

Rückverlagerung nach Frankreich: Yes we can!

- [In Frankreich produzieren und dabei wettbewerbsfähig bleiben !](#)
- [Was spricht für eine Produktion in Frankreich?](#)
- [Welche Alternativen gibt es?](#)
- [Unsere vollständige Publikation herunterladen](#)

2013 und 2014 waren für die Industrie zwei bahnbrechende Jahre, in die mehrere Aufsehen erregende Rückverlagerungen fielen, die für China nicht von Vorteil waren, sondern in die entgegengesetzte Richtung stattfanden, d. h. in die USA, aber auch nach Europa.

Warum? Als Antwort auf diese Frage gibt es ganz spezifische Gründe:

- Verringerung der Lieferzeiten
- eine variable Nachfrage
- Qualitätsmängel, ein Industriezweig
- der ein ganz bestimmtes Know-how voraussetzt
- einzigartige Produkte
- Mangel an qualifizierten Arbeitskräften vor Ort oder Bedarf an Synergie zwischen der F&E und der Produktion.

Auch wenn diese Rückverlagerungen nach wie vor selten sind, wird das Modell der systematischen Auslagerung großer Produktionsvolumen nach China heute mehr und mehr hinterfragt. Die sinkende Wettbewerbsfähigkeit Chinas aufgrund eines starken Anstiegs der direkten Kosten wird in den anderen asiatischen Low-Cost-Ländern nicht ausgeglichen. Und die osteuropäischen Länder stellen nur eine sehr beschränkte Auswahl dar. Allerdings sprechen steigende Wettbewerbsherausforderungen sowie die Notwendigkeit der Personalisierung des Angebots, der Bedarf an Automatisierung und Ecodesigns für eine Beibehaltung bzw. eine Rückverlagerung der Produktion nach Frankreich.

Wie ist jedoch das Wertschöpfungspotenzial einer Rückverlagerung einzuschätzen? Durch ein Total-Cost-of-Ownership-Verfahren können die versteckten Gewinne bewertet werden. Wobei wir darauf aufmerksam machen möchten, dass eine solche Rückverlagerung nicht unbedingt die gesamte Produktion umfassen muss. Man sollte gezielt festlegen, für welche Produkte oder Funktionen eine Rückverlagerung sinnvoll ist und welche weiterhin ausgelagert bleiben sollten. Außerdem muss die Supply Chain in diesem Zusammenhang überarbeitet werden. Ergänzend dazu ermöglicht es das Design zu Produkt- oder Fabrik-Zielkosten, durch Anpassung an den Kontext der französischen Industrie neuen Wert zu schaffen.

Produktion in China lohnt sich immer weniger

Steigende Arbeitskosten in China

Seit 2008 steigen die Löhne in China jährlich um 13 bis 15 %, im Gegensatz zu nur 1 bis 3 % in Frankreich oder den USA.

Durch die unterschiedliche Lohnentwicklung sind Arbeitskräfte in Frankreich im Jahr 2017 nur noch 5 Mal so teuer wie in China, im Gegensatz zu 20 Mal teurer vor noch 12 Jahren. Die Vorhersage für 2022 zeigt, dass Arbeitskräfte in China voraussichtlich nur noch um 50 % bis um ein Drittel günstiger sein werden als in Frankreich.

Gleichzeitig steigen die Sozialabgaben von ungefähr 23 % im Jahr 2001 auf 35 % des Gehalts im Jahr 2009. Insgesamt sind die Arbeitskosten für den Arbeitgeber in den letzten zehn Jahren stark gestiegen, und zwar von 15 auf 20 %.

Zur Vervollständigung dieser Analyse wurde nun außerdem die Produktivität berücksichtigt, indem die Lohnstückkosten der beiden Länder verglichen werden, d. h. das Verhältnis zwischen den Arbeitskosten pro Stunde und der Anzahl der produzierten Einheiten,.

In den vergangenen 10 Jahren sind die Lohnstückkosten in China viel stärker gestiegen als in Frankreich. Im Jahr 2017 erreichten sie 80 % der Lohnstückkosten der USA, was seit 2003 eine Erhöhung von 93 % darstellt.

Der Trend geht also dahin, dass sich die Arbeitskosten pro produzierte Einheit der beiden Länder bei gleichem Produktionsvolumen von Jahr zu Jahr immer mehr angleichen. Der tatsächliche Vorteil Chinas liegt

also in dessen Kapazität, aufgrund einer größeren Anzahl verfügbarer Arbeitskräfte große Volumen zu produzieren.

Über die Arbeitskosten hinaus wird in China auch eine Erhöhung der Transportkosten, der Miet- und Immobilienpreise sowie der Steuern und Energiekosten beobachtet. Diese Entwicklung soll sich in den kommenden 5 Jahren weiter verstärken. Sie steht sowohl mit dem gesamtwirtschaftlichen globalen Umfeld als auch mit der Inflation und der Aufwertung des chinesischen Yuan in Verbindung.

Die Komplexität der Supply Chain zieht längere Lieferzeiten sowie erhöhte Lagerkosten nach sich. Die chinesische Produktion ist weniger reaktionsfähig und flexibel, wenn es darum geht, kurzfristige Änderungen in der Konstruktion oder dem Design im industriellen Fertigungsprozess zu berücksichtigen. Durch die große geografische Entfernung von Europa und den USA einerseits und die Spezialisierung auf Produkte mit geringer Vielfalt und große Produktionsvolumen andererseits, kann China dem Wunsch nach schnellen Weiterentwicklungen der westlichen Märkte nur schwer nachkommen. China kann bei Time-to-Market-Zielen von 3 bis 6 Monaten nur schwer wettbewerbsfähig bleiben.

Hinzu kommt die Gefahr des Verlusts von geistigem Eigentum, da die chinesische Industrie ein Modell der Reproduktion, d. h. der Nachahmung von in anderen Ländern konstruierten oder entworfenen Produkten, entwickelt hat.

Auch wenn die Produktion in China für Produkte für den asiatischen Markt mit steigender Nachfrage weiterhin sinnvoll ist, so ist die systematische Wahl dieses Landes als ideale Produktionsstätte nicht mehr gerechtfertigt.

Auslagerung in andere Länder: *eine riskante und beschränkte Wahl*

Vietnam und Indonesien: geringere Kosten, aber höhere Risiken

In manchen asiatischen Ländern sind die Arbeitskosten weiterhin sehr niedrig und steigen nicht so schnell wie in China. Die Stundenlöhne im Vietnam, in Bangladesch oder Indonesien sind nach wie vor um ein 2 oder 4-Faches geringer als in China.

Aber von den Kosten einmal abgesehen sind die Risiken, die bereits für China herausgestellt wurden, hier noch größer: komplizierte und teure Supply Chain, längere Fristen, weniger qualifizierte Arbeitskräfte, Qualitätsmängel, weniger Reaktionsfähigkeit und Flexibilität. Die Kapazität dieser Länder, die heute in China produzierten Volumen, zu absorbieren, ist aufgrund der fehlenden Infrastrukturen (Transport, Energie, Automatisierung) beschränkt.

Polen und Rumänien: eine beschränkte Wahl

Wie steht es mit osteuropäischen Ländern, die in geografischer Nähe sind und in denen die Kosten- und Risikofaktoren vorteilhafter sind? Nach Polen und Rumänien zum Beispiel werden seit einigen Jahren immer mehr Produktionsstätten verlagert. Allerdings sind diese Alternativen zur Produktion in Asien nur in sehr beschränktem Umfang vorhanden; und sie sind zum Beispiel bei Produkten mit einem hohen Maß an Automatisierung der Produktion nicht unbedingt viel zufriedenstellender, denn in diesem Fall spielt der Arbeitskostenfaktor kaum noch eine Rolle.

Unsere vollständige Publikation herunterladen