

# Report: Deutsche Firmen verschwinden nach Osteuropa und Asien

- **United Interim Wirtschaftsreport 2026: Immer mehr Unternehmen verlagern ihre Produktion ins Ausland**
- **Führende Interim Manager benennen die Gründe: Ulvi Aydin, Friedhelm Best, Jan Beutnagel, Ulf Camehn, Christian Florschütz, Eckhart Hilgenstock, Christian Jung, Jane Enny van Lambalgen, Dr. Sven Mues, Ulrich Schmidt, Klaus-Peter Stöppler, Roland Streibich, Paul Stricker, Dr. Andreas Vieweg.**

**Berlin / Schwerzenbach, 23. Juni 2026** – Eine anhaltende Abwanderungswelle der deutschen Industrie stellt der Wirtschaftsreport 2026 fest, den die Management-Community United Interim ([www.unitedinterim.com](http://www.unitedinterim.com)) herausgegeben hat. „Osteuropa oder Asien ist die primäre Frage bei vielen Industrieunternehmen, wenn es um Produktionsverlagerungen geht“, sagen die beiden Interim Manager Dr. Sven Mues und Friedhelm Best. Die beiden haben den Report gemeinsam mit ihren Kollegen Ulvi Aydin, Jan Beutnagel, Ulf Camehn, Christian Florschütz, Eckhart Hilgenstock, Christian Jung, Jane Enny van Lambalgen, Ulrich Schmidt, Klaus-Peter Stöppler, Roland Streibich, Paul Stricker und Dr. Andreas Vieweg verfasst. „Dem Report liegt eine Umfrage unter 550 Interim Managern zugrunde“, erläutert Studienleiter Dr. Harald Schönfeld.

## **Starker Trend zur Verlagerung nach Osteuropa**

Beinahe die Hälfte der Befragten (48 Prozent) spricht von einem starken Trend zur Verlagerung von Fertigungsstätten nach Osteuropa. „Am beliebtesten sind Polen, Ungarn, Rumänien und Tschechien“, weiß Dr. Sven Mues zu berichten, der regelmäßig mit derartigen Projekten befasst ist. Diese Einschätzung teilen auch viele seiner 550 Kollegen. Deutlich mehr als ein Drittel (37 Prozent) erwartet eine weitere Umsiedlungsbewegung von Deutschland nach Rumänien. Beinahe ein Drittel (32 Prozent; Mehrfachnennungen waren erwünscht) sagt Werksverlagerungen nach Polen voraus. 29 Prozent sehen Ungarn in einer bevorzugten Position. Ein Viertel stuft Tschechien als beliebtes Zielland ein.

Dr. Sven Mues nennt die Gründe: „Die Unternehmen profitieren dort von deutlich geringeren Lohnkosten, niedrigeren regulatorischen Belastungen und einer insgesamt investitionsfreundlicheren Industriepolitik. Gleichzeitig bieten Länder wie Polen, Rumänien, Ungarn und Tschechien gut ausgebaute industrielle Infrastrukturen, qualifizierte Arbeitskräfte und eine enge Anbindung an die europäischen Absatzmärkte.“ Er spricht von einer Kombination aus Kostenvorteilen, höherer Flexibilität und stabileren Produktionsbedingungen.

## **Verlagerung nach Asien: China, Indien, Vietnam**

Viele Unternehmen zieht es allerdings in die weitere Ferne. An erster Stelle steht dabei Asien, wissen 40 Prozent der kontaktierten Interim Manager. Als die wichtigsten Länder für Produktionsverlagerungen stufen sie China (44 Prozent), Indien (43 Prozent) und Vietnam (35 Prozent) ein. Weniger gefragt sind Singapur (7 Prozent) und Japan (6 Prozent).

„Die Verlagerung von Produktionskapazitäten nach Asien bietet deutschen Unternehmen handfeste Vorteile“, erklärt Friedhelm Best, der seit Jahrzehnten westliche Firmen in Asien aufbaut und betreut. Er zählt auf: deutlich niedrigere Lohnkosten, je nach Land bis zu 70 Prozent unter deutschem Niveau, geringere Produktions- und Energiekosten sowie häufig staatliche Förderprogramme und Steueranreize. Als weiteren Vorteil nennt er die Nähe zu schnell wachsenden Absatzmärkten – Asien steht für über die Hälfte des globalen Wirtschaftswachstums – was Transportkosten reduziert und Markteintrittsbarrieren senkt.

Friedhelm Best weiter: „Gleichzeitig profitieren die Unternehmen von hochentwickelten industriellen Clustern, etwa in China, Vietnam oder Südkorea, die eingespielte Lieferketten, spezialisierte Zulieferer und kürzere Innovationszyklen ermöglichen. Auch Skaleneffekte lassen sich durch große Produktionsvolumina leichter realisieren. In Summe verbessert die Verlagerung die Wettbewerbsfähigkeit, erhöht Margen und beschleunigt die Reaktionsfähigkeit auf globale Nachfrageverschiebungen.“

### **USA: eines der innovativsten Länder**

Neben Osteuropa und Asien spielen auch die USA durchaus eine Rolle beim Thema Werksverlagerungen. 22 Prozent der Interim Manager halten die Vereinigten Staaten von Amerika für ein lohnendes Zielland für Produktionsstätten. Ulvi Aydin erläutert: „Völlig losgelöst von der aktuellen US-Politik sind und bleiben die USA eines der innovativsten Länder der Welt, insbesondere bei der Digitalisierung und modernen Ausprägungen davon, wie Künstlicher Intelligenz. Wer dorthin geht, profitiert von diesem Umfeld. Zudem bietet das Land einen weitgehend einheitlichen Absatzmarkt und nicht zuletzt gibt es interessante steuerliche Anreize.“

„In einer digital getriebenen Welt lohnt sich der Blick in die USA immer, um technologische Entwicklungen frühzeitig zu entdecken“, meint Klaus-Peter Stöppler. Er verweist exemplarisch auf den Bau- und Immobiliensektor mit Innovationen wie 3D-Druck von Gebäuden, Drohnen zur Baustellenüberwachung, automatisiertem Bricklaying, Modular/Prefabricated Construction, Augmented und Virtual Reality für Planung und Training, Digital Twins und Building Information Modeling (BIM). „Alle diese Technologien lassen sich auch in Deutschland nutzen“, sagt Klaus-Peter Stöppler.

### **Abhängigkeiten reduzieren ist am wichtigsten**

Unabhängig von konkreten Standorten rät Jane Enny van Lambalgen zum verstärkten Local Sourcing. Sie sagt: „Unternehmen sollten inter-kontinentale Abhängigkeiten so weit wie möglich abbauen, um sich vor Lieferengpässen durch Geopolitik, Zöllen oder ähnlichen kaum vorhersehbaren Entwicklungen zu schützen.“ Sie empfiehlt daher allen Industrieunternehmen, ihre Lieferketten regionaler aufzustellen.

Re-Regionalisierungen erfordern enorme strategische Investitionen, stellt Christian Jung fest. Schätzungen gehen von über zwei Prozent des Jahresumsatzes aus, die Firmen mit globalen Lieferketten mobilisieren müssen, um inter-kontinentale Abhängigkeiten abzubauen oder substanziell zu verringern. „Aber der Schritt lohnt sich“, stellt Jan Beutnagel klar, „denn nur dadurch können sich Unternehmen einigermaßen von geopolitischen Unwägbarkeiten abkoppeln, egal ob es sich um Zollkonflikte, Sanktionen, Behinderungen der See- oder Luftwege durch Terroranschläge oder plötzlich ausbrechende kriegerische Auseinandersetzungen irgendwo auf der Welt handelt.“ Sein Kollege Ulrich Schmidt weist auf den schwelenden Konflikt zwischen den USA und China um die Insel Taiwan hin: „Die nächste oder übernächste kriegerische Auseinandersetzung mit gravierenden Folgen für den

Weltmarkt ist absehbar.“ Jane Enny van Lambalgen stellt klar: „Eine Werksverlagerung sollte auf jeden Fall nur dann erfolgen, wenn dadurch die inter-kontinentalen Abhängigkeiten verringert und nicht etwa vergrößert werden.“

### **Externer Support bei Produktionsverlagerungen**

Unternehmen, die Produktionsverlagerungen ins Ausland vornehmen, greifen dabei regelmäßig auf externe Hilfe durch Interim Manager zurück. Im Unterschied zu Beratern liefern sie nicht nur Konzepte ab, sondern steigen als Führungskräfte auf Zeit selbst ins Tagesgeschäft ein und übernehmen unmittelbare Verantwortung für den „Umzug“ nach Osteuropa, Asien, die USA und wohin es auch immer geht.

Die wichtigsten Aufgaben sind in diesem Zusammenhang laut Studie die Prozessoptimierung und Implementierung neuer Prozesse, sagen 88 Prozent der befragten Interim Manager. 87 Prozent (Mehrfachnennungen waren erwünscht) stufen zudem Restrukturierungs- und Turnaround-Maßnahmen als besonders wichtig ein. „Bei einer Betriebsverlagerung geht es nicht darum, die Produktionslinie 1:1 an einem neuen Standort wieder aufzubauen“, sagt Christian Jung, „sondern um Wertschöpfung zum Absatzmarkt zu verlagern – strukturell optimiert, mit lokaler Kostenstruktur und maximaler Wettbewerbsfähigkeit.“ Tatsächlich stufen 72 Prozent seiner Kollegen Effizienzsteigerungen und Kostensenkungen als typische Aufgabe externer Hilfe ein.

Das Change Management stufen 77 Prozent der Befragten als kritischen Faktor bei Produktionsverlagerungen ein. Paul Stricker ordnet ein: „Eine Werksschließung in Deutschland hat nicht nur gravierende Auswirkungen auf die unmittelbar betroffene Belegschaft, sondern sendet in der Regel Schockwellen durch das gesamte Unternehmen. Die Gefahr von Lähmung und passivem Widerstand liegt auf der Hand. Dieser Aspekt muss frühzeitig berücksichtigt und adressiert werden, damit sich die Verlagerung ins Ausland nicht als Bumerang erweist.“ So messen zwei Drittel der Interim Manager dem Stakeholder-Management eine Schlüsselrolle bei einer Produktionsverlegung zu. Dazu gehören über die Belegschaft hinausgehend Betriebsrat und Gewerkschaften, Lieferanten und Zulieferer, Logistik- und Distributionspartner, Investoren und Banken, Behörden, die lokale Politik und Kommunen sowie die Öffentlichkeit und nicht zuletzt die Kunden. „Es wird häufig unterschätzt, wie umfassend und tiefgehend die Auswirkungen einer Werksschließung tatsächlich sind“, weiß Dr. Sven Mues aus Erfahrung. Für 67 Prozent seiner Kollegen ist daher Krisenmanagement ein fester Bestandteil jeder Produktionsverlagerung.

Einen anderen Aspekt betont Friedhelm Best: „Die Mentalität an dem Standort, der geschlossen wird, lässt sich nicht unverändert auf den neuen Standort übertragen. Wird beispielsweise ein Werk in Asien aufgebaut, treffen Unternehmen auf andere Arbeitskulturen, Hierarchieverständnisse, Kommunikationsstile und Erwartungshaltungen, die tief in gesellschaftlichen Strukturen verankert sind. Was am bisherigen Standort als selbstverständlich gilt – etwa Eigenverantwortung, direkte Kritik oder flexible Problemlösung – kann in Asien zu Unverständnis, Zurückhaltung oder Orientierungslosigkeit führen. Erfolgreiche Produktionsverlagerungen in andere Regionen erfordern daher interkulturelles Verständnis, angepasste Führungsmodelle und gezielte Qualifizierungsmaßnahmen, um Produktivität und Qualität nachhaltig sicherzustellen.“

## Deutschland bleibt weiterhin attraktiv

Deutschland bleibt weiterhin ein attraktiver Standort, ist nicht einmal ein Viertel (23 Prozent) der 550 befragten Interim Manager fest überzeugt. „Es kommt auf die Branche und die Umstände an“, meinen 45 Prozent. „Der Weg ins Ausland ist kein Allheilmittel“, erklärt Dr. Andreas Vieweg. Häufig werde das Potenzial unterschätzt, das sich durch Prozessoptimierungen am heimischen Standort erzielen ließe. Ulf Camehn ergänzt: „Produktionsverlagerungen können im Einzelfall richtig sein. Sie dürfen aber nicht zur Flucht vor hausgemachten Problemen werden. Wer Strategie, Führung, Prozesse, Kundenfokus und finanzielle Steuerung im Griff hat, kann auch am Standort Deutschland wettbewerbsfähig bleiben – gerade, weil Deutschland trotz aller Schwächen stabile politische Verhältnisse, starke industrielle Netzwerke und hohe Umsetzungskompetenz bietet.“

Eckhart Hilgenstock ordnet ein: „Unternehmen sind viel mehr als Produktionsstätten. Sie sind auch Think Tanks, Ingenieurbüros und Softwareschmieden, greifen innovative Technologien auf, entwickeln frische Geschäftsmodelle, finden neue Absatzmärkte, begeistern ihre Kunden mit Dienstleistungen, sehen Chancen und ergreifen sie. Der Weg ins Ausland ist also eine neue von sehr vielen Möglichkeiten, die Unternehmen haben, um sich fit für die Zukunft zu machen.“ Sein Kollege Roland Streibich stimmt zu: „Bei einem Restrukturierungs- oder Turnaround-Projekt gibt es viele Aspekte, die zunächst wichtiger sind als eine Produktionsverlagerung. Das Spektrum reicht von der Prozessoptimierung über Smart Production bis hin zur vollautomatisierten Fertigung.“ Christian Florschütz ist wichtig: „In den meisten Fällen lohnt es sich, die Kundenfokussierung konsequent zu verbessern, bevor über Werksverlagerungen nachgedacht wird. Denn viele Unternehmen sind zu einseitig im Kostensenkungsdenken verfangen statt den Kundennutzen in den Mittelpunkt zu stellen.“ Eckhart Hilgenstock hat festgestellt: „Der Weg ins Ausland führt am besten über das Business Development. Wenn es gelingt, in anderen Regionen neue Kundengruppen aufzubauen, kann dies die Vorstufe zu einer späteren Produktionsaufnahme in diesen Regionen sein.“

Studienleiter Dr. Harald Schönfeld resümiert: „Produktionsverlagerungen sind zwar in Mode gekommen, aber keineswegs in allen Fällen sinnvoll.“ Er verweist darauf, dass sich mit Tesla ein namhafter Autohersteller für Deutschland als Europa-Standort entschieden hat. „Das sagt schon etwas über die Zukunftsfähigkeit von *made in Germany* aus“, meint Dr. Harald Schönfeld.

**UNITEDINTERIM** ist die führende digitale Plattform und das einzige Ökosystem für Interim Management in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Sie macht qualitätsgeprüfte Interim Manager sichtbar, ermöglicht ihre professionelle Selbstvermarktung und bietet Unternehmen sowie Providern einen kostenfreien, direkten Zugang zu passenden Interim-Lösungen. Als offene Online-Community und kuratierter Pool erreicht UNITEDINTERIM weit über 12.000 Führungskräfte auf Zeit in der DACH-Region. Aus diesem Kreis haben einige der erfahrensten und renommiertesten Interim Manager gemeinsam mit UNITEDINTERIM eine Studie über den Stand und die Zukunft der deutschen Wirtschaft durchgeführt – darunter **Ulvi Aydin, Friedhelm Best, Jan Beutnagel, Ulf Camehn, Christian Florschütz, Eckhart Hilgenstock, Christian Jung, Jane Enny van Lambalgen, Dr. Sven Mues, Ulrich Schmidt, Klaus-Peter Stöppler, Roland Streibich, Paul Stricker** und **Dr. Andreas Vieweg**. Die Studienleitung liegt bei **Dr. Harald Schönfeld** und **Jürgen Becker**, den Gründern und Geschäftsführern von UNITEDINTERIM. An der Befragung haben über 550 ausgewählte Interim Manager teilgenommen - Vertreter der „Königsklasse“ im Management, die in mehr Unternehmen mehr Herausforderungen meistern als klassische angestellte Führungskräfte und deshalb über einen



besonders breiten Überblick verfügen. Anders als Berater entwickeln Interim Manager nicht nur Konzepte, sondern verantworten in einer definierten Zeit im Unternehmen auch deren Umsetzung.

**Weitere Informationen: UNITEDINTERIM, [www.unitedinterim.com](http://www.unitedinterim.com)**

**Presseagentur: euromarcom public relations, [team@euromarcom.de](mailto:team@euromarcom.de), [www.euromarcom.de](http://www.euromarcom.de)**