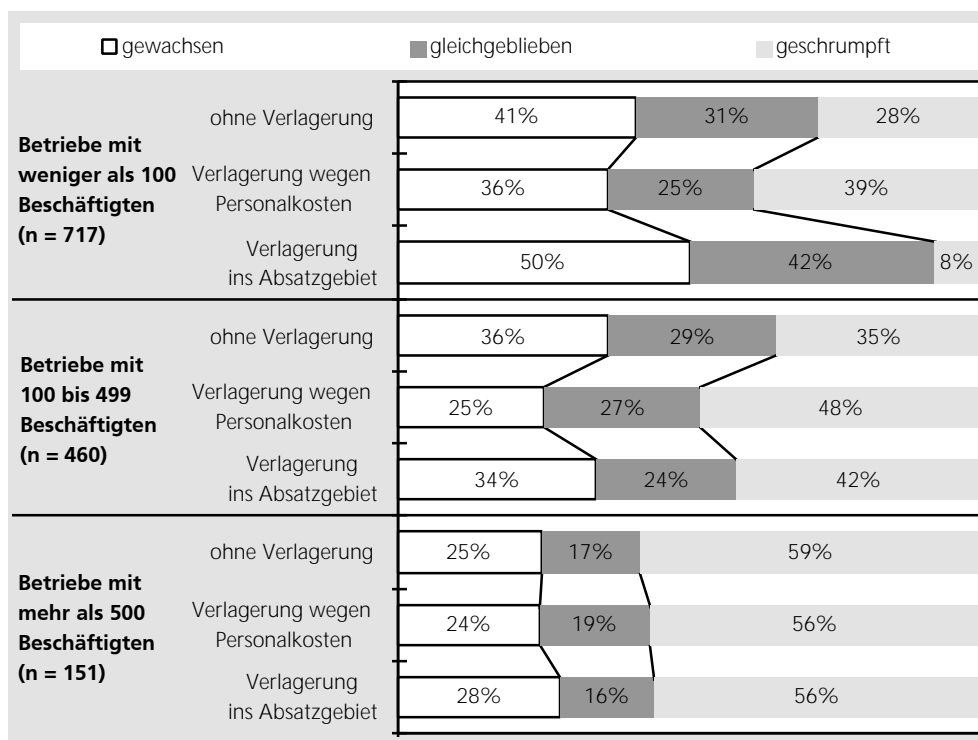
Gegenüber vorrangig durch Kostenaspekte motivierten Verlagerungsentscheidungen ist also Skepsis angebracht. Dies verdeutlicht ein nach Verlagerungsmotiven differenzierter Vergleich betrieblicher Leistungskennziffern: Betriebe, die in den vergangenen zwei Jahren personalkostengetriebene Produktionsverlagerungen vornahmen, weisen mit 130 TDM zwar eine um zwölf Prozent höhere Wertschöpfung je Mitarbeiter auf als Betriebe, die in diesem Zeitraum nicht verlagert haben (116 TDM). Gleichzeitig treten jedoch negative Begleiterscheinungen auf: Sowohl Lieferzeiten (71 gegenüber 64 Tage) als auch die „time to market“ für Produktinnovationen (16 gegenüber 14 Monaten) sind merklich höher als beim Verbleib der Produktion in Deutschland. Dem gegenüber erreichen Betriebe, die Teile ihrer Produktion aus Gründen der Präsenz im Absatzgebiet verlagerten, mit 169 TDM eine sehr viel höhere Wertschöpfung je Mitarbeiter. Diese ist hauptsächlich auf eine positive Umsatzentwicklung des inländischen Betriebs zurückzuführen, wie die folgende Abbildung zeigt.

## Personal-kosten-getriebene Produktions-verlagerungen haben Neben-wirkungen



**Abbildung 4**  
Produktionsverlagerungen und Umsatzentwicklung am deutschen Betriebsstandort (n = 1 329)

Annähernd drei Viertel der Firmen, die in den vergangenen zwei Jahren Teile ihrer Produktion ins Absatzgebiet verlagerten, konnten den Umsatz ihres inländischen Betriebs steigern. Der Anteil von Betrieben mit Umsatzwachstum liegt dagegen unter 60 Prozent, wenn auf Verlagerungen verzichtet oder aus Personalkostengründen verlagert wird. Produktionsverlagerungen in ausländische Absatzmärkte vermögen also nicht nur, neue Umsatzanteile für den ausländischen Produktionsstandort zu erschließen. Es ergeben sich zusätzlich positive „Rückkopplungseffekte“ auf den inländischen Betrieb, die auch diesem ein Umsatzwachstum ermöglichen.



**Abbildung 5**  
Produktionsverlagerungen und Beschäftigungssituation am deutschen Betriebsstandort

Wie eine differenzierte Betrachtung nach Größenklassen zeigt, wirkt sich dieses Umsatzwachstum auch auf die Beschäftigungssituation im inländischen Betrieb positiv aus: Die direkten Arbeitsplatzverluste einer absatzorientierten Verlagerung können durch indirekte, beschäftigungsschaffende Effekte, die sich über die positiven Rückkopplungen auf den inländischen Umsatz einstellen, kompensiert werden. Beispielsweise gab die Hälfte der kleinen Betriebe unter 100 Beschäftigten mit Verlagerungen ins Absatzgebiet an, die Anzahl der Beschäftigten seit 1995 aufgestockt zu haben. Betriebe ohne Produktionsverlagerungen taten dies nur zu 41 Prozent. Bei Betrieben derselben Größenklasse, die in den vergangenen zwei Jahren personalkostengetriebene Produktionsverlagerungen vornahmen, zeigen sich dagegen die direkten Arbeitsplatzverluste: Sie weisen den geringsten Firmenanteil mit Beschäftigungswachstum (36 Prozent) sowie den höchsten mit Beschäftigungsrückgang (39 Prozent) auf. Ähnliche, wenn auch schwächere Tendenzen zeigen sich auch bei Betrieben der anderen Größenklassen. Produktionsverlagerungen zur Erschließung neuer Absatzmärkte scheinen also, sowohl unter Umsatz- als auch unter Beschäftigungsaspekten betrachtet, in vielen Fällen Win-Win-Situationen schaffen zu können.

**Bei absatzorientierter Verlagerung zeigen sich positive, ...**

**... bei Personal-kostenorientierung negative Beschäftigungseffekte**

#### Erfahrungsaustausch „Globalisierungskonzepte für KMU“

Wie die Ergebnisse der Produktionsinnovationserhebung zeigen, bieten erfolgreiche Globalisierungsstrategien große Chancen für alle Unternehmen. Vor allem größere Unternehmen nutzen diese Chancen bereits gezielt und loten die Risiken der Standortentscheidung systematisch aus. Viele kleine und mittlere Unternehmen (KMU) verfügen jedoch nicht über vergleichbare Ressourcen. Sie tendieren eher zu raschen Entscheidungen zur Reduktion der Personalkosten. Dabei können sie sich teure Lernerfahrungen oder gar Fehlschläge viel weniger leisten als größere Firmen. KMU fehlt es an Globalisierungskonzepten, die es ihnen ermöglichen, ganzheitliche Globalisierungsentscheidungen auf der Basis erfolgreich erprobter Entscheidungskriterien zu treffen sowie mit ihren geringen Ressourcen globale Netzwerke effizient zu steuern.

Um diese Probleme adäquat aufgreifen zu können ist es sinnvoll, KMU mit unterschiedlichen Ausgangslagen zu einem Erfahrungsaustausch zusammenzubringen. Ein solches Vorgehen ermöglicht es, wechselseitig von vorhandenen Globalisierungserfahrungen anderer mittelständischer Unternehmen profitieren zu können. Wenn Sie an einem solchen Erfahrungsaustausch von kleinen und mittleren Unternehmen interessiert sind, wenden Sie sich bitte an:

Steffen Kinkel, Fraunhofer ISI

Tel.: 0721/6809-311

Fax: 0721/6809-131

e-mail: ki@isi.fhg.de

## Globalisierung und regionale Vernetzung - zwei Seiten einer Medaille

Die Reduktion der Personalkosten ist das dominierende Motiv für Produktionsverlagerungen ins Ausland. Dabei zeichnet sich ab, daß gegenüber Standortverlagerungen zur Kostenreduktion Skepsis angebracht ist. Zum einen scheinen vor allem kleine Betriebe bei der Entscheidung, Personalkosten durch Produktionsverlagerungen reduzieren zu wollen, die anfallenden Koordinationskosten systematisch zu unterschätzen. Zum zweiten zeigen sich „schädliche Nebenwirkungen“ von kostengetriebenen Verlagerungen auf betriebliche Leistungsparameter wie die Flexibilität, was besonders für kleine Betriebe fatale Folgen haben kann und oft genug den Grund für die Rückverlagerung der vormals ausgelagerten Produktionsbereiche darstellt.

**Kostengetriebene Verlagerungen sind für KMU gefährlich**

Eine Alternative zu kostenorientierten Verlagerungen ist die Einbindung in regionale Netzwerke. Wie das Beispiel der „home based player“ zeigt, kann ein regionaler Vorleistungsbezug genutzt werden, um parallel Kosteneinsparpotentiale auf der Beschaffungsseite sowie eine Verbesserung der betrieblichen Flexibilität zu verwirklichen. Es zeigt sich aber auch, daß sich vor allem die Erschließung internationaler Absatzmärkte positiv auf Umsatzwachstum und betriebliche Produktivität auswirkt. Daher setzen „home based player“ und „global player“ gezielt auf Produktionsverlagerungen ins Absatzgebiet, wobei letztere gleichzeitig bestrebt sind, die Möglichkeiten eines internationalen Kostenmixes zu nutzen.

**Regionale Netze bergen Kosten- und Flexibilitätspotentiale**

Die hohen Potentiale erfolgreicher Globalisierungsstrategien zeigen sich bei Produktionsverlagerungen, die auf Absatzerweiterung im Ausland abzielen. Betrieben mit einer solchen Verlagerungsstrategie gelingt es, nicht nur den Umsatz ihrer Produktionsstätten im Ausland zu steigern. Auch die Umsatzentwicklung des deutschen Betriebs wird über Rückkopplungseffekte positiv beeinflusst. Damit können diese Betriebe die direkten Arbeitsplatzverluste einer Produktionsverlagerung kompensieren und Win-Win-Situationen herstellen, die sich auf die Beschäftigungssituation in Deutschland positiv auswirken.

**Mit Präsenz im Absatzgebiet zu Umsatz- und Beschäftigungswachstum**

## Die Produktionsinnovationserhebung 1997

Das Fraunhofer-Institut für Systemtechnik und Innovationsforschung führt alle zwei Jahre eine Erhebung zu "Innovationen in der Produktion" durch. Sie richtet sich an Betriebe der Investitionsgüterindustrie Deutschlands. Untersuchungsgegenstand sind die Verbreitung und die Planung innovativer Organisations- und Technikkonzepte, die Art der verfolgten Produktionsstrategien, Fragen der Personalqualifikation und des Personaleinsatzes sowie Arbeitszeit- und Entlohnungsmodelle und 1997 auch erstmals Fragen zu Dienstleistungen. Daneben werden Leistungsindikatoren der Produktion wie Produktivität, Flexibilität, erreichte Qualität und nicht zuletzt die Profitabilität erhoben. Mit diesen Informationen erlaubt die Umfrage Aussagen zur Modernität und Leistungskraft der Produktionsstrukturen in einem der wichtigsten Wirtschaftssektoren Deutschlands.

Die vorliegende Auswertung stützt sich auf Daten der Erhebung 1997. Für diese Erhebungsrunde wurden im Herbst 1997 10.524 Betriebe angeschrieben. Bis Dezember 1997 schickten 1.329 Firmen einen verwertbar ausgefüllten Fragebogen zurück. Dies entspricht einer Rücklaufquote von 13 Prozent. Die antwortenden Betriebe stellen einen repräsentativen Querschnitt der deutschen Investitionsgüterindustrie dar. Maschinenbauunternehmen haben einen Anteil von 42 Prozent, elektrotechnische Betriebe sind zu 23 Prozent vertreten, auf Stahlbauunternehmen entfallen 10 Prozent der Angaben und die Hersteller von EBM-Waren stellen 13 Prozent der Antwortenden. Auch unter Größen- und Regionalgesichtspunkten erlaubt die Datenbasis valide Differenzierungen. Wenn Sie an weiteren Informationen oder an speziellen Auswertungen interessiert sind, wenden Sie sich bitte an:

Dr. Gunter Lay, Fraunhofer ISI

Tel.: 0721/6809-300

Fax: 0721/6809-131

e-mail: [gl@isi.fhg.de](mailto:gl@isi.fhg.de)