



Inshoring-Ziel Deutschland

Globale Vernetzung ist keine Einbahnstraße

28. Februar 2006

Die Begriffe Outsourcing und Offshoring wecken nicht selten diffuse Ängste der Deutschen vor den Auswirkungen der Globalisierung: Outsourcing gehörte schon 1996 zu den deutschen „Unworten des Jahres“. Offshoring ist in den letzten Jahren immer ein heißer Kandidat gewesen. Jede neue Fertigungsverlagerung wird von der öffentlichen Meinung und teilweise auch der Politik mit Argusaugen begleitet.

Weitgehend unbeachtet hat sich eine Gegenbewegung etabliert: Deutschland ist zu einem „Inshoring-Standort“ geworden: Firmen wie AMD, General Electric, Honda, GlaxoSmithKline oder Red Hat haben zentrale Forschungs- und Marketingfunktionen in Deutschland angesiedelt.

Zunehmend werden Unternehmen durch die in Deutschland vorhandene F&E-Kompetenz angezogen, durch Innovationscluster, die aus der engen Zusammenarbeit von Unternehmen und Universitäten entstanden sind, sowie durch gut ausgebildete Fachkräfte. Arbeitsintensive Fertigung wird auch weiter in das billigere Ausland verlagert.

Offshoring wird durch die zunehmende globale Vernetzung von Wirtschaft und Politik getrieben. Die steigende Zahl transnationaler Unternehmen, die Deregulierung von Märkten sowie der zunehmende internationale Handel mit Dienstleistungen sind dabei wichtige Faktoren.

Wie kann Deutschland seine Attraktivität als Inshoring-Standort weiter verbessern? Deutschland muss die Anzahl seiner hochqualifizierten Arbeitskräfte erhöhen, sie sichtbarer und verfügbarer machen und muss Regulierungen – insbesondere auf dem Arbeitsmarkt – und Bürokratie weiter abbauen sowie die Effizienz seines Steuersystems erhöhen. Dann kann Deutschland auch in Zukunft zu den Gewinnern der zunehmenden internationalen Arbeitsteilung gehören.

www.
dbresearch.de

Autoren

Frederik Kunze

Marco Neuhaus
+44 207 545-3664
marco.neuhaus@db.com

Editor

Stefan Schneider

Publikationsassistentz

Pia Johnson

Deutsche Bank Research
Frankfurt am Main
Deutschland
Internet: www.dbresearch.de
E-Mail: marketing.dbr@db.com
Fax: +49 69 910-31877

DB Research Management

Norbert Walter

„Deutschland ist besser als die Deutschen denken!“

Die Kritik an der mangelnden Wettbewerbsfähigkeit des Produktionsstandorts Deutschland im Zeitalter einer immer stärker ausgeprägten globalen Vernetzung von Wirtschaft und Politik hat in den letzten Jahren die Diskussion um den Standort geprägt. Schlagworte wie Offshoring und Basarökonomie wurden gerne zur Lagebeurteilung verwandt.¹ Der Begriff der Basarökonomie folgt der Beobachtung, dass immer mehr in Deutschland hergestellte Produkte lediglich aus der Endmontage von importierten Bauteilen und anschließender Ausstattung mit einem Label entstehen. Beim Offshoring hingegen, so die in der Öffentlichkeit angekommene Meinung, werden Arbeitsplätze aus Kostengründen ins Ausland verlagert. In den letzten Jahren haben jedoch die Kritiker Gegenwind bekommen. So titelte der Economist „Germany’s surprising economy“² und löste damit eine Fülle von Positivmeldungen über den Standort Deutschland aus.³ Deutschland sei unter anderem aufgrund von Reformen am Arbeitsmarkt und Lohnzurückhaltung wettbewerbsfähiger geworden und verfüge über gut ausgebildete Fachkräfte. Auch die deutsche Medienlandschaft erkennt allmählich, was das Ausland schon lange zu wissen schien: „Deutschland ist besser als die Deutschen denken!“ Bestes Beispiel sind die zahlreichen ausländischen Unternehmen, die bereits in Produktionsstätten investiert sowie weitere Teile ihrer Wertschöpfungskette nach Deutschland verlagert haben und sich damit der Strategie des „Offshoring“ bedienen. Das Forschungs- und Innovationszentrum von General Electric in Garching, die Chip-Produktion von AMD in Dresden, die F&E Zentren von Kia, Honda und Panasonic im Großraum Frankfurt sowie die Produktion von UMTS-Mobildtelefonen durch Motorola in Flensburg sind nur einige wenige Beispiele. „Offshoring“ ist also – wie vielfach angenommen – keine Einbahnstraße. Deutschland wird im Rahmen der zunehmenden globalen Vernetzung nicht nur als Nachfrager von Offshoring-Leistungen auftreten, sondern sich aufgrund einiger, besonderer Standortvorteile weiter zu einem bedeutenden Offshoring-Zielland entwickeln.

„Offshoring“ nicht nur aus Kostengründen attraktiv

Der Begriff Offshoring hat seinen Ursprung in der Finanzökonomie. Angelsächsische Finanzkonzerne verlagerten wesentliche Geschäftsaktivitäten oder sogar ihren Hauptsitz in verschiedene Wirtschaftssondergebiete, um Steuerrichtlinien, das Bankgeheimnis und andere Regulierungen zu umgehen. Traditionell lagen diese Gebiete „vor der Küste“ von Großbritannien (Kanalinselfn) und den USA (Kaimaninseln), wodurch ihnen der Begriff als „Offshore-Zentrum“ zuteil wurde. Später wurden auch andere (Festland-)Regionen aufgrund ihrer vorteilhaften regulatorischen Besonderheiten zu Offshore-Zentren, wie die Schweiz oder Singapur. Dieser Strategie der zielgerichteten Auslagerung haben sich zunächst nur Unternehmen der Finanzbranche bedient. Später hat auch eine zunehmende Zahl von Industrieunternehmen Teile ihrer Wertschöpfungskette ins Ausland verlagert, hier jedoch mit dem Ziel von niedrigen Lohnkosten in Schwellenländern zu profitieren, insbesondere im Dienstleistungs-

¹ Zum Offshoring, siehe Schaaf, Jürgen. Offshoring: Globalisierungswelle erfasst Dienstleistungen. Deutsche Bank Research. Aktuelle Themen Nr. 45, 26. August 2004.

² The Economist am 18.08.2005.

³ So z.B. im The Wall Street Journal Europe vom 24.08.2005 „Germans’ Optimism About Economy Feeds Hope of Faster Growth“ und in der Financial Times vom 30.08.2005 „Changes at home make Germany an attractive prospect“.

sektor.⁴ Dabei kann die ausgelagerte Wertschöpfung innerhalb des Unternehmensverbundes erfolgen („Captive Offshoring“) oder durch unternehmensexterne Anbieter („Offshore Outsourcing“). Jedoch bleibt – wie häufig angenommen – der Anreiz durch niedrige Lohnkosten von Offshoring zu profitieren nicht der einzige. An einem Standort zur Verfügung stehendes Know-How durch qualifizierte Fachkräfte und zukunftsweisende Forschung sowie die geografische Lage als auch die Präsenz von erwünschten Zulieferern sind weitere Gründe, warum ein multinational agierendes Unternehmen die Entscheidung trifft, in einem anderen Land als dem eigenen zu produzieren oder auch zu forschen und zu entwickeln. Entscheidend für die Klassifizierung von Offshoring ist jedoch, dass immer *Teile* und nicht die *gesamte* Wertschöpfungskette verlagert werden wie das bei vielen Auslandsdirektinvestitionen der Fall ist.

Des einen Offshoring ist des anderen „Inshoring“!

Im Rahmen der zunehmenden globalen Vernetzung von Wirtschaft und Politik wird die weltweite optimale Aufspaltung von Wertschöpfungsprozessen weiter zunehmen. Dabei verlagern nicht nur deutsche Unternehmen arbeitskostenintensive Prozesse ins Ausland, sondern auch ausländische Unternehmen verlagern Teile ihrer Wertschöpfungskette nach Deutschland, um von den hiesigen Standortvorteilen zu profitieren. Aus deutscher Sicht kann das Offshoring von Wertschöpfungsprozessen nach Deutschland als „Inshoring“ bezeichnet werden. Da es sich dabei in erster Linie um wissens- und kapitalintensive sowie hochtechnologische Wertschöpfungsprozesse handelt, kann auch von „High-End Inshoring“ gesprochen werden.

Deutschland als Inshoring-Destination – heute und morgen

Die vorliegende Studie soll Deutschlands Rolle als attraktive „High-End-Inshoring“-Destination vorstellen und näher beleuchten. Diskutiert wird, wie Deutschland von der globalen Vernetzung von Wirtschaft und Politik als Inshoring-Destination profitieren kann, in welchen Branchen dieser Kanal bereits genutzt wird und was getan werden muss, damit sich Deutschlands Position in Zukunft weiter verbessert. Die Analyse zeigt, dass die weit verbreitete Angst, Deutschland könne in den nächsten Jahrzehnten zu einem Museum werden, nicht berechtigt ist – vorausgesetzt die Weichen werden heute richtig gestellt. Es sind die multinationalen Unternehmen, die letztendlich mit ihrer Standortwahl das zukünftige Erscheinungsbild einer Volkswirtschaft wie Deutschland prägen werden.

⁴ „Offshoring is the relocation of business processes to a low cost destination on a long term basis. The ownership of the offshored business function remains with the business“. Deloitte. Research. Waters Magazine. Juni 2003.

1. „Globale Vernetzung von Wirtschaft und Politik“ – Ein Treiber nicht nur für Offshoring, sondern auch für Inshoring in Deutschland

Internationale Arbeitsteilung auf Länder- und Unternehmensebene

Internationale Unterschiede in Kosten- und Qualifikationsstrukturen werden zunehmend ausgenutzt

Die zunehmende globale Vernetzung von Wirtschaft und Politik führt zu einer immer intensiveren internationalen Arbeitsteilung. Die daraus resultierende Spezialisierung wird häufig auf Länderebene beobachtet und diskutiert: Schwellenländer spezialisieren sich auf die Produktion arbeitsintensiver Güter, Industrieländer auf kapitalintensive Güter. Getrieben wird dieser Prozess jedoch nicht auf Länderebene, sondern auf Unternehmensebene. Bei der Verlagerung von Teilen ihrer Wertschöpfungskette ins Ausland nutzen Unternehmen unterschiedliche internationale Kosten- und Qualifikationsstrukturen des Faktors Arbeit aus – mit dem Ziel, die Produktionseffizienz zu steigern. Deutschland hat sich diesen Kanal in der Vergangenheit schon häufig zunutze gemacht, indem es kostenintensivere Teile der Produktion ins Ausland verlagert hat. Gleichzeitig sind jedoch auch ausländische Unternehmen nach Deutschland gekommen, um die hohe Kapital-, Wissens- und Forschungsintensität auszunutzen.

Um die zukünftige Entwicklung von Offshoring Aktivitäten beurteilen zu können, insbesondere wie und in welchem Ausmaß Deutschland von Inshoring-Aktivitäten profitieren kann, ist als Grundlage die Entwicklung der globalen Vernetzung zu analysieren. DB Research hat im Rahmen ihrer kontinuierlichen Trendanalyse eine globale Trendlandkarte für die nächsten zwei Jahrzehnte entwickelt. Neben der „Öffnung von Arbeit und Gesellschaft“, der „Eroberung kleinster Strukturen“, einer steigenden „Prozessvirtualisierung in Netzwerken“, einer weiteren „Ausdehnung des Lebens“ sowie einer zunehmenden „Beschränkung des Wachstums“ wird eine immer engere „Globale Vernetzung von Wirtschaft und Politik“ in Zukunft eine bedeutende Rolle spielen.⁵ Die globale Vernetzung von Wirtschaft und Politik wird insbesondere von fünf Trends getrieben:

Die globale Vernetzung wird insbesondere von fünf Trends getrieben

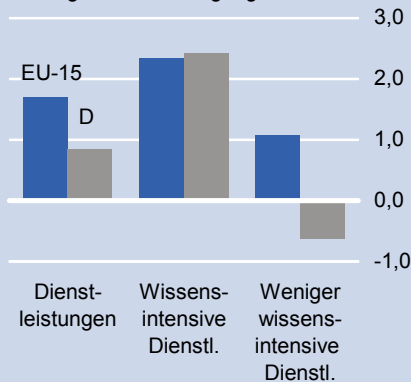
- Wissensintensive Dienstleistungen gewinnen an Bedeutung,
- Bedeutung transnationaler Unternehmen (TNU) wächst,
- Märkte werden national dereguliert,
- Einfluss globaler Institutionen wächst,
- Dienstleistungen werden verstärkt grenzüberschreitend angeboten.

Diese Trends haben einen vielschichtigen Einfluss auf die zukünftigen weltweiten Offshoring Aktivitäten und umgekehrt, d.h. die Offshoring Aktivitäten treiben die weltweite Vernetzung. Deutschland kann dabei als „Inshorer“ vom Ausland profitieren. Folgende Potenziale ergeben sich aus der Entwicklung der Trends:

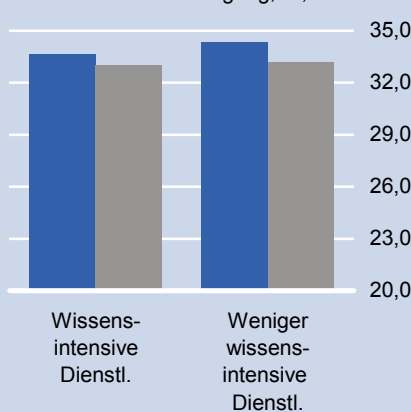
⁵ Für einen Überblick über die Trendlandkarte und die einzelnen Trendcluster, siehe: Bergheim, Stefan et al. (2005). Globale Wachstumszentren 2020: *Formel-G* für 34 Volkswirtschaften. Deutsche Bank Research. Aktuelle Themen Nr. 313. 9. Februar 2005. Frankfurt am Main.

Potenzial bei wissensintensiven Dienstleistungen

Anstieg der Beschäftigung, %, 2000-03



Anteil an der Beschäftigung, %, 2000-03

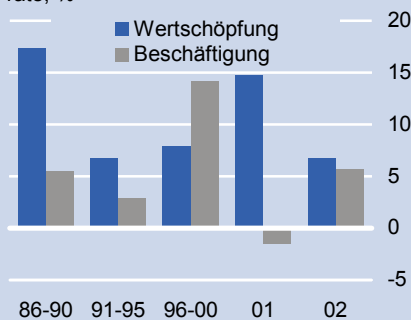


Quelle: Eurostat

1

TNUs auf dem Vormarsch

Durchschnittliche jährliche Wachstumsrate, %



Quelle: UNCTAD, Development and Globalization, 2004

2

Wissensintensive Dienstleistungen gewinnen an Bedeutung

Wissensintensive Dienstleistungen unterscheiden sich von herkömmlichen Dienstleistungen dadurch, dass sie häufig einen hohen Wissensstand des Leistungsgebers und in vielen Fällen auch des Leistungsempfängers voraussetzen. Dabei werden diese Leistungen entweder als eigenständige Dienstleistungen angeboten (z.B. im Finanz- oder Versicherungssektor, in der Post-/Telekommunikationsbranche oder im Gesundheitssektor) oder aber als Anreicherung in der Güterproduktion (z.B. als Betreibermodelle für IT-Hardware oder Anlagen, Finanzierungsmodelle in der Automobilbranche etc.). Die Bedeutung wissensintensiver Dienstleistungen hat in den letzten Jahren beständig zugenommen. Beispielsweise ist in der EU-15 die Beschäftigung im Bereich wissensintensiver Dienstleistungen zwischen 2000 und 2003 im Schnitt um 2,3% gestiegen und damit stärker als die im gesamten Dienstleistungssektor (+1,7%).⁶ Im Jahr 2003 stellen gut ein Drittel aller Beschäftigten in der EU-15 wissensintensive Dienstleistungen bereit; sie sind damit zum „Leitsektor des gesamten Dienstleistungsbereichs“ geworden.⁷ Die zunehmende Bedeutung der Wissensintensität im Dienstleistungsbereich wird wohl auch in Zukunft anhalten. Die Entwicklung und Bereitstellung wissensintensiver Dienstleistungen wird dabei eine immer stärkere Spezialisierung erfordern. Diese wird nicht nur auf nationaler Ebene stattfinden, sondern auch über Grenzen hinweg; ein weiterer Kanal für vielfaches internationales Outsourcing bzw. Offshoring. Deutschland liegt mit einem Beschäftigungsanteil von 33% (2003) im wissensintensiven Dienstleistungsbereich knapp unter dem EU-15 Durchschnitt, verzeichnete jedoch leicht überdurchschnittliches Wachstum in den letzten Jahren. Aufgrund seines qualitativ hochwertigen Angebots an Fachkräften sollte sich dieser Trend fortsetzen. In mehreren Studien bescheinigen ausländische Unternehmen den deutschen Arbeitnehmern sehr gute Noten, so die Umfragen von der American Chamber of Commerce in Germany (AmCham) in Kooperation mit der Boston Consulting Group (BCG) sowie von Ernst & Young.⁸ Einerseits können deutsche Unternehmen wissensintensive Dienstleistungen als Vorleistungen für andere Unternehmen weltweit anbieten, andererseits haben auch ausländische Unternehmen einen Anreiz, sich in Deutschland anzusiedeln und auf diesem Weg vom qualifizierten Personal und dem Ideenaustausch zu profitieren.

Bedeutung transnationaler Unternehmen wächst

Transnationale Unternehmen (TNU) sind seit 20 Jahren stark auf dem Vormarsch und verkörpern wie kaum ein anderer Trend die Intensivierung der Globalisierung. Zwischen 1986 und 2002 ist die Wertschöpfung von ausländischen Tochtergesellschaften von TNUs durchschnittlich um 10%, die Beschäftigung um knapp 7% pro Jahr gestiegen. Im Jahr 2002 gab es weltweit rund 64.000 multinationale Unternehmen mit insgesamt mehr als 850.000 Tochtergesellschaften.⁹ Multinationale Unternehmen sind traditionell ein bedeutendes

⁶ Eurostat (2004). European employment increasing in services and especially in knowledge-intensive services. September 2004. Luxemburg.

⁷ Fraunhofer Institut für System- und Innovationsforschung (2004). Projekt „Wissensintensive Dienstleistungen im Umfeld der bremsischen Innovationsfelder: Potenziale, Entwicklungsmuster, Hemmnisse“.

⁸ Siehe AmCham Germany/The Boston Consulting Group (2005). Perspektiven zum Wirtschaftsstandort Deutschland: Ergebnisse des AmCham Business Questionnaire. März 2005. Sowie Ernst & Young (2005). Kennzeichen D: Standort-Analyse 2005.

⁹ UNCTAD (2004). Development and Globalization: Facts & Figures.

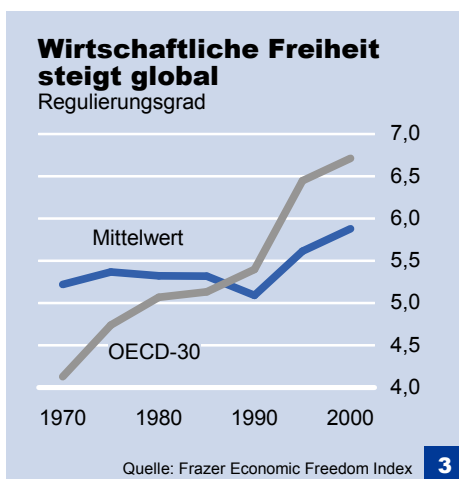
Captive Offshoring und transnationale Unternehmen sind eng verzahnt

Vehikel für Offshoring-Aktivitäten, insbesondere im Bereich „Captive Offshoring“, was etwa zwei Drittel aller Offshoring Aktivitäten ausmacht. Global tätige Unternehmen nutzen die Vorteile durch Spezialisierung, indem sie reine Fertigungsstandorte, reine F&E-Standorte und reine Controlling-Standorte etc. etablieren. Im Gegenzug kann auch die Suche nach diesen Spezialisierungsvorteilen zu immer mehr multinationalen Unternehmen bzw. zu einer internationalen Ausweitung der Geschäftsaktivitäten bereits global agierender Unternehmen führen. Mit anderen Worten: Captive Offshoring ist nicht nur das Resultat der zunehmenden Bedeutung transnationaler Unternehmen, sondern auch die Ursache.

Insgesamt kann man wohl schlussfolgern, dass die zunehmende Bedeutung von TNU eine weitere Quelle von künftiger Offshoring-Aktivitäten sein dürfte. Deutschland könnte bei dieser Entwicklung davon profitieren, attraktiver Standort für wissensintensive, hochtechnologische Fertigung und Forschung zu sein. Arbeitsintensive Dienstleistungen und Produktionen werden im Gegenzug wohl weiter ins billiger produzierende Ausland verlagert.

Märkte werden national dereguliert

Der Trend „Märkte werden national dereguliert“ umfasst sowohl die nationale Deregulierung der Faktormärkte (Arbeit und Kapital) als auch der Produktmärkte (Güter und Dienstleistungen). Der Economic Freedom Index des Fraser Institute, der aktuell mehr als 120 Länder umfasst, zeigt seit 1980 einen stetigen, durchschnittlichen Anstieg der wirtschaftlichen Freiheit in allen Ländern und den OECD-Ländern im Speziellen (Index stieg von 5,4 (1990) auf 6,4 (2000)).¹⁰ Eine Unterkategorie dieses Indexes misst das Ausmaß an Regulierung auf den nationalen Arbeits- und Kapitalmärkten sowie an Unternehmensfreiheit. Auch dieser Index zeigt langfristig eine positive Entwicklung und unterstützt die These einer fortdauernden Deregulierung auf den Faktor- und Produktmärkten. Allerdings ist Vorsicht geboten bei jeglichen quantitativen Analysen zur Beurteilung der Regulierungsdichte eines Landes – zu sehr kommt es auf die Inhalte von (De-)Regulierungen bzw. das Ausmaß an Friktionen an.¹¹ Häufig wird die Höhe des Arbeitslosengeldes als ein Indikator für die beschäftigungshemmende Regulierung des Arbeitsmarktes herangezogen. Ohne jedoch gleichzeitig die Bezugsdauer und insbesondere die Anspruchsvoraussetzungen und deren Umsetzung zu analysieren, bleibt die reine Höhe des Arbeitslosengeldes ein schlechter Indikator.



Flexible Produkt- und Faktormärkte sind Grundvoraussetzung für Offshoring

Welchen Effekt hat zunehmende Deregulierung auf Offshoring-Aktivitäten? Generell gilt: Flexible Produkt-, Kapital und Arbeitsmärkte sind die Grundvoraussetzung für Offshoring-Aktivitäten, ermöglichen sie doch erst, dass Unternehmen sich im Ausland niederlassen oder von dort Dienst- oder andere Leistungen nachfragen können. Was bedeutet das für Deutschland? Wenig erfreuliches, aber viel Potenzial ergibt sich in Bezug auf eine Flexibilisierung des Arbeitsmarktes. So wird dieser vom Ausland gegenwärtig immer noch als

¹⁰ Siehe The Fraser Institute: <http://www.fraserinstitute.ca/economicfreedom/index.asp?snav=ef>. Der Anstieg wird tendenziell sogar unterschätzt, da immer wieder neue Länder im Zeitablauf zum Index hinzugekommen sind, die bei erstmaliger Berücksichtigung häufig eine höhere Regulierungsintensität als der Durchschnitt aufwiesen.

¹¹ Siehe auch Braithwaite, John und Peter Drahos (2000). Global Business Regulation. Cambridge University Press.

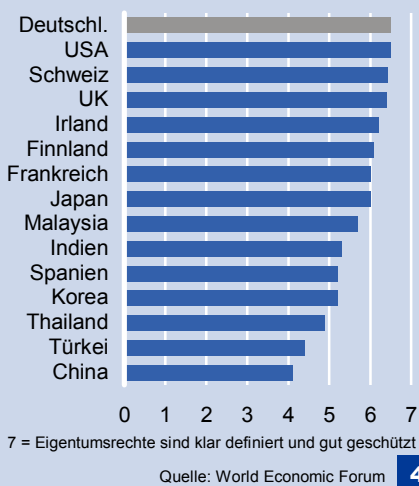
rigide eingestuft.¹² Ein flexiblerer Arbeitsmarkt würde die Attraktivität Deutschlands als Investitionsstandort deutlich steigern. Der Kapitalmarkt ist bereits sehr dereguliert – ein Pluspunkt bei ausländischen Investoren. Andererseits bedeutet das auch wenig Verbesserungspotenzial. Von besonderer Bedeutung ist jedoch die Deregulierung der Produktmärkte. Das ist Voraussetzung, um die Forschung in zukunftssträchtigen Bereichen wie der Bio- und Nanotechnologie voranzutreiben. Gleichzeitig ebnet es den Weg für den grenzüberschreitenden Austausch von erbrachten/entwickelten wissensintensiven Dienstleistungen. Um diese Potenziale voll ausschöpfen zu können, müsste sich Deutschland jedoch in Zukunft mehr in der Spitzenforschung (Bio, Nano etc) engagieren – bisher liegen Deutschlands Stärken eher in der hochwertigen Technologie (Automobilbau etc.).

Einfluss globaler Institutionen wächst

Generell verfolgen globale Institutionen das Ziel der Deregulierung weltweit (insb. von Produkt- und Kapitalmärkten). Damit sind sie auch ein Treiber für Offshoring, und zwar über den Deregulierungskanal. Sie können jedoch auch regulierend wirken: Beispiel Umweltpolitik (Kyoto-Protokoll). Das kann sich, muss sich jedoch nicht, negativ auf die Entwicklung von Offshoring-Aktivitäten auswirken. Wird beispielsweise der Schutz geistigen Eigentums durch das Mitwirken globaler Institutionen in weiteren Ländern vorangetrieben, so können neue Offshoring-Aktivitäten im Rahmen der Entwicklung und anschließendem Handel von Eigentumsrechten entstehen. Ähnliches gilt für die Etablierung internationaler Bilanzierungsvorschriften und die Einhaltung von Verträgen; beides erleichtert die Zusammenarbeit mit externen Partnern und ebnet damit den Weg für weiteres Offshoring. Ganz allgemein steht die Entwicklung und Umsetzung internationalen Rechts besonders im Fokus globaler Institutionen. Insbesondere in den Bereichen Umweltschutz, Entwicklungspolitik und Wahrung von Menschenrechten werden die so genannten Nicht-Regierungs-Organisationen (NGOs) immer wichtiger. So ist ihre Zahl in den letzten Jahrzehnten kontinuierlich gestiegen, und auch die Zusammenarbeit mit internationalen Institutionen wie UNO, Weltbank, IWF oder EU werden intensiver.¹³ Während die Aktivitäten von Weltbank und IWF nicht ganz unumstritten sind, so ist die Vergrößerung der EU ein gutes Beispiel als Offshoring-Treiber für westliche Länder in den Osten Europas. Auch die WTO hat zu einer maßgeblichen Verlinkung von Ländern beigetragen (durch die großen Zollrunden und bilateralen Handelsabkommen) und damit den Weg für die heutigen Offshoring Aktivitäten maßgeblich mitgegeben.

Ob Deutschland von dem zunehmenden Einfluss globaler Institutionen im Sinne höherer Inshoring-Aktivität profitieren wird, ist fraglich. Vermutlich würde eine weitere Sicherung internationaler Eigentumsrechte positiv wirken, da Deutschland seinen Vorteil als Innovationsstandort besser ausspielen könnte. Entwickelte Patente würden so besser geschützt und zu Marktpreisen bewertet. Einfache Imitation in anderen Ländern würde dadurch schwieriger bzw. kostspieliger. Weitere Inshoring-Potenziale sind auch im Zuge einer zunehmenden globalen Regulierung in der Umweltpolitik zu sehen, wenn Deutschland Vorreiter bei der Entwicklung alternativer Energien bleibt. Eine weitere positive Wirkung könnte sich aus dem kontinu-

Eigentumsrechte gut geschützt



EU-Erweiterung ist bestes Beispiel für Offshoring-Aktivitäten von West nach Ost

¹² Siehe Internationaler Währungsfond. Germany 2005 Article IV Consultation: Concluding Statement of the Mission: "[...] labor demand is still restrained by high costs and rigidities."

¹³ Siehe auch Global Policy Forum. <http://www.globalpolicy.org/ngos/role/intlindx.htm>

ierlichen Annahmen von OECD oder IWF ergeben, den Arbeitsmarkt weiter zu deregulieren und in Bildung zu investieren. Der Druck, Reformen durchzuführen, steigt dadurch.

Dienstleistungen werden verstärkt grenzüberschreitend angeboten

Grenzüberschreitende Dienstleistungen treiben Offshoring-Prozess

Dieser Trend ist Teil des weltweit zunehmenden Offshoring-Prozesses und muss daher nicht näher beleuchtet werden. Deutschland erfährt genau hierbei die beiden Seiten der Medaille: Die Erbringung weniger anspruchsvoller Dienstleistungen wird aus Deutschland in kostengünstige Schwellenländer verlagert (klassische Beispiele: Buchhaltung, Transaktionsabwicklung, Call Center in Indien).¹⁴ Im Gegenzug könnte Deutschland davon profitieren, dass Unternehmen die Entwicklung und Bereitstellung wissensintensiver Dienstleistungen vom Ausland nach Deutschland verlagern. Und genau dieser Prozess hat bereits begonnen. Dabei umfasst das Inshoring in Deutschland nicht nur die Nachfrage nach wissensintensiven Dienstleistungen, sondern eine ganze Palette an High-tech-Lösungen sowohl in der Forschung & Entwicklung als auch in der Fertigung. Deutschland ist auf einem sehr guten Weg, wie folgende Bestandsaufnahme zeigt.

¹⁴ Für eine Übersicht über das Ausmaß an Offshore Outsourcing von Finanzunternehmen nach Indien siehe Schaaf, Jürgen (2004). Offshore outsourcing in the financial industry. Deutsche Bank Research. E-Banking Snapshot No.11. Oktober 2004. Frankfurt am Main.

2. Deutschland ist schon heute als Inshoring-Destination im Ausland beliebt

Im Zusammenhang mit einer strategischen Neuausrichtung ihrer Wertschöpfungsketten verlagern ausländische Unternehmen beispielsweise Forschungs- und Entwicklungsbereiche, aber auch spezielle Teile ihrer Produktion zunehmend nach Deutschland. Deutsche Bank Research hat einige für ausländische Unternehmen besonders attraktive Branchen und Regionen herausgearbeitet. Zahlreiche Unternehmensbeispiele zeigen, dass die Manager vieler Multinationals sich der Vorteile Deutschlands als „Inshoring-Location“ bewusst sind und diese gezielt nutzen.

Luft- und Raumfahrtcluster in Berlin Brandenburg zieht Investitionen an

Rolls-Royce ist Gallionsfigur des Luft- und Raumfahrtclusters Berlin-Brandenburg

Der britische Rolls-Royce-Konzern entschied sich beispielsweise im Sommer 2005, zukünftig seine Triebwerke der Reihe V2500 nicht mehr im britischen Derby, sondern im brandenburgischen Dahlewitz bei Berlin zu produzieren.¹⁵ Dies ist eine strategische Entscheidung, denn bereits seit 2004 forscht und entwickelt Rolls-Royce in Dahlewitz auf dem Gebiet der Zwei-Wellen Triebwerke. Zusätzlich hat Rolls-Royce – infolge einer langjährigen erfolgreichen Zusammenarbeit mit der Brandenburgischen Technischen Universität Cottbus – seit Anfang dieses Jahres erstmals in Deutschland ein universitäres Technologiezentrum eingerichtet.¹⁶

Das Engagement des größten Exporteurs Brandenburgs ist ein klares „Ja“ zum Luft- und Raumfahrtcluster Berlin-Brandenburg. Im Jahr 2002 waren hier rund 16.000 Arbeitnehmer von Multinationals wie der Lufthansa AG und Rolls-Royce sowie den rund 60 mittelständischen Betrieben, Flughäfen, Fluglinien aber auch Hochschulen beschäftigt. Auch in Zukunft hat sich die regionale Wirtschaftsvereinigung Berlin-Brandenburg Aerospace Allianz e.V. (BBAA) die Förderung des Clusters auf die Fahne geschrieben.¹⁷

Trotz Gesundheitsreform – Sachsen...

GlaxoSmithKline vergrößert Grippe-Impfstoffwerk in Dresden

Die Strategie des Rolls-Royce-Konzerns, Produktionsstätten sowie die Forschungs- und Entwicklungsbereiche in Deutschland einzurichten und zu erweitern wird auch von Unternehmen anderer Branchen verfolgt. Trotz Standortkritik aufgrund der Gesundheitsreform und hoher Arbeitskosten zieht es internationale Pharmakonzerne nach Deutschland, um hier hochwertige Wirkstoffe und Medikamente zu produzieren. Am Beispiel der Pharmaindustrie zeigt sich ganz deutlich, dass Offshoring und Inshoring parallel ablaufen. Während die einfache Produktion deutscher Konzerne zur Kostensenkung ins Ausland verlagert wird, zieht es ausländische Konzerne nach Deutschland, um hier die forschungs- und kapitalintensive Expertise zu nutzen. Der britische Pharmakonzern GlaxoSmithKline investiert 100 Mio. Euro in sein Grippe-Impfstoffwerk in Dresden und schafft

¹⁵ Meldung FAZ am 24. August 2005: <http://www.faz.net/s/Rub7EF1D5D213234C6989C9039B54879372/Doc~E9A27F40E6D3D447A8C225875C1E20CA8~ATpl~Ecommon~Scontent.html>

¹⁶ Presseinformationen von Rolls-Royce: http://www.rolls-royce.com/deutschland/nachrichten/pdf/2005/110405btu_d.pdf. Weitere derartige Forschungseinrichtungen des Rolls-Royce-Konzerns bestehen beispielsweise in Skandinavien, Großbritannien und den Vereinigten Staaten.

¹⁷ <http://www.bbba.de/>

somit in den nächsten Jahren 170 neue Arbeitsplätze für hochqualifizierte Arbeitnehmer.¹⁸ Am Pharma Standort Sachsen¹⁹, an dem zurzeit rund 6.000 Arbeitnehmer beschäftigt werden, soll sowohl die Produktion als auch die Laborarbeit ausgebaut werden, um dem in Zukunft höheren Bedarf an Grippe-Impfstoffen gerecht zu werden. Aber nicht nur nach Sachsen zieht es die Pharma Konzerne.

... und Bayern bleiben attraktive „Pharma-Cluster“

Auch Bayern ist ein beliebter Standort. Beispielsweise wird der Schweizer Arzneimittelhersteller Roche bis 2009 rund 420 Mio. Euro im bayerischen Penzberg investiert haben.²⁰ 130 Mio. Euro wurden bereits in die Produktionsstätten zur Herstellung eines Wirkstoffs zur Behandlung von Blutarmut investiert. In eine weitere Produktionseinheit werden bis zur geplanten Inbetriebnahme Anfang 2007 rund 290 Mio. Euro investiert. 150 neue Fachkräfte stellen dann das Brustkrebsmittel „Trastuzumab“ her, mit dem Roche nach eigenen Angaben „den Ansatz der Brustkrebstherapie verändern“ wird. Zudem erweitert Roche in Mannheim seine Logistik-Kapazitäten, errichtet ein neues Hochregallager und investiert insgesamt rund 100 Mio. Euro. Nicht nur europäische Unternehmen der Pharmaindustrie produzieren in Deutschland. Auch der US-Konzern Pfizer hat im August 2005 gemeldet, seine im bayerischen Illertissen bestehende Produktion für knapp 52 Mio. Euro zu modernisieren.²¹

Dresden, die alte „Chip-Hochburg des Ostblocks“²²...

Auch im IT und Kommunikationsbereich hat Deutschland als Wertschöpfungsstandort für ausländische Unternehmen einiges zu bieten. Der amerikanische Chiphersteller AMD produziert seit 1998 in der ehemaligen „Chip-Hochburg des Ostblocks“, in Dresden.²³ Anfang Oktober diesen Jahres wurde das zweite Halbleiterwerk eröffnet. Investitionsvolumen rund 2,5 Mrd. Euro.²⁴ Zurzeit beschäftigt AMD in den beiden Werken sowie in dem Dresden Design Center, dem europäischen Zentrum von AMD für Produktentwicklung, insgesamt rund 2.500 Mitarbeiter. Weiteres Vertrauen gegenüber dem Technologie-Standort Dresden seitens des AMD Konzerns zeigt die derzeitige Überlegung eine dritte Chip-Fabrik zu bauen und somit weitere rund 2,5 Mrd. Euro zu investieren. Dresden befindet sich weltweit unter den Top fünf Standorten für Mikroelektronik – in Europa liegt Dresden auf dem ersten Rang. Die Einbeziehung der Forschungsexpertise Deutschlands zeigt sich an der Arbeit der Hochschulen in Dresden, Freiberg und Chemnitz, die an Projekten der Halbleiterindustrie forschen.²⁵

Auch Roche und Pfizer zeigen, dass hochwertige Medikamente erfolgreich in Deutschland produziert werden

AMD hat zweites Halbleiterwerk eröffnet, ein drittes ist geplant

Dresden gehört zu den Top-5-Standorten für Mikroelektronik weltweit

¹⁸ Meldung des Handelsblatts vom 15.08.2005.

http://www.handelsblatt.de/pshb/fn/rehbi/sfn/buildhbi/cn/GoArt!200012,200038,944592/SH/0/depot/0/Glaxo_und_Pfizer_bauen_Produktion_in_Deutschland_aus.html,

BerliNews am 6.07.2005 <http://www.vps.berlinews.de/archiv-2004/3572.shtml>.

¹⁹ Financial Times am 01.09.2005. Saxony's hot spots raise east's profile for business.

²⁰ Meldung im Münchener Merkur vom 04.07.2005.

²¹ Reuters-Meldung vom 15.08.2005:

http://de.today.reuters.com/news/newsArticle.aspx?type=companiesNews&storyID=2005-08-15T062830Z_01_DEO523303_RTRDEOC_0_DEUTSCHLAND-FIRMEN-PFIZER-OSTEOPOROSE-200508.xml

²² Die Wirtschaftswoche schrieb am 20.05.2004 auf S.46 ff. vom „Silicon Saxony“.

²³ AMD Dresden Homepage: <http://www.amd-jobs.de/de/unternehmen/amddresden.php>

²⁴ 20 Prozent Investitionszuschüsse von Bund und Ländern flossen hier.

²⁵ Financial Times Deutschland vom 14.09.2005.

„Red Hat“ verlagert Dienstleistungszentrum von London nach München
...

... und auch Cherry zieht Auerbach zur Produktion von Tastaturen China vor

Motorola verlagert einfache Handy-Produktion nach China, aber höherwertige UMTS-Handies werden in Flensburg produziert

KIA betreibt einen von weltweit sieben F&E-Standorten in Deutschland

... sowie München²⁶ sind attraktive „IT-Cluster“

Das amerikanische Software Unternehmen Red Hat²⁷ – weltweiter Anbieter von Open-Source-Unternehmenslösungen wie Linux – hat es ebenfalls nach Deutschland gezogen. Im Herbst 2004 hat es seine Europa-Zentrale bestehend aus den Abteilungen Sales, Services, Marketing Management und einem Schulungszentrum von London nach München verlegt. Neben der europäischen Hauptniederlassung hat Red Hat Europe in Deutschland eine weitere Niederlassung in Stuttgart. Der amerikanische Produzent von Cherry Tastaturen sieht auch viele Vorzüge des Standorts Deutschland und hat in Auerbach die Cherry GmbH zur Produktion ihrer neuen Standardtastatur gegründet.²⁸ Auerbach hat somit Standorte wie Tschechien oder China ausgestochen. Für Deutschland sprechen hier die Möglichkeiten den gesamten Europamarkt schnell und flexibel bedienen zu können. Gleichzeitig spielen die allgemein hohen Arbeitskosten nur eine untergeordnete Rolle, da der Lohnkostenanteil aufgrund der Automatisierung in Deutschland unter 5% liegt.²⁹

Produktion von High-End-Mobiltelefonen bleibt in Deutschland

In Flensburg unterhält Motorola seit 1998 ein Handy-Werk mit derzeit rund 1.800 Mitarbeitern und beabsichtigt langfristig in Deutschland zu bleiben.³⁰ 600 Arbeitsplätze sind allerdings nach China abgewandert, um dort Standard (GSM-)Mobiltelefone zu entwickeln und zu produzieren. Höherwertige UMTS-Mobiltelefone werden weiterhin wettbewerbsfähig in Flensburg produziert. Hier hat der US-Konzern bereits rund 350 Mio. Euro innerhalb der letzten fünf Jahre investiert.³¹ Des Weiteren hat Motorola im August 2000 in Taunusstein ein europäisches Vertriebszentrum eröffnet, welches die Logistik und die Kundenbetreuung für die Länder Europas aber auch des Nahen Ostens und Afrika übernimmt. Während die Eröffnung des Vertriebszentrums von Motorola verdeutlicht, dass multinationale Unternehmen durch In- und Offshoring ihre Wertschöpfungsketten weltweit strategisch zerlegen, so kann es sich bei der Produktion von Mobiltelefonen und Cherry Tastaturen bereits um Verlagerungen der gesamten Wertschöpfungskette handeln. Diese Beispiele zeigen, dass die Übergänge zwischen Offshoring und „klassischen“ Auslandsdirektinvestitionen in der Praxis fließend sind.³²

Wer in Europa Autos verkaufen will...

Der Trend in Deutschland, Zentren für wissensintensive Dienstleistungen wie Forschung und Entwicklung aber auch Marketing und Design aufzubauen, hält an. 2003 hat der koreanische Autokonzern KIA in Rüsselsheim sein erstes Forschungs- und Entwicklungszentrum in Europa errichtet.³³ Nach Standorten in Korea, Japan und den USA ist es das siebte derartige Zentrum. Rüsselsheim ist zudem

²⁶ Meldung vom Handelsblatt 20.01.2005: <http://www.handelsblatt.com/pshb/fn/rehbi/sfn/buildhbi/cn/GoArt!200013,200050,848896/SH/0/depot/0/>

²⁷ Red Hat Europe: <http://www.redhat.de/news/article/223.html>

²⁸ http://www.cherry.de/deutsch/cherry_presse/dokumente/Presseartikel_CherryGmbH.pdf

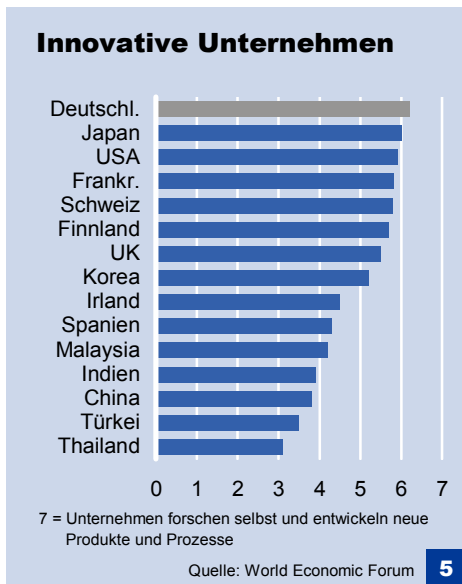
²⁹ Der Anteil der Lohnkosten bei den Tastaturen liegt bei lediglich 5%.

³⁰ heise online am 8.06.2005: <http://www.heise.de/newsticker/meldung/60386>

³¹ Motorola in Deutschland (<http://www.motorola.com/content/0,,942-1617,00.html>)

³² Für eine Übersicht zu den unterschiedlichen Formen von Auslandsdirektinvestitionen siehe Neuhaus Marco (2005). Direktinvestitionen: Der Wachstumsmotor in Mittel- und Osteuropa. In EU-Monitor Nr. 26, 24. Juni 2005. Deutsche Bank Research. Frankfurt am Main.

³³ KIA Homepage: http://212.227.81.53/de_kia_home/unternehmen/entwicklung/index.php



**Bangalore, Shanghai, München:
Die drei Standorte, an denen General
Electric außerhalb der USA forscht**

das Diesel-Kompetenzzentrum von KIA. Hier sollen bis 2010 über 1 Mrd. Euro investiert werden, um Produktionsverfahren sowie Endprodukte ökologisch nachhaltiger zu gestalten. KIA geht in der Zukunft noch einen Schritt weiter und baut ein eigenständiges Design- und Entwicklungszentrum in Frankfurt auf.³⁴ Einer Studie der American Chamber of Commerce und der Unternehmensberatung Boston Consulting Group zu Folge liegt Deutschland bei der Standortwahl für Marketing- und Kompetenzzentren in Europa auf Platz eins vor Großbritannien und der Schweiz.³⁵

... kommt am „Lead-Market“ Deutschland nicht mehr vorbei!

KIA befindet sich in Deutschland in guter Gesellschaft. Auch der japanische Autobauer Honda hat im Januar 2003 sein Research Institute für Europa in Offenbach errichtet.³⁶ Geforscht wird insbesondere im Bereich „intelligenter Systeme“, insbesondere um die Schnittstelle Mensch-Maschine durch neue Robotertechnik zu verbessern. Das Engagement dieser Autokonzerne in Deutschland liegt an den klaren Standortvorteilen. Neben der Qualität der deutschen Ingenieure existierten aber noch einige anderen Faktoren, die die Konzerne anziehen. Deutschland ist ein sehr großer Absatzmarkt auf engem Raum und hat eine stark ausgebildete Infrastruktur. Besonders wichtig für Autoproduzenten ist hier sicherlich das Autobahnnetz auf denen die Produkte auf höchstem Niveau getestet werden können. Auch die Nähe zu den sehr anspruchsvollen deutschen Kunden, die neben Sicherheitsstandards und Umweltverträglichkeit auch auf Design achten, spielt eine wichtige Rolle. So kann die deutsche Nachfrage als Innovationsquelle für neue Automobile genutzt werden.³⁷ Insgesamt ist die Automobilindustrie in Deutschland der Innovationsmotor, der auch auf die anderen Branchen, vom Maschinenbau über Elektrotechnik bis hin zur Textil- und Glasindustrie, wirkt.

Münchens Ingenieure locken Multinational nach Deutschland

Der amerikanische Konzern General Electric investierte 52 Mio. US-Dollar für sein neues Forschungs- und Innovationszentrum das „Global Research Center“ in Garching bei München.³⁸ Es ist nach Bangalore und Shanghai das erste Forschungszentrum von General Electric in Europa. Angezogen wurde der Konzern durch den „Technologie-Cluster“ München mit seiner hohen Dichte an Wissenschaftlern. Der ebenfalls in diesem Cluster forschende deutsche Siemens-Konzern bekommt somit einen direkten Konkurrenten zum Nachbarn.³⁹

„Tief im Westen“ – Aachen und Düsseldorf bilden Telekommunikationscluster

Nicht nur der Süden und der Osten sind attraktive Cluster für Multinationals. Auch am bundesdeutschen Westrand bei Aachen haben schwergewichtige Unternehmen wie Philips, Ford, Ericsson und

³⁴ KIA Erecting European Design Center in Germany. Meldung vom 13.07.2005 <http://www.edmunds.com/insideline/do/News/articleId=106453>

³⁵ AmCham Questionnaire März 2005. Perspektiven zum Wirtschaftsstandort Deutschland.

³⁶ Honda Research Institute: www.honda-ri.de, <http://world.honda.com/profile/research/>

³⁷ Aus dem ZEW Bericht „Lead Markt Deutschland“ Dokumentation Nr. 02-02.

³⁸ GE Homepage: http://www.ge-germany.com/GE_DE_pressespiegel_4

³⁹ Hervorzuheben ist an dieser Stelle, dass in München keine Subventionen geflossen sind, während an anderen potenziellen Standorten Subventionen geflossen wären und somit die Standortwahl durch General Electric eine reine „Marktentscheidung“ ist.

Telekommunikationsforschung am Rhein: Ericsson, Nokia und Vodafone

Microsoft den Stand der deutschen Forschung für sich entdeckt und Research Center errichtet. So hat Microsoft im Mai 2003 sein EMIC (European Microsoft Innovation Center) in Aachen eröffnet.⁴⁰

Das aus Schweden stammende Unternehmen Ericsson ist seit 1990 im Bereich der Forschung und Entwicklung an zwei Standorten in Aachen und Herzogenrath aktiv. Im „Ericsson Eurolab“⁴¹ forschen und entwickeln rund 800 Mitarbeiter für den Weltmarkt. Weiter hat Ericsson einen Standort in Düsseldorf, welches gleichzeitig der Hauptsitz für Deutschland ist. In Düsseldorf trifft sich die „europäische Mobilfunkelite“. Durch die Übernahme von Mannesmann ist der Brite Vodafone in Düsseldorf ansässig und will sich hier weiter vergrößern. Insbesondere gibt es Pläne, Düsseldorf als zweiten Holding-Sitz neben Newbury auszubauen sowie die Entwicklung aller weltweiten Multimediadienste am Rhein zu bündeln.⁴² Neben Ericsson und Vodafone ist auch der Hersteller von Mobiltelefonen Nokia vor Ort. Vodafone forscht zusätzlich am High-Tech-Standort München in seinem Vodafone R&D-Center für Telekommunikation.⁴³

Auch asiatische Unternehmen beziehen Deutschland ein

Nicht nur europäische oder amerikanische Unternehmen haben wesentliche Teile ihrer Produktion ins „deutsche Ausland“ verlagert. Auch Asiaten nutzen deutsche Standortvorteile. Ein Beispiel dafür ist der aus Japan stammende Konzern Panasonic. Seit 1984 produziert Panasonic in Deutschland. Von besonders hohem aktuellem Interesse ist die in 2001 erfolgte Neustrukturierung des Unternehmens. So wurden die Kernkompetenzen im europäischen Markt aufgeteilt. In der Slowakei entstand das „Manufacturing Center“ und in Langen bei Frankfurt das „Marketing sowie Research and Development Center“. In Lüneburg wurde bereits 2000 das „European Technology Center“ gegründet. In Langen und Lüneburg werden somit Designer, Ingenieure und Techniker beschäftigt, die für den gesamten europäischen Markt forschen und entwickeln.⁴⁴

Offshoring in Niedriglohnländer keine Einbahnstraße – Chinesen kommen auf der Gegenseite

Haben chinesische Textilunternehmen bisher für deutsche Unternehmen produziert, entscheiden sie sich nun selbst nach Deutschland zu kommen. Dies zeigt, dass chinesische und deutsche Unternehmen jeweils die Vorteile im anderen Land suchen. Deutschlands Maschinenbauindustrie, bestehend aus vielen mittelständischen Unternehmen, besonders im Maschinenbau, genießt bei den Chinesen einen sehr guten Ruf. Häufig benötigen chinesische „Offshorer“ hoch spezialisierte Materialien, die in China nicht verfügbar sind. Deshalb zieht es sie nach Deutschland.⁴⁵ Einer Studie der Unternehmensberatung Bain & Co.⁴⁶ zufolge ist das Hauptmotiv der chinesischen Auslandsinvestitionen der Marktzugang. Da dieser durch die Nähe zum Kunden und die Größe des Marktes in Deutschland gegeben ist, rückt die Bundesrepublik mehr und mehr in den Fokus des Interesses chinesischer Investoren.

Panasonic produziert in der Slowakei, geforscht und entwickelt wird jedoch im Großraum Frankfurt



⁴⁰ http://www.microsoft.com/germany/unternehmen/informationen/gmbh_profil/niederlassungen/aachen.aspx

<http://www.microsoft.com/germany/presseservice/meldungen.asp?ID=531110>

⁴¹ http://www.ericsson.com/de/unternehmen/forschung_und_entwicklung.shtml

⁴² Wirtschaftswoche Nr. 10 vom 3.03.2005. Vodafone baut Düsseldorf aus.

⁴³ www.vodafone-rnd.com.

⁴⁴ Panasonic Deutschland: <http://www.pedeu.panasonic.de/index.cfm?C9E14B969BA84EB688338415744D3DB9>

⁴⁵ Der Tagesspiegel online vom 3.08.2005.

⁴⁶ China goes West. Studie der Unternehmensberatung Bain & Company.

Back to the roots – Deutsche Unternehmen schätzen deutsche Arbeit wieder

Nicht nur ausländische Unternehmen sehen die Vorteile des Standortes Deutschland, auch deutsche Unternehmen besinnen sich zurück zum Standort Deutschland.⁴⁷ Noch wird von vielen deutschen Managern die Strategie von Produktionsrückverlagerung (Re-Inshoring) eher zurückhaltend verfolgt, da diese sich nicht Fehler in der Planung unterstellen lassen wollen. Vereinzelt passen sich aber Unternehmen den teilweise neuen Marktbedingungen an.⁴⁸

Zu lange Lieferzeiten, qualitative Mängel und zu wenig qualifizierte Ingenieure...

Als „Vorreiter des Insourcing“⁴⁹ wird von der Wochenzeitung „Die Zeit“ das deutsche Unternehmen Varta bezeichnet. Varta holte bereits Ende der 90er Jahre Produktionsteile aus Singapur nach Deutschland zurück. Zu lange Lieferzeiten und qualitative Mängel waren auch in diesem Fall nur ein Teil der Gründe. In Deutschland gab es auch mehr qualifizierte Ingenieure. Mit deren Hilfe konnte Varta den Lohnkostenanteil in der Produktion deutlich (auf ca. 15%) senken.⁵⁰

... sowie mangelnde Rechtssicherheit und fehlende Loyalität der Angestellten...

Das Unternehmen Format Tresorbau schließt seinen Standort in Polen und verstärkt sein Engagement im hessischen Lichtenau und produziert nun wieder ausschließlich in Deutschland.⁵¹ In Polen hergestellte Tresore genügten den hohen Qualitätsanforderungen nicht und mussten häufig nachgebessert werden. Neben den qualitativen Unterschieden spielten auch logistische Beweggründe eine Rolle. Um eine schnelle Lieferung zu ermöglichen, ist eine zentrale Lage (in Europa) erforderlich. Genau hier ist ein Pluspunkt für den Standort Deutschland.

... lassen deutsche Unternehmen aus dem Ausland zurückkehren

Aus ähnlichen Gründen sowie der Angst vor „Know-How-Klau“⁵², mangelnder Rechtssicherheit und der fehlenden Loyalität der Angestellten sind auch einige andere Unternehmen bereits nach Deutschland zurückgekehrt, wie z.B. Vietz Pipelinebau, das Telekommunikationsunternehmen Tiptel AG⁵³ oder der Landmaschinenhersteller Lemken.⁵⁴

⁴⁷ Handelsblatt 7.08.2005. Zurück ins Hochlohnland.
<http://www.handelsblatt.de/pshb/fn/reihbi/sfn/buildhbi/cn/GoArt!200014,200812,939473/SH/0/depot/0/>

⁴⁸ Internationaler Vorreiter sind hier einmal wieder die USA. Hier haben Unternehmen die Erfahrung gemacht, dass neben den Kostenvorteilen bei Auslagerungen, die Nachteile doch überwiegen können. Viele „Offshorer“ berichteten von schlechter Arbeitsmoral und mangelnder Identifikation mit dem Unternehmen. Häufig stellten gerade Unternehmen forschungsintensiver Branchen fest, dass sie sich durch illegale Abwanderung der Forschungsergebnisse ihre eigenen Mitbewerber kriert haben.

⁴⁹ <http://www.zeit.de/2005/20/KG-Varta>.

⁵⁰ Allerdings ist die Entscheidung für den Standort Ellwangen nur aufgrund in Aussicht gestellter staatlicher Zuwendungen gefallen, was einen (kleinen) Schatten auf das Beispiel Varta wirft.

⁵¹ Insourcing statt Outsourcing. hr online.de vom 7.07.2005 http://www.hr-online.de/website/rubriken/nachrichten/index.jsp?rubrik=5930&key=standard_document_7597080.

⁵² Die Rückkehrer. WirtschaftsWoche vom 15.9.2005. Nr. 38.

⁵³ Westdeutsche Zeitung Online vom 22.07.2005.

⁵⁴ Die Katharsis von Alpen. WirtschaftsWoche vom 15.9.2005. Nr. 38.

3. Weshalb haben sich die Unternehmen für den Standort Deutschland entschieden?

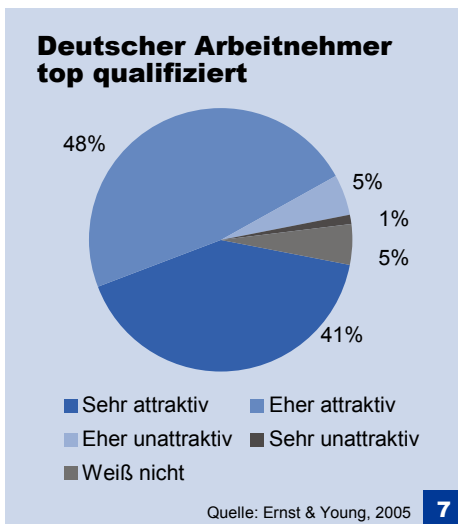
Einige Manager multinationaler Unternehmen haben also bereits die für ihre Branche bestehenden Vorteile erkannt, die sich aus einem Engagement in Deutschland ergeben können. Eine tiefer gehende Analyse von Stärken und Schwächen zeigt, wie Deutschland zukünftig weiter vom so genannten „High-Tech-Inshoring“ profitieren kann.

Qualität des Faktors Arbeit...

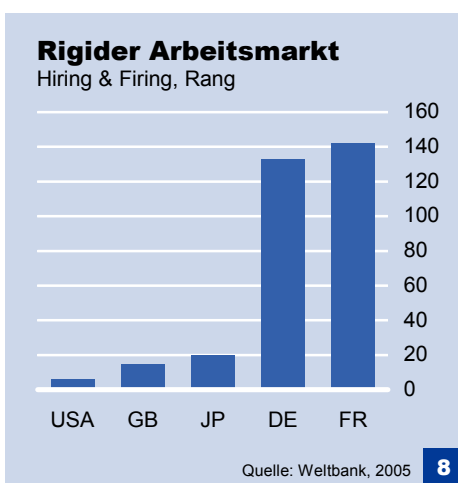
Manager multinationaler Unternehmen schätzen an den deutschen Arbeitnehmern speziell in forschungsintensiven Bereichen wie der Pharma-Industrie aber auch der Elektrotechnik und dem Maschinenbau die hohe Qualität der Ausbildung. Die hohe Wissenschaftlerdichte und Kooperationen mit Schulen und Universitäten (besonders in den jeweiligen Clustern) bieten den Unternehmen gute Rahmenbedingungen, um wissensintensive Produktion, Forschung und Entwicklung auf höchstem Niveau zu betreiben. Dies wird unterstützt durch eine Studie der Unternehmensberatung Ernst & Young, die im Frühjahr dieses Jahres die Führungskräfte von rund 670 ausländischen und international tätigen Unternehmen befragt hat. Die Qualifikation der Arbeitnehmer wurde von 41% der Befragten als sehr und von 48% als eher attraktiv bewertet. Deutschland ist laut dieser Studie der Top-Standort in Europa bezogen auf die Qualifikation der Arbeitnehmer.⁵⁵ Die AmCham Germany hat im Frühjahr 2005 zusammen mit der Unternehmensberatung BCG die Studie „Perspektiven zum Wirtschaftsstandort Deutschland“ veröffentlicht. Diese Studie betrachtet Deutschland als Investitionsstandort aus Sicht amerikanischer Unternehmen. Auch die AmCham Germany und die BCG kommen zu dem Schluss, dass das hohe Ausbildungsniveau ein sehr positiver Standortfaktor in Deutschland ist: „Deutsche Mitarbeiter sind sehr gut ausgebildet, das Hochschulstudium [...] bietet akademische Breitenausbildung auf hohem Niveau und erzieht zur Selbständigkeit, [hinzu kommen] ein hohes Maß an Flexibilität und sehr gute Fremdsprachenkenntnisse [...]“.⁵⁶ Allerdings könnte die Leistungsbereitschaft besser sein.

... hat ihren Preis

Auf der anderen Seite sehen sowohl Ernst & Young als auch die AmCham Germany mit der BCG deutliche Schwächen in der Struktur des deutschen Arbeitsmarktes. So sehen die internationalen Investoren noch erheblichen Nachholbedarf bei der Lockerung des Kündigungsschutzes und bei der Loslösung von der strengen Bindung an die Tarifverträge. Der „Doing Business in 2006“-Report der Weltbank deckt Deutschlands Schwächen in diesen Bereichen auf. Beim Kriterium „hiring and firing“ belegt Deutschland den 131. Rang von 155 Ländern.⁵⁷ In der gleichen Studie werden jedoch auch die Reformen Deutschlands als positive Entwicklung herausgestellt. Deutschland gilt als einer der „Top-Reformer“ im Bereich Arbeitsmarkt. Die Fortführung derartiger Reformen würde Deutschland in den Augen internationaler Unternehmen als Inshoring-Location noch attraktiver machen. Der Preis und die Flexibilität auf dem Arbeitsmarkt sind freilich nicht die ausschlaggebenden Faktoren. Bei vielen Produkten im High-Tech-Bereich ist der Lohnkostenanteil in der Produktion so gering (häufig zwischen 10%-30%), dass es sich



Aber höhere Leistungsbereitschaft erwünscht



⁵⁵ Kennzeichen D: Standort-Analyse 2005. Ernst & Young www.de.ey.com.

⁵⁶ Perspektiven zum Wirtschaftsstandort Deutschland –Ergebnisse des AmCham Germany Questionnaire.

⁵⁷ <http://www.doingbusiness.org/Default.aspx>.

Erstklassige Infrastruktur

Land	Rang
Schweiz	1
Finnland	2
Deutschland	3
USA	5
Frankreich	10
Großbritannien	18
Japan	20

Quelle: Global Competitiveness Report 2002-2003 **9****Kundennähe spart Kosten und ermöglicht zielgerichtete Forschung und Produktentwicklung****Qualitativ hochwertiger Zwischensektor**

Land	Rang
Deutschland	1
USA	2
Japan	3
Großbritannien	6
Frankreich	14

Quelle: Global Competitiveness Report 2002-2003 **10****Regionale Clusterbildung begünstigt Deutschlands Rolle als Technologiemotor Europas**

lohnt, das Produkt in Deutschland herzustellen. „Qualität hat ihren Preis!“ Und gerade deshalb sind viele Unternehmen bereit diesen zu zahlen.

Europa formiert sich neu – Deutschland bildet (nicht nur) den geografischen Mittelpunkt

Die Osterweiterung der EU hat Deutschland ins geografische Zentrum des europäischen Freihandelsraumes gerückt und macht es so zu einem wichtigen Distributionsstandort. Besonders die Kombination von geografischer Lage und gut ausgebauter Infrastruktur in Form von Autobahn- und Schienennetz sowie Schiff- als auch Flugverkehr macht es besonders attraktiv, in Deutschland Logistikzentren zu errichten, von denen aus man ganz Europa, aber auch Nordafrika und Asien beliefern kann. Nach dem „Global Competitiveness Report 2002-2003“ des World Economic Forum lag Deutschland hinsichtlich der Qualität der Infrastruktur auf dem 3. Rang.⁵⁸

Die Erreichbarkeit einer Vielzahl von Kunden ist für Unternehmen aus zweierlei Gründen wichtig. Zum einen verschafft es einen Zeitvorteil gegenüber der Konkurrenz, bzw. haben Unternehmen einen Nachteil, wenn sie nicht zeitnah liefern können. Dies führt weiter zu Einsparungen auf der Kostenseite. In Deutschland produzierte Güter lassen sich direkt vom Band an die europäischen Abnehmer liefern. Das ist besonders für transnationale Unternehmen aus Übersee interessant. Ein zweiter Vorteil der Nähe zum Abnehmer ist es, eine auf ihn abgezielte Forschung und Produktentwicklung betreiben zu können. Bestes Beispiel sind die internationalen Automobilkonzerne, die in punkto Design, Sicherheitsstandards, aber auch Umweltverträglichkeit möglichst nah am deutschen und europäischen Kunden sein möchten, um dessen Bedürfnisse zu verstehen und neue Trends frühzeitig aufzuspüren.⁵⁹

Aber nicht nur die gute Verkehrsinfrastruktur, sondern auch die Verfügbarkeit von Vor- und Zwischenprodukten – produziert von mittelständischen Anbietern, den „Hidden Champions“ – machen es sogar für chinesische Unternehmen attraktiv, gerade im Bereich Maschinenbau in Deutschland zu investieren. Bei der Quantität der verfügbaren Produktionsfaktoren erstellt durch den Mittelstand schneidet Deutschland beim Global Competitiveness Report des World Economic Forum mit einem zweiten Rang hinter Japan sehr gut ab. Noch herausragender ist die Qualität der Produkte, die durch die deutschen Zulieferer angeboten wird. Hier liegt Deutschland auf dem ersten Rang vor den USA und Japan.⁶⁰

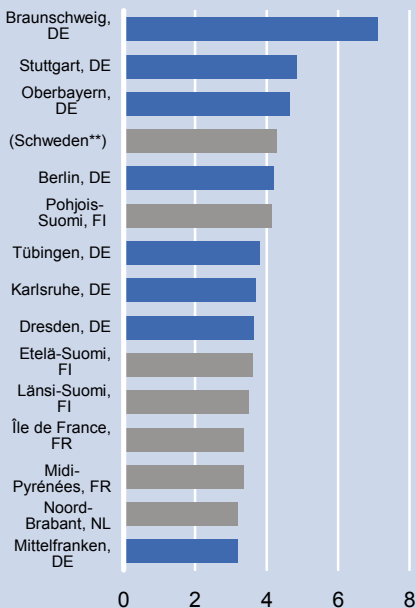
Deutsches Forschungs- und Entwicklungspotenzial genießt internationales Ansehen...

Weiter gilt Deutschland vielerorts als der Technologiemotor Europas, was oftmals durch regionale Clusterbildungen begründet ist. In den Clustern wird durch intensiven Wissensaustausch – häufig begünstigt durch die räumliche Nähe verschiedener Forschungseinrichtungen, wie beispielsweise Universitäten und Institute, – das gesamte Potenzial einer Region erhöht. Dicht geknüpfte Kooperationsnetze schaffen weiteres Potenzial zum Austausch von Ideen und Erfahrungen und durch Anbahnung von Geschäftskontakten bilden sich flexible und effiziente Wertschöpfungsnetze heraus. Dieses Zusammenspiel aus Wissen, Forschung, Talenten und Wettbewerb bildet letztendlich ein effizientes Cluster. Laut Global Competitive-

⁵⁸ The Global Competitiveness Report 2002-2003. World Economic Forum S. 593.⁵⁹ Zur Lead Market Theorie siehe Kapitel 3.1.⁶⁰ Global Competitiveness Report 2002-2003. World Economic Forum S. 630.

Europas FuE-Hotspots

FuE-Ausgaben von Staat und Wirtschaft 2001, NUTS 2-Regionen*, %



* NUTS = Nomenclature of territorial Units for Statistics, 5 Stufen. Die Mitgliedsländer der EU sind in NUTS 1-Regionen aufgeteilt, von denen wiederum jede in NUTS 2-Regionen unterteilt ist etc. Kleinere Länder werden als Ganzes NUTS 1 oder 2 zugeordnet.

** Schweden wird als NUTS 1-Region klassifiziert.

Quelle: Eurostat, 2005

11

Deutschland bei Triade-Patenten unter den Top-5

Triade-Patente pro 1 Mio. Einwohner*

Land	Anzahl
Schweiz	105
Finnland	95
Japan	94
Schweden	93
Deutschland	75

* Zahlen approximiert

Quelle: OECD, Patent Database, Sept. 2004

12

ness ist in Deutschland die Clusterbildung sehr effizient – nur Finnland, Japan und die USA schneiden besser ab.⁶¹

Die geografische Lage deutscher Forschungszentren bestätigt die skizzierte Clusterbildung. So finden sich im Großraum München basierend auf einer von der Wirtschaftswoche und Emnid veröffentlichten Studie 17 Forschungseinrichtungen die in der deutschen Top-3 ihrer jeweiligen Forschungsrichtung sind.⁶² Weitere wichtige Forschungscluster laut der Untersuchung sind insbesondere in Aachen sowie in Dresden und im Raum Berlin-Brandenburg. Ferner wird das Medizintechnik-Cluster Tuttlingen in Expertenkreisen auch als „Welthauptstadt der Medizintechnik“⁶³ bezeichnet. Daneben hat DB Research auf Basis neuer Eurostat-Daten im Juli dieses Jahres die Region Braunschweig als „die heißeste F&E-Region“ in Europa identifiziert, weitere 7 deutsche Regionen liegen unter den Top-15.⁶⁴

... allerdings darf Deutschland den Anschluss in der Spitzentechnologie nicht verpassen

Häufig wird die Anzahl an Triade-Patenten pro Einwohner als Gradmesser für Innovation und Ideenreichtum herangezogen. Hier liegt Deutschland auf einem sehr guten 5. Platz unter allen OECD-Ländern.⁶⁵ Deutschlands Innovationsstärke liegt eindeutig in der „hochwertigen Technologie“, wie Zahlen zu den europäischen Patentanmeldungen zeigen. In der Spitzentechnologie ist Deutschland insbesondere im Vergleich zu den USA und Japan jedoch relativ schwach.⁶⁶ Spitzentechnologien wie die Nanotechnologie oder die Informations- und Kommunikationstechnik werden in Zukunft immer bedeutender. Hier darf Deutschland den Anschluss an die Spitzengruppe nicht verpassen, insbesondere weil zunehmende Konkurrenz aus Schwellenländern wie Indien und China, aber auch aus Mittel- und Osteuropa droht. Jedes Jahr bringen Indien und China mehrere hunderttausend Ingenieure auf den Arbeitsmarkt. Eine andere Gefahr für die deutsche Forschungslandschaft entsteht aus der zunehmenden Abwanderung deutscher Spitzenforscher ins Ausland, wo sie entweder höhere Einkommen aus ihrer Forschung realisieren können oder sie sich weniger Restriktionen in der Forschung ausgesetzt sehen (Beispiel USA).⁶⁷

⁶¹ Global Competitiveness Report 2002-2003. World Economic Forum S. 633.

⁶² WirtschaftsWoche Nr. 37 vom 8.9.2005. Rubrik Technik und Wissenschaft S. 93ff. http://www.magazine-deutschland.de/issue/Excell_4-04.php.

⁶³ Jan Hofmann (2005). Europas heißeste FuE Region ist... Braunschweig! Deutsche Bank Research. Aktueller Kommentar vom 26.07.2005.

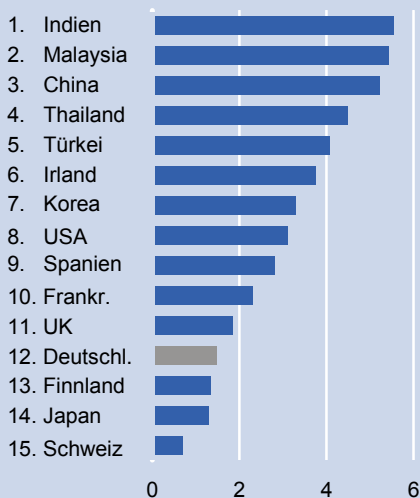
⁶⁴ Siehe OECD (2004). Patent Database. September 2004. Besser als Deutschland sind nur die Schweiz, Finnland, Japan und Schweden.

⁶⁵ Quelle: BMBF (2005). Zur technologischen Leistungsfähigkeit Deutschlands 2005. Fraunhofer ISI.

⁶⁶ Zitat aus dem o.g. WiWo-Artikel: „Regulierungswut und fehlende Leistungsanreize ersticken das vorhandene Potenzial und drohen Deutschland auf die Verliererstraße zu bringen. „Das Land gleicht einem gefesselten Riesen“, kritisiert Hans-Olaf Henkel, Präsident der Wissenschaftsgemeinschaft Gottfried Wilhelm Leibniz.“ Er warnt: „Wir leben auf Pump vergangener Erfolge!“

Deutschland kein Wachstumsstar

Wachstum des realen BIP 2006-20, %



Quelle: Deutsche Bank Research, Formel-G

13

„Made in Germany“ ist heute „noch“ ein Gütesiegel

Aufgrund des guten Rufs der deutschen Wissenschaftler und der Arbeitnehmer in der Entwicklung und Fertigung genießt die Marke „Made in Germany“ nach wie vor international ein hohes Ansehen. Der gute Ruf der deutschen Industrien ist natürlich keine hinreichende Bedingung dafür, dass Deutschland vom „High-End-Inshoring“ auf Dauer profitieren wird. Mitbewerberländer, die ebenfalls Inshoring-Location sein wollen, holen auf. Hier kommt es darauf an, dass Deutschland durch konsequente Bildungspolitik und hohe Ausgaben für Forschung und Entwicklung den hohen Qualitätsstandard immer wieder übertrifft.

Schwaches Wirtschaftswachstum sowie...

Die größte Volkswirtschaft in Europa weist seit einigen Jahren ein zu niedriges Wirtschaftswachstum auf. Während die Exporte gut laufen, entpuppt sich der Binnenmarkt als größte Schwachstelle. Damit ist Deutschland als Absatzmarkt trotz seiner Größe teilweise weniger attraktiv als einige dynamisch wachsende Länder. Viele internationale Unternehmen sehen hier eine der größten Schwächen des Standortes, was auch die Studien von Ernst & Young und der Am-Cham Germany/BCG zeigen. Auch der langfristige Ausblick gibt wenig Anlass zur Freude. Deutsche Bank Research prognostiziert bis zum Jahr 2020 ein durchschnittliches Wirtschaftswachstum von 1,5% pro Jahr. Damit liegt Deutschland auf Platz 27 von 32 untersuchten Ländern.⁶⁸

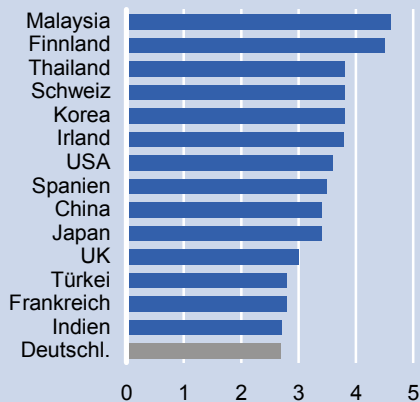
... Überregulierung und Steuersystem belasten Attraktivität Deutschlands als Inshoring-Destination

Außerdem argumentieren internationale Unternehmen für weniger Regulierung in Deutschland. Die Last der Überregulierung spiegelt sich ebenfalls im Competitiveness Index des World Economic Forum wieder. Hier liegt Deutschland auf dem 52. Rang (von 80). Der Index für die Effizienz des Steuersystems spricht eine noch härtere Sprache. Hier befindet sich Deutschland mit einem 75. Rang und als am schlechtesten abschneidendes EU-Land in der Schlussgruppe.⁶⁹ Eine weitere Markteintrittsbarriere für ausländische Unternehmen stellt die oftmals beklagte, hohe Bürokratie dar. Deregulierung und Bürokratieabbau sowie eine umfassende Reform des Steuersystems sind unumgänglich, um die Attraktivität Deutschlands als Inshoring-Location zu sichern und weiter zu erhöhen.

Politische Faktoren bieten nur gewisse Planungssicherheit

Unternehmen, die Teile ihrer Wertschöpfungskette in ein anderes Land verlagern, gehen damit ein Risiko ein. Darum schätzen Investoren politische wie gesellschaftliche Stabilität und die Gewissheit, dass keine Veränderungen an den vorliegenden geschäftsrelevanten Rahmenbedingungen vorgenommen werden, die sich negativ auf das Engagement in Deutschland auswirken könnten.

Hohe Regulierung in Deutschland



1 = Einhaltung staatlicher Regulierungen ist aufwändig

Quelle: World Economic Forum

14

⁶⁸ Siehe Bergheim, Stefan et. al. (2005). Globale Wachstumszentren 2020: Formel-G für 34 Volkswirtschaften. Deutsche Bank Research. Aktuelle Themen Nr. 313. Februar 2005. Frankfurt am Main.

⁶⁹ The Global Competitiveness Report 2002-2003. World Economic Forum. S. 605 und S. 607.

Traditionell ist das politische System Deutschlands vom Ausland als sehr stabil angesehen. Nach dem Ausgang der Bundestagswahl, der sowohl von nationaler als auch internationaler Seite anders erwartet wurde, sind die Auswirkungen auf die Attraktivität Deutschlands als Inshoring-Location ungewiss. Festhalten und Fortführen der eingeleiteten Reformen können einen durchaus positiven Effekt haben und mehr Unternehmen dazu bringen, Teile ihrer Wertschöpfungskette nach Deutschland auszulagern.⁷⁰

⁷⁰ Eine Übersicht zur Reformfähigkeit Deutschlands bietet: Bergheim, Stefan, Marco Neuhaus und Stefan Schneider (2004). Reformstau – Ursachen und Lösungen. Deutsche Bank Research. Aktuelle Themen Nr. 290. Frankfurt am Main.

4. Schlussbemerkungen und Ausblick

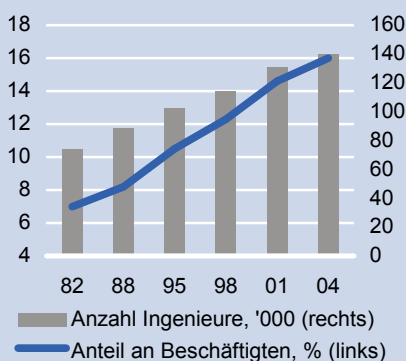
In dieser Studie wurde der Begriff des „High-End-Inshoring“ vorgestellt. Dabei wurde Inshoring spiegelbildlich zum Offshoring verwendet. Wichtig hierbei war, dass Offshoring keine Einbahnstraße ist und sich nicht nur auf die Auslagerung arbeitskostenintensiver Produktion bezieht, sondern auch auf hochtechnologische Fertigungsprozesse, die Bereitstellung wissensintensiver Dienstleistungen sowie auf Forschung und Entwicklung. Dies ist besonders in einer langfristig angelegten Planung der Unternehmen von Interesse. Können sich Lohnvorteile durch die Entwicklung in einer Volkswirtschaft schnell abreiben, so sind qualitative Faktoren, wie Fähigkeiten der Arbeitnehmer und Niveau der Forschung und Entwicklung, oft langfristig wichtiger.

Die Ergebnisse haben gezeigt: Deutschland ist bereits eine bedeutende Inshoring-Destination. Besonders im „High-End“-Segment hat die Bundesrepublik einiges zu bieten. Ein hohes Niveau an Humankapital ist einer der wichtigsten Faktoren, warum es Unternehmen nach Deutschland zieht. Unter den qualifizierten Arbeitskräften stehen insbesondere die Maschinenbau-Ingenieure hervor. Sie haben sich in den letzten Jahren von gut 100,000 (1995) auf 140,000 (2004) erhöht und sind Patentweltmeister.⁷¹ Insbesondere in der Fertigungs- und Automatisierungstechnik ist Deutschland führend.

Leider sind sich die Deutschen dieser Stärken nur wenig bewusst. Zu häufig wird über das Abwandern arbeitskostenintensiver Produktion in Niedriglohnländer lamentiert, zu selten werden die Vorzüge Deutschlands als weltweit anerkannter High-tech Standort gelobt. Ein Blick hinter die Kulissen hat jedoch gezeigt, dass eine differenziertere Betrachtung notwendig ist. In zahlreichen Branchen und Regionen gibt es unterschiedliche Teile der Wertschöpfungskette, die Unternehmen aus vielen verschiedenen Ländern konkurrenzfähig und marktführend in Deutschland erbringen können.

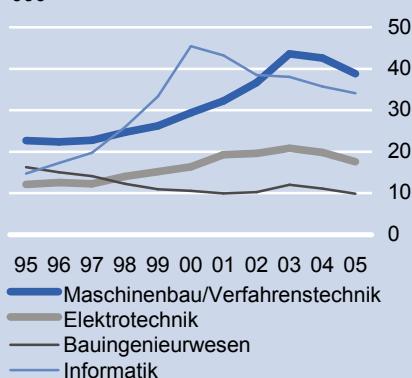
Und auch für die Zukunft ergeben sich aus der zunehmenden globalen Vernetzung immense Wachstumspotenziale im Bereich des „High-End-Inshoring“ für die deutsche Volkswirtschaft. Um diese Potenziale zu erschließen, müssen heute die Weichen richtig gestellt werden. Ein Blick auf die Studienanfängerzahlen in den Ingenieurwissenschaften zeigt jedoch, dass der seit Mitte der 1990er Jahre verlaufene positive Trend seit 2004 gebrochen ist und die Zahlen wieder deutlich rückläufig sind (Maschinenbau -10%, Elektrotechnik -16% in den letzten beiden Jahren). Diesen jüngsten Entwicklungen muss mit einer nachhaltigen Bildungspolitik entgegen gewirkt werden, um das im internationalen Vergleich hohe Bildungsniveau halten oder – besser noch – weiter ausbauen zu können. Dabei kommen die Kampagnen des Vereins deutscher Ingenieure (VDI) und der Bundesregierung („Mehr junge Menschen in Deutschland für Wissenschaft und Technik begeistern“) gerade recht. Denn die qualitativ leistungsfähigen Arbeitnehmer sind es, die Deutschland zu einer Inshoring-Destination machen. In der öffentlichen Debatte werden dabei immer wieder Forderungen laut, die Arbeitskosten zu senken, Tarifverträge abzuschaffen und insbesondere den Kündigungsschutz zu lockern. Die Analyse hat gezeigt, dass diese Faktoren in punkto Inshoring nur eine untergeordnete Rolle spielen.

Mehr Ingenieure im Maschinenbau in Deutschland



Quelle: VDMA **15**

Studienanfängerzahlen in Ingenieurwissenschaften seit zwei Jahren rückläufig '000



Quelle: Statistisches Bundesamt, Hochschulstatistik, Dezember 2005 **16**

⁷¹ Siehe Auer, Josef. Mehr Ingenieure im Maschinenbau. Aktuelle Grafik. Deutsche Bank Research, 14. September 2005.

Die hohe Qualität an Arbeitskräften, die Vorzüge aus der regionalen Clusterbildung und die hoch technologisierte Produktion haben die Arbeitskostenanteile häufig unter 25% sinken lassen, so dass viele Unternehmen bereit sind, den erforderlichen Preis für Arbeit zu zahlen.

Frederik Kunze

Marco Neuhaus (+44 207 545-3664, marco.neuhaus@db.com)

Literaturverzeichnis

- AmCham Germany/The Boston Consulting Group (2005).
Perspektiven zum Wirtschaftsstandort Deutschland: Ergebnisse
des AmCham Business Questionnaire, März 2005.
- Auer, Josef (2005). Mehr Ingenieure im Maschinenbau. Deutsche
Bank Research. Aktuelle Grafik. 14. September 2005.
- Bain & Company (2004). China goes West. Januar 2004.
- Beise, M., T. Cleff, O. Heneric und C. Rammer (2002). Lead Markt
Deutschland – Zur Position Deutschlands als führender
Absatzmarkt für Innovationen. ZEW Dokumentation Nr. 02-02.
Mannheim.
- Bergheim, Stefan et al. (2005). Globale Wachstumszentren 2020:
Formel-G für 34 Volkswirtschaften. Deutsche Bank Research.
Aktuelle Themen Nr. 313. 9. Februar 2005.
- Bergheim, Stefan, Marco Neuhaus und Stefan Schneider (2004).
Reformstau – Ursachen und Lösungen. Deutsche Bank
Research. Aktuelle Themen Nr. 290. 20. Februar 2004.
- Braithwaite, J. und P. Drahos (2000). Global Business Regulation,
2000.
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (2005). Zur
technologischen Leistungsfähigkeit Deutschlands 2005,
Fraunhofer ISI.
- Deloitte Research (2003). Waters Magazine. Juni 2003.
- Ernst & Young (2005). Kennzeichen D: Standort-Analyse 2005.
- Eurostat (2004). European employment increasing in services and
especially in knowledge-intensive services. September 2004.
- Fraunhofer Institut für System- und Innovationsforschung (2004).
Projekt „Wissensintensive Dienstleistungen im Umfeld der
bremischen Innovationsfelder: Potenziale, Entwicklungsmuster,
Hemmnisse“.
- Hofmann, Jan (2005). Europas heißeste FuE Region ist... Braun-
schweig! Deutsche Bank Research. Aktueller Kommentar.
26. Juli 2005.
- Neuhaus Marco (2005). Direktinvestitionen: Der Wachstumsmotor in
Mittel- und Osteuropa. In EU-Monitor Nr. 26, 24. Juni 2005.
Deutsche Bank Research. Frankfurt am Main.
- OECD (2004). Patent Database. September 2004.
- Schaaf, Jürgen (2004). Offshoring: Globalisierungswelle erfasst
Dienstleistungen. Deutsche Bank Research. E-economics Nr. 45.
26. August 2004. Frankfurt am Main.
- Schaaf, Jürgen (2004). Offshore outsourcing in the financial
industry. Deutsche Bank Research. E-Banking Snapshot No. 11.
Oktober 2004. Frankfurt am Main.
- UNCTAD. Development and Globalization: Facts & Figures, 2004.
- World Economic Forum. The Global Competitiveness Report 2002-
2003.

Aktuelle Themen

Mehr Wachstum für Deutschland

Schneller via E-Mail:
marketing.dbr@db.com

- Höhere Tariflöhne: Kein Instrument zur Belebung der Binnennachfrage
Nr. 329 16. August 2005
- Perspektiven Ostdeutschlands – 15 Jahre danach
Nr. 306 10. November 2004
- Bildungsreform in Deutschland: Geld für Schulen, nicht für Bürokratie!
Nr. 303 12. Oktober 2004
- Zur Reform des Föderalismus
Nr. 300 13. September 2004
- Deutschland auf dem Weg zu längeren Arbeitszeiten
Nr. 298 10. August 2004
- Innovationsstandort D: Die Gunst der Stunde
Nr. 297 7. Juli 2004
- Reformstau – Ursachen und Lösungen
Nr. 290 20. Februar 2004
- Innovationsstandort D: Mind the gap!
Nr. 275 1. Juli 2003

Unsere Publikationen finden Sie kostenfrei auf unserer Internetseite www.dbresearch.de
Dort können Sie sich auch als regelmäßiger Empfänger unserer Publikationen per E-Mail eintragen.

Für die Print-Version wenden Sie sich bitte an:

Deutsche Bank Research
Marketing
60262 Frankfurt am Main
Fax: +49 69 910-31877
E-Mail: marketing.dbr@db.com

© Copyright 2006. Deutsche Bank AG, DB Research, D-60262 Frankfurt am Main, Deutschland. Alle Rechte vorbehalten. Bei Zitaten wird um Quellenangabe „Deutsche Bank Research“ gebeten.

Die vorstehenden Angaben stellen keine Anlageberatung dar. Alle Meinungsäußerungen geben die aktuelle Einschätzung des Verfassers wieder, die nicht notwendigerweise der Meinung der Deutsche Bank AG oder ihrer assoziierten Unternehmen entspricht. Alle Meinungen können ohne vorherige Ankündigung geändert werden. Die Meinungen können von Einschätzungen abweichen, die in anderen von der Deutsche Bank veröffentlichten Dokumenten, einschließlich Research-Veröffentlichungen, vertreten werden. Die vorstehenden Angaben werden nur zu Informationszwecken und ohne vertragliche oder sonstige Verpflichtung zur Verfügung gestellt. Für die Richtigkeit, Vollständigkeit oder Angemessenheit der vorstehenden Angaben oder Einschätzungen wird keine Gewähr übernommen.

In den USA wird dieser Bericht durch Deutsche Bank Securities Inc., Mitglied der NYSE, NASD, NFA und SIPC, genehmigt und/oder verbreitet. In Deutschland wird dieser Bericht von Deutsche Bank AG Frankfurt genehmigt und/oder verbreitet, die über eine Erlaubnis der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht verfügt. Im Vereinigten Königreich wird dieser Bericht durch Deutsche Bank AG London, Mitglied der London Stock Exchange, genehmigt und/oder verbreitet, die in Bezug auf Anlagegeschäfte im Vereinigten Königreich der Aufsicht der Financial Services Authority unterliegt. In Hongkong wird dieser Bericht durch Deutsche Bank AG, Hong Kong Branch, in Korea durch Deutsche Securities Korea Co. und in Singapur durch Deutsche Bank AG, Singapore Branch, verbreitet. In Japan wird dieser Bericht durch Deutsche Securities Limited, Tokyo Branch, genehmigt und/oder verbreitet. In Australien sollten Privatkunden eine Kopie der betreffenden Produktinformation (Product Disclosure Statement oder PDS) zu jeglichem in diesem Bericht erwähnten Finanzinstrument beziehen und dieses PDS berücksichtigen, bevor sie eine Anlageentscheidung treffen.

Druck: HST Offsetdruck Schadt & Tetzlaff GbR, Dieburg