



Prominentes Beispiel für Produktions-Rückverlagerung: Spielwarenhersteller Steiff

➔ Produktions-Standort

# Hallo, Deutschland!

➔ Qualitätsmängel, Probleme in der Logistik, Fehlplanungen: Aus welchen Gründen Unternehmen ihre Produktionsstätten wieder nach Deutschland holen.

Logistikexperten erkennen den Trend zur Rückverlagerung von Fabriken nach Deutschland



Von Constantin Gillies

Der Rückzug der Kuscheltiere“ oder „Teddys wieder Made in Germany“ – so lauteten die Schlagzeilen, als das Unternehmen Steiff Anfang Juni mit einer spektakulären Ankündigung an die Öffentlichkeit ging. Man werde die teilweise nach China verlagerte Produktion in die Heimat zurückholen, ließ die Geschäftsleitung verlauten. Die Partner in Übersee hätten nicht die geforderte Qualität gebracht. Sitze das Glasauge eines Teddys nicht genau, schaue er nicht treu, sondern starre nur vor sich hin, hieß es aus der Zentrale in Giengen an der Brenz.

Obwohl Steiff den meisten PR-Rummel produzierte, ist die Firma mit ihrem Entschluss keineswegs allein. Immer wieder haben Unternehmen in letzter Zeit die Wende eingeleitet und dem vermeintlich kostengünstigen Ausland den Rücken gekehrt: Der Staplerhersteller Jungheinrich etwa holte seine Produktionslinien aus Frankreich und aus Großbritannien zurück in die Heimat, der Sportbrillenspezialist Uvex sagte Italien Arrivederci. In beiden Fällen sollen Qualitätsprobleme den Ausschlag gegeben haben. Der Landmaschinen-Hersteller Lemken schloss vor zwei Jahren seine Fabrik im russischen Kaliningrad und konzentriert sich seitdem wieder auf Deutschland.

Die Frage ist: Stehen Steiff und Co. für einen neuen Trend? Kehren die Global Player in Zukunft wirklich reihenweise zur heimischen Scholle zurück?

Fakt ist, dass Rückverlagerungen seit Mitte der 1990er Jahre in allen Branchen zu beobachten sind. „Jeder fünfte verlagerte Betrieb kehrt innerhalb von fünf Jahren an den Heimatstandort zurück“, sagt Steffen Kinkel vom Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung (ISI), Karlsruhe. Der Forscher hat das Phänomen im Rahmen einer Studie untersucht. Als Gründe für den Rückzug gäben die meisten befragten Unternehmen mangelnde Flexibilität und Lieferfähigkeit der Auslandsproduktion sowie Qualitätsprobleme an, so Kinkel.

### Alle Eventualitäten sind einzubeziehen

Doch sind das die wahren Gründe, wenn Unternehmen den Rückwärtsgang einlegen? Experten bezweifeln das. „Es wird einfach nicht richtig geplant“, meint Ulrich



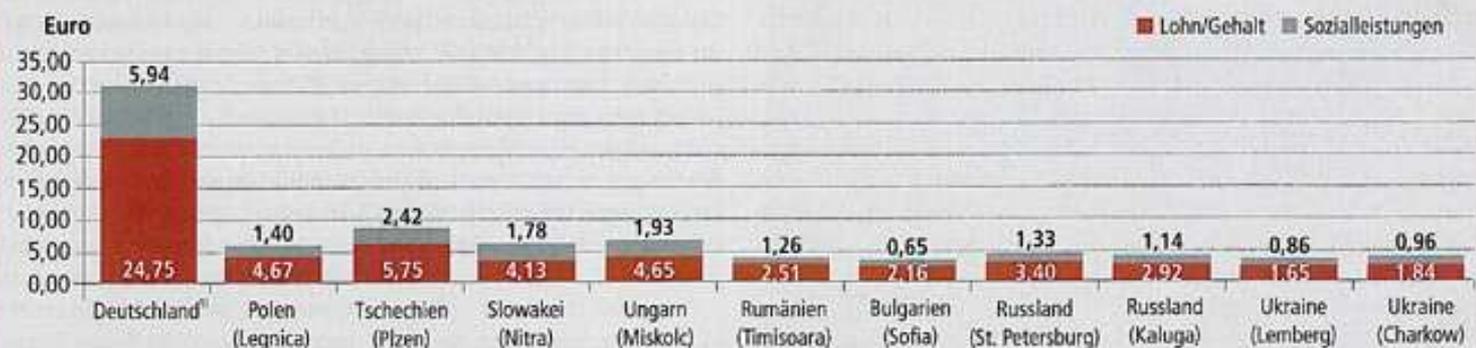
„Es wird nicht richtig geplant“

Ulrich Dantzer  
Metroplan Eastern Europe

Dantzer, Geschäftsführer von Metroplan Eastern Europe. Die Hamburger Firma berät Unternehmen beim Aufbau einer Auslandspräsenz, unter anderem mit umfangreichen

Standortanalysen. Sind genug Arbeitskräfte verfügbar? Wie steht es um die Materialversorgung und die Logistikkosten? Diese Fragen untersuchen die Metroplan-Experten vor der Verlagerungsentscheidung ihrer Klienten. „Dabei ist wichtig, ein Zukunftsszenario für die nächsten fünf bis sieben Jahren zu entwerfen und alle Eventualitäten einzubeziehen“, betont Dantzer. Ein Beispiel: Am geplanten Standort in Rumänien gibt es derzeit reichlich gut ausgebildete und obendrein preiswerte Ar-

## Arbeitskosten pro Stunde Produktions-/ Montagearbeiter in 2008



Mit über 30 Euro Arbeitskosten pro Stunde in der Produktion ist Deutschland der im Vergleich teuerste Standort

<sup>1)</sup> I-G-Mittelwert, West-Deutschland

Quelle: Meringha / Guffe / ICGSTW/ Iwida

beitskräfte. Was aber passiert, wenn ein westliches Großunternehmen in sechs Monaten gleich nebenan eine Fabrik eröffnet? Über Nacht könnten Mitarbeiter dann knapp werden und sich die Lohnkostenvorteile in Luft auflösen. Genau diese Analyse werde aber selten gemacht, so Dantzer.

**Mitarbeiter mit Herzblut gesucht**

Ein weitere Frage, die verlagernde Unternehmen oft zu spät beantworten, ist: Wer führt die Fabrik im Ausland? „Dafür werden Mitarbeiter mit Herzblut gebraucht“, betont Metroplan-Mann Dantzer. Gängige Praxis allerdings sei, kurzfristig Manager ins Ausland zu schicken, die montags einfliegen und sich Donnerstagabend wieder verabschieden. Solche Pendler seien



Die Kosten für die Logistik blieben bei der Verlagerungskalkulation oft unberücksichtigt

auf Dauer nicht für den Job geeignet, urteilt er. „Der Werksleiter muss schon vor dem ersten Spatenstich eingestellt sein.“

Und so geht es weiter: Die Liste der typischen Fehler, die schlussendlich eine Produktionsverlagerung scheitern lassen, ist lang. Da werden Fabriken im Ausland mit alten Maschinen ausgestattet – ohne das erfahrene, zur Wartung nötige Personal,

mitzuschicken. Wechselkursrisiken fallen unter den Tisch, genau wie Verwaltungs- und Koordinationskosten in Übersee.

Oft lassen sich die Firmen auch von Fördergeldern und Vergünstigungen blenden. Dabei steckt gerade in diesem Punkt der Teufel im Detail: „Die meisten Länder Osteuropas locken mit Steuerbefreiungen“, weiß Experte Dantzer, „doch von denen

**Interview**



Professor Horst Wildemann,  
Technische Universität München

**„Trend zur Rückverlagerung“**

Instabilitäten und Ineffizienzen bei den Logistikprozessen.

**LOGISTIK inside:** Lassen sich bei den Rückverlagerungen gewisse Gemeinsamkeiten erkennen?

**Wildemann:** Leider ist zu erkennen, dass viele Unternehmen zu sehr auf die Produktionsverlagerung gebaut haben, ohne strategische Alternativen zu entwickeln.

**LOGISTIK inside:** Wie können Unternehmen solche gescheiterten Abenteuer künftig verhindern?

**Wildemann:** Erforderlich ist es, die Gesamtkostenstruktur der Produkte und Produktgruppen zu analysieren und auf dieser Basis die Opportunitätsberechnungen durchzuführen. Hierbei spielen nicht nur Lohnkosten eine Rolle, sondern auch in besonderem Umfang Material-, Logistik-, Qualitäts-, Overhead- und Energiekosten. Ferner ist zu analysieren, inwieweit manuelle Prozesse durch automatisierte Prozesse substituiert werden können und vice versa.

**LOGISTIK inside:** Können große Unternehmen leichter zurückverlagern als kleine?

**Wildemann:** Bei Großunternehmen ist der „Lock-in-Effekt“ bei einer Verlagerung zumeist deutlich höher als bei einem KMU. Mittelständler können hier flexibler agieren und auch vergleichsweise problemloser einen Rückzug antreten. Allerdings bringt eine Verlagerungsentscheidung, die revidiert werden muss, KMUs zumeist deutlich schneller und ausgeprägter in eine finanzielle Schieflage als Großunternehmen.

**LOGISTIK inside:** Gibt es Regionen, aus denen besonders viele Unternehmen zurückkommen?

**Wildemann:** Subjektiv habe ich den Eindruck, dass besonders aus China zahlreiche Unternehmen wieder zurückkommen. Das heißt aber nicht, dass China grundsätzlich ein schlechter Standort für Produktionsverlagerungen wäre. Vielmehr wurden Verlagerungsentscheidungen in der Vergangenheit zu schnell und auf Basis falscher Annahmen getroffen.

**LOGISTIK inside:** Aus welchen Gründen wurde denn überhaupt ausgelagert?

**Wildemann:** Drei Motive spielten hier eine Rolle: Zunächst das gemutmaßte Kosteneinsparungspotenzial einer Verlagerung und zweitens die Schaffung eines Brückenkopfes in einem neuen Absatzmarkt. Das dritte Motiv möchte ich als „Globalisierungshysterie“ bezeichnen: Zahlreiche Unternehmen wollten an den Chancen einer globalisierten Wirtschaftswelt partizipieren, ohne jemals wirklich überprüft zu haben, ob dies eine adäquate Strategieoption für sie ist.

**LOGISTIK inside:** Welche Rolle spielen steigende Logistik- und Transportkosten?

**Wildemann:** Die Kostenvorteile der neuen Produktionsstandorte werden durch die steigenden Transportkosten erodiert. Logistiklösungen müssen daher immer effizienter werden, um die steigenden Ölpreise kompensieren zu können. Lösungen, deren Kostenstruktur komplett vom Ölpreis entkoppelt ist, wird es freilich nie geben. Dennoch können mit einer geschickten, multimodalen Materialflusskonzeptionierung weiterhin Effizienzpotenziale gehoben werden.

## Kobernuss: Projekt Zypern gescheitert

Niedrigere Kosten, weniger Bürokratie, mehr Flexibilität – das erhoffte sich Spediteur Hubertus Kobernuss, als er den Sprung nach Zypern wagte. Er gründete 2006 die Limited KHH Transport und Logistik, kaufte zehn neue LKW und stellte Personal ein. Lediglich sechs Monate fuhren die Fahrzeuge unter zyprischer Flagge. Jetzt sind sie in Deutschland angemeldet, das Personal entlassen, operativ ist das Unternehmen nicht mehr tätig.

„Ich habe mein Unternehmen in Zypern gegründet. Dann haben sich die Spielregeln geändert.“ Hubertus Kobernuss spricht damit neue Rahmenbedingungen in Bezug auf EU-Kabotageverordnungen und Sozialvorschriften an. Die Verwaltungskosten zogen deutlich an, mit der Folge: Das Geschäft in Zypern rentierte sich



Zurück von der Insel: Spediteur Hubertus Kobernuss

nicht mehr. Trotz alledem bereut der Spediteur den Schritt nicht. „Für mich hat es sich trotzdem gelohnt. Ich konnte Erfahrungen sammeln und Kontakte knüpfen. Längerfristig ist das mehr wert als der kurzfristige monetäre Erfolg“, erklärt Kobernuss. ts

können nur Unternehmen profitieren, die auch Gewinne machen!“ Aber welche Firma schreibt in den ersten Jahren nach der Gründung schon schwarze Zahlen?

Mit solchen Details mochten sich viele Unternehmen in den letzten Jahren nicht beschäftigen. Vielerorts ging es nur noch darum, möglichst schnell die Koffer zu packen. „Wir machen das gleiche, was wir am Stammsitz tun, einfach billiger im Ausland“, lautete der Plan. Ein Trugschluss, wie sich jetzt herausstellt. „Es ist sehr schwierig, einen Prozess, der in Deutschland läuft, in einem anderen Land in kurzer Zeit ebenfalls fehlerfrei laufen zu lassen“, sagt Mischa Seiter vom International Performance Research Institute, Stuttgart, der das Phänomen Rückverlagerung ebenfalls in einer Studie untersucht hat.

### K.o.-Faktor Logistikkosten

Zum K.o.-Faktor schlechthin haben sich in den letzten Jahren die Logistikkosten entwickelt – nicht zuletzt, weil die meisten Unternehmen sie gar nicht kennen! Folglich blieben Dieselpreise, Maut- und Hafengebühren bei der Verlagerungskalkulation oft außen vor. Die böse Überraschung kam, als der Ölpreisanstieg im letzten Jahr viele Standorte jenseits der Grenze plötzlich zum teuren Pflaster machte.

Dazu eine Zahl: Einen 40-Fuß-Container von Shanghai nach Rotterdam zu bringen, kostete vor acht Jahren 2000 US-Dollar. Bis heute ist der Preis auf 5500 US-Dollar gestiegen. Und die Klettertour kann jederzeit weitergehen. Der Transport des Containers aus Shanghai würde fast doppelt so teuer, nämlich 10.000 Dollar, wenn der Ölpreis um ein weiteres Drittel stiege. Das ermittelte CIBC World Markets, eine Investmentbank aus Toronto. Angesichts der steigenden Risiken – nicht nur ➔



## Sie liefern die Innovationen. Wir das Fachpublikum.

Die *transport logistic* bringt Top-Angebot und -Nachfrage aus aller Welt zusammen. Pünktlich am 12. Mai 2009 – auf dem größten Marktplatz für Logistik, Telematik und Verkehr. Nur hier wird die gesamte Wertschöpfungskette abgebildet. Nur hier sind Marktführer und Entscheider präsent. Und nur hier garantiert ein hochkarätiges Konferenzprogramm unschlagbaren Informationsvorsprung. Präsentieren Sie sich und Ihr Angebot dort, wo es sich lohnt: auf der *transport logistic* 2009.

Ausführliche Informationen finden Sie im Aussteller Zentrum unter [www.transportlogistic.de](http://www.transportlogistic.de)

**tl**  
**transport**  
**logistic**

including  
**Air Cargo**  
**Europe**

connecting business

12. Internationale Fachmesse für Logistik, Telematik und Verkehr

**12. – 15. Mai 2009**

**Neue Messe München**

durch die Energiekosten – stellt sich die Frage, wie groß die Karawane der Rückkehrer in den nächsten Jahren noch wird. Bislang sei ihre Zahl konstant, beruhigt Fraunhofer-Wissenschaftler Kinkel. Außerdem scheint die Wirtschaft gelernt zu haben: Die Zahl der Firmen, die Teile ihrer Produktion ins Ausland verlagern, geht weiter zurück, hat eine Studie seines Hauses im Auftrag des Vereins Deutscher Ingenieure (VDI) unlängst ergeben. Mit einem Wachstumsschub durch Heimkehrer ist dennoch nicht zu rechnen: An den neuen Produktionsstandorten in der alten Heimat sind 12.000 Arbeitsplätze entstanden – angesichts von gut sechs Millionen Beschäftigten im verarbeitenden Gewerbe keine große Zahl.

Zumal in vielen Fällen für die Unternehmen kein Weg mehr zurück führt – aus zwei Gründen: Wurde das Standbein in Übersee aufgebaut, um den dortigen Markt zu erschließen, käme ein Ende des Engagements wirtschaftlichem Selbstmord gleich; daher meldeten deutsche Firmen bislang auch kei-

## 7 Fehler bei kostenorientierten Standortentscheidungen

1. Mangelnde Stimmigkeit von Strategien und Bewertungskriterien
2. Keine adäquate Berücksichtigung interner Optimierungspotenziale am bestehenden Standort
3. Keine Bewertung des Netzwerkbedarfs am jeweiligen Standort
4. Statische statt dynamische Standortbewertung
5. Analyse des Stellenwerts einzelner Standortfaktoren für das Gesamtergebnis nicht angelegt
6. Anlaufzeiten zur Sicherung der notwendigen Prozesssicherheit, Qualität und Produktivität unterschätzt
7. Kosten für die Betreuung, Koordination sowie Kontrolle des ausländischen Standorts (Overheads) nicht richtig abgeschätzt und zugewiesen

Quelle: Fraunhofer IZ, Karlsruhe

nen Rückzug aus den USA. Zum anderen lassen sich viele Produkte, Beispiel Unterhaltungselektronik, nicht mehr in Deutschland herstellen, da die nötige Kompetenz schon vor Jahrzehnten das Land verlassen hat.

Eines scheint sicher: Das Image des Standorts Deutschland profitiert von den Rückverlagerungen. Dieser Ansicht ist auch Horst Wildemann, Professor an der TU München (siehe Interview Seite 36): „Viele Unternehmen haben nach der Brautschau

im Ausland erkannt, dass der Heimatstandort an einigen Stellen den Alternativen doch überlegen ist.“ Für Logistikpapst Wildemann steht fest, dass jetzt viele oft übersehene Vorteile Deutschlands wieder ins Blickfeld kommen. „Relevant ist auch das Vorhandensein gut ausgebildeter Fachkräfte, intakter Verkehrsinfrastrukturen und stabiler politischer und rechtlicher Rahmenbedingungen, insbesondere Schutz gegen Produktpiraterie.“

  
**KLEFFMANN GROUP**  
MORE THAN FACTS.



## Sind Ihre Kunden zufrieden?

Die Kleffmann Group – Ihr unabhängiges Marktforschungsinstitut – liefert Ihnen die Antwort. Der Schwerpunkt unserer Arbeit liegt in der B2B Marktforschung. Hier zählen wir zu den Großen. Lokal und global.

Gerne geben wir Ihnen kompetente Antworten auf Ihre Fragen.

Kleffmann Group · Mühlenstraße 1 · D-59348 Lüdinghausen · Fon +49 (0) 25 91 / 91 88 – 301 · Susanne.Honold@kleffmann.com