

Jan Hartmann

# Offshoring in deutschen Unternehmen



*Diplomica Verlag*

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

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

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

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

## 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 Kindom

## Formelverzeichnis

<b>Formel1:</b> Berechnungsformel für den Ähnlichkeitsfaktor .....	47
--	----