

# Aktuelle Entwicklungen und globale Standortkonzepte im Maschinenbau

Workshop der IG Metall Region Stuttgart

7. April 2004

Martin Schwarz-Kocher – IMU Stuttgart

## Themen im Überblick

---

1. Marktentwicklung 2003 und Erwartungen 2004
2. Auslandsverlagerungen (k)ein Thema für den Maschinenbau?
3. Welche Funktionen sind betroffen?
4. Gründe für globale Standortstrategien
5. Auswirkungen auf die Entwicklung der deutschen Standorte
6. BR – Strategien

## Marktentwicklung 2003

---

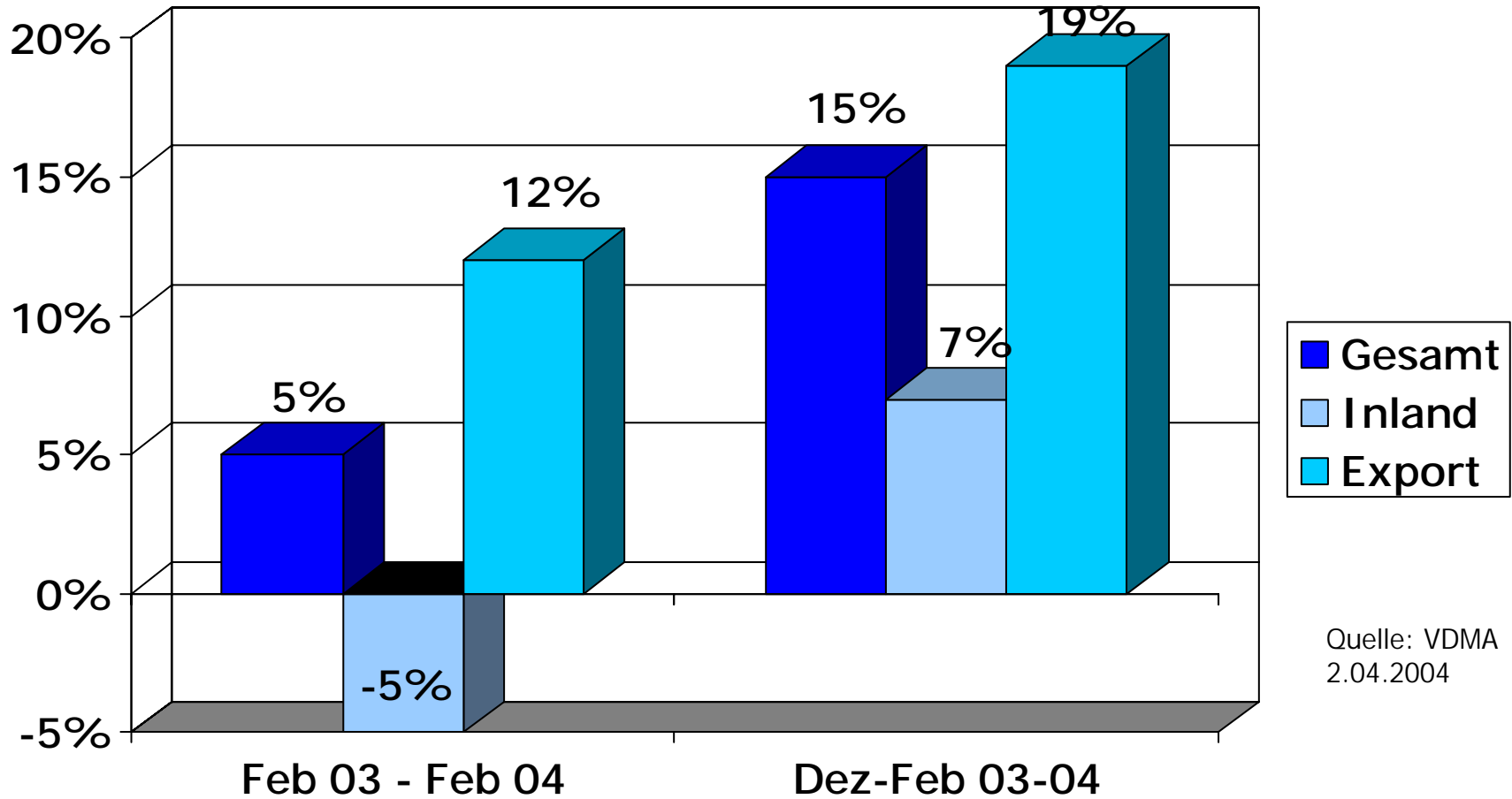
- 2003 war für die Branche aus konjunktureller Sicht ein „verlorenes Jahr“:
  - der **Umsatz stagnierte** bei 132 Mrd. € und das bei gleichzeitig steigenden **Auftragseingängen von 3%**;
  - die Auslandsbestellungen flossen zäher als erwartet - und dabei werden 2/3 des Umsatzes durch Export realisiert. „Lichtblick“ war jedoch **China**, die mit einem Anteil von 23% Italien von **Platz 3** der Exportmärkte verdrängten. (SZ 19.02.2004)

## Erwartungen für 2004

---

- VDMA: Anstieg der Produktion von + **2%**
- die Landesbank Hessen-Thüringen erwartet sogar + **3%**.
- Um Beschäftigung stabil zu halten, braucht die Branche **2,5 – 3%** Wachstum.
- Trotz der konjunkturellen Erholung soll der Stellenabbau weiter gehen. So sieht der VDMA bis Sommer 2004 zunächst einmal **6.000 Arbeitsplätze** gefährdet.

# Auftragseingang Februar 2004



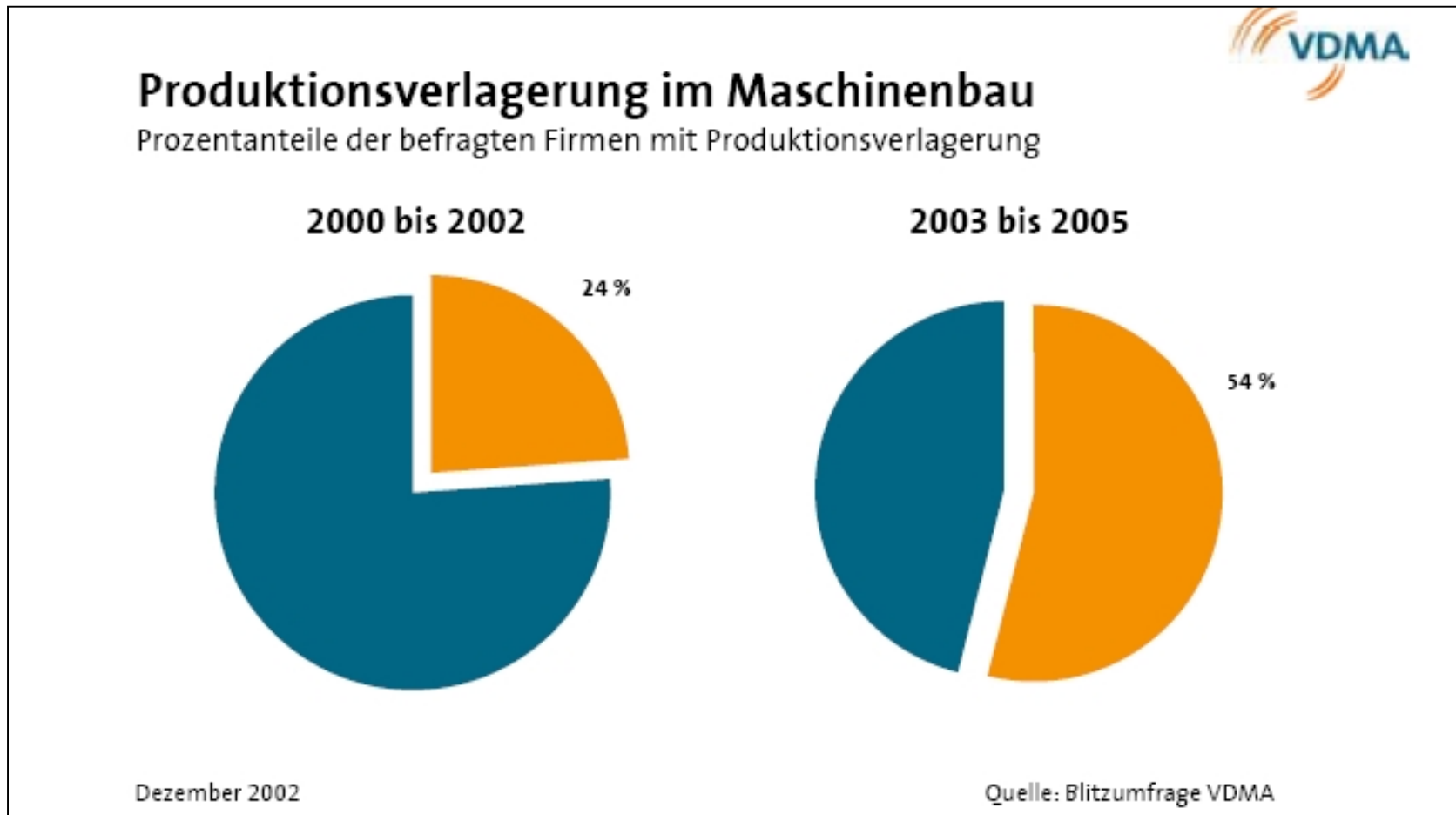
Quelle: VDMA  
2.04.2004

## Dimensionen der Globalisierung: Export und Verlagerung

---

- Trend aus 2003 setzt sich fort:
  - Wachstum wird vom Export getragen!
- Spitzenreiter **China**:
  - Marktwachstum seit 1998 von **15% pro Jahr!**
  - China ist größter nationaler Markt (vor Deutschland, Japan und USA) (KPMG, 1.03..2004)
- Trotz schwacher Konjunktur, starkem Euro, hoher Löhne und Konkurrenz aus Niedriglohnländern steht der Maschinenbau heute besser da als vor der Krise. „Kaum eine Branche ist besser für die **Globalisierung gerüstet**“. (Wirtschaftswoche 12.02.2004)
- Rund **19%** der **Weltmaschinenexporte** kommen aus Deutschland, nur 15% aus den USA (Sandvoß, Dredner Bank). (Wirtschaftswoche 12.02.2004)

# Verlagerungstrends auch im Maschinen und Anlagebau?



## Auslandsverlagerung (k)ein Thema im Maschinenbau?

---

- Jeder **4. Betrieb** hat seit 2000 Teile der Fertigung ins Ausland verlegt, mehr als die **Hälfte** der Unternehmen planen eine Auslagerung. (VDMA: Auslandsproduktion und Produktionsverlagerung)
- Investiert wir dabei immer stärker in östl. Mitteleuropa. Von 1995-2000 haben sich die **Direktinvestitionen in**
  - **Polen** auf fast 200 Mio. € **verdreifacht**,
  - **Ungarn** auf über 170 Mio. € **verdoppelt**,
  - **Tschechien** stiegen sie um über **50%**. (Wirtschaftswoche 12.02.2004)
- Über die Hälfte exportiert nach **China**. Jeder **Dritte** hat dort Produktionsstätten! (KPMG-Umfrage, 1.03..2004)
- Weltweite Präsenz ist für den Maschinenbau unverzichtbar. Zunehmend müssten nicht nur Produktion, sondern auch **Forschung** und **Entwicklung** in fremden Absatzmärkten stattfinden (Leibinger, Trumpf) (Stuttgarter Zeitung 30.10.2003)

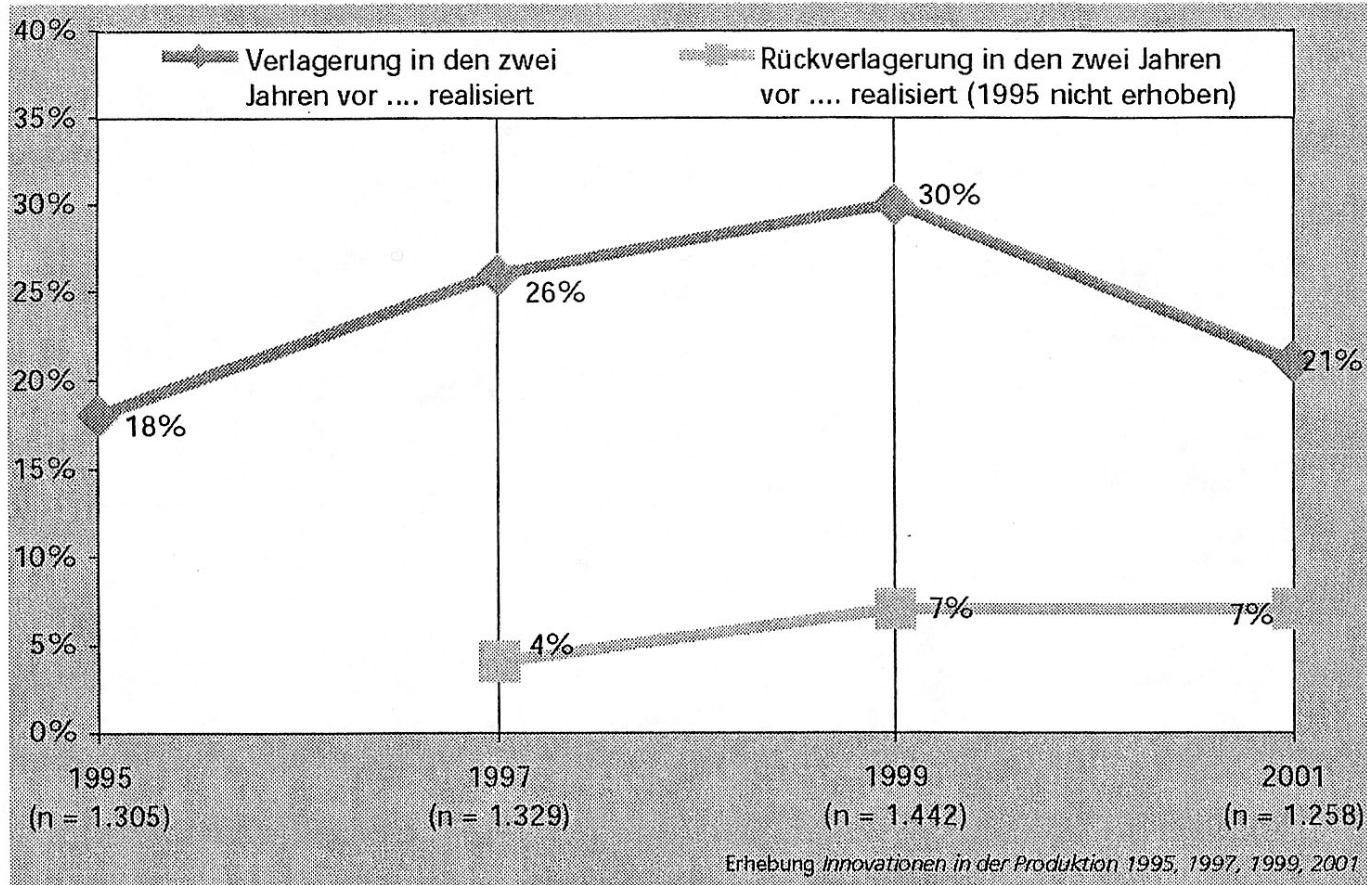


## Auslandswachstum ist nicht immer Verlagerung

---

- **DIHK:** „Deutsche Unternehmen verlagern jährlich 100 000 Arbeitsplätze ins Ausland; die Hälfte davon wegen der hohen Standortkosten in Deutschland“
- Aber:
  - Indikator = Auslands-Direktinvestitionen
  - dazu zählen alle Unternehmenszusammenschlüsse und Übernahmen!
  - keine Maß für Verlagerung!
    - im Jahr 2000 waren Direktinvestitionen von ausländischen Unternehmen in Deutschland plötzlich mit 218 Mrd. € viel höher als die ausfließenden mit 60 Mrd. €. (Grund allein 190 Mrd. für Mannesmann/Vodafone)
- Nach einer Studie der **Deutschen Bank** beschäftigen deutsche Unternehmen ca. 830 000 MA in Osteuropa. Davon arbeiten nur ca. 40% für den Export. D.h. Verlagerungseffekt höchstens 330 000 MA.
- Die Kosteneinsparziele der Verlagerungsplanungen stimmen meist nicht mit den realen Problemen der Verlagerung überein (Rückverlagerungen). Eine Studie des Fraunhofer ISI spricht bereits von einer Trendwende:

# Verlagerungen und Rückverlagerungen



**Abbildung 5:**  
Verlagerer und Rückverlagerer im Zeitverlauf

Quelle:

ISI Fraunhofer

Produktions-  
innovation Nr. 26  
8/2002

## Welche Funktionen sind von Verlagerung betroffen?

---

- Globalisierte Standortkonzepte sind **mehr** als die **Verlagerung** von Produktion in **Billiglohnländer!**
- Auch höherwertige und anspruchsvolle Tätigkeiten werden verlagert, Tendenz steigend!
  - Wachstumstrend bei Dienstleistungsverlagerungen deutlich höher als bei Fertigung.
  - IT-Outsourcing-Boom ergibt Wachstum in IT-Unternehmen, aber nicht in Deutschland („jobless growth“)
  - „Zuerst werden produktionsnahe Entwicklungsarbeiten verlagert“ (Dr. Dörrenbächer Wiss.Zentrum Berlin)
  - Finanzdienstleister ‚Mogul‘: „alles bis auf Marketing, Verkauf und Management ist verlagerbar!“

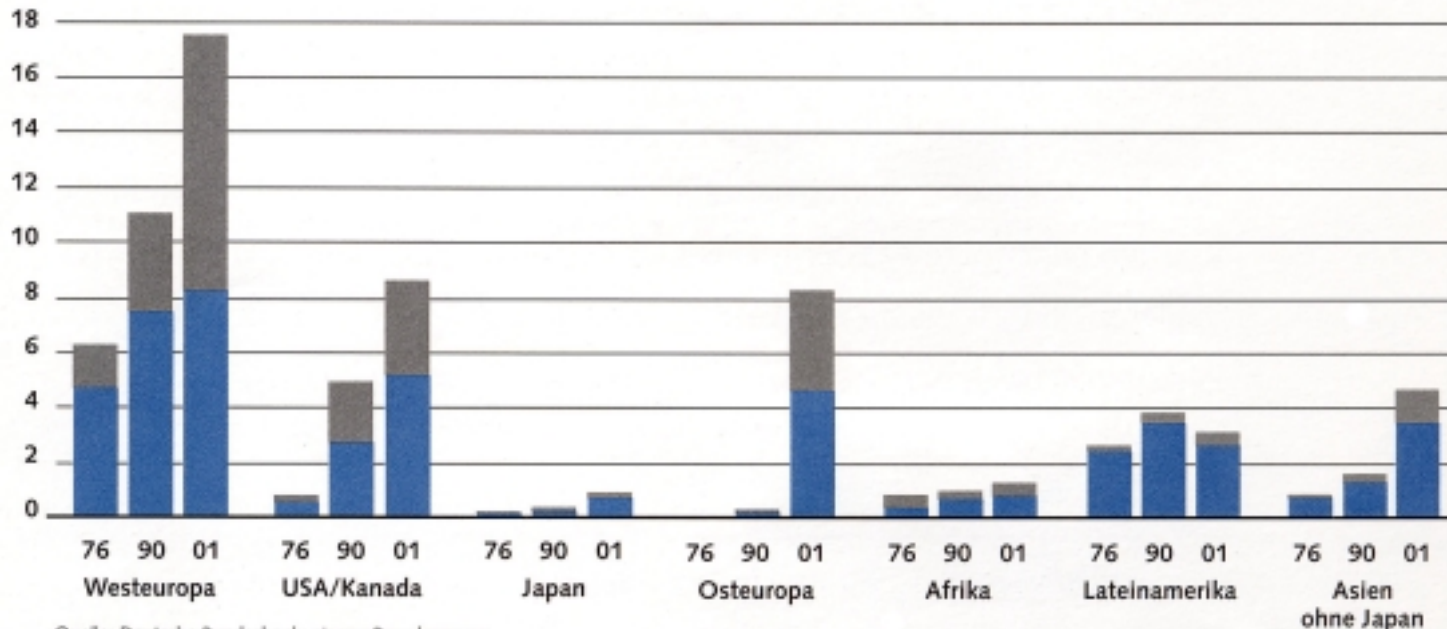
# Betroffen ist nicht nur die Produktion!

## Entwicklung der Auslandsbeschäftigung bei deutschen Multis

1976, 1990, 2001

In 100 000; Darstellung ohne Australien und Neuseeland

- andere
- verarbeitendes Gewerbe



Quelle: Deutsche Bundesbank; eigene Berechnungen

Quelle:

Mitbestimmung  
3/2004

## Motive für eine weltweite Regionalisierung

---

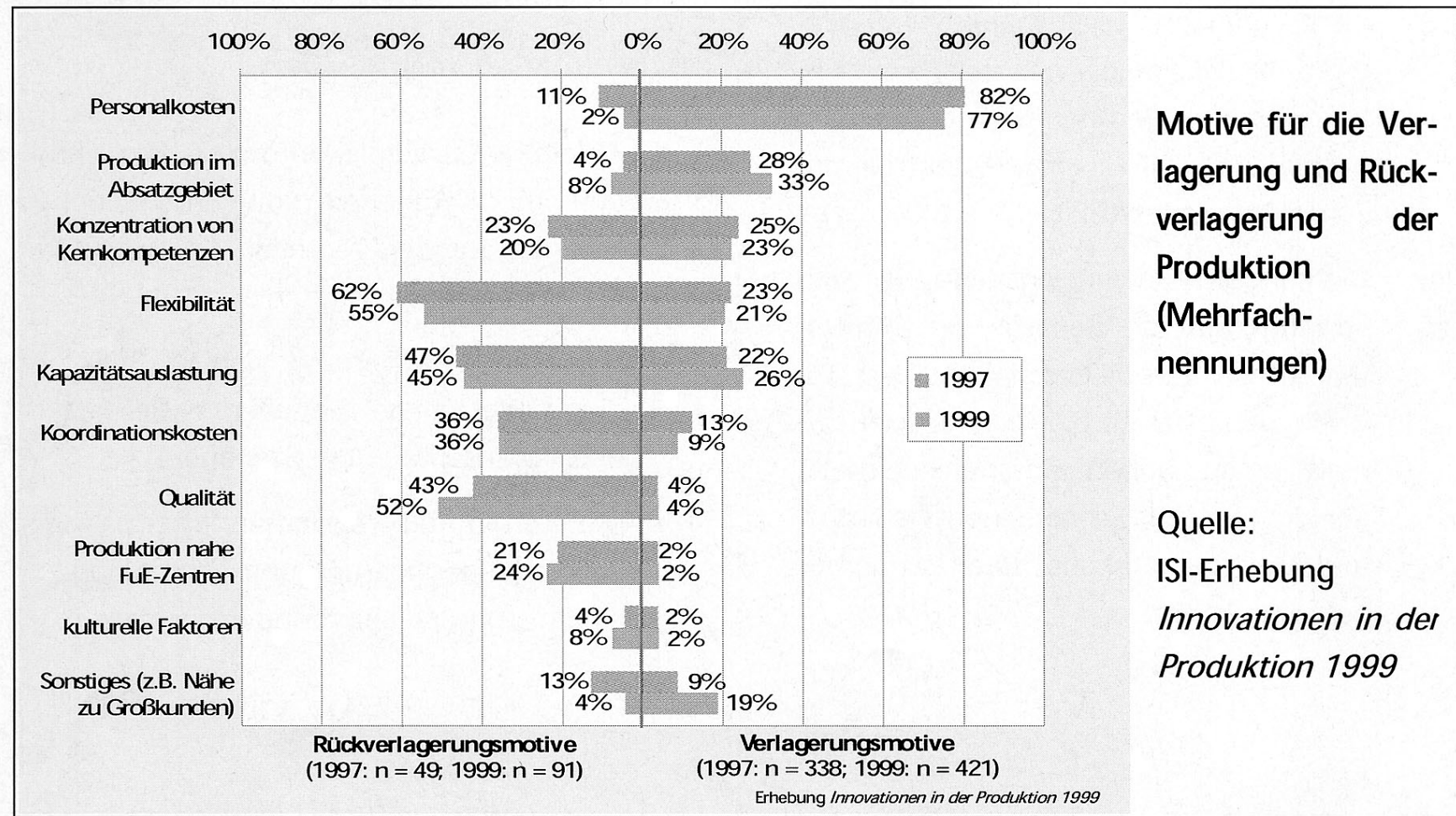
- Bei der Frage, warum die Unternehmen vermehrt auf Standorte im Ausland setzen, werden die unterschiedlichsten Motive genannt.
- Eine Studie des Fraunhofer Instituts Systemtechnik und Innovationsforschung in Karlsruhe hat die Entwicklung ausländischer Produktionsstandorte untersucht. (n=1630 Firmen)
  - Hauptmotive im Maschinenbau Markterschließung
  - wichtig ebenfalls Produktionskosten, „Nähe zu Großkunden“ („following customer“)
- In der Wirtschaftlichkeitsrechnung bei Verlagerungen von **Maschinenbau-Kunden** nach China spielen Einsparungen bei Maschinen- und Anlageinvestitionen große Rolle.

# Markterschließung Hauptmotiv





# Motive für Verlagerung und Rückverlagerung



Motive für die Verlagerung und Rückverlagerung der Produktion (Mehrfachnennungen)

Quelle:  
ISI-Erhebung  
*Innovationen in der Produktion 1999*

## Auswirkungen auf die heimischen Standorte

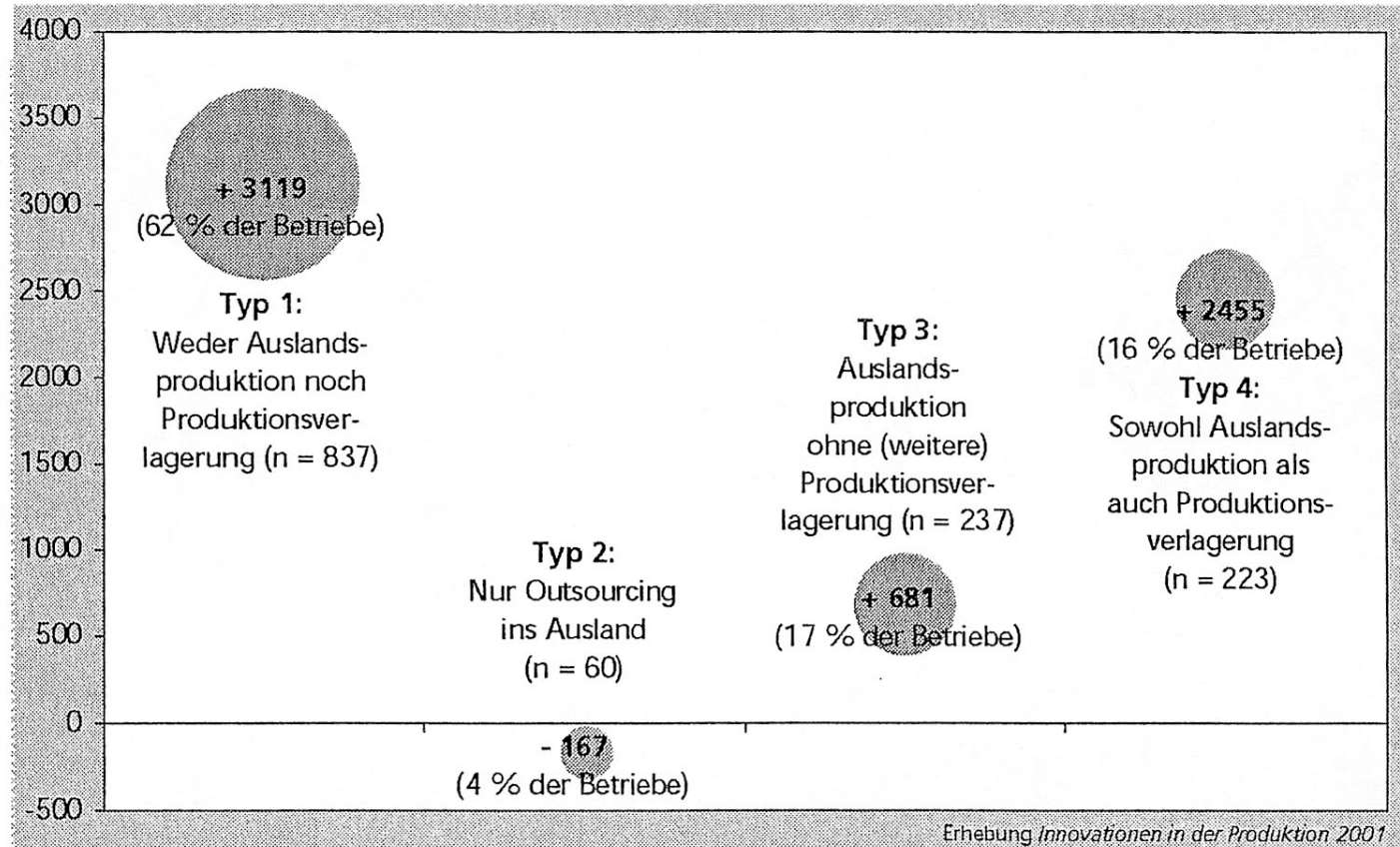
---

- Die Auswirkungen von Auslandsaktivitäten deutscher Unternehmen sind ebenfalls sehr unterschiedlich. Diese Auswirkungen hängen vermutlich insbesondere von drei Faktoren ab:
- Motiv für Auslandsaktivität
  - bei Markterschließung können sogar positive Beschäftigungseffekte am heimischen Standort entstehen.
  - bei Kapazitätsanpassung entstehen zumindest kurzfristig keine negativen Effekte.
  - bei Kosten oder „following customer“ deutliche negative Effekte.
- Umsatzentwicklung
  - bei steigenden Umsätzen eher geringe Effekte.
  - bei stagnierenden oder rückläufigen Umsätzen große negative Effekte.
- Ertragsentwicklung
  - bei stabilen oder steigenden Erträgen eher geringe Effekte.
  - bei Ertragseinbrüchen massiver Kostendruck auf teurere Standorte.



# Beschäftigungseffekte Auslandsproduktion

**Abbildung 6:**  
Beschäftigungsentwicklung bei unterschiedlichen Formen der Auslandsproduktion  
Zwischen 1998 und 2000



Quelle:

ISI Fraunhofer

Produktionsinnovation Nr. 26  
8/2002

# Unterschiedliche Regionalisierungsprozesse

---

- **Klassische Verlagerung:**
  - Abbau von Funktionen (meist Produktion) und Verlagerung an neuen Standort.
  - meist mit hohem Personalabbau verbunden.
  - Grundlage Wirtschaftlichkeitsrechnung der Verlagerung
  - hohe betriebswirtschaftliche Risiken
  - große Widerstände in BR und Belegschaft/Öffentlichkeit
- **„Schleichende Verlagerung“**
  - „diskriminierender Ausbau“: Kapazitätsausbau überwiegend im Ausland
  - damit werden Konkurrenzstandorte entwickelt („Benchmarking“)
  - „diskriminierender Rückbau“: bei Krisen werden vorrangig die „teuren“ heimischen Standorte abgewickelt.
  - Verlagerungskosten und Risiken sind geringer, weil die Standorte bereits existieren
  - betriebpolitische Gegenwehr schwieriger.

## BR-Strategie bei „schleichender Verlagerung“

---

- Problem:  
Beim Ausbau der Auslandsstandorte keine negativen Auswirkungen am heimischen Standort – damit kaum Mitbestimmungsrechte des BR.
- **Aber:** Beschäftigte sind in einer starken Position, solange gute Ergebnisse und gute Auslastung
- Ziel:
  - Festschreibung der Funktionen am Standort, der Produkte, der Personalentwicklungsziele und der Investitionen.
  - Prozesskontrolle: z.B. im WA regelmäßige Kontrolle:
    - aller Kosten für die Betreuung der Auslandsstandorte
    - Entwicklung der Absätze und Produkte an den Standorten
    - Neuanläufe von Produkten
  - Bei anstehenden Standortentscheidungen Kostendebatte wie bei Verlagerung s.o