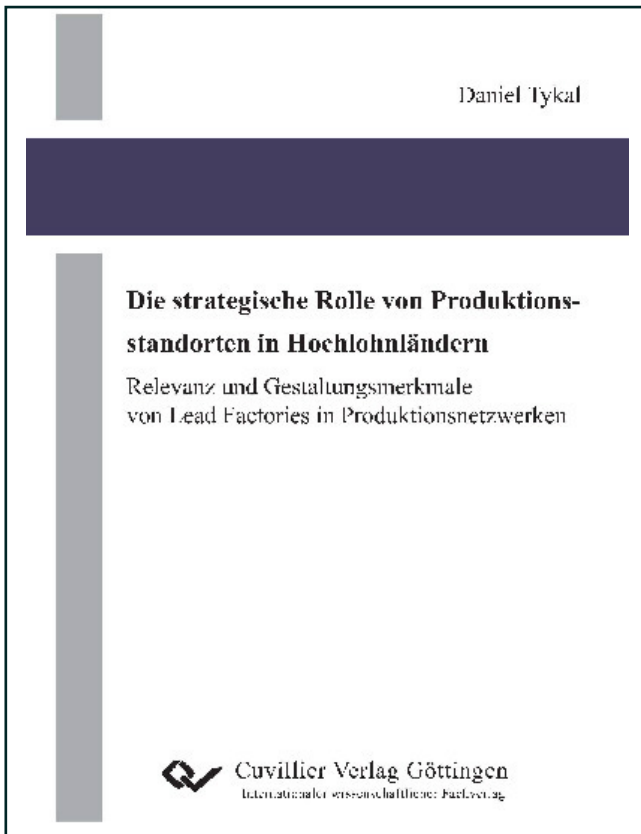




Daniel Tykal (Autor)

# **Die strategische Rolle von Produktionsstandorten in Hochlohnländern**

Relevanz und Gestaltungsmerkmale von Lead Factories in Produktionsnetzwerken



<https://cuvillier.de/de/shop/publications/1069>

Copyright:

Cuvillier Verlag, Inhaberin Annette Jentsch-Cuvillier, Nonnenstieg 8, 37075 Göttingen, Germany

Telefon: +49 (0)551 54724-0, E-Mail: [info@cuvillier.de](mailto:info@cuvillier.de), Website: <https://cuvillier.de>

# 1 Einleitung

## 1.1 Motivation und Relevanz

### 1.1.1 Forschungsinteresse

Was vor zehn Jahren vornehmlich noch Osteuropa war, ist heute oftmals Asien: Eine Konkurrenz für die Arbeitsplätze der produzierenden Industrie in Hochlohnländern. Dies ist zumindest eine häufig von den Medien vertretene Meinung. Tatsächlich gibt es nur sehr wenige produzierende Unternehmen, die nicht schon Erfahrungen mit Verlagerungen von Teilen ihrer Produktion ins „billigere“ Ausland gemacht haben. Studien zeigen sogar, dass dies erst der Anfang war.<sup>1</sup> Teilweise ist die fehlende Qualität und die niedrigere Produktivität im Ausland der einzige Hinderungsgrund für Unternehmen, ihre Wertschöpfung vollständig oder teilweise ins Ausland zu verlagern.<sup>2</sup> Doch mit zunehmender Industrialisierung der Niedriglohnländer setzt eine Professionalisierung ein, die wiederum zu besserer Qualität und Produktivität führen wird.<sup>3</sup> Deshalb geraten Produktionsstandorte in Hochlohnländern zunehmend unter Druck. Es wird versucht durch verschiedenste Lean-Initiativen die Produktivität an Hochlohnstandorten weiter zu erhöhen und damit zumindest kurz- bis mittelfristig eine Legitimation gegenüber anderen Standorten zu haben.<sup>4</sup>

Zur Realisierung langfristiger Wettbewerbsvorteile reicht es aber nicht aus, einfach einige Produktionsstätten im Ausland zu besitzen. Es muss ein funktionierendes und integriertes Produktionsnetzwerk aufgebaut werden, in dem sich die verschiedenen Produktionsstätten optimal gegenseitig unterstützen und ergänzen können.<sup>5</sup> Der Aufbau eines solchen Produktionsnetzwerks ist eine grosse Herausforderung für das Management. Erfahrungen, die innerhalb der lokalen Fabriken gemacht werden, müssen auf das ganze Netzwerk übertragen werden.<sup>6</sup>

Eine wichtige Voraussetzung für die Realisierung langfristiger Nutzenpotenziale innerhalb eines Produktionsnetzwerks ist die effektive Koordination der Netzwerkteil-

---

<sup>1</sup> Vgl. hierzu The Boston Consulting Group (2004); Fleisch et al. (2004); Kinkel und Maloca (2008).

<sup>2</sup> Vgl. Wildemann (2007), S. 16.

<sup>3</sup> Vgl. hierzu später die Einschätzungen von 33 Unternehmen in Abbildung 33, S. 109.

<sup>4</sup> Vgl. Wildemann (2007), S. 19ff.

<sup>5</sup> Vgl. Bartlett und Ghoshal (1990), S. 119; Perlitz (2000), S. 634.

<sup>6</sup> Vgl. Ferdows (1997b), S. 73ff.

nehmer. Deshalb erscheint es sinnvoll, sich über die strategischen Rollen der einzelnen Produktionsstandorte im Klaren zu sein.<sup>7</sup> Viele Manager scheinen die Bedeutung differenzierter Standortrollen zu unterschätzen.<sup>8</sup> Seit Beginn der internationalen Arbeitsteilung beschäftigt sich die wirtschaftswissenschaftliche Literatur mit verschiedenen Gründen für die Internationalisierung, beispielsweise in den verschiedenen Theorien des Aussenhandels, der Direktinvestition und den neueren Theorien des internationalen Managements.<sup>9</sup> Somit lassen sich für die neu geschaffenen Produktionsstandorte auch relativ deutlich Rollen definieren, die sie im Produktionsnetzwerk ausüben. Aus diesen Rollen lässt sich in der Regel ein direkter Bezug zur Unternehmensstrategie herleiten.<sup>10</sup> Unberücksichtigt bleibt bei diesen Betrachtungen allerdings, welche strategische Relevanz Produktionsstandorte in Hochlohnländern haben.

Diverse Gespräche mit Produktionsverantwortlichen zeigen, dass eine erfolgreiche Internationalisierung ohne das Know-how aus den Hochlohnländern häufig gar nicht möglich wäre; dass beispielsweise hoch ausgebildete Ingenieure von Produktionsstandorten in Hochlohnländern an Standorte in Osteuropa oder Asien entsandt werden, um ihr Wissen weiterzugeben.<sup>11</sup> Darüber hinaus werden aus Patent-rechtlichen Gründen strategisch relevante Teile nur selten ins Ausland verlagert. Häufig werden neue Produkte an Standorten in Hochlohnländern pilotiert und entsprechende Prozesse etabliert, bevor diese dann in Niedriglohnländer transferiert werden. Sehr oft ergeben sich auch Produkt- und Prozessinnovationen aus der räumlichen Nähe von Forschung und Entwicklung (F&E) sowie Produktion an einem Standort – vornehmlich in Wissens-Clustern. Daraus lässt sich ableiten, dass Produktionsstandorte in Hochlohnländern eine besondere strategische Bedeutung für das Unternehmen haben. Da multinationale Unternehmen heute nicht mehr in autarken Einzelstandorten denken, sondern das Optimum in einem Produktionsverbund suchen, ist es wichtig, dass Standorte in Hochlohnländern ihr Know-how auch zum Wohle des gesamten Netzwerks gezielt aufbauen und weitergeben. Im Sinne einer Lead Factory können sie eine Führungsrolle in einem bestimmten Bereich übernehmen, die sich aus den am Standort befindlichen Fähigkeiten heraus definiert.

Auch im Hinblick auf die aktuelle Finanz- und Wirtschaftskrise 2008/2009 hat die Thematik eine grosse Bedeutung. Besonders in Zeiten des wirtschaftlichen Ab-

---

<sup>7</sup> Vgl. Roth und Morrison (1992), S. 715f.

<sup>8</sup> Vgl. Vereecke und van Dierdonck (2002), S. 508.

<sup>9</sup> Vgl. hierzu Kutschker und Schmid (2006), S. 371 und Kapitel 2.1.1.

<sup>10</sup> Siehe Tabelle 4, S. 36.

<sup>11</sup> Vgl. Friedli und Tykal (2008). Die Studie „Lead Factories in Produktionsnetzwerken effizient gestalten“ wurde im Jahr 2008 vom Institut für Technologiemanagement der Universität St. Gallen durchgeführt. Wesentliche Ergebnisse dieser Studie sind Inhalt von Kapitel 4.

schwungs versuchen Unternehmen, Kosten zu sparen. Als Folge der Überkapazitäten streichen die Unternehmen in der Produktion Arbeitsplätze und stellen ganze Standorte auf den Prüfstand. Dabei ist es nicht nur wichtig, die Kostenstruktur der Standorte zu vergleichen. Vielmehr muss dabei auch die Rolle der Standorte berücksichtigt werden, die sie für die Funktionsfähigkeit und den Erfolg des globalen Produktionsnetzwerks einnehmen bzw. einnehmen können.

Obgleich viele Unternehmen bereits Produktionsstandorte in Hochlohnländern als Lead Factory, Hub oder Kompetenzzentren etabliert haben, existieren in der Theorie bislang noch keine Gestaltungsmodelle für ein derartiges Lead Factory-Konzept. Das Ziel der vorliegenden Dissertation ist es, ein entsprechendes Gestaltungsmodell zu entwickeln, das es Unternehmen ermöglicht, Standorte in Hochlohnländern zu rechtfertigen und gleichzeitig die Wettbewerbsfähigkeit des Gesamtunternehmens zu erhöhen.

### **1.1.2 Relevanz des Themas**

Mit der fortschreitenden Globalisierung entstehen für produzierende Unternehmen neue Herausforderungen, wie beispielsweise der Markteintritt neuer Wettbewerber, aber es eröffnen sich auch zusätzliche Chancen. So wird der Zugang zu neuen Absatz- und Beschaffungsmärkten ermöglicht. Um diesen Herausforderungen angemessen zu begegnen und die Chancen bestmöglich auszunutzen, verlagern Unternehmen zunehmend Teile ihrer Wertschöpfung ins Ausland und schaffen damit unternehmensinterne Produktionsnetzwerke. Die parallele Existenz von Standorten führt automatisch dazu, dass einzelne Standorte im Wettbewerb zueinander stehen. Im Folgenden soll die Relevanz des Themas aufgezeigt werden, indem zunächst verdeutlicht wird, wie intensiv die Internationalisierung von Unternehmen voranschreitet und weshalb dieser Trend insbesondere Standorte in Hochlohnländern unter Druck setzen kann.

Auf Makroebene wird der Trend zur Internationalisierung anhand unterschiedlichster Indikatoren deutlich. Die wertschöpfenden Tätigkeiten von Unternehmen ausserhalb ihres Heimatlandes nehmen stetig zu. So stiegen im Jahr 2006 alleine die Vermögenswerte international tätiger Unternehmen im Ausland um ca. 20 Prozent, die ausländische Bruttowertschöpfung um 16 Prozent und die Exporte ausländischer Standorte um ca. 12 Prozent (vgl. Tabelle 1). Die starke Zunahme der Direktinvestitionen ist dem World Investment Report der United Nations zu Folge mehr in Übernahmeaktivitäten

begründet als in Investitionen „auf der grünen Wiese“.<sup>12</sup> Die Anzahl der Unternehmen, welche ausländische Produktionsstandorte unterhalten, beläuft sich inzwischen auf über 78.000. Im Schnitt haben diese Unternehmen ca. 10 ausländische Produktionsstandorte.<sup>13</sup> Hierbei ist zu bemerken, dass inzwischen nahezu ein Viertel dieser Unternehmen ihren Stammsitz in Entwicklungs- und Schwellenländern hat, sodass das Management einer internationalen Wertschöpfung nicht mehr alleine ein Thema der Industrieländer ist.

Aus standortpolitischer Sicht ist besonders interessant, welche Auswirkungen die Auslandsaktivitäten der internationalen Produktion auf die Heimatstandorte bzw. die bestehenden Standorte haben. Im Jahr 2006 waren knapp 73 Millionen Mitarbeiter an ausländischen Standorten beschäftigt (vgl. Tabelle 1). Dies ist dreimal soviel wie noch im Jahr 1990. In vielen Industrieländern übersteigt die Anzahl der von inländischen Unternehmen im Ausland geschaffenen Stellen die Anzahl der im eigenen Land von ausländischen Unternehmen geschaffenen Stellen.<sup>14</sup> Eng damit verknüpft ist auch die Angst, dass der Stellenaufbau im Ausland mit einem Stellenabbau an bestehenden Standorten einhergeht.

---

<sup>12</sup> Vgl. United Nations (2007), S. 8f.

<sup>13</sup> Vgl. United Nations (2007), S. 12.

<sup>14</sup> Vgl. United Nations (2007), S. 11.

	Value at current prices (Billions of dollars)				Annual growth rate (Per cent)							
	1982	1990	2005	2006	1986	1991	1996	2003	2004	2005	2006	
					– 1990	– 1995	– 2000					
FDI inflows	59	202	946	1306	21.7	22.0	40.0	-9.3	31.6	27.4	38.1	
FDI outflows	28	230	837	1216	24.6	17.3	36.4	3.6	56.6	-4.6	45.2	
Inward FDI stock	637	1779	10048	11999	16.9	9.4	17.4	20.6	16.9	5.0	19.4	
Outward FDI stock	627	1815	10579	12474	17.7	10.6	17.3	18.1	15.6	4.2	17.9	
Income on inward FDI	47	76	759	881	10.4	29.2	16.3	37.5	33.2	28.9	16.0	
Income on outward FDI	46	120	845	972	18.7	17.4	11.8	38.0	38.4	24.7	15.1	
Cross-border M&As	---	151	716	880	25.9	24	51.5	-19.7	28.2	88.2	22.9	
Sales of foreign affiliates	2741	6126	21394	25177	19.3	8.8	8.4	26.6	15.0	3.0	17.7	
Gross product of foreign affiliates	676	1501	4184	4862	17.0	6.7	7.3	21.1	15.9	6.3	16.2	
Total assets of foreign affiliates	2206	6036	42637	51187	17.7	13.7	19.3	26.0	-1.0	9.3	20.1	
Exports of foreign affiliates	688	1523	4197	4787	21.7	8.5	3.3	16.1	20.5	10.7	12.2	
Employment of foreign affiliates (in thousands)	21524	25103	63770	72627	5.3	5.5	11.5	5.7	3.7	16.3	13.9	

*Tabelle 1 : Ausgewählte Indikatoren zu Direktinvestitionen und internationaler Produktion, 1982-2006<sup>15</sup>*

Zahlreiche Studien widerlegen, dass es einen grundsätzlichen Zusammenhang zwischen dem Stellenaufbau im Ausland und dem Stellenabbau im Inland gibt.<sup>16</sup> Einzelne Studien weisen nach, dass Direktinvestitionen ins Ausland einen positiven oder nicht-signifikanten Einfluss auf die Beschäftigung im Heimatland haben. In Japan beispielsweise gaben nur sechs Prozent der befragten verlagernden Unternehmen an, im gleichen Zuge Stellen im Inland abzubauen, während 62 Prozent antworteten, dass ihre Investitionstätigkeit im Ausland in keinsten Weise zu redundanten Stellen führe.<sup>17</sup>

Betrachtet man die Internationalisierung nicht als einheitliches Phänomen, sondern berücksichtigt die Ursachen der Internationalisierungsbemühungen ergibt sich ein etwas differenzierteres Bild, welches die Chancen und Risiken der Produktion in Hochlohnländern veranschaulicht. So konnte am Beispiel von Schweden und Deutschland auf der einen Seite und Osteuropa auf der anderen Seite nachgewiesen werden, dass im Falle eines starken Gefälles der Lohnkosten bei Auslandsinvestitionen ein Abbau von

<sup>15</sup> In Anlehnung an United Nations (2007), S. 9.

<sup>16</sup> Vgl. hierzu Hanson, Mataloni und Slaughter (2005); Desai, Foley und Hines (2005); Mankiw und Swagel (2006).

<sup>17</sup> Vgl. METI (2007), S. 58, zitiert nach United Nations (2007), S. 12.

Stellen im Heimatland wahrscheinlich ist.<sup>18</sup> Am Beispiel italienischer Unternehmen konnte gezeigt werden, dass Auslandsinvestitionen, die das Ziel der Effizienzsteigerung haben, ebenfalls zu einem Stellenverlust im Heimatland führen. Im Gegensatz dazu scheinen Auslandsinvestitionen, die den Zugang zu neuen Absatzmärkten ermöglichen, positiv mit dem Stellenaufbau im Heimatland zu korrelieren.<sup>19</sup>

Im Zuge der Globalisierung der Produktion geraten Standorte in Hochlohnländern aufgrund ihrer im Vergleich zu anderen Ländern hohen Lohnkosten zunehmend unter Druck. Noch können Hochlohnstandorte die höheren Lohnkosten durch ihre höhere Produktivität kompensieren. Allerdings ist davon auszugehen, dass die Produktivität ausländischer Standorte schneller steigt als die Lohnkosten. Insbesondere kostengetriebenen Verlagerungen ist neben einzelnen Lean-Initiativen und einer damit verbundenen Produktivitätssteigerung wenig entgegen zu setzen. Der Aufbau von Standorten in Marktnähe oder aus local-content-Gründen führt zwar in der Regel nicht sofort zu Einschnitten in der heimischen Produktion, wird aber in Zukunft den Druck auf Produktionsstandorte in Hochlohnländern verschärfen.

Neben dem Verlagerungstrend ist zu beobachten, dass viele Unternehmen bereits verlagerte Produktionsteile wieder rückverlagern. Eine Studie des Fraunhofer Instituts aus dem Jahr 2006 zeigt auf, dass es sich bei der Rückverlagerung nicht um Einzelfälle handelt, sondern quantifizierbare Ausmasse annimmt.<sup>20</sup> So beträgt nach Dachs et al. die Rückverlagerungsquote in der Schweiz aktuell 12 Prozent, in Österreich 16 Prozent und in Deutschland fünf Prozent.<sup>21</sup> Fleisch et al. ermittelten im Jahr 2004, dass 15 Prozent aller Verlagerungen Rückverlagerungen sind.<sup>22</sup> In einer Betrachtung eines Panels von 471 Betrieben konnten Kinkel und Malonca zeigen, dass zwischen den Jahren 2001 und 2006 innerhalb vier bis fünf Jahren auf jede vierte bis sechste Produktionsverlagerung eine Rückverlagerung folgte. Gleichzeitig haben nur 15 Prozent der Unternehmen, die in diesem Zeitraum rückverlagert haben, in den fünf Jahren davor keine Verlagerung vorgenommen. Das Verhältnis der Rückverlagerungen zu Auslagerungen zeigt, dass die angestrebten Ziele nicht immer umgesetzt werden können.<sup>23</sup> Die Hauptmotive führen die Autoren auf Qualitätsprobleme, Flexibilitätseinbussen, unerwartete Kosten- und Preisentwicklungen, hohen Koordinations- und Überwachungs-

---

<sup>18</sup> Vgl. Becker et al. (2005).

<sup>19</sup> Vgl. Mariotti, Mutinelli und Piscitello (2003).

<sup>20</sup> Vgl. Fleisch et al. (2004), S: 11; Kinkel und Maloca (2008), S. 5.

<sup>21</sup> Vgl. Dachs et al. (2006), S. 14.

<sup>22</sup> Vgl. Fleisch et al. (2004), S. 11.

<sup>23</sup> Vgl. Kinkel und Maloca (2008), S. 5.

aufwand sowie auf fehlende qualifizierte Arbeitskräfte zurück.<sup>24</sup> Auch hier ist zu hinterfragen, welche Fähigkeiten im Heimatland scheinbar vorhanden sind, die im Ausland nicht verfügbar sind und inwiefern die Fähigkeiten für eine erfolgreiche Verlagerung genutzt werden können.

Die nach wie vor grosse Anzahl von Produktionsstandorten in Hochlohnländern zeigt, dass nicht alleine Kostenargumente die Standortwahl beeinflussen. Da in der heutigen Zeit einzelne Standorte immer im Kontext des gesamten Netzwerks zu sehen sind, stellt sich die Frage, welche strategische Bedeutung die Produktionsstandorte in Hochlohnländern für das Produktionsnetzwerk haben und wie das Netzwerk gestaltet sein muss, damit sie ihre Fähigkeiten möglichst optimal für das gesamte Netzwerk einsetzen.

Zahlreiche Gespräche mit Produktionsverantwortlichen bestätigen die Annahme, dass Produktionsstandorte in Hochlohnländern aufgrund Ihrer breiten Kompetenzbasis häufig eine führende Rolle in Form einer Lead Factory für das gesamte Produktionsnetzwerk einnehmen und auf diese Weise auch den Erfolg von Internationalisierungsbemühungen massgeblich beeinflussen können.

### **1.1.3 Die Idee der Lead Factory nach Ferdows**

Der Begriff der Lead Factory stammt aus der Rollentypologie für Produktionsstandorte von Ferdows. In Anlehnung an einzelne Verlagerungsmotive hat Ferdows ein Rollenmodell für Produktionsstandorte aus Sicht des Produktionsnetzwerkes entwickelt.<sup>25</sup> Diese Systematik sieht der Autor als Grundlage für ein effizientes und effektives Produktionsnetzwerk. Gleichzeitig sieht Ferdows in einer Rollenzuteilung und dem Aufzeigen eines Entwicklungspfades ein Anreizmodell für die einzelnen Standorte sich weiter zu entwickeln.

---

<sup>24</sup> Vgl. Kinkel und Maloca (2008), S. 10.

<sup>25</sup> Vgl. Ferdows (1997b), S. 73ff; Ferdows (1989), S. 3ff.



Ferdows unterscheidet internationale Produktionsstandorte nach:<sup>26</sup>

1. den am Standort befindlichen Kompetenzen sowie
2. den Standortvorteilen der einzelnen Produktionsstandorte, die er in den Zugang zu kostengünstigen Produktionsfaktoren, die Nähe zu neuen Märkten und die Nutzung lokaler technologischer Ressourcen unterteilt.

Innerhalb dieser beiden Dimensionen klassifiziert Ferdows sechs Rollen von Produktionsstandorten:

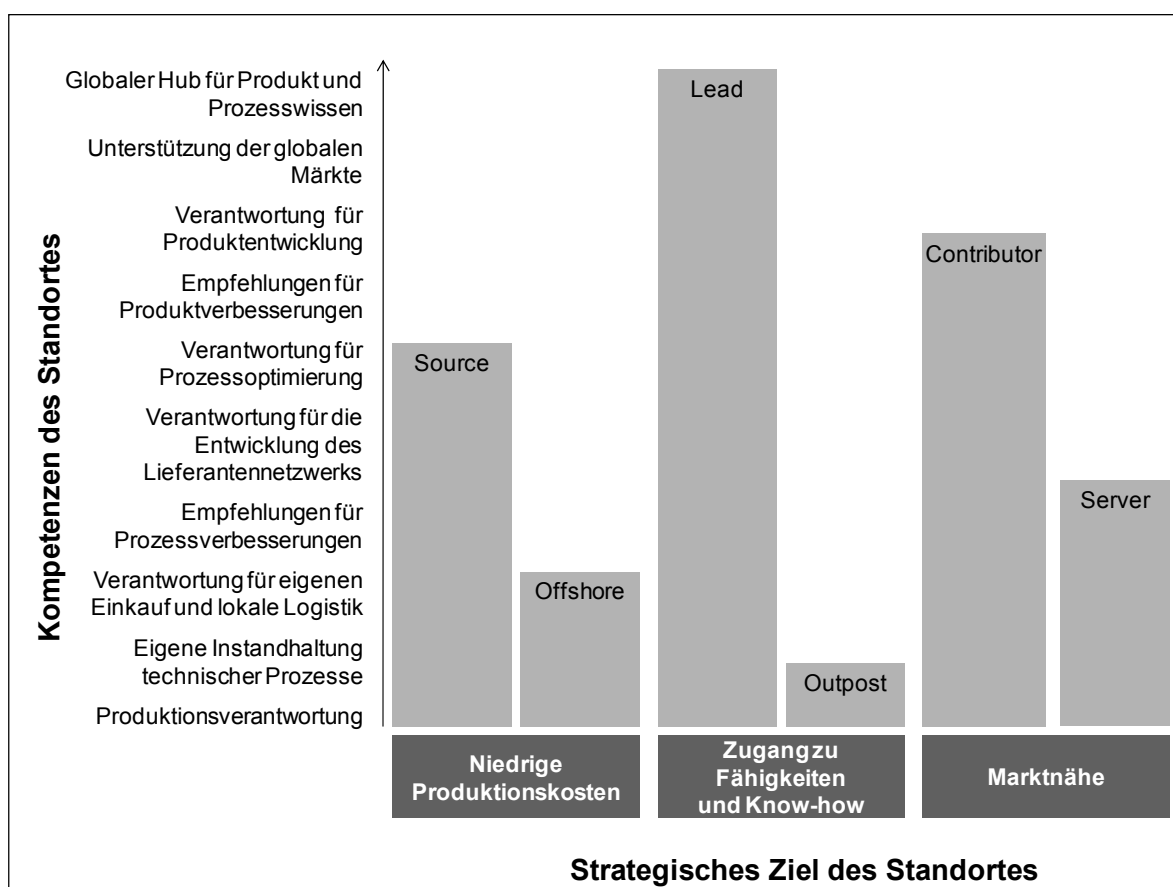


Abbildung 1: Rollenmodell für Produktionsstandorte nach Ferdows<sup>27</sup>

Die **Lead Factory** nimmt nach Ferdows im Produktionsnetzwerk eine Art strategische Führungsposition ein. Sie entwickelt neue Prozesse, Produkte und Technologien für

<sup>26</sup> Vgl. Ferdows (1997b), S. 77.

<sup>27</sup> In Anlehnung an Ferdows (1997b), S. 77ff.