



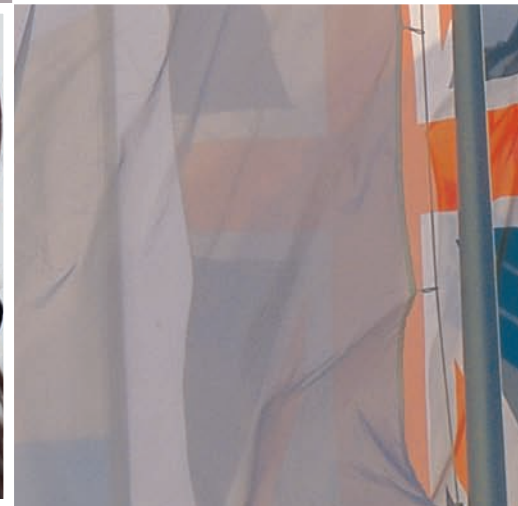
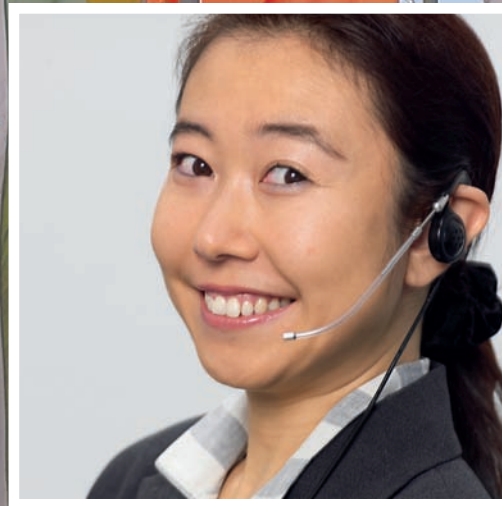
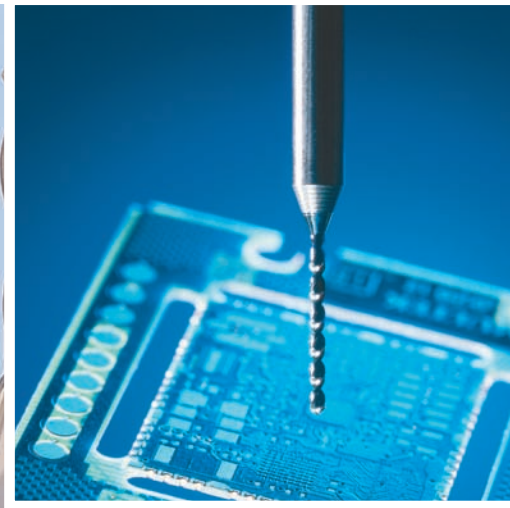
# International Sourcing in Hessen

Unternehmerische Aspekte  
der Verlagerung wirtschaftlicher Aktivitäten

Ursachen

Umfang

Auswirkungen



# International Sourcing in Hessen

Unternehmerische Aspekte  
der Verlagerung wirtschaftlicher Aktivitäten

## Impressum

Preis Euro 8,00

Herausgeber: Hessisches Statistisches Landesamt  
Rheinstraße 35/37, 65185 Wiesbaden  
Telefon: 0611 3802-0, Telefax: 0611 3802-890  
E-Mail: [vertrieb@statistik-hessen.de](mailto:vertrieb@statistik-hessen.de)  
Internet: [www.statistik.hessen.de](http://www.statistik.hessen.de)



Herstellung: Hessisches Statistisches Landesamt

Copyright: © Hessisches Statistisches Landesamt, Wiesbaden, 2008  
Für nichtgewerbliche Zwecke sind Vervielfältigung und unentgeltliche Verbreitung, auch auszugsweise, mit Quellenangabe gestattet. Die Verbreitung, auch auszugsweise, über elektronische Systeme/Datenträger bedarf der vorherigen Zustimmung. Alle übrigen Rechte bleiben vorbehalten.

## Ansprechpartner

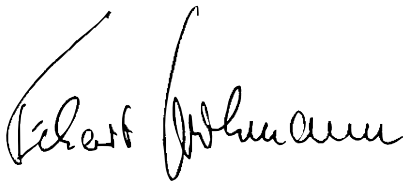
Dr. Frank Padberg  
Telefon: 0611 3802-822  
E-Mail: [fpadberg@statistik-hessen.de](mailto:fpadberg@statistik-hessen.de)

Nicole Goldhofer  
Telefon: 0611 3802-829  
E-Mail: [ngoldhofer@statistik-hessen.de](mailto:ngoldhofer@statistik-hessen.de)

## Editorial

Die voranschreitende Globalisierung bedeutet für Wirtschaftsunternehmen den Abbau von Handelshemmnissen, Deregulierung und eine umfassende Öffnung der nationalen Märkte. Bereits im Jahr 1995 schrieb der bekannte Trendforscher John Naisbitt einen globalen Bestseller: „Megatrend Asia“. In diesem Buch sagte er voraus, dass sich das Gravitationszentrum der Weltwirtschaft von Westen nach Osten verlagert. Mehr als 10 Jahre später wird die Prognose mehr und mehr zur Realität. Während einige Unternehmen dem gestiegenen Wettbewerbsdruck nicht mehr standhalten können, profitieren andere in hohem Maße von dieser Entwicklung. Vor allem auch hessische Unternehmen gehören seit Jahren zu den Spitzenreitern auf den Weltmärkten, und so hat sich die Außenwirtschaft mittlerweile für viele von ihnen zum Hauptwachstumsträger entwickelt. Sie sind insbesondere da erfolgreich, wo komplexe und know-how-intensive Lösungen benötigt werden, wie beispielsweise in der Chemie-/Pharmaindustrie, in der Medizintechnik oder auch in der Luftfahrt. Auf die globalen Anforderungen reagieren sie mit unterschiedlichen strategischen und organisatorischen Veränderungen, wozu auch die Verlagerung von wirtschaftlichen Aktivitäten ins Ausland zählt. Um erstmals für Hessen gesicherte Informationen zu diesem Globalisierungsphänomen zu erarbeiten, hat sich das Hessische Statistische Landesamt in Zusammenarbeit mit dem Statistischen Amt der Europäischen Gemeinschaften (Eurostat), dem Statistischen Bundesamt sowie mit den Statistischen Ämtern Nordrhein-Westfalen und Thüringen an der europaweiten Pilotstudie „International Sourcing“ beteiligt. Im Fokus der Analyse standen Fragen nach den Faktoren, die die Verlagerungen vorantreiben sowie nach den Auswirkungen auf die verlagernden Unternehmen. Auch ging es darum, die Ziele der Verlagerung von unternehmerischen Aktivitäten ins Ausland zu identifizieren und daraus resultierende Arbeitsplatzeffekte zu erfassen.

Wiesbaden, im August 2008

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Eckart Hohmann'. The signature is written in a cursive, flowing style with a large initial 'E'.

Eckart Hohmann  
Präsident des Hessischen Statistischen Landesamtes



# Inhaltsverzeichnis

Editorial.....	3
1 Einleitung.....	7
2 International Sourcing.....	9
2.1 Motive und Faktoren.....	10
2.2 Risiken und Barrieren.....	12
2.3 Ausgelagerte Unternehmensfunktionen und Prozesse.....	14
2.4 Zielländer.....	15
2.5 Branchen.....	17
3 Auswirkungen.....	19
3.1 Unternehmenseffekte.....	19
3.2 Arbeitsplatzeffekte.....	20
3.3 Zukunftsperspektiven.....	23
4 Zusammenfassung der Ergebnisse.....	24
5 Anhang.....	26
5.1 Statistischer Anhang.....	26
5.2 Literatur.....	30



# 1 Einleitung

Die Globalisierung ist derzeit eine der wichtigsten Herausforderungen, denen sich die hessischen Unternehmen gegenübersehen. Als Reaktion hierauf versuchen sie die weltweit günstigsten und leistungsfähigsten Ressourcen zu nutzen und die Effektivität und Effizienz der Wertschöpfungskette u. a. durch Verringerung der Direktzulieferer und durch Konzentration auf ihre Kernkompetenzen zu erhöhen. Heute stehen aber nicht nur Produkte, Unternehmen und Branchen, sondern auch Industriestandorte und Finanzplätze im globalen Wettbewerb zueinander. Die Wettbewerbsfähigkeit Hessens und damit die Arbeitsmarktsituation hängen deshalb entscheidend davon ab, ob die in der Region angesiedelten Unternehmen national und international konkurrenzfähig sind. Die technische und politische Überwindung von Grenzen und Barrieren – beispielhaft sei hier die EU-Osterweiterung im Jahr 2004 genannt – und das damit einhergehende Zusammenwachsen der Märkte führen zudem dazu, dass die frühere Standortgebundenheit zunehmend an Bedeutung verliert und die Unternehmen daher vermehrt wirtschaftliche Aktivitäten ins Ausland verlagern. Motive für Verlagerungen sind die Nutzung von Kostenvorteilen (niedrigeres Lohnniveau), Erschließung neuer Absatzmärkte (Optimierung der Vertriebswege), aber auch der Zugang zu neuem Fachwissen und neuer Technologie, um letztlich die eigene Wettbewerbsposition zu stärken.

Da in der amtlichen Statistik EU-weit keine direkten Informationen auf Unternehmensebene über die Ursachen der internationalen Verlagerung wirtschaftlicher Aktivitäten sowie deren Auswirkungen existieren, hat Eurostat eine freiwillige, europaweit angelegte Pilotstudie initiiert. In Deutschland haben sich neben dem Statistischen Bundesamt das Thüringische Landesamt für Statistik, das Landesamt für Statistik und Datenverarbeitung Nordrhein-Westfalen und das Hessische Statistische Landesamt (HSL) beteiligt. Ziel war es, Informationen zum internationalen Verlagerungsprozess (für das Land Hessen) insbesondere mit Blick auf folgende Aspekte zu liefern:

1. Faktoren, Motive, Barrieren und Strukturen, die internationale Verlagerungen beeinflussen;

2. Auswirkungen auf die Wettbewerbsfähigkeit bei Firmen, die wirtschaftliche Aktivitäten international verlagern;
3. Arbeitsmarkteffekte durch Verlagerung wirtschaftlicher Aktivitäten.

Befragt wurden Unternehmen mit 100 oder mehr Beschäftigten aus den Wirtschaftsbereichen:

- C: Bergbau und Gewinnung von Steinen und Erden
- D: Verarbeitendes Gewerbe
- E: Energie- und Wasserversorgung
- F: Baugewerbe
- G: Handel, Reparatur von Kfz und Gebrauchsgütern
- H: Gastgewerbe
- I: Verkehr und Nachrichtenübermittlung
- K: Grundstückswesen, Vermietung, Unternehmensdienstleistung

Der Stichprobenumfang wurde für Deutschland mit 20 000 befragten Unternehmen mit Blick auf die gesetzlich reglementierte Stichprobenobergrenze ausgeschöpft. Für Hessen bedeutete dies ein Stichprobenumfang von 1646<sup>1)</sup> Unternehmen als Totalschicht bei Unternehmen mit 100 oder mehr sozialversicherungspflichtig Beschäftigten der o. g. Wirtschaftsbereiche. Dabei wurden die in der Stichprobe gezogenen Unternehmen nach folgenden Kriterien ausgewählt:

- Art der Einheit = 1 (Einbetriebs-), 2 (Mehrbetriebs-) oder 3 (Mehrländerunternehmen);
- Sitz = 06 (Hessen);
- in den o. g. Wirtschaftsabteilungen;
- 100 oder mehr sozialversicherungspflichtig Beschäftigte im Unternehmen.

An Merkmalen wurden Art und Umfang der Verlagerung, Art der verlagerten Aktivität, die Motivation für Verlagerungsaktivitäten sowie die Richtung der Verlagerung erfragt<sup>2)</sup>.

Die Erhebung begann mit dem Projektstart am 30. Oktober 2006. Nach erfolgreichem Pretest mit ca. 60 Unternehmen wurde ein Stichprobenplan erstellt, der sich nach o. g. Kriterien richtete. Ferner wurden Dateneingabe- und Plausibilisierungsprogramme sowie Fragebögen erstellt. Als Ausgleich für ausgeschiedene Unternehmen wurde eine nach Wirtschaftszweigen geschichtete Ersatzstichprobe gezogen. Der Fragebogen wurde entsprechend der zugrunde liegenden Fragestellungen und Anforderungen unterteilt<sup>3)</sup>: Teil A erfragte

1) Versendet wurden schließlich nur 1634 Fragebögen, da im Zeitraum von der Ziehung der Stichprobe bis zur Versendung der Fragebögen an die ermittelten Unternehmen zwischenzeitlich 12 Unternehmensaufgaben zu verzeichnen waren. – 2) Eine ausführliche Darstellung der theoretischen Hintergründe sowie der angewandten Methodik und Umsetzung findet sich in: Verlagerung wirtschaftlicher Aktivitäten, theoretischer Hintergrund zur Erhebung, in *Wirtschaft und Statistik 6/2008*, Statistisches Bundesamt (Hg.), Wiesbaden 2008. – 3) Vgl. Kap. 5.2.



Informationen zu den Einflussfaktoren bei Verlagerungsentscheidungen. Umfang, Ziel und Art der verlagerten Aktivitäten wurden in Teil B erhoben. Teil C widmete sich den Auswirkungen und Teil D der zukünftigen Entwicklung der Verlagerung wirtschaftlicher Aktivitäten ins Ausland. In Teil E wurde den teilnehmenden Unternehmen die Möglichkeit, eine Rückmeldung über die Ergebnisse zu erhalten, angeboten. Anfang April 2007 wurden die Fragebögen verschickt. Ende Mai 2007 wurden diejenigen Unternehmen nochmals angeschrieben, die bis zu der Antwortfrist Anfang Mai noch keine Rückmeldung

gegeben hatten. Obwohl es sich um eine freiwillige Erhebung handelt, lag die Rücklaufquote mit 46,6 % noch so hoch, dass eine Auswertung von Ergebnissen auf Landesebene möglich war. Mitte August 2007 wurden Dateneingabe sowie Plausibilisierung abgeschlossen und die Daten an das Statistische Bundesamt geliefert. Mitte Dezember 2007 konnten schließlich die aufbereiteten Daten der teilnehmenden statistischen Landesämter sowie die Daten der vom Statistischen Bundesamt befragten Unternehmen vom Statistischen Bundesamt zusammengeführt und an Eurostat übermittelt werden.

## 2 International Sourcing

Seinen historischen Ursprung hat das Outsourcing im 18. Jahrhundert. Bereits Adam Smith vertrat die These, dass eine Spezialisierung auf die am besten beherrschten Bereiche die Leistungsfähigkeit erhöhe. Ford wandte dieses Prinzip im großen Stil innerhalb der industriellen Fertigung an und erzielte durch standardisierte und sequentiell ablaufende Produktionsprozesse hohe Produktivitätssteigerungen. In den Fünfzigerjahren kamen Preisvergleiche zwischen selbst gefertigten und auf dem Markt angebotenen Produkten hinzu. Geleitet von der Erkenntnis, dass die eigene Produktion kostenintensiver ist als der Erwerb der gleichen Güter, die am Markt vom Spezialhersteller angeboten werden, folgte eine Auslagerung und Verselbstständigung von Abteilungen aus den Unternehmen<sup>4)</sup>.

Um das „International Sourcing“ möglichst genau zu definieren, ist eine Abgrenzung zu den eng miteinander verwandten Begriffen „Offshoring“ und „Outsourcing“ bzw. „International Outsourcing“ notwendig. Der Ursprung des Begriffs **„Offshore“** liegt in Baukonstruktionen, die auf offener See oder vor der Küste errichtet werden wie etwa Bohrinseln<sup>5)</sup>. Heute beschreibt dieser Begriff eine Form der Verlagerung von unternehmerischen Funktionen und Prozessen ins Ausland, insbesondere in Län-

der mit geringem Lohnniveau<sup>6)</sup>. Im Allgemeinen steht ein Unternehmen im Rahmen seiner Sourcing-Strategie (Beschaffungsstrategie) vor zwei essentiellen Entscheidungen. Einerseits muss ein Standort für die Leistungserstellung, d. h. Inland oder Ausland, gewählt werden. Andererseits muss die „Make-or-buy“-Entscheidung getroffen werden, d. h. die Produkte entweder selbst herzustellen oder von externen Dritten zu beziehen. Es lassen sich verschiedene Formen der Beschaffung unterscheiden<sup>7)</sup>.

### Sourcing-Typen

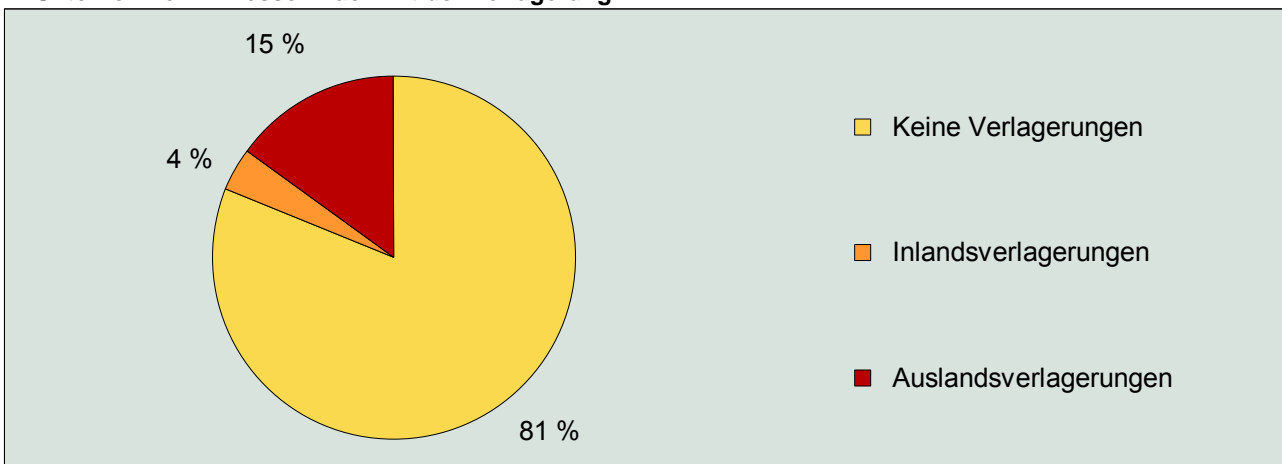
Zielregion der Verlagerung	Eigenerstellung	Fremderstellung
<b>National</b>	Domestic Insourcing	Onshore Outsourcing
<b>International</b>	Internal Offshoring	Offshore Outsourcing

(In Anlehnung an Bronner/ Asgarian, 2006)

**„Outsourcing“** ist ein von der amerikanischen Wirtschaft künstlich erschaffenes Wort, das sich aus den drei englischen Worten „outside“, „resource“ und „using“ zusammensetzt und die Nutzung externer Quellen beschreibt. Wörtlich übersetzt bedeutet Outsourcing „Mittel von außen gebrauchen“<sup>8)</sup>. Inhaltlich versteht man unter Outsourcing die „Externalisierung bestimmter Teilleistungen und Funktionen eines Unternehmens und deren Übernahme durch externe Anbieter“<sup>9)</sup> und damit die Verringerung der Produktionstiefe durch die Nutzung von Ressourcen außerhalb des Unternehmens<sup>10)</sup>. Der Begriff Sourcing bedeutet wörtlich übersetzt „Beschaffung von Mitteln“. Gemeint ist damit primär das Auffinden und die Nutzbarmachung von externen Versorgungsquellen für

4) Vgl. Köhler-Forst, 1995. – 5) Vgl. Bronner/ Asgarian, 2006. – 6) Vgl. Cawelius/ Thiel, 2007. – 7) Während es sich beim Offshoring sowohl um die Verlagerung von Aktivitäten an ein ausländisches Unternehmen als auch um die Gründung eines Tochterunternehmens oder eines Joint Ventures im Ausland handeln kann, beschreibt Outsourcing stets die Auslagerung von Aufgaben und Funktionen auf ein externes Unternehmen auf nationaler Ebene. Kommt es zu Verlagerungen der Produktionsstufen ins Ausland, spricht man bei dieser Form der Direktinvestitionen von „Internationalem Outsourcing“. – 8) Vgl. Müthlein, 1997. – 9) Knüppel/Heuer, 1994. – 10) Vgl. Borrmann/Keller/Lammers, 1997.

### 1. Unternehmen in Hessen nach Art der Verlagerung<sup>1)</sup>



1) Bezogen auf Verlagerungen im Zeitraum 2001 bis 2006.

Quelle: Hessisches Statistisches Landesamt.

benötigte Sach- und Dienstleistungen. Der Zusatz „international“ zielt auf die Mittelbeschaffung über die eigenen Ländergrenzen hinaus.

Die Verwendung des Begriffes „Outsourcing“ stammt ursprünglich aus dem IT-Bereich. US-amerikanische Unternehmen lagerten bereits in den Siebzigerjahren des 20. Jahrhunderts arbeits- bzw. zeitintensive Prozesse der Datenerfassung mit Blick auf das geringe Lohnniveau auf die karibischen Inseln aus und vergaben damit erstmals gezielt Unternehmensprozesse aus Kostengründen an Dritte<sup>11)</sup>. In Deutschland kam es in den Achtzigerjahren zu strategisch geplanten Betriebsaufspaltungen und einer ersten Welle von Ausgliederungen unternehmerischer Aktivitäten ins Ausland.

In der vorliegenden Untersuchung richtet sich der Fokus auf die Entwicklung im Zeitraum der Jahre 2001 bis 2006

sowie die Unternehmensplanungen für die Jahre 2007 bis 2009. Demnach haben laut Umfrage in Hessen 15 % der Unternehmen im Untersuchungszeitraum wirtschaftliche Aktivitäten ins Ausland verlagert. Hierbei handelt es sich um längerfristige Engagements in Zielländern in Form von Partnerschaften bis hin zu einem Netzwerk aus eigenen, weltweit verteilten Unternehmensstandorten. 78 % der verlagernden Unternehmen gehörten zu einer Unternehmensgruppe, bei knapp 4 % der Befragten handelte es sich um den Hauptsitz des Unternehmens. Neben den Auslandsverlagerungen nahmen weitere 4 % der Unternehmen in Hessen Verlagerungen innerhalb Deutschlands vor. Dagegen kam es bei 81 % der Befragten im Untersuchungszeitraum nicht zur Ausgliederung von wirtschaftlichen Aktivitäten. 4 % dieser Unternehmen gaben an, im Zeitraum der Jahre 2006 bis 2009 Verlagerungen zu planen.

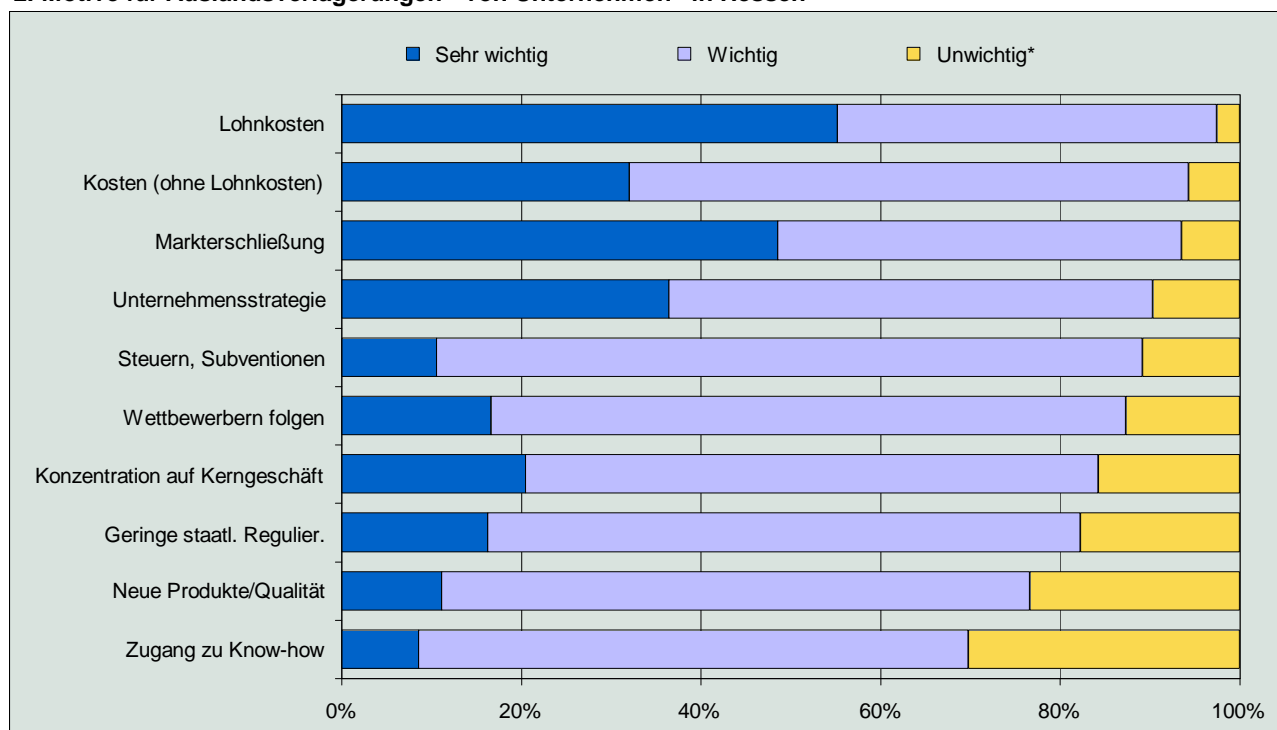
## 2.1 Motive und Faktoren

Die Ziele, aus denen heraus Unternehmen Prozesse und Funktionen ins Ausland auslagern, können stark voneinander abweichen. Angesichts eines zunehmenden Wettbewerbsdrucks und der Globalisierung der Märkte sind z. B. vor allem Industrieunternehmen gezwungen,

Kostensenkungspotenziale zu identifizieren und auszuschöpfen. Folgerichtig werden Prozesse der kostenintensiven Gewerke optimiert und vereinfacht und kostenintensive Bereiche ausgelagert. Auch bei den befragten Unternehmen in Hessen spielte das Motiv der Verringerung der Kosten bei der Verlagerung wirtschaftlicher Aktivitäten eine große Rolle. Für 97 % war insbesondere

11) Vgl. Cawelius/ Thiel, 2007.

### 2. Motive für Auslandsverlagerungen<sup>1)</sup> von Unternehmen<sup>2)</sup> in Hessen



1) Bezogen auf Verlagerungen im Zeitraum 2001 bis 2006. — 2) Auslandsverlagernde Unternehmen.

\*) Weniger wichtig, nicht wichtig.

Quelle: Hessisches Statistisches Landesamt.

die Optimierung der **Lohnkosten** „sehr wichtig“ bzw. „wichtig“, wobei für mehr als die Hälfte der Unternehmen (55 %) dieser Aspekt „sehr wichtig“ war. Kein anderes Verlagerungsmotiv wurde so stark bewertet. Nur bei knapp 3 % spielten die Lohnkosten eine weniger wichtige bzw. gar keine Rolle. Aber nicht nur die arbeitskraftbezogenen Kosten, sondern die Kosten insgesamt („**andere Kostenvorteile**“ ohne Lohnkosten) bildeten ein starkes Verlagerungsmotiv. Hohe Abgabenbelastungen, Rohstoff- und Energiepreise sowie Dienstleistungen, die meist teurer im Inland eingekauft werden müssen, motivierten 94 % der Unternehmen zur Auslandsverlagerung, was Rang zwei in der Bewertungsskala bedeutete. Knapp ein Drittel der Firmen (32 %) hielt die Reduzierung dieser Kosten für „sehr wichtig“, 5 % dagegen für „weniger wichtig“ und knapp 1 % für „nicht wichtig“<sup>12)</sup>.

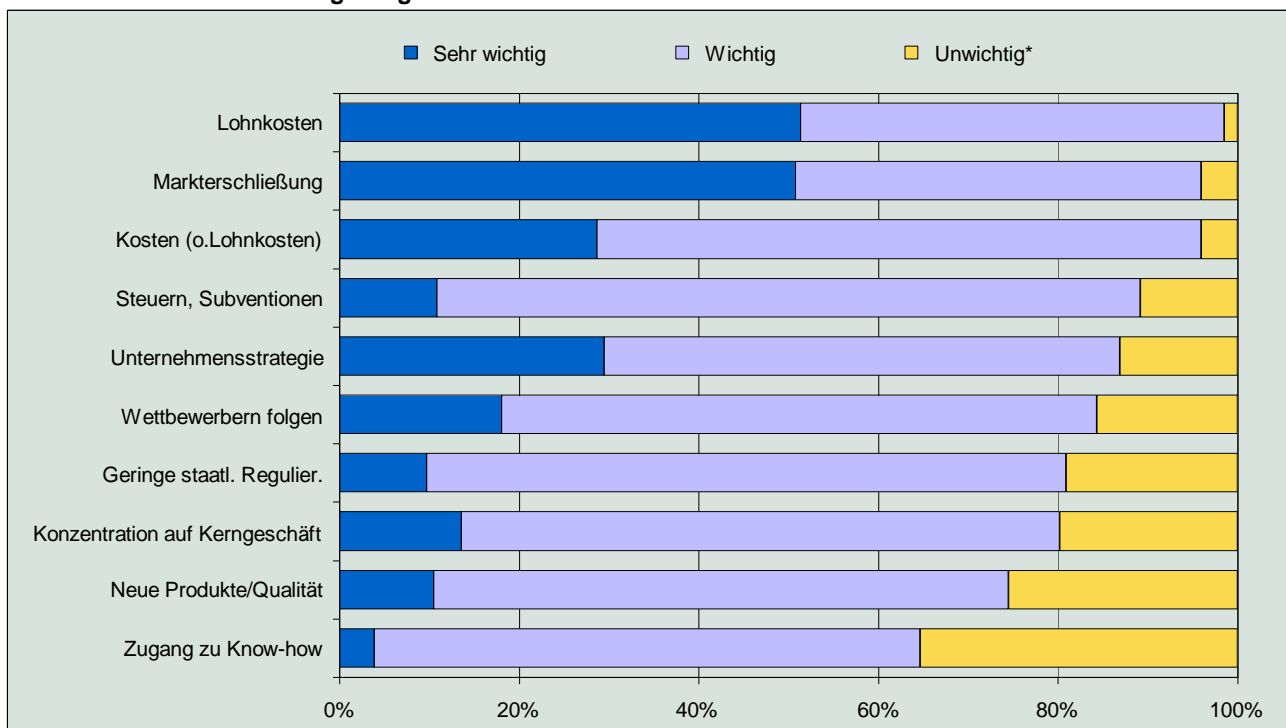
Ein weiteres wichtiges Verlagerungsmotiv stellte die mittel- bis langfristige Erschließung neuer Märkte dar. So ist es für viele Unternehmen rentabler, einen gewissen Teil der Wertschöpfung im Auslagerungsland zu tätigen. Auch lassen sich Marketingaktivitäten vor Ort wesentlich besser den dortigen Bedürfnissen und

12) Neben den Unternehmen aus dem Handel erwiesen sich vor allem die Industrieunternehmen als besonders kostensensibel. – 13) Vgl. Bogdanovic, 2004. – 14) Wie Schaubild 3 zeigt, decken sich die Verlagerungsmotive der Industrieunternehmen weitgehend mit denen der Unternehmen aus allen Wirtschaftszweigen. – 15) Insbesondere im Grundstücks- und Wohnungswesen spielten die strategischen Vorgaben der Zentrale bei nahezu allen Unternehmen eine Rolle.

Ansprüchen anpassen<sup>13)</sup>. Laut Umfrage wurden der **Zugang zu neuen Absatzmärkten** von 49 % der hessischen auslandsverlagernden Unternehmen als „sehr wichtig“ und von weiteren 45 % als „wichtig“ beurteilt; von der Bedeutung her lag dieses Motiv daher an dritter Stelle. Für nur 7 % der Unternehmen stellte die Erschließung neuer Absatzmärkte kein Verlagerungsmotiv dar. Etwas bedeutender war die Markterschließung offenbar für die hessischen Industrieunternehmen, von denen 93 % diese entweder als „sehr wichtig“ oder „wichtig“ ansahen<sup>14)</sup>; dies entsprach Rang 2.

Die gegenwärtige Diskussion um Offshoring in der IT-Branche und die damit verbundene Verlagerung von Arbeitsplätzen ist Vorbote und Signal einer neuen Phase der Internationalisierung. Neue Geschäftsmodelle basieren zunehmend auf international verteilten Produktions- und Entwicklungsstrukturen (der Aufstieg Indiens als IT-Dienstleister ist Ausdruck dieser Entwicklung). Auch in Hessen wurde das Motiv, die **„von der Unternehmensgruppe vorgegebenen strategischen Entscheidungen umzusetzen“** von gut einem Drittel (36 %) der befragten Unternehmen als „sehr wichtig“ und von weiteren 54 % als „wichtig“ bewertet. Insbesondere bei den Dienstleistungsunternehmen wurden aufgrund strategischer Vorgaben der Zentrale verstärkt Unternehmensfunktionen ausgelagert<sup>15)</sup>. Für 9 % aller befragten Unternehmen war das Motiv dagegen „weniger wichtig“, für 1 % „nicht wichtig“. Die

### 3. Motive für Auslandsverlagerungen<sup>1)</sup> von Industrieunternehmen<sup>2)</sup> in Hessen



1) Bezogen auf Verlagerungen im Zeitraum 2001 bis 2006. — 2) Auslandsverlagernde Unternehmen.

\*) Weniger wichtig, nicht wichtig.

Quelle: Hessisches Statistisches Landesamt.

Motivation zur Verlagerung wirtschaftlicher Aktivitäten lag für 89 % der befragten hessischen Unternehmen in **Steuer- oder anderen Förderanreizen** begründet<sup>16)</sup>. Allerdings wurde dieses Motiv nur von 11 % der Unternehmen als „sehr wichtig“ eingeschätzt. Für fast 11 % der Unternehmen waren derartige Förderanreize unwichtig.

Da die Märkte insbesondere in Asien, vor allem in China, und in Ostmitteleuropa weitaus schneller als in Deutschland bzw. Westeuropa wachsen, ist es für die Unternehmen notwendig, an dieser Entwicklung zu partizipieren. Laut Befragung war das Ziel **„dem Beispiel von Wettbewerbern oder Kunden zu folgen“** in Hessen aber nur für knapp 17 % „sehr wichtig“. Weitere 71 % erachteten es als „wichtig“, nach dem Vorbild anderer Unternehmen zu handeln. Hierbei könnte vor allem das Motiv, aus Prestigegründen in anderen Länder vertreten zu sein, um mit Kunden und Wettbewerbern mithalten zu können, greifen. Für 12 % der Unternehmen war dieses Motiv „weniger wichtig“ und für nur 1 % „nicht wichtig“. **Neue Geschäftsmodelle** (z. B. Konzentration auf das Kerngeschäft) umzusetzen war für 20 % der Unternehmen ein „sehr wichtiges“ und für 64 % ein „wichtiges“ Motiv. Für 16 % der Befragten spielte die Umsetzung neuer Geschäftsmodelle dagegen keine Rolle. Schließlich war für 82 % der verlagernden Unternehmen in Hessen eine **geringere staatliche Regulierung** ein „wichtiges“ (66 %) bzw. „sehr wichtiges“ (16 %) Motiv, wirtschaftliche Aktivitäten zu verlagern. Für 18 % der befragten Unternehmen in Hessen erwies sich diese Option als „weniger wichtig“ bzw. „nicht wichtig“.

## 2.2 Risiken und Barrieren

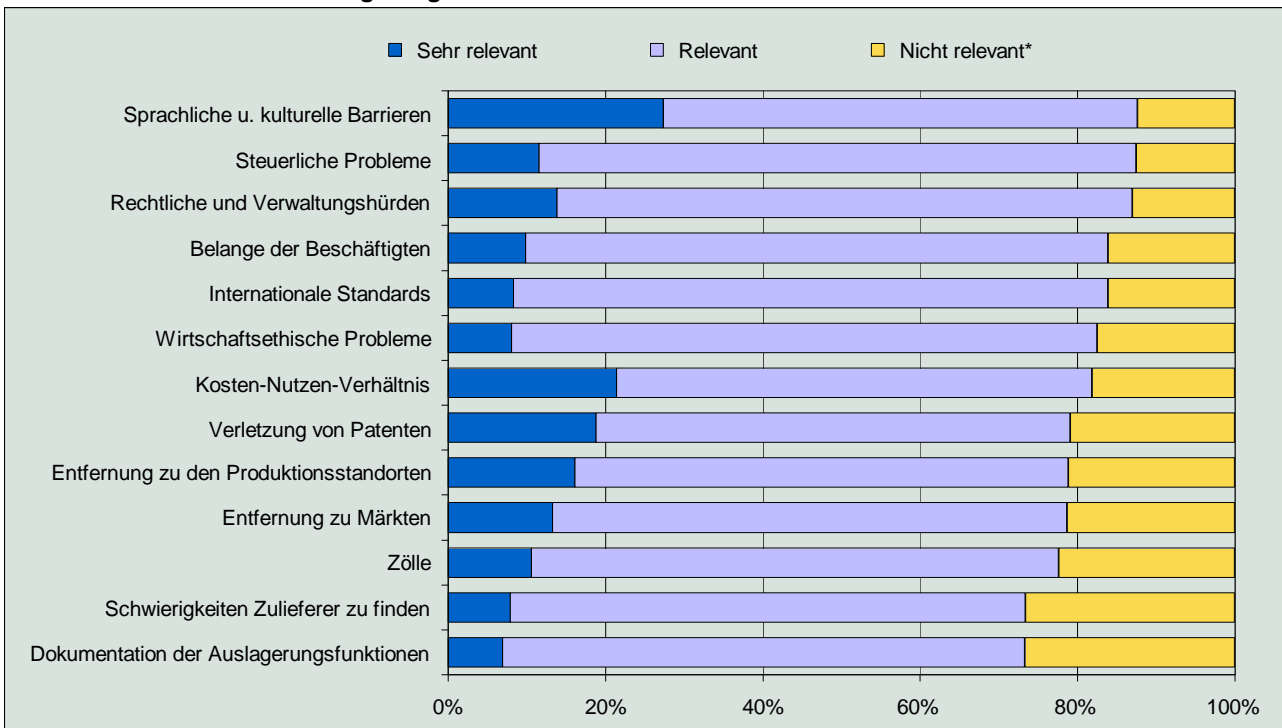
Unternehmen auf dem Weg zum Global Player müssen genau prüfen, welche Produkte und Prozesse ausgelagert werden sollen. Ist die Komplexität beherrschbar? Verfügt die Firma über die erforderlichen Ressourcen und Kapazitäten? Wie kommt man mit den kulturellen Barrieren in den neuen Ländern zurecht? Wie können die Risiken, z. B. Verlust von geistigem Eigentum, oder Logistikprobleme beherrscht werden? Neben Chancen und Vorteilen zeigt sich das Outsourcing somit stark risikobehaftet und keineswegs barrierefrei. Neben standortbedingten Schwierigkeiten stehen vor allem auch unternehmensorganisatorische Probleme im Vordergrund. Lagert z. B. ein Unternehmen Prozesse aus, die nicht zu dessen Kernkompetenzen zählen, begibt es sich gleich-

16) Unter die Anreize fallen u. a. auch die günstigeren Steuersätzen des jeweiligen Landes, Subventionierungen im Rahmen von Industrieförderung sowie Währungs- bzw. Wechselkursvorteilen (Kaufkraftparitäten). – 17) Vgl. Bruch, 1998. – 18) Andere als die vorgegebenen Motivationen wurden in der Befragung nur von 4 % der Unternehmen benannt.

Durch die Auslagerung von Prozessen an Unternehmen, die in den jeweiligen Bereichen über das neueste Know-how verfügen, kommt es im Allgemeinen zu einer Qualitätsverbesserung. Oftmals konzentrieren sich Unternehmen deshalb auf ihr Kerngeschäft, während sie die übrigen Prozesse und Aufgaben an Unternehmen auslagern, die in eben jenen Bereichen über das neueste Know-how und entsprechende Technologien verfügen<sup>17)</sup>. Im Ergebnis kann sich ein Betrieb auf ausgesuchte Kernbereiche der Wertschöpfungskette konzentrieren und sich trotzdem mit dem kompletten Wertschöpfungsprodukt an der Spitze des Innovationsstandards bewegen. **Um neue Produkte oder Produkte mit höherer Qualität auf den Markt zu bringen** scheinen Auslandsverlagerungen aber nicht immer geeignet. Nur so ist es zu erklären, dass lediglich 11 % der Unternehmen in Hessen diesen Aspekt als „sehr wichtig“ ansahen. Für weitere 66 % war das Motiv „wichtig“, für fast 23 % „weniger wichtig“ und für 1 % „nicht wichtig“. Darüber hinaus ist es für Wirtschaftsakteure in diesem Kontext unabdingbar, technologisch auf dem neuesten Stand zu bleiben. Von den befragten Unternehmen in Hessen beurteilten 61 % das Motiv **„Zugang zu neuem Fachwissen und zu neuer Technologie sichern“** als „wichtig“, nur für weitere knapp 9 % der Unternehmen spielte es allerdings eine „sehr wichtige“ Rolle. Bei den Industrieunternehmen lag diese Quote mit gut 5 % nochmals niedriger, was auf ein allgemein vorliegendes hohes technologisches Niveau zurückzuführen sein könnte. 30 % aller Unternehmen hielten diesen Aspekt dagegen für „weniger wichtig“ bzw. bedeutungslos<sup>18)</sup>.

sam in ein Abhängigkeitsverhältnis gegenüber dem neuen Partner. Hinzukommend bereitet die Durchgängigkeit der Prozessverantwortung über Ländergrenzen oder Kontinente hinweg Probleme. Dies macht eine frühzeitige sprachliche und kulturelle Einbindung der Entscheidungsträger und Mitarbeiter notwendig. Laut Befragung schätzten von allen befragten Unternehmen in Hessen 88 % die **sprachlichen und kulturellen Barrieren** als „sehr relevant“ oder „relevant“ ein; davon 27 % sogar als „sehr relevant“. Im Gegenzug waren für 12 % aller befragten hessischen Unternehmen sprachliche und kulturelle Barrieren beim Verlagern wirtschaftlicher Aktivitäten „nicht relevant“. Auch **fiskalische Barrieren** hielt die überwiegende Mehrheit (knapp 88 %) aller Unternehmen in Hessen für „sehr relevant“ bzw. „relevant“. Damit bildeten Probleme mit dem fremden Steuerrecht für nahezu alle Unternehmen eine große Barriere bei der Verlagerung wirtschaftlicher Aktivitäten. Nur 12 % der

#### 4. Barrieren bei Auslandsverlagerungen<sup>1)</sup> von Unternehmen<sup>2)</sup> in Hessen



1) Bezogen auf Verlagerungen im Zeitraum 2001 bis 2006. — 2) Auslandsverlagernde Unternehmen.

\*) Weniger relevant, nicht relevant.

Quelle: Hessisches Statistisches Landesamt.

Unternehmen sahen die neue Besteuerungspraxis des Ziellandes dagegen als völlig unproblematisch. **Sonstige rechtliche oder Verwaltungshürden** schätzten 87 % der befragten Unternehmen als „relevant“ ein; für 14 % waren sie „sehr relevant“. 13 % aller Unternehmen gaben dagegen an, keine administrativen bzw. juristischen Barrieren beim Verlagern wirtschaftlicher Aktivitäten zu haben. Überraschend hoch wurde zudem die Barrierewirkung im Bereich der (**gewerkschaftlichen**) **Belange der Beschäftigten** gesehen. Immerhin 84 % der befragten hessischen Unternehmen gaben eine „sehr relevante“ bzw. „relevante“ Barrierewirkung in diesem Bereich an. 16 % sahen dagegen im Bereich der Beschäftigten keine bzw. eine weniger große Relevanz.

Trotz verbesserter Kommunikations- und Informationstechnologien bestehen auch in der globalisierten Wirtschaft nach wie vor Transparenzprobleme. So bildeten **Unsicherheiten über geltende internationale Standards** für viele hessische Unternehmen Barrieren. Für 84 % aller befragten Unternehmen waren diese Hürden „sehr relevant“ bzw. „relevant“. 16 % der Unternehmen verfügen dagegen über ein ausgeprägtes Hintergrundwissen, sodass internationale Standards für sie keine bzw. nur geringfügige Barrieren bildeten. Darüber hinaus waren **wirtschaftsethische Probleme** laut Umfrage für 8 % aller Unternehmen „sehr relevant“, für weitere gut 74 % „relevant“. 12 % sahen dagegen geringe wirtschaftsethische Probleme, 6 % hielten sie für „nicht relevant“. Ferner er-

wies sich für 21 % aller Unternehmen ein **ungünstiges Kosten-Nutzen-Verhältnis** als „sehr relevante“ Barriere. Weitere 60 % betrachteten diesen Bereich als „relevant“. 18 % sahen für sich keine Hürde in diesem Bereich. Darüber hinaus befürchteten die Unternehmen, bei der Auslagerung von Prozessen einen Know-how-Verlust zu erleiden. Laut Umfrage wurde die **Verletzung von Rechten aus Patenten oder geistigem Eigentum** (wenn z. B. ein Outsourcingdienstleister das übertragene Wissen zu eigenen Zwecken verwertet oder konkurrierenden Unternehmen zukommen lässt) von 19 % aller befragten Unternehmen in Hessen als „sehr relevant“ und weiteren 60 % als „relevant“ wahrgenommen. 15 % sahen in diesem Bereich weniger relevante und 6 % „nicht relevante“ Barrieren. Hürden, die im Zusammenhang mit den oftmals vorliegenden **großen Entfernungen zu dem Produktionsstandort** stehen, z. B. aufgrund von Zeitverschiebungen oder hoher Reisekosten, stuften die Unternehmen in Hessen zu 16 % als „sehr relevant“ und zu 63 % als „relevant“ ein. Dies ist insbesondere der Tatsache geschuldet, dass mit steigender Entfernung der Kontrollverlust zunimmt, da durch die Auslagerung die Einflussnahme auf Termine, Kosten und Qualität aus der Hand gegeben wird. Für 21 % der Unternehmen war dieses Motiv dagegen „nicht relevant“. Darüber hinaus erwies sich auch die **Entfernung zu den angestammten Märkten** für 79 % der Unternehmen als Barriere. Darunter befanden 13 %, dass diese Hürde „sehr relevant“ sei. 21 % sahen dies im Gegenzug als eine „geringe“ bzw. „keine Relevanz“.

Ferner waren **Zölle** als Hürden für 78 % der befragten hessischen Unternehmen bedeutend, darunter 11 %, für die dieser Aspekt sogar „sehr relevant“ war. Als „weniger relevant“ bzw. „nicht relevant“ wurde die Entfernung zu den Märkten dagegen von 22 % der Unternehmen wahrgenommen. Als ein weiteres Problem von hoch arbeitsteilig organisierten Unternehmen erwies sich die Reorganisation der Zulieferbeziehungen. So richteten Unternehmen den Fokus mit Blick auf neue Unternehmensstrategien zunehmend stärker auf die Zulieferebene. Insbesondere wollen sie wissen, welche Zulieferer ihre Wertschöpfung (Produktion, Backoffice, Forschung etc.) bereits vor Ort anbieten. **Schwierigkeiten, im Ausland**

**geeignete Zulieferer zu finden**, bildete in der Befragung für 73 % aller Unternehmen in Hessen eine Barriere. Für 8 % von diesen erwies sich die Zuliefer-Hürde als „sehr relevant“. 27 % sahen dagegen kaum Schwierigkeiten, Zulieferanten zu finden. Schließlich führte für 73 % der befragten Unternehmen eine **fehlende oder unzureichende Dokumentation der auszulagernden Prozesse und Aktivitäten** zu Schwierigkeiten. Allerdings wurde dieser Faktor nur von 7 % der Unternehmen als „sehr relevant“ eingestuft. 27 % der Firmen sahen dagegen in der Dokumentationsproblematik eine „geringe“ bzw. „keine Relevanz“. **Andere Barrieren** waren nur für 1 % der befragten Unternehmen von Relevanz.

## 2.3 Ausgelagerte Unternehmensfunktionen und Prozesse

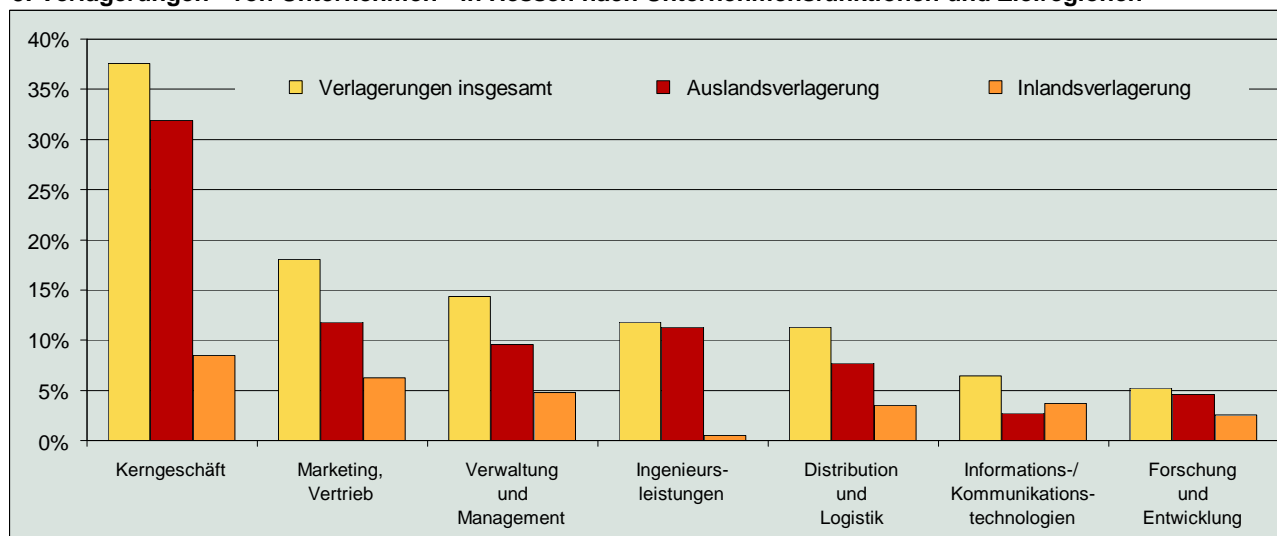
Im Kontext der Auslandsverlagerungsaktivitäten interessiert neben den Motiven und den Barrieren auch die Frage, welche Unternehmensfunktionen und Prozesse von der Verlagerung wirtschaftlicher Aktivitäten betroffen sind. Dies gilt um so mehr, da Art und Umfang der Ausgliederung sowohl einzelne Teilfunktionen als auch vollständige Abteilungen betreffen und bis hin zur Auslagerung von Kernkompetenzen und ganzen Betriebsstandorten reichen.

ist die Senkung des Komplexitätsgrades der unternehmerischen Leistung und die damit verbundene Steigerung der Handlungsfähigkeit und Flexibilität. Funktionen, die keinen unternehmerischen Schwerpunkt bilden, können deshalb an kompetente Partner übergeben werden, die über umfassendes Know-how bezüglich der ausgelagerten Prozesse verfügen. Vor diesem Hintergrund überrascht es, dass in Hessen immerhin 38 % der befragten Unternehmen ihr **Kerngeschäft** verlagerten. Bei 32 % handelte es sich sogar um (risikobehaftete) Auslandsverlagerungen.

Die Kumulation von Innovations-, Kosten- und Zeitdruck zwingt die Unternehmen, ihre Kräfte und Ressourcen auf Kernaufgaben zu konzentrieren und unnötigen Risikoballast abzuwerfen. Oftmals zielen die Geschäftsmodelle deshalb auf die Konzentration von Kernkompetenzen („Do what you can do best - and outsource the rest“). Ziel 19) Einschl. Call-Center usw.

Im Bereich der **unterstützenden Tätigkeiten** war **„Marketing, Vertrieb und damit verbundene Dienstleistungen“**<sup>19)</sup> die am häufigsten ausgelagerte Funktion. Dieser Bereich wurde von 18 % der befragten Unternehmen verlagert, darunter waren 12 % Auslands-

### 5. Verlagerungen<sup>1)</sup> von Unternehmen<sup>2)</sup> in Hessen nach Unternehmensfunktionen und Zielregionen



1) Mehrfachnennungen möglich; bezogen auf Verlagerungen im Zeitraum 2001 bis 2006. — 2) In- und auslandsverlagernde Unternehmen.

Quelle: Hessisches Statistisches Landesamt.

verlagerungen. Hoch war die Verlagerungsaktivität auch im Bereich **„Verwaltung und Management“**. Diese Funktion wurde von 14 % aller Unternehmen verlagert. Darunter nahmen knapp 10 % der Firmen Auslandsverlagerungen vor. Erstaunlich war ferner die hohe Verlagerungsmotivation bei den **„Ingenieursleistungen und verwandte technische Leistungen“**. Hier entsprach der internationale Outsourcinganteil mit 11 % annähernd dem aller Verlagerungen (12 %). **„Distributions- und Logistikfunktionen“** wurden

dagegen mit 8 % in geringerem Umfang ins Ausland verlagert. Die Gesamtverlagerung lag mit 11 % ähnlich hoch wie bei den Ingenieursleistungen. **„Informations- und Kommunikationstechnologie-Leistungen“** sowie **„Forschung und Entwicklung“** wurden dagegen zu 6 bzw. knapp über 5 % ausgegliedert. Von allen Funktionen lag der Anteil der Auslandsverlagerung im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologien mit knapp 3 % am niedrigsten.

## 2.4 Zielländer

In welches Land ein Unternehmen seine Arbeitsprozesse auslagert, hängt von verschiedenen Faktoren ab. Handelt es sich etwa um einen arbeitsintensiven Prozess, wird die Verlagerung mit einer relativ hohen Wahrscheinlichkeit in ein Land mit niedrigen Lohn- und Lohnnebenkosten erfolgen. Darüber hinaus werden Unternehmensprozesse häufig in Regionen ausgelagert, die zu den Schwellenländern der Erde gehören und teilweise über hoch qualifizierte Spezialisten verfügen. Auf diese Weise bieten diese Länder besonders attraktive Potenziale für die auslagernden Unternehmen. In der vorliegenden Untersuchung konnte zunächst für die auslandsverlagernden Unternehmen in Hessen festgestellt werden, dass nur jeder Vierte von ihnen wirtschaftliche Aktivitäten auf **externe Unternehmen** übertrug. Die Vielzahl der Unternehmen gab dagegen an, die Funktionen

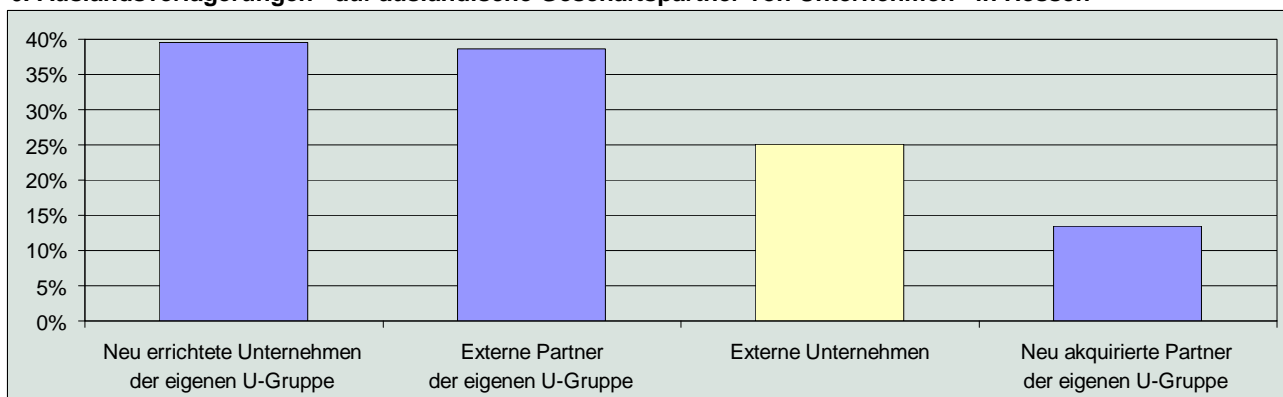
auf Unternehmenspartner innerhalb der eigenen Unternehmensgruppe übertragen zu haben. 40 % der Unternehmen verlagerten die wirtschaftliche Aktivitäten dabei auf ein **neu errichtetes Unternehmen**, 39 % übertrugen die Funktion auf ein **fremdes Unternehmen** der gleichen Unternehmensgruppe. Weitere 14 % verlagerten auf neu akquirierte Partner der eigenen Unternehmensgruppe (Mehrfachnennungen waren hierbei möglich).

Auf die Frage, in welche ausländische Regionen wirtschaftliche Aktivitäten verlagert wurden oder Ausgliederungen geplant sind, zeigte sich, dass das Gros der Verlagerungen bzw. Verlagerungsplanungen auf Europa entfiel. In Hessen haben 54 % der verlagernden Unternehmen Unternehmensaktivitäten in die **neuen EU-Staaten** ausgelagert<sup>20,21</sup>. Auslagerungen in die **bisherigen EU-Staaten** wurden dagegen von nur halb so vielen Unternehmen (27 %) vorgenommen<sup>22</sup>.

Bei den außereuropäischen Verlagerungen stellt **China** mit 38 % das interessanteste Zielland unter den Übersee-Ländern dar<sup>23</sup>. Aber auch **Indien**, wohin etwa jedes vierte Unternehmen in Hessen Teile seiner unternehmerischen Tätigkeiten auslagerte, gilt

20) Bulgarien, Estland, Lettland, Litauen, Malta, Polen, Rumänien, Slowakei, Tschechien, Ungarn, Zypern. – 21) Dabei lag die Industrie (Verarbeitendes Gewerbe insgesamt) mit über 30 % an führender Position, gefolgt vom technologieintensiven Verarbeitenden Gewerbe mit knapp 20 %. Aber auch das Grundstücks- und Wohnungswesen zeigte mit rund 10 % ein verhältnismäßig hohes europäisches Engagement. – 22) EU15 = Belgien, Dänemark, Finnland, Frankreich, Griechenland, Irland, Italien, Luxemburg, Niederlande, Österreich, Portugal, Schweden, Spanien, Vereinigtes Königreich. – 23) Einschl. Russland, Ukraine, Weißrussland, Türkei.

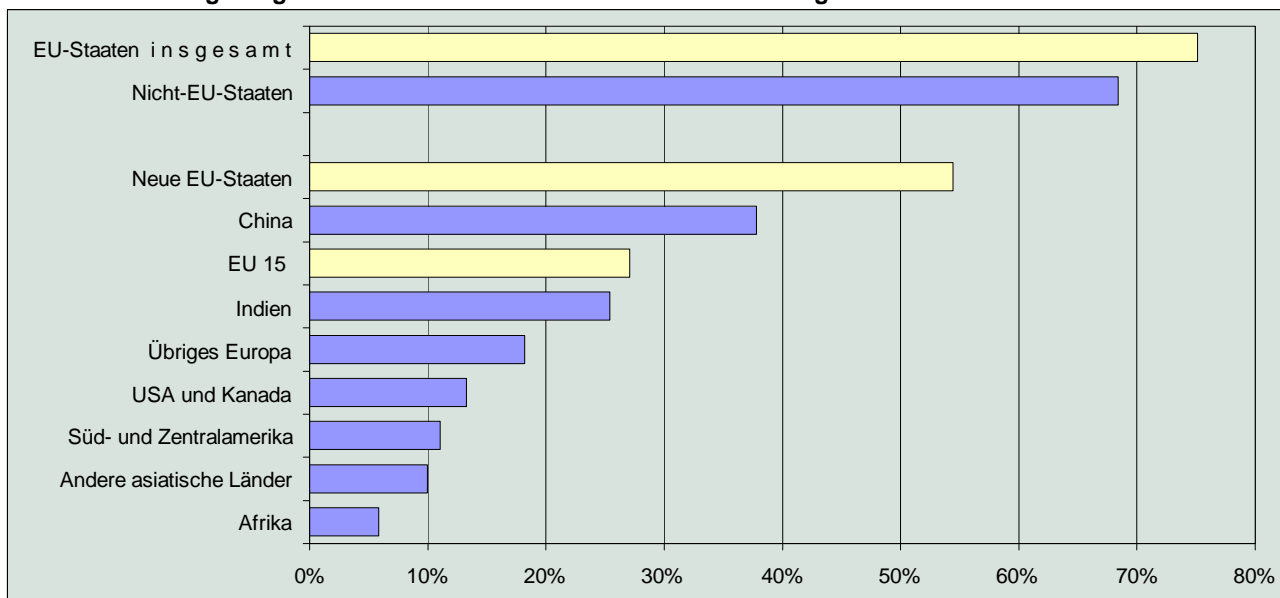
### 6. Auslandsverlagerungen<sup>1)</sup> auf ausländische Geschäftspartner von Unternehmen<sup>2)</sup> in Hessen



1) Mehrfachnennungen möglich; bezogen auf Verlagerungen im Zeitraum 2001 bis 2006. — 2) Auslandsverlagernde Unternehmen.



### 7. Auslandsverlagerungen<sup>1)</sup> von Unternehmen<sup>2)</sup> in Hessen nach Zielregionen



1) Mehrfachnennungen möglich; bezogen auf Verlagerungen im Zeitraum 2001 bis 2006. — 2) Auslandsverlagernde Unternehmen. Quelle: Hessisches Statistisches Landesamt.

als eine bevorzugte Destination. Der Wirtschaftsraum „**Übriges Asien, Australien und Ozeanien**“ stand dagegen weniger stark in der Gunst hessischer Verlagerungsaktivitäten. Nur etwa jedes zehnte verlagernde Unternehmen präferierte diese Region. Nordamerika wurde von 13 % und Süd- und Mittelamerika von 11 % der verlagerungswilligen Unternehmen bevorzugt. Der afrikanische Kontinent war nur für 6 % der Unternehmen in Hessen eine attraktive Zielregion.

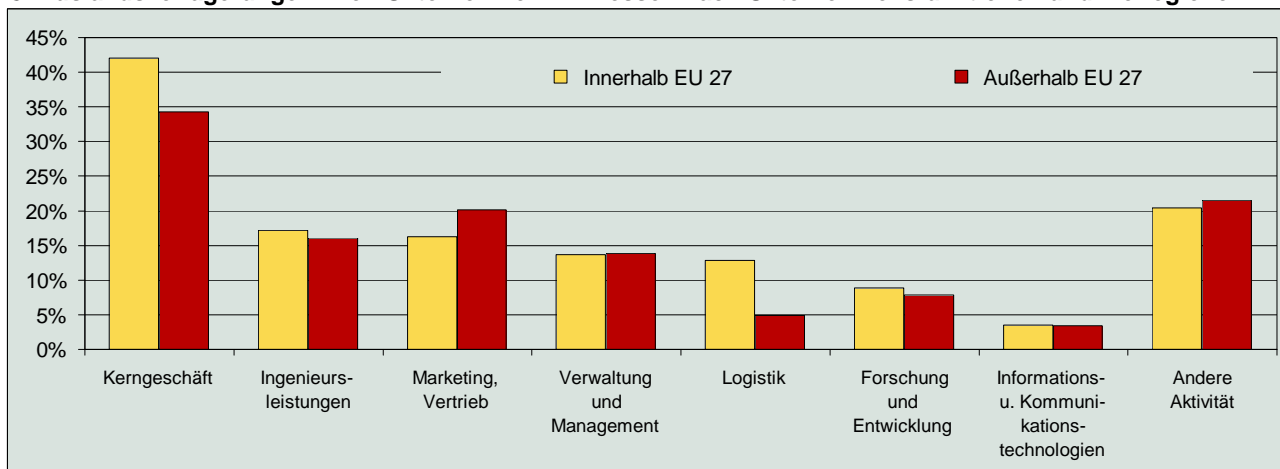
Laut Befragung ist die Art der ausgelagerten Funktion von der jeweiligen Zielregion abhängig. So hat sich

z. B. Indien seit Mitte der Achtzigerjahre als wichtigster Outsourcing-Standort im IT-Bereich etabliert. Aber auch China und andere asiatische Nationen gehören zu den aufstrebenden Niedriglohnländern. Interessant wurden im Zuge der Ost-Erweiterung zudem die osteuropäischen Beitrittsländer<sup>24)</sup>.

Wirtschaftliche Aktivitäten aus dem unternehmerischen **Kerngeschäft** wurden von 42 % der Firmen auf Betriebe innerhalb der Europäischen Union (EU 27) übertragen. Gegliedert nach Zielländern suchte etwa jedes dritte Unternehmen, das sein Kerngeschäft verlagerte, einen neuen Standort in den neuen EU-Staaten (31 %). Bevorzugt wurden demnach Standorte mit regionaler Nähe zum Stammsitz. Von den 34 % der Unternehmen, die

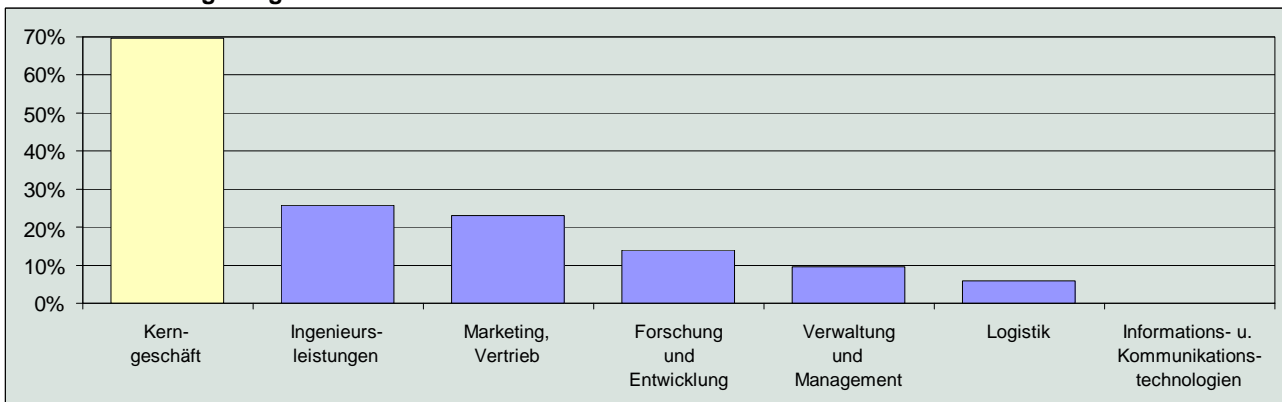
24) Hier sind z. B. persönliche Treffen durch geringere Flugdistanzen wesentlich einfacher möglich und ein Verständigen in Deutscher oder Englischer Sprache wahrscheinlicher als in den übrigen Zielregionen.

### 8. Auslandsverlagerungen<sup>1)</sup> von Unternehmen<sup>2)</sup> in Hessen nach Unternehmensfunktionen und Zielregionen



1) Mehrfachnennungen möglich; bezogen auf Verlagerungen im Zeitraum 2001 bis 2006. — 2) Auslandsverlagernde Unternehmen. Quelle: Hessisches Statistisches Landesamt.

### 9. Auslandsverlagerungen<sup>1)</sup> nach China von Unternehmen in Hessen nach Unternehmensfunktionen



1) Mehrfachnennungen möglich; bezogen auf Verlagerungen im Zeitraum 2001 bis 2006.

Quelle: Hessisches Statistisches Landesamt.

ihr Kerngeschäft in außereuropäische Regionen fokussierten, zielten 26 % auf China. Aber auch Indien stellte in den Jahren von 2001 bis 2006 für 11 % der ins außereuropäische Umland verlagernden Unternehmen ein attraktives Ziel dar. Weniger große Abweichungen zwischen Verlagerungen innerhalb und außerhalb Europas gab es dagegen bei den **Ingenieursleistungen**. Von allen Unternehmen in Hessen wurde diese Funktion zu 17 % in die EU 27 ausgegliedert. In die restliche Welt wurden 16 % der Ingenieursleistungen verlagert. Von diesen entfielen rund 12 % auf Indien und rund 10 % auf China. Anders als im Bereich des Kerngeschäfts wurde die Funktion **„Marketing, Vertrieb“** zu 20 % auf die Staaten außerhalb der EU 27 verlagert. 16 % entfielen auf die restlichen Regionen. Fast ohne regionalen Unterschied wurden Funktionen aus dem Bereich **„Verwaltung und Management“** ausgelagert. Mit jeweils rund 14 % zielten die Aktivitäten sowohl auf die EU 27 als auch die Staaten der restlichen Welt. **„Logistikfunktionen“** gingen dagegen verstärkt in die neuen EU-Mitgliedstaaten. So lagerten die Unternehmen in Hessen zu 13 % ihre Logistik in die Staaten der EU 27 aus, wohingegen auf alle anderen Staaten nur 5 % der Verlagerungsaktivitäten entfielen. Nahezu ausgeglichen waren die Verlagerungsaktivitäten wiederum im Bereich von **„Forschung und Entwicklung“**. Derartige Funktionen gingen bei 9 % der hessischen Unternehmen in die EU 27 und bei 8 % aus der EU 27 heraus. Zu gut 3 % wurden schließlich die **„IKT-Leistungen“** jeweils innerhalb und außerhalb der Staaten der EU 27 verlagert.

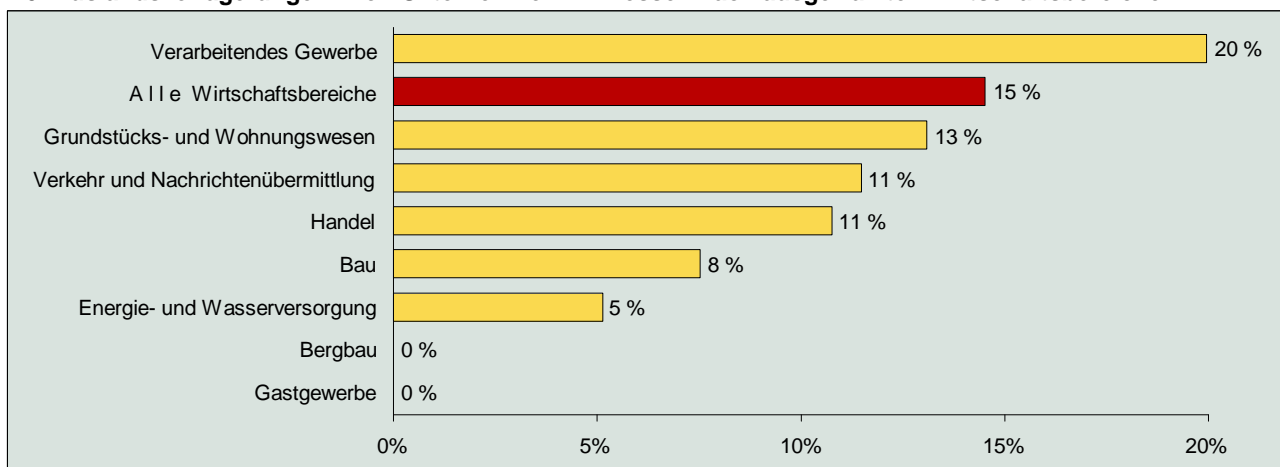
Neben der Betrachtung von inner- und außereuropäischen Verlagerungsaktivitäten interessiert ein gezielter Blick auf China, die am schnellsten wachsende Volkswirtschaft. Die Transformation der chinesischen Wirtschaftsordnung in ein marktbasierendes System lockte in den vergangenen Jahren in hohem Maß ausländische Direktinvestitionen in das Land. Seit knapp einem Jahrzehnt absorbiert die VR China über 20 % aller in Entwicklungsländer strömenden Direktinvestitionen. Darüber hinaus wurden im letzten Jahrzehnt beachtliche Anteile der globalen Produktionskapazitäten – insbesondere für leichtindustrielle Produkte – in die VR China verlagert. Auch für 38 % der hessischen Unternehmen war China eine präferierte Zielregion, in die mit hoher Priorität wirtschaftliche Aktivitäten verlagert wurden. Erstaunlicherweise zeigt ein Blick auf die Verlagerung von Unternehmensfunktionen, dass es sich bei diesen Verlagerungen in erster Linie um Verlagerungen des **„Kerngeschäfts“** handelte. So verlagerten im Betrachtungszeitraum 2001 bis 2006 26 % der hessischen Unternehmen ihre Kernkompetenzen, während alle **„unterstützenden Tätigkeiten“** von 21 % der auslandsverlagernden Unternehmen ausgegliedert wurden. Gemessen an den Unternehmensfunktionen bietet sich China besonders für die Bereiche **„Ingenieurleistungen“** und **„Marketing und Vertrieb“** an. Im Gegensatz dazu gab es in Hessen kein Unternehmen, das **„IKT-Leistungen“** nach China ausgelagerte.

## 2.5 Branchen

Auf Fragen nach den komplexen Herausforderungen der Globalisierung gibt es keine einfachen Antworten. So hängen unternehmerische Entscheidungen vom spezifischen Tätigkeits- bzw. Geschäftsfeld ab. Aus diesem Grund können Outsourcingaktivitäten stark nach den je-

weiligen Wirtschaftsbereichen abweichen. Für die deutsche Industrie z. B. erwies sich bisher traditionell eine Kombination aus Innovation, Qualität, Spitzenproduktivität und hohen Aufwendungen für zukunftssträchtige Forschung und Entwicklung als Erfolgsrezept für welt-

### 10. Auslandsverlagerungen<sup>1)</sup> von Unternehmen<sup>2)</sup> in Hessen nach ausgewählten Wirtschaftsbereichen



1) Bezogen auf Verlagerungen im Zeitraum 2001 bis 2006. — 2) Auslandsverlagernde Unternehmen.

Quelle: Hessisches Statistisches Landesamt.

weiten Wettbewerb. Demgegenüber fokussierten sich die Strategien der Unternehmen aus den konsumnahen Dienstleistungsbereichen überwiegend auf lokale bzw. regionale Märkte.

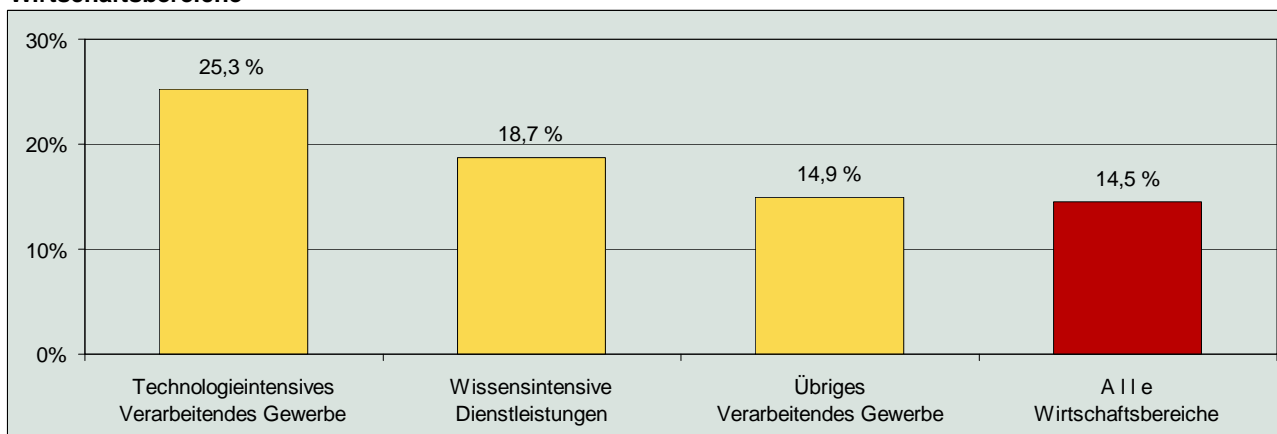
Insgesamt verlagerten in Hessen im Durchschnitt 15 % aller Unternehmen im Betrachtungszeitraum wirtschaftliche Aktivitäten ins Ausland. Überdurchschnittlich waren die Verlagerungen bei den Industrieunternehmen (20 %). Dagegen kam es im Gastgewerbe und im Bergbau, Gewinnung von Steinen und Erden bei keinem der

befragten Unternehmen zu Verlagerungsaktivitäten ins Ausland. Unterdurchschnittliche Verlagerungsquoten wiesen das Baugewerbe (8 %), der Handel (11 %), der Bereich „Verkehr- und Nachrichtenübermittlung“ (12 %) und das Grundstücks- und Wohnungswesen (13 %) auf.

Zu Unterschieden bei den Auslandsverlagerungen kam es auch mit Blick auf das technologische Niveau. Insbesondere waren die Verlagerungsaktivitäten bei technologieintensiven<sup>25)</sup> Industrieunternehmen in Hessen mit 25 % deutlich ausgeprägter als im „übrigen Verarbeitenden Gewerbe“<sup>26)</sup>, wo der entsprechende Anteil bei 15 % lag. Eine besondere Rolle nahmen in diesem Zusammenhang die wissensintensiven Dienstleistungen ein, deren Verlagerungsaktivitäten mit 19 % deutlich über den Anteilen der anderen Dienstleistungsbereiche (Handel, Gastgewerbe usw.) lagen.

25) Die Einteilung folgt der Systematik der WZ 2003 und entspricht internationalen Standards: a) Technologieintensives Verarbeitendes Gewerbe: WZ 24 und 29 bis 34, zuzüglich Gruppen 35.2 bis 35.5; b) Übriges Verarbeitendes Gewerbe: WZ 15 bis 23, 25 bis 28, 36 und 37, zuzüglich 35.1; c) Wissensintensive Dienstleistungen: WZ 72 und 73, zuzüglich 64.2 und 74.1 bis 74.4. – 26) Medium- + Low-Tech-Bereich.

### 11. Auslandsverlagerungen<sup>1)</sup> der Unternehmen<sup>2)</sup> in Hessen nach dem Technologieniveau ausgewählter Wirtschaftsbereiche



1) Bezogen auf Verlagerungen im Zeitraum 2001 bis 2006. — 2) Auslandsverlagernde Unternehmen.

Quelle: Hessisches Statistisches Landesamt.

### 3 Auswirkungen

#### 3.1 Unternehmenseffekte

Hessische Unternehmen fühlen sich größtenteils in ihren Erwartungen an die Verlagerung von Unternehmensaktivitäten ins Ausland bestätigt. Am positivsten bewerteten sie von allen Effekten diejenigen, die sich auf den **Wettbewerb** bezogen. So gelang es fast 81 % der Unternehmen in Hessen, im Zuge der wirtschaftlichen Verlagerung ihre Wettbewerbsfähigkeit auszubauen. Nur bei knapp 1 % kam es zu einer verlagerungsbedingten Verschlechterung, während für die restlichen Unternehmen die Wettbewerbsfähigkeit unverändert blieb. Weiterhin konnten 74 % der Unternehmen die **Lohnkosten** durch Auslandsverlagerungen optimieren. Während somit für drei Viertel der hessischen Unternehmen eines der Hauptmotive erfüllt wurde, stiegen die Lohnkosten im Gegenzug nur bei 1 % der befragten Unternehmen. Für alle anderen Unternehmen änderten sich die Lohnkosten im Saldo durch die Verlagerung nicht.

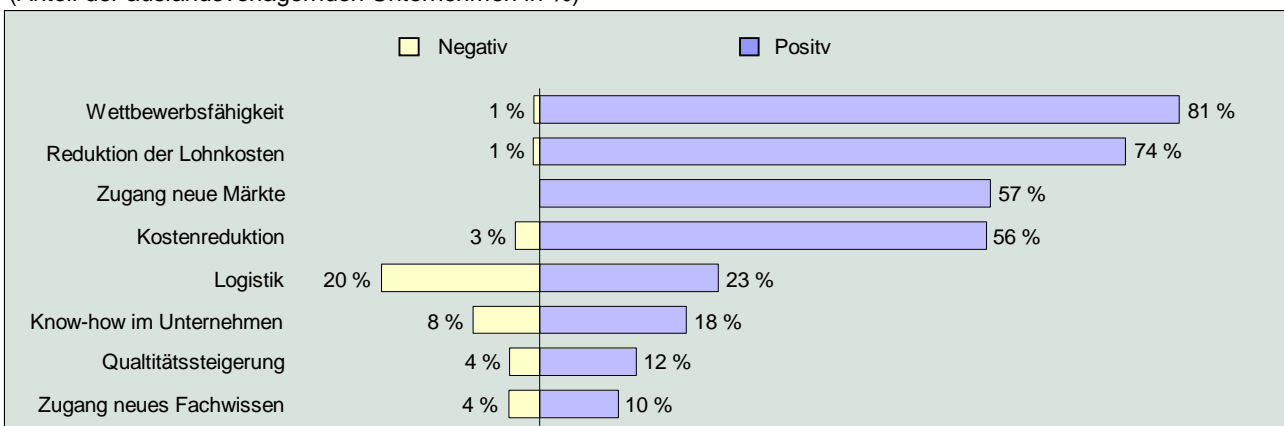
Ausschließlich positive Effekte erzielten hessische Unternehmen bezügl. des **Zugangs zu neuen Absatzmärkten**. Mehr als die Hälfte aller Unternehmen (57 %) verwiesen auf „positive“ Effekte; kein Unternehmen dagegen auf „negative“ Effekte. Bei den verbleibenden Unternehmen waren die Auswirkungen „neutral“ bzw. die Frage nicht anwendbar. Etwas anders sieht die Struktur bei der allgemeinen **Kostenoptimierung** (ohne Lohnkosten) aus. Hier gaben 56 % der Unternehmen an, ihre Kosten erfolgreich optimiert zu haben. Bei 30 % kam es weder zu

positiven noch zu negativen Effekten. Für 3 % führte die Verlagerung wirtschaftlicher Aktivitäten zu einer Erhöhung der Kosten, 11 % konnten keine Angaben hierzu machen. Wiederum anders ist die Situation im Bereich der Logistikfunktionen. Laut Befragung hatte sich der Bereich **Logistik** nach der Verlagerung bei 23 % der Unternehmen „positiv“ verändert, während allerdings bei jeweils 20 % der Unternehmen negative bzw. neutrale Effekte auftraten. Auf über ein Drittel der Unternehmen traf die Frage nicht zu. Das **Know-how im Unternehmen** verbesserte sich infolge der Verlagerung bei gut 18 % der Befragten. Negative Effekte diagnostizierten 8 % der Unternehmen. Fast 40 % gaben an, keine messbaren positiven oder negativen Auswirkungen festgestellt zu haben. In über einem Drittel der Fälle konnte keine Antwort bezügl. der Know-how-Verbesserung gegeben werden. **Qualitätsverbessernde Effekte** bei der Einführung neuer Produkte traten nach der Verlagerung nur bei 12 % der Unternehmen auf. Bei 4 % kam es dagegen zu „negativen“ Effekten. Für gut ein Drittel (34 %) der Unternehmen waren die Qualitätsaspekte „neutral“ und hatten damit keinen wahrnehmbaren Einfluss auf die neuen Produkte. Für die Hälfte der Unternehmen war dieser Aspekt ohne Relevanz. Vergleichsweise indifferent wurde die Frage nach dem **Zugang zu neuem Fachwissen und zu neuer Technologie** beantwortet. Für 10 % der in Hessen angesiedelten Unternehmen wirkte sich die Auslandsverlagerung im Hinblick auf den Zugang zu neuen Märkten positiv aus. Für 45 % der Unternehmen war die Frage nicht anwendbar, für weitere 41 % brachte die Verlagerung weder positive noch negative Effekte mit sich. Bei 4 % traten negative Auswirkungen auf<sup>27)</sup>.

27) Darüber hinaus wurden von 4 % der befragten Unternehmen Angaben zu „anderen Auswirkungen“ gemacht. Aufgrund der geringen Fallzahl war eine Auswertung aber nicht möglich.

#### 12. Bewertung der Auswirkungen der Auslandsverlagerungen<sup>1)</sup> von Unternehmen in Hessen

(Anteil der auslandsverlagernden Unternehmen in %)



1) Mehrfachnennungen möglich; bezogen auf Verlagerungen im Zeitraum 2001 bis 2006.

## 3.2 Arbeitsplatzeffekte

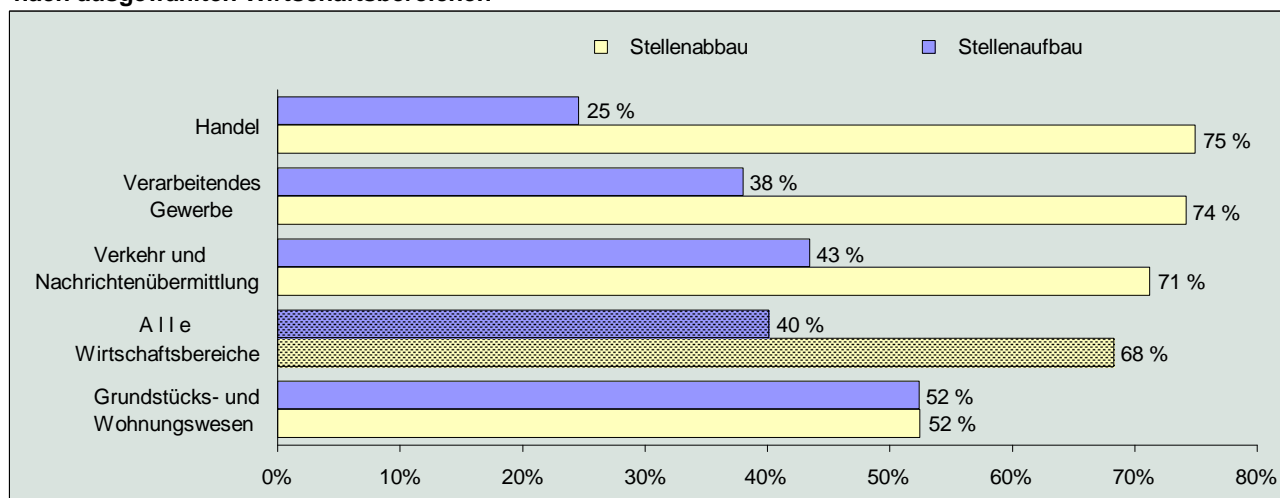
Viele Länder mit hohem Wachstum und vergleichsweise niedrigen Kosten haben mittlerweile einen hohen Ausbildungsstand erreicht. Jährlich verlassen Hunderttausende von Ingenieuren und Naturwissenschaftlern chinesische Hochschulen; in Indien stehen Millionen englischsprachiger Arbeitskräfte zur Verfügung. Hinzu kommt, dass die Mitarbeiter in vielen aufstrebenden Ländern hoch motiviert und leistungsbereit sind. Vor diesem Hintergrund ist zu fragen, ob die Globalisierung in Deutschland per saldo zu einem Arbeitsplatzabbau oder -aufbau führt. Dabei ist zu berücksichtigen, dass die Globalisierung nicht nur zur Verlagerung von wirtschaftlichen Aktivitäten bzw. Arbeitsplätzen in das Ausland führt, sondern auch einen sehr starken Rationalisierungsdruck in den Unternehmen am Heimatstandort auslöst.<sup>28)</sup> In den letzten Jahren wurde in Politik, Presse, Wirtschaft sowie der breiten Öffentlichkeit und der Wissenschaft sehr kontrovers über die Auswirkungen des Internationalen Sourcing auf den deutschen Arbeitsmarkt diskutiert. Da z. B. die Arbeitskosten für einen Programmierer in Deutschland nahezu um den Faktor 6 höher liegen als die für einen vergleichbaren Programmierer in Indien, eignen sich besonders arbeitsintensive Prozesse eines Betriebes für das Outsourcing in Niedriglohnländer<sup>29)</sup>. Dem gegenüber kann durch die Auslagerung kostenintensiver Unternehmensbereiche die internationale Wettbewerbsfähigkeit steigen, wodurch bestehende Arbeitsplätze in Deutschland erhalten bleiben und sogar neue Beschäftigungsmöglichkeiten entstehen können.

28) Vgl. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2007. – 29) Vgl. Bronner/ Asgarian, 2006.

Fest steht, dass durch den Trend des Auslagerns von Unternehmensprozessen ein Strukturwandel auf dem Arbeitsmarkt vonstatten geht, der sowohl Verlierer als auch Gewinner hervorbringt. So betreffen die meisten ausgelagerten Bereiche arbeitsintensive Branchen, was primär zu einem Abbau von gering qualifizierten Arbeitskräften führt. Dem gegenüber steht der Aufbau von Arbeitsplätzen in anderen Bereichen, da die Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Unternehmen durch Outsourcing und Offshoring steigt. Bei diesen neu geschaffenen Beschäftigungsmöglichkeiten handelt es sich tendenziell um hoch qualifizierte Positionen. Hoch qualifizierte Arbeitnehmer werden benötigt, um dem steten Wettbewerb von Innovationen und dem permanenten Bedarf an Prozessoptimierungen gerecht zu werden. Dies führt dazu, dass die bestehende Beschäftigung gesichert wird und neue Arbeitsplätze geschaffen werden können.

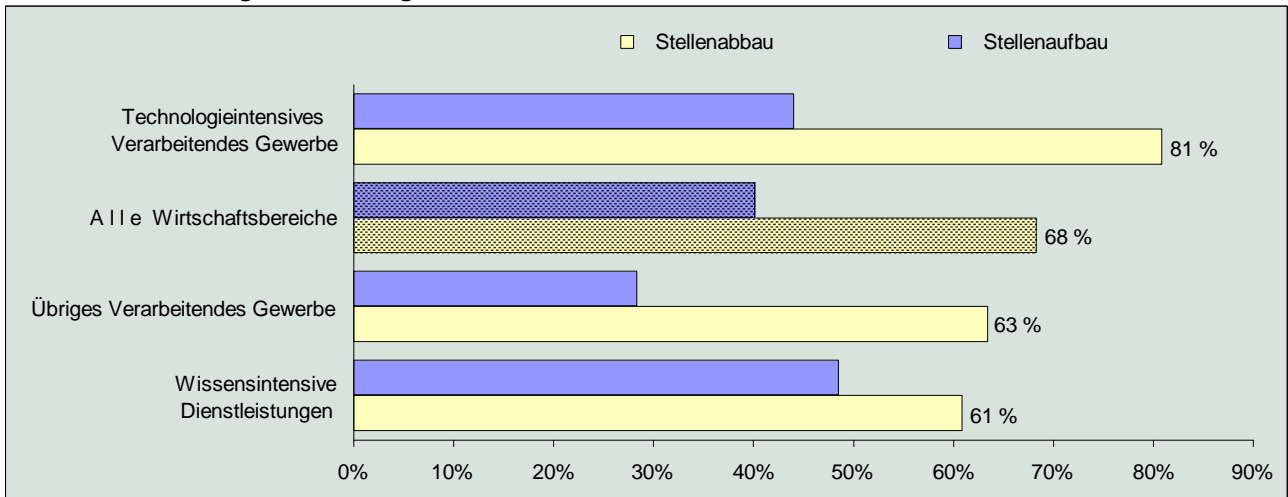
Gesicherte empirische Erkenntnisse über die Verlagerung von Arbeitsplätzen ins Ausland existieren bisher nicht. Vielmehr beruhen die meisten Berechnungen und Schätzungen auf der Entwicklung der Direktinvestitionen von Unternehmen im Ausland. Da die unternehmerischen Investments aber unterschiedlichen Motiven folgen, lassen diese allein noch keinen Rückschluss auf die Verlagerung von Arbeitsplätzen zu. Die vorliegende Erhebung zeigt für Hessen, dass in Reaktion auf die Verlagerung wirtschaftlicher Aktivitäten ins Ausland von 68 % der verlagernden Unternehmen ein Arbeitsplatzabbau und von 40 % ein Arbeitsplatzaufbau durchgeführt wurde.

### 13. Anteil der Unternehmen<sup>1)</sup> mit Stellenabbau bzw. -aufbau infolge von Auslandsverlagerungen<sup>2)</sup> in Hessen nach ausgewählten Wirtschaftsbereichen



1) Bezogen auf Verlagerungen im Zeitraum 2001 bis 2006. — 2) Auslandsverlagernde Unternehmen.

**14. Anteil der Unternehmen<sup>1)</sup> mit Stellenabbau bzw. -aufbau infolge von Auslandsverlagerungen<sup>2)</sup> in Hessen nach dem Technologieniveau ausgewählter Wirtschaftsbereiche**



1) Auslandsverlagernde Unternehmen. — 2) Bezogen auf Verlagerungen im Zeitraum 2001 bis 2006.

Quelle: Hessisches Statistisches Landesamt.

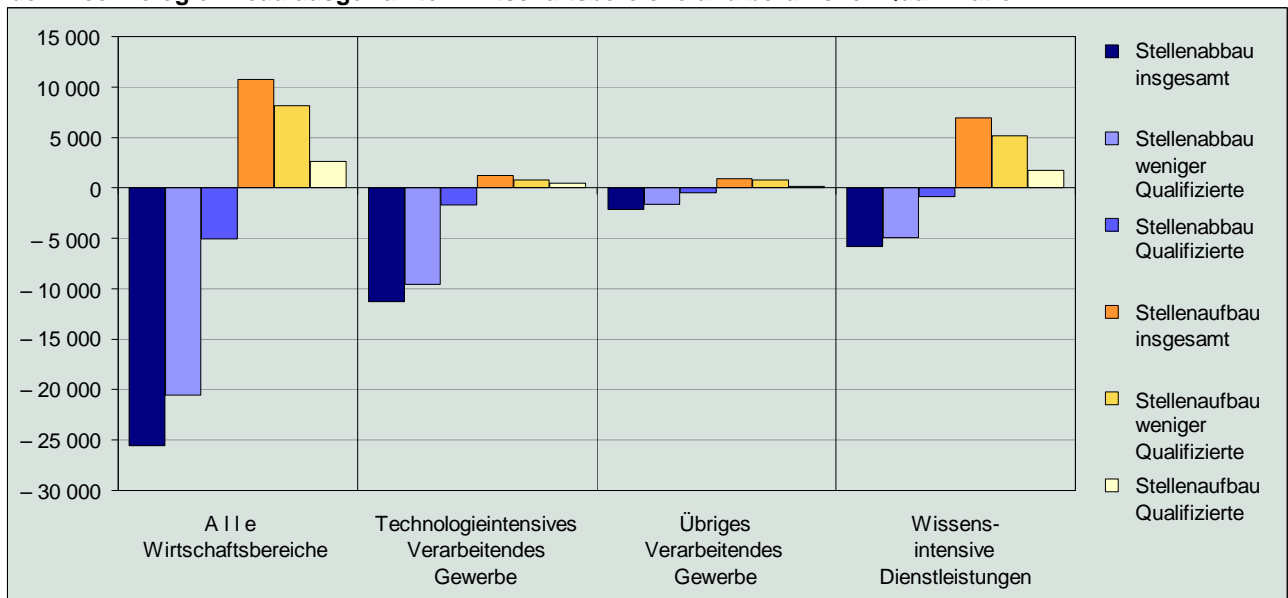
Während im Bereich des Grundstücks- und Wohnungswesens jeweils zur Hälfte Arbeitsplätze ab- bzw. aufgebaut wurden, wurden von 75 % der befragten hessischen Handelsunternehmen, die ins Ausland verlagerten, Arbeitsplätze abgebaut. Dagegen kam es nur bei jedem vierten Groß- oder Einzelhändler zu einem Personalaufbau. Im Verarbeitenden Gewerbe kam es ebenfalls bei rund 74 % der ins Ausland verlagernden Unternehmen zum Stellenabbau, während lediglich 38 % dieser Un-

ternehmen auch wieder Stellen in Hessen aufbauten. Ferner wurden im Bereich „Verkehr und Nachrichtenübermittlung“ bei 71 % der befragten Unternehmen in Hessen zwischen 2001 und 2006 Stellen abgebaut, allerdings wurden immerhin bei 43 % dieser Unternehmen auch wieder Stellen aufgebaut.

Betrachtet man die durch die Auslandsverlagerung verursachten Arbeitsplatzeffekte hinsichtlich des Technologieniveaus, wird deutlich, dass besonders das technologieintensive Verarbeitende Gewerbe vom Stellenabbau betroffen war<sup>30)</sup>. So gaben 81 % aller Unternehmen an, Stellen abgebaut zu haben, während mit 44 % nur knapp

30) Das Ergebnis deckt sich mit den Ergebnissen des „Innovationsmonitor Hessen“. Dort wurde im Zeitraum der Jahre 1997 bis 2003 ein Rückgang des FuE-Personals im technologieintensiven Verarbeitenden Gewerbe festgestellt.

**15. Stellenabbau bzw. -aufbau infolge von Auslandsverlagerungen<sup>1)</sup> von Unternehmen<sup>2)</sup> in Hessen nach dem Technologieniveau ausgewählter Wirtschaftsbereiche und beruflicher Qualifikation**



1) Bezogen auf Verlagerungen im Zeitraum 2001 bis 2006. — 2) Auslandsverlagernde Unternehmen.

Quelle: Hessisches Statistisches Landesamt.

die Hälfte der Unternehmen auch wieder Stellen in diesem Bereich aufbauten. 61 % der Unternehmen im Gebiet der wissensintensiven Dienstleistungen bauten im Zuge der Ausgliederung von Unternehmensfunktionen Arbeitsplätze ab. Hier gaben mit über 48 % die meisten Unternehmen an, Stellen im Zeitraum von 2001 bis 2006 neu errichtet zu haben.

Insgesamt fallen die **Arbeitsplatzeffekte im Saldo** deutlich negativ aus. In den 256 Unternehmen, die Verlagerungen im Zeitraum der Jahre 2001 bis 2006 ins Ausland vorgenommen haben, wurden rund 25 600 Arbeitsplätze abgebaut und im Gegenzug knapp 10 800 Arbeitsplätze geschaffen.

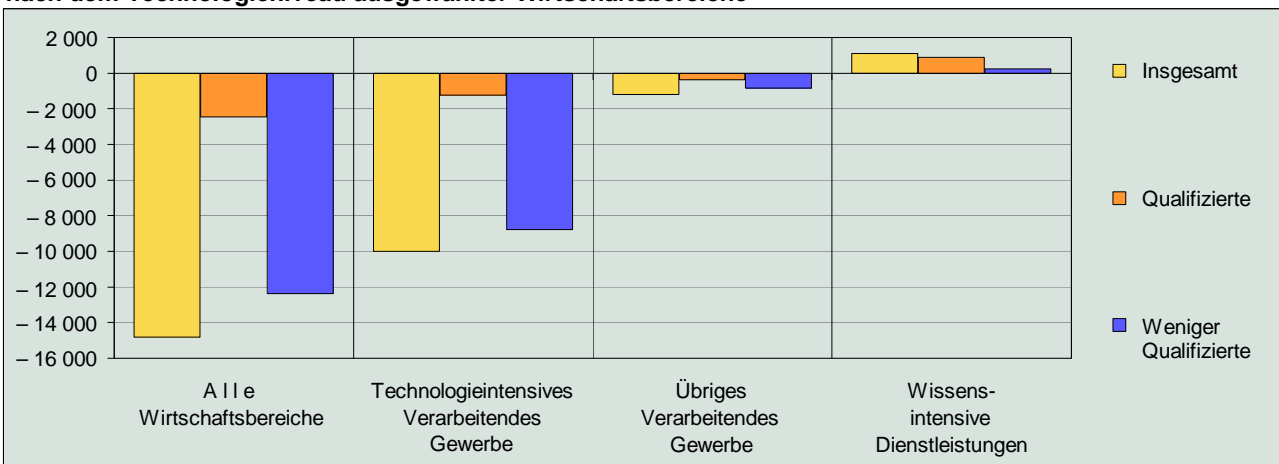
Das **Verarbeitende Gewerbe** war 2001 bis 2006 mit einem Minus von knapp 13 500 Stellen besonders vom Abbau von Arbeitsplätzen betroffen, da mit knapp 2200 neu errichteten Stellen nur 16 % dieser Arbeitsplätze in Hessen wieder aufgebaut wurden. In dieser Branche zeigt sich deutlich, dass besonders Arbeitsplätze mit geringem Anspruch an die berufliche Qualifikation dem International Outsourcing zum Opfer fielen. So waren von dem Stellenabbau lediglich 16 % der qualifizierten Stellen betroffen, während 84 % der gering qualifizierten Arbeitskräfte ihren Arbeitsplatz verloren. Von den weniger qualifizierten Stellen wurden nur 14 % wieder aufgebaut. Je höher der Grad des Technologieniveaus ist, umso größer ist der Anteil der abgebauten Stellen im Bereich der gering qualifizierten Arbeitsplätze. So fielen 2001 bis 2006 im **technologieintensiven Verarbeitenden Gewerbe** über 9500 Stellen (85 %) gering Qualifizierter weg, qualifizierte Arbeitsstellen dagegen wurden nur um knapp 1700 Stellen (15 %) gekürzt. Gewinner der Outsourcingprozesse stellen klar die Bereiche der **wissensintensiven Dienstleistungen** dar. Allein in diesem Bereich wur-

den rund 20 % mehr Arbeitsplätze neu geschaffen als Stellen abgebaut wurden. Besonders hoch qualifizierte Arbeitnehmer konnten von dieser Entwicklung profitieren, da in diesem Bereich fast doppelt so viele Arbeitsplätze neu entstanden als abgebaut wurden.

Insgesamt haben die hessischen auslagernden Unternehmen rund 14 800 Arbeitsplätze im Zuge des International Outsourcing abgebaut, wovon nur 16 % hochqualifizierte, aber 84 % gering qualifizierte Stellen waren. Besonders stark war das **technologieintensive Verarbeitende Gewerbe** mit knapp 10000 verloren gegangenen Arbeitsplätzen betroffen. Positive Auswirkungen dagegen hatte das International Sourcing für die Arbeitnehmer in den Bereichen der **wissensintensiven Dienstleistungen**. Hier lässt sich für den Untersuchungszeitraum ein Überschuss von gut 1100 Arbeitsplätzen verzeichnen, wobei 78 % der neu geschaffenen Stellen im hoch qualifizierten und nur 22 % im gering qualifizierten Bereich lagen. Auch hier wird deutlich, dass weniger qualifizierte Arbeitnehmer wesentlich stärker von den Auswirkungen des Outsourcing betroffen sind als gut ausgebildete Arbeitskräfte, was mit den niedrigen Löhnen und in der Regel einfacheren Lohnstrukturen besonders in den Schwellenländern v. a. bei dieser Art von Arbeitsplätzen zusammenhängen dürfte.

Arbeitsplätze mit geringen Qualifikationsanforderungen können meist einfacher verlagert werden, da es sich i. d. R. um Tätigkeiten handelt, die leicht erlernbar und ausführbar sind und somit keine speziellen Kenntnisse und Fähigkeiten erfordern. Durch die Auslandsverlagerung von wirtschaftlichen Aktivitäten kam es bei den Unternehmen vor allem zu einer Verlagerung von Arbeitsplätzen mit **weniger qualifizierten Tätigkeiten**. So verlagerten 68 % der befragten Unternehmen weniger qualifiziertes

## 16. Saldo aus Stellenabbau und -aufbau infolge von Auslandsverlagerungen<sup>1)</sup> der Unternehmen<sup>2)</sup> in Hessen nach dem Technologieniveau ausgewählter Wirtschaftsbereiche



1) Bezogen auf Verlagerungen im Zeitraum 2001 bis 2006. — 2) Auslandsverlagernde Unternehmen.

Quelle: Hessisches Statistisches Landesamt.

Personal und weitere 48 % **qualifiziertes Personal**. Im Gegenzug schufen 40 % der befragten Unternehmen neue Arbeitsplätze mit weniger qualifizierten Tätigkeiten an ihren heimischen Standorten. Ein weiteres Drittel baute darüber hinaus neue Arbeitsplätze mit qualifizierten Tätigkeiten an heimischen Standorten auf.

Dementsprechend hoch liegt die Zahl der ausgelagerten gering qualifizierten Arbeitsplätze in den Jahren 2001 bis 2006 mit über 20 500 abgebauten Stellen in Hessen. Nur jeder fünfte abgebaute Arbeitsplatz (über 5000) traf eine hochqualifizierte Arbeitskraft. Besonders im **technologieintensiven Verarbeitenden Gewerbe**

wird dieser Trend deutlich. 85 % der abgebauten Stellen (gut 9600) in diesem Bereich waren wenig qualifizierte Arbeitsplätze, während mit 15 % (knapp 1700) der Anteil der qualifizierten Arbeitsplätze relativ niedrig lag. Obwohl in Hessen insgesamt die Zahl der abgebauten Arbeitsplätze diejenige der neu geschaffenen Stellen übertraf, ist ein umgekehrter Trend im Bereich der **wissensintensiven Dienstleistungen** zu beobachten. Zwar wurden in diesem Bereich auch rund 6000 Arbeitsplätze abgebaut, allerdings konnte ein Zuwachs von knapp 7000 neuen Arbeitsplätzen in Hessen verzeichnet werden.

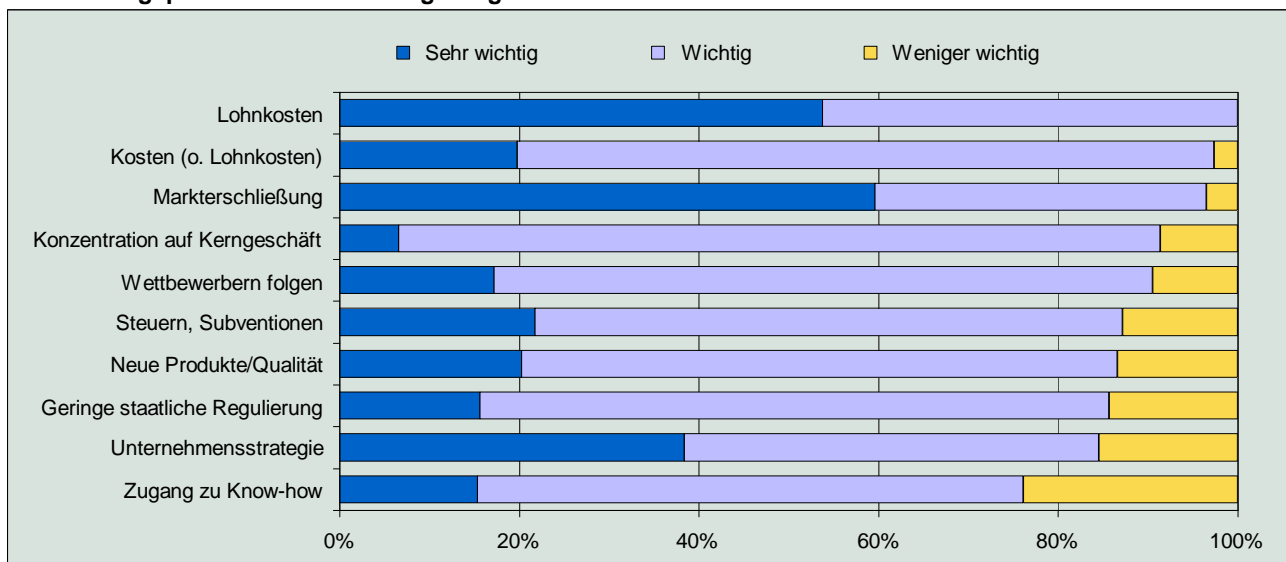
### 3.3 Zukunftsperspektiven

Neben den bereits erfolgten Verlagerungen wurde in der Pilotstudie nach den Zukunftsplänen der Unternehmen gefragt. Hierüber sollte geklärt werden, ob sich der Prozess der Verlagerung wirtschaftlicher Aktivitäten fortsetzt. Bei der vorliegenden Untersuchung gaben 15 % der befragten Unternehmen an, zwischen 2001 und 2006 wirtschaftliche Aktivitäten ins Ausland verlagert zu haben. Darüber hinaus erklärten 4 % der Unternehmen, in den Jahren 2007 bis 2009 Verlagerungen ins Ausland zu planen.

Von den hessischen Unternehmen mit Verlagerungsabsicht empfanden 60 % das Motiv der Markterschließung als „sehr wichtig“, wodurch dieses Argument für zukünftige Verlagerungen ähnlich wichtig bzw. teilweise noch wichtiger werden dürfte als bisher die Senkung der (Lohn-)kosten. Nach wie vor wurden aber auch die Motive der Senkung der Lohnkosten sowie die der übrigen Kosten mit 100 % und 97 % als „wichtig“ und „sehr wichtig“ erachtet. Ebenfalls „sehr wichtig“ für die Auslandsverlagerungen wirtschaftlicher Aktivitäten ist die Nutzung von Steuer- und Subventionsanreizen mit 22 %, die zuvor nur 11 % erreicht hatte. Festzuhalten ist somit, dass in Hessen die Reduktion von Kosten das maßgebliche Argument für die Verlagerung von Unternehmensfunktionen ins Ausland bleibt.

ßung als „sehr wichtig“, wodurch dieses Argument für zukünftige Verlagerungen ähnlich wichtig bzw. teilweise noch wichtiger werden dürfte als bisher die Senkung der (Lohn-)kosten. Nach wie vor wurden aber auch die Motive der Senkung der Lohnkosten sowie die der übrigen Kosten mit 100 % und 97 % als „wichtig“ und „sehr wichtig“ erachtet. Ebenfalls „sehr wichtig“ für die Auslandsverlagerungen wirtschaftlicher Aktivitäten ist die Nutzung von Steuer- und Subventionsanreizen mit 22 %, die zuvor nur 11 % erreicht hatte. Festzuhalten ist somit, dass in Hessen die Reduktion von Kosten das maßgebliche Argument für die Verlagerung von Unternehmensfunktionen ins Ausland bleibt.

17. Motive geplanter Auslandsverlagerungen<sup>1)</sup> von Unternehmen in Hessen



1) Bezogen auf Verlagerungen im Zeitraum 2007 bis 2009.

Quelle: Hessisches Statistisches Landesamt.



## 4 Zusammenfassung der Ergebnisse

Durch den anhaltenden Globalisierungsprozess sehen sich hessische Unternehmen immer stärkeren Herausforderungen, aber auch Chancen gegenüber. Einerseits werden sie mit einem immer stärkeren Wettbewerb konfrontiert und konkurrieren nicht mehr nur mit den heimischen Unternehmen, andererseits eröffnen sich ihnen durch die Erschließung der Weltmärkte ungeahnte Möglichkeiten. In diesem Zusammenhang stellen sich die Fragen, welche Motive, aber auch welche Barrieren mit der Verlagerung wirtschaftlicher Aktivitäten verbunden sind, welche Effekte auf dem Arbeitsmarkt entstehen und welche Länder von den Unternehmen als Ziele für Auslagerungen präferiert werden?

In der vorliegenden Studie wurde zunächst untersucht, ob und wie die Globalisierung der Märkte einen Einfluss auf die wirtschaftlichen Aktivitäten hessischer Unternehmen im Zeitraum von 2001 bis 2006 ausübte. Für die Erhebung wurden Unternehmen mit 100 oder mehr Beschäftigten der bedeutendsten Wirtschaftsbereiche analysiert. Die Pilotstudie basierte auf einer Unternehmensbefragung mittels eines europaweit abgestimmten Fragebogens, in deren Verlauf im März 2007 19 619 Unternehmen in Deutschland angeschrieben wurden. Die Ergebnisse für Hessen basieren auf auswertbaren Fragebögen von 768 Unternehmen (Rücklaufquote = 47 %). Laut Befragung haben in den Jahren von 2001 bis 2006 in Hessen rund 15 % aller Unternehmen mit 100 oder mehr Beschäftigten **Unternehmensfunktionen ins Ausland** verlagert. Weitere 4 % der befragten Unternehmen verlagerten wirtschaftliche Aktivitäten innerhalb Deutschlands. Zu 78 % betrafen die Verlagerungen Betriebsteile einer Unternehmensgruppe, während sich knapp 4 % der Outsourcing-Aktivitäten auf den Hauptsitz des Unternehmens bezogen. Wirtschaftliche Aktivitäten wurden daher überwiegend an neu errichtete Unternehmen der eigenen Unternehmensgruppe sowie an externe Partner der eigenen Unternehmensgruppe ausgelagert.

Laut Befragung versprechen sich die Unternehmen in Hessen vom International Outsourcing – neben einer allgemeinen Kostenreduzierung – v. a. im Bereich des Faktors Arbeit bedeutende Einsparpotenziale. Die Einsparung von Lohnkosten war mit 55 % das **Hauptmotiv** („sehr wichtig“) bei der Ausgliederung von Unternehmensfunktionen, gefolgt vom Beweggrund, neue Märkte zu erschließen (48 %). „Zugang zu neuem Fachwissen und zu neuen Technologien sichern“ stand dagegen nur für 9 % der Firmen im Vordergrund. Vornehmlich wurden neben dem Kerngeschäft, das rund 32 % der Unternehmen ins Ausland verlagerten, Marketing und Vertrieb so-

wie die Ingenieursleistungen zu 12 bzw. 11 % ausgegliedert. **Barrieren** bei der Auslandsverlagerung bildeten neben den sprachlichen und kulturellen Hürden v. a. auch steuerliche Probleme sowie rechtliche und Verwaltungshürden, die von jeweils knapp 90 % der befragten Unternehmen in Hessen als „sehr wichtig“ bzw. „wichtig“ erachtet wurden.

Zu den **Zielregionen** für Unternehmen aus Hessen gehörten im Untersuchungszeitraum vornehmlich die neuen EU-Staaten. In sie verlagerte mehr als die Hälfte aller Unternehmen wirtschaftliche Aktivitäten. China stellte dagegen in den nichteuropäischen Regionen das attraktivste Auslagerungsland dar (38 %), gefolgt von Indien (25 %). Während das Kerngeschäft und Logistikfunktionen tendenziell eher in europäische Zielländer verlagert wurden, gingen Funktionen aus dem Bereich „Marketing und Vertrieb“ verstärkt ins außereuropäische Ausland. Insbesondere China profitierte von Verlagerungen aus den Bereichen „Ingenieursdienstleistungen“ und „Marketing und Vertrieb“.

Laut Befragung fühlen sich die auslandsverlagernden Unternehmen in Hessen größtenteils in ihren **Erwartungen** bestätigt. Am positivsten bewerteten sie von allen Effekten diejenigen, die sich auf den Wettbewerb bezogen. So gelang es mehr als 80 % der Unternehmen, im Zuge der wirtschaftlichen Verlagerung ihre Wettbewerbsfähigkeit auszubauen. Ebenfalls stellte sich bei 74 % der Unternehmen eine outsourcingbedingte Optimierung der Lohnkosten ein. Qualitätsverbessernde Effekte bei der Einführung neuer Produkte traten dagegen nur bei gut jedem zehnten Unternehmen auf.

Die in Presse, Literatur und Öffentlichkeit vereinzelt vorzufindende Einschätzung, dass im Saldo mehr **Arbeitsplätze** durch Outsourcing entstehen, als verloren gehen, konnte in der vorliegenden Analyse für Hessen nicht bestätigt werden. Vielmehr zeigte die Untersuchung, dass in den Jahren 2001 bis 2006 deutlich mehr Arbeitsplätze infolge von Verlagerungen ab- als aufgebaut wurden. So wurden bei den befragten Unternehmen rund 26 000 Arbeitsplätze durch Verlagerungen abgebaut; aufgebaut wurden dagegen nur rund 11 000 Stellen. Besonders betroffen von den Auslandsverlagerungen waren in Hessen die weniger qualifizierten Arbeitskräfte (gut 20 500). Der intensivste Arbeitsplatzabbau fand mit über 11 000 Stellen im technologieintensiven Verarbeitenden Gewerbe statt. Lediglich im Bereich der wissensintensiven Dienstleistungen wurden mehr Stellen auf- als abgebaut (rund 1100). Während qualifizierte Arbeitnehmer nur in eher

geringerem Umfang unter den Auslandsverlagerungen zu leiden hatten und im Bereich der wissensintensiven Dienstleistungen sogar davon profitieren konnten, sind die gering qualifizierten Arbeitnehmer mit einem Abbau per saldo von knapp 12 400 Stellen die Verlierer von Auslandsverlagerungen. Insbesondere im Verarbeitenden

Gewerbe mussten deutliche Arbeitsplatzeinbußen hingenommen werden. Auch in naher Zukunft dürfte dieser Trend weiter anhalten. Hauptmotiv für die Unternehmen ist und bleibt dabei die Senkung von Lohnkosten, dicht gefolgt von den Motiven der Senkung der übrigen Kosten und der Erschließung neuer Märkte.

## 5 Anhang

### 5.1 Statistischer Anhang

#### 1. Motive für Auslandsverlagerungen<sup>1)</sup> von Unternehmen<sup>2)</sup> in Hessen (Angaben in %)

Motiv	Sehr wichtig	Wichtig	Unwichtig*
Lohnkosten	55,1	42,2	2,6
Kosten (ohne Lohnkosten)	32,0	62,2	5,7
Markterschließung	48,5	44,9	6,5
Unternehmensstrategie	36,4	53,8	9,7
Steuern, Subventionen	10,5	78,5	10,8
Wettbewerbern folgen	16,6	70,7	12,7
Konzentration auf Kerngeschäft	20,4	63,8	15,7
Geringe staatliche Regulierung	16,3	65,9	17,7
Neue Produkte/Qualität	11,1	65,5	23,3
Zugang zu Know-how	8,5	61,2	30,2

1) Bezogen auf Verlagerungen im Zeitraum 2001 bis 2006. —

2) Auslandsverlagernde Unternehmen.

\*) Weniger wichtig, nicht wichtig.

#### 2. Motive für Auslandsverlagerungen<sup>1)</sup> von Industrieunternehmen<sup>2)</sup> in Hessen (Angaben in %)

Motiv	Sehr wichtig	Wichtig	Unwichtig*
Lohnkosten	51,4	47,2	1,5
Markterschließung	50,8	45,2	4,1
Kosten (ohne Lohnkosten)	28,7	67,4	4,1
Steuern, Subventionen	15,4	111,4	15,4
Unternehmensstrategie	41,9	81,7	18,7
Wettbewerbern folgen	25,6	94,2	22,3
Geringe staatliche Regulierung	13,8	101,2	27,2
Konzentration auf Kerngeschäft	19,2	94,8	28,2
Neue Produkte/Qualität	14,9	91,0	36,3
Zugang zu Know-how	5,5	86,4	50,3

1) Bezogen auf Verlagerungen im Zeitraum 2001 bis 2006. —

2) Auslandsverlagernde Unternehmen.

\*) Weniger wichtig, nicht wichtig.

#### 3. Barrieren bei Auslandsverlagerungen<sup>1)</sup> von Unternehmen<sup>2)</sup> in Hessen (Angaben in %)

Barriere	Sehr relevant	Relevant	Nicht relevant*
Sprachliche u. kulturelle Barrieren	27,3	60,3	12,4
Steuerliche Probleme	11,6	75,9	12,5
Rechtliche und Verwaltungshürden	13,8	73,2	13,0
Belange der Beschäftigten	9,9	74,1	16,1
Internationale Standards	8,3	75,6	16,1
Wirtschaftsethische Probleme	8,0	74,5	17,5
Kosten-Nutzen-Verhältnis	21,4	60,4	18,2
Verletzung von Patenten	18,8	60,3	20,9
Entfernung zu den Produktionsstandorten	16,1	62,7	21,2
Entfernung zu Märkten	13,3	65,4	21,4
Zölle	10,5	67,1	22,3
Schwierigkeiten Zulieferer zu finden	7,9	65,5	26,6
Dokumentation der Auslagerungsfunktionen	6,9	66,5	26,7

1) Bezogen auf Verlagerungen im Zeitraum 2001 bis 2006. — 2) Auslandsverlagernde Unternehmen.

\*) Weniger relevant, nicht relevant.

#### 4. Verlagerungen<sup>1)</sup> von Unternehmen<sup>2)</sup> in Hessen nach Unternehmensfunktionen und Zielregionen (Angaben in %)

Unternehmensfunktion	Verlagerungen insgesamt	Auslandsverlagerungen	Inlandsverlagerungen
Kerngeschäft	37,6	31,9	8,5
Marketing, Vertrieb	18,1	11,8	6,3
Verwaltung und Management	14,4	9,6	4,8
Ingenieursleistungen	11,8	11,3	0,5
Distribution und Logistik	11,3	7,7	3,5
Inform.- u. Kommunikationstechnologien	6,4	2,7	3,7
Forschung und Entwicklung	5,2	4,6	2,5

1) Mehrfachnennungen möglich; bezogen auf Verlagerungen im Zeitraum 2001 bis 2006. —

2) In- und auslandsverlagernde Unternehmen.

#### 5. Auslandsverlagerungen<sup>1)</sup> von Unternehmen<sup>2)</sup> in Hessen nach Zielregionen

Zielregion	%
EU-Staaten insgesamt	75,1
Nicht-EU-Staaten	68,4
Neue EU-Staaten	54,4
China	37,8
EU 15	27,1
Indien	25,4
Übriges Europa	18,2
USA und Kanada	13,3
Süd- und Zentralamerika	11,0
Andere asiatische Länder	10,0
Afrika	5,8

1) Mehrfachnennungen möglich; bezogen auf Verlagerungen im Zeitraum 2001 bis 2006. —

2) Auslandsverlagernde Unternehmen.

#### 6. Auslandsverlagerungen<sup>1)</sup> von Unternehmen<sup>2)</sup> in Hessen Hessen nach Unternehmensfunktionen und Zielregionen (Angaben in %)

Unternehmensfunktion	Innerhalb EU 27	Außerhalb EU 27
Kerngeschäft	42,1	34,3
Ingenieursleistungen	17,1	16,0
Marketing, Vertrieb	16,3	20,1
Verwaltung u. Management	13,6	13,8
Logistik	12,9	4,9
Forschung und Entwicklung	8,8	7,9
Inform.- u. Kommunikationstechnologien	3,5	3,4
Andere Aktivität	20,4	21,5

1) Mehrfachnennungen möglich; bezogen auf Verlagerungen im Zeitraum 2001 bis 2006. — 2) Auslandsverlagernde Unternehmen.

### 7. Auslandsverlagerungen<sup>1)</sup> nach China von Unternehmen<sup>2)</sup> in Hessen nach Unternehmensfunktionen

Unternehmensfunktion	%
Kerngeschäft	69,6
Ingenieursleistungen	25,7
Marketing, Vertrieb	23,0
Forschung und Entwicklung	14,0
Verwaltung und Management	9,6
Logistik	6,0
Inform.- und Kommunikationstechnologien	—

1) Mehrfachnennungen möglich; bezogen auf Verlagerungen im Zeitraum 2001 bis 2006. —

2) Auslandsverlagernde Unternehmen.

### 8. Bewertung der Auswirkungen der Auslandsverlagerungen<sup>1)</sup> von Unternehmen in Hessen

(Anteil der auslandsverlagernden Unternehmen in %)

Unternehmenseffekt	Negativ	Positiv
Wettbewerbsfähigkeit	0,7	80,7
Reduktion der Lohnkosten	0,8	73,8
Zugang neue Märkte	—	56,9
Kostenreduktion	3,1	56,4
Logistik	19,9	22,5
Know-how im Unternehmen	8,4	18,5
Qualitätssteigerung	3,8	12,2
Zugang neues Fachwissen	3,9	10,0

1) Mehrfachnennungen möglich; bezogen auf Verlagerungen im Zeitraum 2001 bis 2006.

### 9. Anteil der Unternehmen<sup>1)</sup> mit Stellenabbau bzw. -aufbau infolge von Auslandsverlagerungen<sup>2)</sup> in Hessen nach ausgewählten Wirtschaftsbereichen (Angaben in %)

Wirtschaftsbereich	Stellenabbau	Stellenaufbau
Handel	74,9	24,6
Verarbeitendes Gewerbe	74,2	38,0
Verkehr und Nachrichtenübermittlung	71,2	43,4
Alle Wirtschaftsbereiche	68,3	40,1
Grundstücks- und Wohnungswesen	52,5	52,4

1) Auslandsverlagernde Unternehmen. — 2) Bezogen auf Verlagerungen im Zeitraum 2001 bis 2006.

**10. Anteil der Unternehmen<sup>1)</sup> mit Stellenabbau bzw. -aufbau infolge von Auslandsverlagerungen<sup>2)</sup> in Hessen nach dem Technologieniveau ausgewählter Wirtschaftsbereiche (Angaben in %)**

Art der Angabe	Stellenabbau	Stellenaufbau
Technologieintensives Verarbeitendes Gewerbe	80,9	44,0
Alle Wirtschaftsbereiche	68,3	40,1
Übriges Verarbeitendes Gewerbe	63,4	28,3
Wissensintensive Dienstleistungen	60,9	48,5

1) Auslandsverlagernde Unternehmen. — 2) Bezogen auf Verlagerungen im Zeitraum 2001 bis 2006.

**11. Stellenabbau bzw. -aufbau infolge von Auslandsverlagerungen<sup>1)</sup> von Unternehmen<sup>2)</sup> in Hessen nach dem Technologieniveau ausgewählter Wirtschaftsbereiche und beruflicher Qualifikation**

Art der Angabe	Stellenabbau insgesamt	davon		Stellenaufbau insgesamt	davon		Saldo	davon	
		weniger Qualifizierte	Qualifizierte		weniger Qualifizierte	Qualifizierte		weniger Qualifizierte	Qualifizierte
Technologieintensives Verarbeitendes Gewerbe	- 11 249	- 9 577	- 1 672	1 250	811	439	- 9 999	- 8 766	- 1 233
Übriges Verarbeitendes Gewerbe	- 2 133	- 1 632	- 501	929	796	133	- 1 204	- 836	- 368
Wissensintensive Dienstleistungen	- 5 803	- 4 924	- 879	6 918	5 168	1 750	1 115	244	871
Alle Wirtschaftsbereiche	- 25 573	- 20 515	- 5 059	10 776	8 158	2 618	- 14 797	- 12 356	- 2 441

1) Bezogen auf Verlagerungen im Zeitraum 2001 bis 2006. — 2) Auslandsverlagernde Unternehmen.

**12. Motive geplanter Auslandsverlagerungen<sup>1)</sup> von Unternehmen in Hessen**

Motiv	Sehr wichtig	Wichtig	Weniger wichtig
Lohnkosten	53,8	46,2	—
Kosten (o. Lohnkosten)	19,7	77,7	2,6
Markterschließung	59,6	36,9	3,5
Konzentration auf Kerngeschäft	6,6	84,8	8,7
Wettbewerbern folgen	17,2	73,3	9,5
Steuern, Subventionen	21,7	65,4	12,8
Neue Produkte/Qualität	20,3	66,3	13,4
Geringe staatliche Regulierung	15,6	70,1	14,3
Unternehmensstrategie	38,3	46,2	15,5
Zugang zu Know-how	15,3	60,8	23,9

1) Bezogen auf Verlagerungen im Zeitraum 2007 bis 2009.

## 5.2 Literatur

**Bogascheswky, Ronald:** Global Sourcing: Begriff, Ziele, Aufgaben, Prozess, Würzburg 2005.

**Bogdanovic, Renate:** Outsourcing: Verlierer sind Niedrigqualifizierte, Gewinner die Hochqualifizierten, Pressemitteilung des DIW (Deutsches Institut für Wirtschaft) Berlin vom 25.03.2004.

**Borrmann, Christine/ Keller, Dietmar/ Lammers, Konrad:** Outsourcing: Bedeutung und Chancenpotenzial für Hamburg. Institut für Wirtschaftsforschung-Hamburg, Hamburg 1997.

**Bronner, Rolf/ Asagarian, Cyrus:** Sourcing-Strategien: Management von IT-Offshoring, Mainz 2006.

**Bruch, Heike:** Outsourcing: Konzepte und Strategien, Chancen und Risiken, Wiesbaden 1998.

**Buch, Claudia, Schnitzer, Monika:** Analyse und Beweggründe der Ursachen und der Auswirkungen des sogenannten Offshoring auf Arbeitsplätze und Wirtschaftsstruktur in Deutschland; Institut für Angewandte Wirtschaftsforschung, München 2007.

**Cawelius, Marc-Oliver/ Thiel, Christian:** Outsourcing – Historie und Begriffserklärung, in: Magazin des INFO-Instituts, Nr. 1-2007, Saarbrücken 2007.

**European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (EUROFOUND):** ERM REPORT 2007, Restructuring and employment in the EU: The impact of globalisation, Brüssel 2007.

**Knüppel, Lothar/ Heuer, Frank:** Eine empirische Untersuchung zum Outsourcing aus der Sicht potentieller und tatsächlicher Nutzer. In: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, H. 4, 1994, S. 333–357.

**Köhler-Forst, Wilfried (Hrsg.):** Outsourcing: eine strategische Allianz besonderen Typs, Berlin 1995.

**Müthlein, Thomas:** Outsourcing und Datenschutz: Vertragsgestaltungen aus datenschutzrechtlicher Sicht; Frechen 1997.

**Padberg, Frank/ Pfeil Charlotte:** Innovationsmonitor Hessen; Hessisches Statistisches Landesamt, Wiesbaden 2006.

**Römer, Christof:** Offshoring – Wie viele Jobs gehen ins Ausland? Aulsandsinvestitionen, Produktionsverlagerungen und Arbeitsplatzeffekte, Köln 2007.

**Weber, Matthias:** Positionspapier IT-Outsourcing: Outsourcing als Chance für den Standort Deutschland; BITKOM Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e.V., Berlin 2004.

**Wolfmayr, Yvonne:** Importkonkurrenz und internationales Outsourcing: Auswirkungen auf die Produktivität und Beschäftigung in EU-Ländern; WIFO Österreichisches Institut für Wirtschaftsforschung, Wien 2007.

## Notizen





# Verlagerung wirtschaftlicher Aktivitäten

## Ursachen – Umfang – Auswirkungen

 Ident.-Nummer  
(bei Rückfragen bitte angeben):

Rücksendedatum:

 Ansprechpartner/-in für Rückfragen  
(freiwillige Angabe):

Name:

Telefon, Fax oder E-Mail:

 Vielen Dank  
für ihre Mitarbeit.

 Rechtsgrundlagen und Hinweise stehen im  
Erläuterungsteil zum Fragebogen.

Falls Anschrift und Firmierung nicht mehr zutreffen, bitte umseitig korrigieren.

WZ 2003-Nr.	Geschäftsjahr	Evas-Nummer	Ident.-Nummer
	<b>2006</b>	<b>52931</b>	

## A Aspekte bei der Verlagerung wirtschaftlicher Aktivitäten

### A 1 Wie wichtig erachten Sie folgende Überlegungen bei der Verlagerung wirtschaftlicher Aktivitäten?

	Sehr wichtig	Wichtig	Weniger wichtig	Nicht wichtig
Zugang zu neuen Absatzmärkten aufbauen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Neue Produkte oder Produkte mit höherer Qualität auf den Markt bringen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Steuer- oder andere Förderanreize nutzen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lohnkosten optimieren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Andere Kostenvorteile ( <i>ohne Lohnkosten</i> ) nutzen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Von der Unternehmensgruppe vorgegebene strategische Entscheidungen umsetzen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Neue Geschäftsmodelle umsetzen (z.B. <i>Konzentration auf das Kerngeschäft</i> )	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zugang zu neuem Fachwissen und zu neuer Technologie sichern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Geringere staatliche Regulierung nutzen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dem Beispiel von Wettbewerbern oder Kunden folgen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Andere Motivation ( <i>bitte angeben</i> )	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Bitte korrigieren Sie, falls erforderlich, Ihre Anschrift:

Name und Adresse des Befragten oder Unternehmens:

Rücksendeanschrift

Bemerkungen:

## A 2 Wie relevant sind folgende Barrieren bei der Verlagerung wirtschaftlicher Aktivitäten?

	Sehr relevant	Relevant	Weniger relevant	Nicht relevant
Sprachliche und kulturelle Barrieren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gefahr der Verletzung von Rechten aus Patenten oder geistigem Eigentum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Steuerliche Probleme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unsicherheiten über geltende internationale Standards	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zölle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstige rechtliche oder Verwaltungshürden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Große Entfernung zu dem/den Produktionsstandort(en)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Entfernung zu angestammten Märkten wird zu groß	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Schwierigkeiten, im Ausland geeignete Zulieferer zu finden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fehlende oder unzureichende Dokumentation der auszulagernden Prozesse und Aktivitäten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ungünstiges Kosten-Nutzen-Verhältnis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Belange der Beschäftigten (einschließlich Gewerkschaften)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wirtschaftsethische Probleme (z.B. soziale Verantwortung, Corporate Citizenship)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Andere Barrieren (bitte angeben)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### A 3 Zugehörigkeit zu einer Unternehmensgruppe

Ist Ihr Unternehmen Teil einer Unternehmensgruppe?

Ja  Nein  → Falls Nein: Bitte weiter mit Abschnitt B.

Falls Ja: Ist das Unternehmen

... der **Hauptsitz**

... einer **nationalen** Unternehmensgruppe?

... einer **internationalen** Unternehmensgruppe?

... **Teil** einer Unternehmensgruppe

... mit Hauptsitz in **Deutschland**?

... mit Hauptsitz im **Ausland**? Bitte das Land angeben:

### B Verlagerung wirtschaftlicher Aktivitäten

Haben Sie seit 2001 wirtschaftliche Aktivitäten verlagert oder planen Sie Aktivitäten zu verlagern?

Ja, verlagert ...  Ja, geplant ...  Nein ...  → Falls Nein: Bitte weiter mit Abschnitt E.

#### B 1 Welche Aktivitäten hat Ihr Unternehmen vor 2001 sowie in den Zeiträumen 2001-2003 und 2004-2006 vom bisherigen Standort verlagert? Welche Verlagerungen sind für den Zeitraum 2007-2009 eingeleitet oder geplant?

	vor 2001 verlagert ...		2001 – 2003 verlagert ...		2004 – 2006 verlagert ...		2007-2009 geplant ...	
	... ins Inland	... ins Ausland	... ins Inland	... ins Ausland	... ins Inland	... ins Ausland	... ins Inland	... ins Ausland
<b>Kerngeschäft</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Unterstützende Tätigkeiten:</b>								
Logistik	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Marketing, Vertrieb und damit verbundene Dienstleistungen ( <i>einschl. Call-Center usw.</i> )	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
IKT-Leistungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verwaltung und Management	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ingenieursleistungen und verwandte technische Leistungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Forschung und Entwicklung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Andere Aktivität ( <i>bitte angeben</i> )	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Falls Ihr Unternehmen bisher keine Verlagerung von wirtschaftlichen Aktivitäten ins Ausland durchgeführt hat: Bitte weiter mit Abschnitt E.**

## B 2 In welche Region(en) wurden wirtschaftliche Aktivitäten verlagert oder ist die Verlagerung geplant?

Bitte nur Verlagerungen von Aktivitäten ins Ausland angeben.

(Bitte alle Zutreffenden ankreuzen.)

	EU15 (ohne Deutsch- land)	Neue EU- Staaten	Übriges Europa	China	Indien	Übriges Asien, Australien und Ozeanien	Nord- Amerika	Süd- und Mittel- Amerika	Afrika
<b>Kerngeschäft</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Unterstützende Tätigkeiten:</b>									
Logistik	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Marketing, Vertrieb und damit verbundene Dienstleistungen (einschl. Call-Center usw.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
IKT-Leistungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verwaltung und Management	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ingenieursleistungen und verwandte technische Leistungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Forschung und Entwicklung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Andere Aktivität (bitte angeben)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Zielregionen wirtschaftlicher Verlagerung ins Ausland

#### Europa:

- EU15 (ohne Deutschland)  
Belgien, Dänemark, Finnland, Frankreich,  
Griechenland, Irland, Italien, Luxemburg,  
Niederlande, Österreich, Portugal, Schweden,  
Spanien, Vereinigtes Königreich
- Neue EU-Staaten  
Bulgarien, Estland, Lettland, Litauen, Malta, Polen,  
Rumänien, Slowakei, Slowenien, Tschechien,  
Ungarn, Zypern
- Übriges Europa  
übrige Staaten Europas einschließlich Russland,  
Ukraine, Belarus (Weißrussland), Türkei

#### Asien/Australien:

- China
- Indien
- Übriges Asien, Australien und Ozeanien  
übrige Staaten Asiens einschließlich Japan, Korea,  
Australien, Ozeanien, Naher Osten und Arabische  
Halbinsel

#### Amerika:

- Nord-Amerika  
Kanada und Vereinigte Staaten von Amerika
- Süd- und Mittelamerika  
die Länder Süd- und Mittelamerikas einschließlich  
Mexiko

#### Afrika

### B 3 Zu welchen Partnern erfolgte die Verlagerung wirtschaftlicher Aktivitäten oder ist sie geplant?

Bitte nur Verlagerungen von Aktivitäten ins Ausland angeben.

(Bitte alle Zutreffenden ankreuzen.)

	Zu einem verbundenen Unternehmen, das ...			Zu einem externen Unternehmen
	... bereits existierte	... erworben wurde	... gegründet wurde	
<b>Kerngeschäft</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Unterstützende Tätigkeiten:</b>				
Logistik	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Marketing, Vertrieb und damit verbundene Dienstleistungen (einschl. Call-Center usw.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
IKT-Leistungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verwaltung und Management	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ingenieursleistungen und verwandte technische Leistungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Forschung und Entwicklung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Andere Aktivität (bitte angeben)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### C Auswirkungen der Verlagerung wirtschaftlicher Aktivitäten ins Ausland auf Ihr Unternehmen

#### C 1 Wie bewerten Sie die Auswirkungen der Verlagerung auf Ihr Unternehmen?

Bitte nur Verlagerungen von Aktivitäten ins Ausland angeben.

	Negativ	Neutral	Positiv	Nicht anwendbar
Optimierung der Lohnkosten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kostenoptimierung (ohne Lohnkosten)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Einführung von neuen Produkten oder Produkten mit höherer Qualität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zugang zu neuen Absatzmärkten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Know-how im Unternehmen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Logistik	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zugang zu neuem Fachwissen und zu neuer Technologie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wettbewerbsfähigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Andere Auswirkungen (bitte angeben)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



## E Ihre Rückmeldung

E 1 **Wie lange** haben Sie **zum Ausfüllen** dieses Fragebogens gebraucht?

ca. Minuten

E 2 Erfasst der Fragebogen **alle relevanten Aspekte** zum Themenfeld „Verlagerung wirtschaftlicher Aktivitäten“?

Ja

Nein

Falls Nein: **Welche** Aspekte fehlen?

E 3 Gab es **Unklarheiten** oder **Probleme** beim Ausfüllen der Teile A und B?

Ja

Nein

Falls Ja: Um **welche** Unklarheiten oder Probleme handelt es sich? (Bitte geben Sie die Nummer der Frage an, z. B. B 2.)

E 4 Gab es **Unklarheiten** oder **Probleme** beim Ausfüllen von Teil C und D?

Ja

Nein

Falls Ja: Um **welche** Unklarheiten oder Probleme handelt es sich? (Bitte geben Sie die Nummer der Frage an, z. B. C 2.)

E 5 Möchten Sie über die **Ergebnisse** nach Abschluss der Erhebung Ende 2007 in einer Kurzfassung per E-Mail informiert werden?

Bitte geben Sie Ihre E-Mail Adresse an.

**Vielen Dank für Ihre Mitarbeit.**



## Erläuterungen zum Fragebogen

Die Meldung ist für das **gesamte Unternehmen** einschließlich aller produzierenden und nicht produzierenden Teile, jedoch ohne Zweigniederlassungen im Ausland anzugeben. Als Unternehmen gilt die kleinste rechtliche Einheit, die aus handels- und/oder steuerrechtlichen Gründen Bücher führt und/oder bilanziert. **Nicht zuzurechnen** sind rechtlich selbstständige Tochtergesellschaften, Betriebsführungsgesellschaften usw.

**Soweit die vorhandenen Unterlagen zur Beantwortung einzelner Fragen nicht ausreichen, genügen sorgfältig geschätzte Angaben.**

### Erläuterungen zu den verwendeten Begriffen

Verlagerung wirtschaftlicher Aktivitäten bezeichnet die vollständige oder teilweise Abgabe von Funktionen, die bisher im Unternehmen durchgeführt wurden, an andere Organisationen. Die Verlagerung kann an Betriebsstätten bzw. Einheiten im In- oder Ausland sowohl fremder Organisationen (Outsourcing) als auch der eigenen Unternehmensgruppe erfolgen.

Unternehmensgruppe bezeichnet mehrere verbundene Unternehmen mit einer gemeinsamen Geschäftsführung. Diese übt Kontrolle über die nachgeordneten Unternehmen, deren Tochterunternehmen usw. aus, indem sie an ihnen direkt oder über die ihr nachgeordneten Unternehmen zu mehr als der Hälfte beteiligt ist. Die Funktionen der Geschäftsführung können auf mehrere Standorte verteilt sein.

Hauptsitz einer Unternehmensgruppe ist derjenige Standort, an dem bedeutsame Funktionen der verbundenen Unternehmen zusammengefasst sind. Vom Hauptsitz aus wird indirekt oder direkt Kontrolle über sämtliche Einheiten der Unternehmensgruppe ausgeübt.

Verbundenes Unternehmen bezeichnet ein Unternehmen, das Bestandteil einer Unternehmensgruppe ist. Sofern es der Kontrolle durch eine andere Organisationseinheit unterliegt, handelt es sich um ein nachgeordnetes Unternehmen.

Qualifizierte Tätigkeit bezeichnet Arbeitsinhalte, deren höherer Anspruch normalerweise einen Hochschulabschluss (auch Bachelor und dergleichen) des Beschäftigten voraussetzt.

### Wirtschaftliche Aktivitäten

Kerngeschäft bezeichnet alle Aufgaben, die unmittelbar zur Haupttätigkeit des Unternehmens gehören.

Unterstützende Tätigkeiten sind Tätigkeiten, die die Haupttätigkeit des Unternehmens ermöglichen bzw. vereinfachen. Sie werden normalerweise nicht am Markt angeboten.

Logistik bezeichnet Tätigkeiten des Transports, der Lagerung und der Bestellabwicklung.

Marketing, Vertrieb und damit verbundene Dienstleistungen umfassen alle Tätigkeiten, die im Bereich Vertrieb anzusiedeln sind. Bitte beachten Sie, dass neben klassischer Akquise und Promotion auch Tätigkeiten zur Kundenbetreuung, z.B. Hotlines und Call-Center, in dieses Segment fallen.

IKT-Leistungen sind Leistungen zur Sicherstellung der Infrastruktur des Unternehmens bezüglich der Informations- und Kommunikationstechnik. Dies betrifft die Betreuung und Instandhaltung (nicht jedoch die Anschaffung) von Hard- und Software, die Datenverarbeitung sowie andere diesbezügliche Dienstleistungen wie z.B. die Internetpräsentation.

Verwaltung und Management bezeichnet Aufgaben aus den Bereichen Rechnungswesen, Controlling, Personalwesen, Rechtsberatung, Geschäftsführung, Unternehmensfinanzierung, Beschaffung usw.

Ingenieursleistungen und verwandte technische Leistungen umfassen Dienstleistungen der Konstruktion sowie Einrichtung, Begutachtung und Pflege von technischen Anlagen.

Forschung und Entwicklung beinhaltet Dienstleistungen mit innovativem bzw. experimentellem Charakter. Sie ermöglichen die Einführung neuer Produkte und Verfahren.

Andere Aktivitäten, die nicht unter einen der bereits genannten Punkte fallen, tragen Sie bitte jeweils in das freie Feld ein.

## Unterrichtung nach § 17 Bundesstatistikgesetz

### Zweck, Art und Umfang der Erhebung

Die Verlagerung wirtschaftlicher Aktivitäten ist ein weit verbreitetes Phänomen. Bisher fehlen allerdings gesicherte Informationen über Art, Umfang, Richtung und organisatorische Ausprägung des Phänomens. Die Statistischen Ämter des Bundes und der Länder führen eine Erhebung über die Verlagerung wirtschaftlicher Aktivitäten in Deutschland durch. Die Erhebung dient der Klärung wissenschaftlich-methodischer Fragestellungen auf dem Gebiet der Statistik bei höchstens 20 000 Befragten.

Befragt werden Unternehmen und Einrichtungen in den Bereichen Verarbeitendes Gewerbe, Energie- und Wasserversorgung, Baugewerbe, Handel, Instandhaltung und Reparatur von Kraftfahrzeugen und Gebrauchsgütern, Gastgewerbe, Verkehr und Nachrichtenübermittlung, Kredit- und Versicherungsgewerbe, Grundstücks- und Wohnungswesen, Vermietung beweglicher Sachen, Erbringung von wirtschaftlichen Dienstleistungen mit 100 und mehr Beschäftigten.

### Rechtsgrundlagen

Die Erhebung der Angaben zu den Abschnitten A bis D erfolgt aufgrund § 7 Abs. 2 des Bundesstatistikgesetzes (BStatG) vom 22. Januar 1987 (BGBl. I S. 462, 565), zuletzt geändert durch Artikel 2 des Gesetzes vom 9. Juni 2005 (BGBl. I S. 1534), die der Angaben zu Abschnitt E nach § 6 Abs. 1 Nr. 2 BStatG.

Die Auskunftserteilung ist freiwillig.

### Geheimhaltung

Die erhobenen Einzelangaben werden nach § 16 BStatG geheim gehalten.

Nach § 16 Abs. 6 BStatG ist es möglich, Hochschulen oder sonstigen Einrichtungen mit der Aufgabe unabhängiger wissenschaftlicher Forschung für die Durchführung wissenschaftlicher Vorhaben Einzelangaben dann zur Verfügung zu stellen, wenn diese so anonymisiert sind, dass sie nur mit einem unverhältnismäßig großen Aufwand an Zeit, Kosten und Arbeitskraft dem Befragten oder Betroffenen zugeordnet werden können.

### Hilfsmerkmale, laufende Nummer / Ordnungsnummer, Löschung, Statistikregister

Name und Anschrift des Unternehmens, Name, Telefonnummer und E-Mail-Adresse der für eventuelle Rückfragen zur Verfügung stehenden Person sind Hilfsmerkmale, die lediglich der technischen Durchführung der Erhebung dienen. Die Fragebogen werden nach Abschluss der Plausibilitätsprüfungen vollständig vernichtet. Die verwendete Ident.-Nummer dient der Unterscheidung der in die Erhebung einbezogenen Unternehmen. Sie besteht aus einem Regionalschlüssel für das jeweilige Bundesland und aus einer laufenden, frei vergebenen Nummer.

Name und Anschrift des Unternehmens werden zusammen mit den Angaben zur Zugehörigkeit zu einer Unternehmensgruppe in das Unternehmensregister für statistische Verwendungszwecke (Statistikregister) aufgenommen. Rechtsgrundlagen hierfür sind § 13 BStatG und die Verordnung (EWG) Nr. 2186/93 des Rates vom 22. Juli 1993 über die innergemeinschaftliche Koordinierung des Aufbaus von Unternehmensregistern für statistische Verwendungszwecke (ABI. EG Nr. L 196 S. 1).