

**Jan Hartmann**

# Offshoring in deutschen Unternehmen

Jan Hartmann

**Offshoring in deutschen Unternehmen**

ISBN: 978-3-8366-3711-4

Herstellung: Diplomica® Verlag GmbH, Hamburg, 2010

---

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zu widerhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtes.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden und der Verlag, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

© Diplomica Verlag GmbH

<http://www.diplomica-verlag.de>, Hamburg 2010

<b>ABBILDUNGSVERZEICHNIS</b>	<b>V</b>
<b>TABELLENVERZEICHNIS</b>	<b>VI</b>
<b>ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS</b>	<b>VII</b>
<b>FORMELVERZEICHNIS</b>	<b>VIII</b>
<b>1 EINLEITUNG</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Einführung in die Thematik</b>	1
<b>1.2 Zielsetzung der Arbeit</b>	1
<b>1.3 Aufbau der Arbeit</b>	2
<b>2 SACHVERHALT INTERNATIONALER STANDORTVERLAGERUNGEN</b>	<b>3</b>
<b>2.1 Begriffserläuterungen</b>	3
<b>2.1.1 Europäische Union</b>	3
<b>2.1.2 Mittel- und Osteuropa</b>	3
<b>2.1.3 Offshoring</b>	3
<b>2.2 Ausländische Direktinvestitionen deutscher Unternehmen</b>	5
<b>3 MOTIVE FÜR DIE STANDORTVERLAGERUNG INS AUSLAND</b>	<b>9</b>
<b>3.1 Kosteneinsparmotive</b>	10
<b>3.1.1 Geringere Personalkosten</b>	10
<b>3.1.2 Niedrigere Standortkosten</b>	12
<b>3.1.3 Geringere Transportkosten</b>	12
<b>3.1.4 Steuervorteile</b>	12
<b>3.2 Absatzmotive</b>	12
<b>3.2.1 Absatzmärkte</b>	12
<b>3.2.2 Imagegewinn</b>	14
<b>3.2.3 Handelshemmnisse</b>	14
<b>3.2.4 Lokale Marktsättigung</b>	16
<b>3.3 Beschaffungsmotive</b>	16

<b>3.3.1 Zugang zu Rohstoffen</b>	16
<b>3.3.2 Fachkräftemangel in Deutschland</b>	17
<b>3.4 Sonstige Motive</b>	17
<b>3.4.1 Bürokratie in Deutschland</b>	17
<b>3.4.2 Wirtschaftsförderungen</b>	17
<b>4 INTERNATIONALE STANDORTWAHL</b>	19
<b>4.1 Markteintrittsstrategien</b>	19
<b>4.2 Verlagerung von Funktionsbereichen</b>	22
<b>4.2.1 Unterstützende Funktionen</b>	23
<b>4.2.2 Forschung und Entwicklung</b>	23
<b>4.2.3 Beschaffung</b>	23
<b>4.2.4 Produktion</b>	24
<b>4.2.5 Marketing und Vertrieb</b>	25
<b>4.3 Standortfaktoren</b>	26
<b>4.3.1 Quantitative Standortfaktoren</b>	26
<b>4.3.2 Qualitative Standortfaktoren</b>	26
<b>4.3.3 Standortfaktoren bei Offshoring-Entschlüssen</b>	27
<b>4.3.3.1 Politische Risiken</b>	28
<b>4.3.3.2 Korruption</b>	29
<b>4.3.3.3 Infrastruktur</b>	29
<b>4.3.3.4 Geografische Gegebenheiten</b>	30
<b>4.3.3.5 Kosten von Offshoring</b>	31
<b>4.3.3.6 Verfügbarkeit und Qualität von Arbeitskräften</b>	32
<b>4.3.3.7 Kulturelle Unterschiede</b>	33
<b>4.3.3.8 Mögliche Qualitätsverschlechterung</b>	34
<b>4.4 Der Offshoring-Prozess</b>	35
<b>4.4.1 Voraussetzung für Offshoring</b>	35
<b>4.4.2 Standortentscheidungsprozess</b>	35

<b>4.4.2.1 Diagnose</b>	<b>36</b>
<b>4.4.2.2 Informationsbedarfsanalyse</b>	<b>37</b>
<b>4.4.2.3 Alternativvorauswahl</b>	<b>38</b>
<b>4.4.2.4 Alternativbewertung</b>	<b>39</b>
<b>4.4.2.5 Entschluss</b>	<b>40</b>
<b>4.5 Methoden zur Standortentscheidungsfindung</b>	<b>40</b>
<b>4.5.1 Quantitative Bewertungsverfahren</b>	<b>40</b>
<b>4.5.2 Qualitative Bewertungsverfahren</b>	<b>42</b>
<b>5 STANDORTE FÜR AUSLANDSVERLAGERUNGEN</b>	<b>55</b>
<b>5.1 Vergleich wichtiger Offshoring-Regionen</b>	<b>56</b>
<b>5.2 Die wichtigsten Offshoring-Regionen</b>	<b>57</b>
<b>5.2.1 Mittel- und Osteuropa</b>	<b>57</b>
<b>5.2.2 China</b>	<b>61</b>
<b>5.2.3 Westeuropa</b>	<b>62</b>
<b>5.2.4 Indien</b>	<b>63</b>
<b>5.2.5 Nordamerika</b>	<b>64</b>
<b>6 OFFSHORING-VERHALTEN DEUTSCHER UNTERNEHMEN</b>	<b>65</b>
<b>6.1 Größe der verlagernden Unternehmen</b>	<b>65</b>
<b>6.2 Branche der verlagernden Unternehmen</b>	<b>67</b>
<b>6.3 Produkte der verlagernden Unternehmen</b>	<b>69</b>
<b>7 OFFSHORING AM BEISPIEL DER WIEDENMANN GMBH</b>	<b>71</b>
<b>7.1 Verlagerungsstandort Ungarn</b>	<b>71</b>
<b>7.1.1 Absatzmarkt</b>	<b>72</b>
<b>7.1.2 Lohnkosten und Verfügbarkeit von Arbeitskräften</b>	<b>72</b>
<b>7.1.3 Ausbildungsniveau</b>	<b>73</b>
<b>7.1.4 Infrastruktur</b>	<b>73</b>
<b>7.1.5 Inflation</b>	<b>74</b>
<b>7.1.6 Handelsbarrieren</b>	<b>74</b>

<b>7.1.7 Arbeitsbedingungen</b>	<b>75</b>
<b>7.1.8 Wirtschaftspolitik</b>	<b>75</b>
<b>7.1.9 Starker Wettbewerb</b>	<b>76</b>
<b>7.1.10 Investitionsförderung</b>	<b>76</b>
<b>7.1.11 Hilfe für ausländische Investoren</b>	<b>76</b>
<b>7.2 Das Unternehmen</b>	<b>77</b>
<b>7.2.1 Zielmärkte</b>	<b>77</b>
<b>7.2.2 Motiv für Offshoring-Entscheidung</b>	<b>77</b>
<b>7.2.3 Verlagerungsprozess</b>	<b>77</b>
<b>7.2.4 Länder- und Standortanalyse</b>	<b>78</b>
<b>7.2.5 Verlagerungshindernisse und nachträgliche Erkenntnisse</b>	<b>79</b>
<b>7.2.6 Erzielte Erfolge</b>	<b>80</b>
<b>8 ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK</b>	<b>81</b>
<b>LITERATUR- UND QUELLENVERZEICHNIS</b>	<b>83</b>

## **Abbildungsverzeichnis**

<b>Abbildung1:</b> Offshoring vs. Outsourcing.....	4
<b>Abbildung2:</b> Deutsche Direktinvestitionen in den Jahren 2005 bis 2007 unterteilt in Kontinente .....	6
<b>Abbildung3:</b> Deutsche Direktinvestition in ausgesuchte Länder .....	7
<b>Abbildung4:</b> Verlagerungsmotive deutscher Unternehmen .....	9
<b>Abbildung5:</b> Lohnkosten von Industriearbeitern im Vergleich .....	11
<b>Abbildung6:</b> Beispiele für sinkende Handelsbarrieren.....	16
<b>Abbildung7:</b> Eintrittsstrategien .....	19
<b>Abbildung8:</b> Wichtige Faktoren bei Direktinvestitionen .....	28
<b>Abbildung9:</b> Anstieg der Bruttogehälter 2005.....	32
<b>Abbildung10:</b> Mentalitätsvergleich zwischen den USA und Japan .....	34
<b>Abbildung11:</b> fiktives Beispiel für eine Wandlung in Erfüllungsgrade von Standortfaktoren .....	45
<b>Abbildung12:</b> beispielhafte Darstellung eines Standortportfolios.....	48
<b>Abbildung13:</b> Kriterien des ORI-Indexes .....	49
<b>Abbildung14:</b> Kriterien des PRI-Indexes .....	50
<b>Abbildung15:</b> Scoring-Tabelle zur Ermittlung des R-Factors.....	51
<b>Abbildung16:</b> Zielregionen Verlagerungen zwischen 2001 und 2006.....	55
<b>Abbildung17:</b> Vergleich der wichtigsten Offshoring-Länder .....	56
<b>Abbildung18:</b> Investitionen und Handel mit den zehn neuen EU-Staaten in Milliarden Euro .....	58
<b>Abbildung19:</b> Aktivitäten deutscher Unternehmen in den 10 neuen EU-Staaten.....	58
<b>Abbildung20:</b> Marktgröße und Marktwachstum der 10 neuen EU-Mitgliedsstaaten .....	59
<b>Abbildung21:</b> Vergleich wichtiger Punkte der zehn neuen EU-Staaten .....	60
<b>Abbildung22:</b> prozentualer Anteil zufriedener Firmen in MOE.....	61
<b>Abbildung23:</b> Unternehmen und deren bisherige Offshoring-Aktivitäten .....	65
<b>Abbildung24:</b> Offshoring-Aktivität abhängig von der Größenklasse .....	66
<b>Abbildung25:</b> zeitliche Entwicklung der prozentualen Anteile an Auslandsverlagerungen bei unterschiedlichen Größenklassen.....	67
<b>Abbildung26:</b> Offshoring Aktivitäten abhängig vom Industriezweig .....	68
<b>Abbildung27:</b> zeitliche Entwicklung der Anteile der verschiedenen Industriezweige .....	69
<b>Abbildung28:</b> Produktionsstandorte im Zusammenhang mit der Komplexität der Produkte .....	70
<b>Abbildung29:</b> Inflationsrate Ungarns von 1997 bis 2008 .....	74

## **Tabellenverzeichnis**

<b>Tabelle1:</b> Korruptionsindex ausgewählter Länder aus dem Jahr 2008 .....	29
<b>Tabelle2:</b> Exemplarische Berechnung von Standortnutzwerten .....	44
<b>Tabelle3:</b> Beispiel für Standortprofil nach Uphoff .....	46
<b>Tabelle4:</b> BERI-Risikobewertung ausgewählter Länder .....	52
<b>Tabelle5:</b> Geplante (Teil) Produktionsverlagerung nach Branchen .....	68
<b>Tabelle6:</b> Aktivitäten Deutschlands in ausgewählten Ländern (2003) .....	71
<b>Tabelle7:</b> Deutsche Direktinvestitionen in Ungarn und weltweit nach Branchen (2003) .....	72

## **Abkürzungsverzeichnis**

Bsp.	Beispiel
bspw.	beispielsweise
f.	folgende
ff.	fort folgende
Mio.	Millionen
Mrd.	Milliarden
o. V.	ohne Verfasser
vgl.	vergleiche
BWI	Baden-Württemberg International
DEG	Deutsche Entwicklungsgesellschaft
DUIHK	Deutsch-Ungarische Industrie- und Handelskammer
FHG ISI	Fraunhofer-Gesellschaft Institut für System- und Innovationsforschung
ITDH	Investment and Trade Development Agency Hungary
KfW	Kreditanstalt für Wiederaufbau
NAFTA	North American Free Trade Association
WKM	Wechselkursmechanismus
WTO	World Trade Organization
CAGR	Compound Annual Growth Rate (durchschnittliche jährliche Wachstumsrate)
FDI	Foreign Direct Investment (internationale Direktinvestition)
FuE	Forschung und Entwicklung
IT	Informationstechnik
BERI-Index	Business Environment Risk Intelligence Index
ORI-Faktor	Operational Risk Index
PRI-Faktor	Political Risk Index
R-Faktor	Repatriation Risk Index
POR-Index	Profit Opportunity Recommendation Index
BIP	Bruttoinlandsprodukt
BSP	Bruttosozialprodukt
CAD	Computer Aided Design
CAM	Computer Aided Manufacturing
CIM	Computer Integrated Manufacturing
CNC	Computerized Numerical Control
EU	Europäische Union
GUS	Gemeinschaft unabhängiger Staaten
MOE	Mittel- und Osteuropa
USA	United States of America
UK	United Kingdom

## **Formelverzeichnis**

**Formel1:** Berechnungsformel für den Ähnlichkeitsfaktor..... 47