

# Problemstellung, Ziel und Aufbau der Untersuchung

# 1

## 1.1 Relevanz des Themas für den Standort Deutschland und seine Unternehmen

Zahlreiche deutsche Industrieunternehmen haben Produktionsaktivitäten, häufig aus Kostengründen, ins Ausland verlagert. Seit einigen Jahren jedoch scheint der Zug der Verlagerung von Produktionsaktivitäten deutscher Industrieunternehmen ins Ausland zumindest vorübergehend an Fahrt zu verlieren: Während die Bedeutung von Produktionsverlagerungen ins Ausland seit Mitte der 1990er Jahre tendenziell rückläufig ist, und mit einem Anteil von 9 Prozent der Betriebe, die zwischen 2007 und Mitte 2009 Produktionsaktivitäten ins Ausland verlagert haben, die Verlagerungsquote heute auf dem niedrigsten Stand seit 15 Jahren gesunken ist, verlagert ein im gleichen Zeitraum weitgehend stabil gebliebener Anteil von Unternehmen im Ausland aufgebaute Produktionskapazitäten wieder zurück ins Hochlohnland Deutschland (vgl. Abb. 1-1):

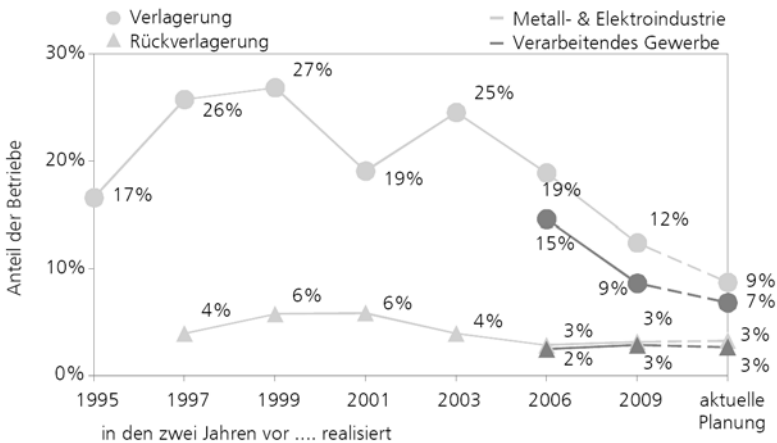


Abb. 1-1: Verlagerungen und Rückverlagerungen von Produktionsaktivitäten im Zeitablauf (Quelle: Kinkel/Maloca 2009a, 3)

Auf den ersten Blick scheinen derartige Entwicklungen die in der öffentlichen und politischen Diskussion gerne bemühte Argumentation, die abnehmende Anzahl der Verlagerungen ins Ausland spiegle in Verbindung mit der Tatsache, dass Rückverlagerungen von Produktionsaktivitäten aus dem Ausland nach wie vor keineswegs nur als Randphänomen zu betrachten sind, eine nachhaltige Verbesserung der relativen Standortqualität und damit der internationalen Attraktivität Deutschlands als Produktionsstandort wider, zu stützen.

Dass in der allgemeinen Standortdiskussion über die Attraktivität Deutschlands im internationalen Wettbewerb um Investitionen der Aufbau von Produktionsaktivitäten im bzw. die Verlagerung selbiger ins Ausland besonders sensibel betrachtet wird, während (Rück-)Verlagerungen von Wertschöpfungsaktivitäten nach Deutschland von den Apologeten der Renaissance Deutschlands als Industriestandort gerne als „reumütige Rückkehr“ derer, die dem Standort Deutschland und seinen spezifischen Stärken im Vorfeld der Verlagerungsentscheidung eine zu geringe Wertschätzung haben zukommen lassen, interpretiert werden, ist angesichts des hohen Ressourceneinsatzes, der mit dem Aufbau von Produktionskapazitäten regelmäßig verbunden ist, sowie des allgemein hohen Wertschöpfungsanteils des Funktionsbereichs Produktion und der damit einhergehenden Auswirkungen, die Verlagerungen desselben nicht nur auf die weiteren Aktivitäten des eigenen Unternehmens, sondern auch auf die regionale Wirtschaftsentwicklung im Allgemeinen haben, nachzuvollziehen.

Dennoch greift es zu kurz, Verlagerungen ins Ausland einseitig als Indiz für eine Verschlechterung, und (Rück-)Verlagerungen von Produktionsaktivitäten umgekehrt als Hinweis auf eine Verbesserung der relativen Standortattraktivität Deutschlands zu interpretieren, da, wie dies im Rahmen der Untersuchung herausgearbeitet wird, in vielen Fällen der originäre Rückverlagerungsanlass nicht die Veränderung länderspezifischer Faktoren gewesen ist, sondern die „Standortentscheidung pro Deutschland“ sehr häufig von zahlreichen weiteren, nicht standortspezifischen, Faktoren überlagert worden ist. Ein nicht unerheblicher Teil der Rückverlagerungen kann daher zumindest in weiten Teilen als „Nebenwirkung“ des Zusammenwirkens einer Vielzahl weiterer, zum Teil sehr viel bedeutenderer, Einzelfaktoren, die im Zusammenhang mit übergeordneten strategischen Entscheidungen eine Rolle gespielt haben, betrachtet werden.

Ein weiterer Grund dafür, dass die Erkenntnis, dass mittlerweile bereits „auf jeden dritten Verlagerer ein Rückverlagerer kommt“ (Kinkel/Maloca 2009a, 1), allenfalls als Hinweis auf eine mögliche, keinesfalls jedoch als Beleg für eine tatsächliche Verbesserung der Attraktivität Deutschlands als Produktionsstandort – etwa im Vergleich zum Jahr 2003, als die Verlagerer-Rückverlagerer-

Relation 2003 noch sechs zu eins betragen hat – zu interpretieren ist, liegt darin, dass die Begriffe selbst überaus unscharfe Konstrukte sind (vgl. hierzu ausführlich Abschnitt 3.1). In der Natur solcher Konstrukte liegt es, dass sie nur schwer zu operationalisieren – und noch schwieriger quantitativ zu messen – sind. So etwa lassen sich im Falle der Verlagerung ins Ausland, die verstanden wird als Aufbau bzw. Erweiterung von Aktivitäten bzw. Kapazitäten im Ausland, die mit einer zumindest teilweisen Reduzierung der entsprechenden Aktivitäten im Inland einhergeht (vgl. Abschnitt 3.1), allenfalls die direkten, d.h. in unmittelbarem zeitlichen Zusammenhang mit der Aufnahme bzw. Ausweitung der Aktivitäten im Ausland stehenden, „Verlagerungseffekte“ im Sinne von Aktivitäten- oder Kapazitätsreduzierungen im Inland, messen, nicht jedoch die langfristigen Auswirkungen auf die Entwicklung des Umfangs der Wertschöpfung im Inland und an den weiteren Standorten des Unternehmens (vgl. hierzu ausführlich unter anderem die Abschnitte 2.3.4 und 5.1). Noch schwieriger fällt eine entsprechende Operationalisierung und Messung im Falle der „Rückverlagerung nach Deutschland“, die allgemein als eine auf eine in der Vergangenheit liegende Verlagerungsentscheidung folgende, zweite Standortentscheidung (vgl. z.B. Schulte 2002, 97-98 sowie Abschnitt 3.1) verstanden wird. Vor diesem Hintergrund wurde im Rahmen der Erhebung „Modernisierung der Produktion“ des Fraunhofer Instituts für Systemtechnik und Innovationsforschung, der die eingangs zitierten Zahlen zur Häufigkeit von Verlagerungen und Rückverlagerungen deutscher Unternehmen entnommen sind, auch lediglich abgefragt, ob Produktionsaktivitäten ins Ausland verlagert oder aus dem Ausland (zurück) verlagert worden sind, nicht jedoch, inwieweit es im Zusammenhang mit der Entscheidung unterm Strich eher zu einem Auf- oder einem Abbau von Kapazitäten auf Gesamtunternehmensebene gekommen ist, d.h. der Umfang des Kapazitätsabbaus am Standort im „Herkunftsland“ der Verlagerung kleiner oder größer gewesen ist, als das Ausmaß des Kapazitätsaufbaus im „Zielland“ der Verlagerung (vgl. den in Anhang A-7 gezeigten Ausschnitt des Fragebogens mit den verlagerungs- und rückverlagerungsbezogenen Fragen). Eben diese Frage wäre jedoch die im Hinblick auf eine tatsächliche volumenmäßige Quantifizierung des Phänomens entscheidende.

Wie dies die Betrachtung der einzelnen Verlagerungs- und Rückverlagerungsfälle im Rahmen des Abschnitts 4.3 zeigen wird, haben nämlich zahlreiche Unternehmen, die angegeben haben, Kapazitäten aus dem Ausland nach Deutschland (zurück) verlagert zu haben, tatsächlich nur vergleichsweise geringe bzw. in einigen Fällen sogar überhaupt keine Kapazitätserweiterungen im Inland getätigt, sondern die Reduzierung bzw. Einstellung von Aktivitäten im Ausland vorrangig im Zusammenhang mit dem Abbau von Überkapazitäten mit dem Ziel einer „Sicherung“ des inländischen Standorts vorgenommen. Ebenso

wurde deutlich, dass zahlreiche „Verlagerungen“ in das Ausland tatsächlich nicht mit entsprechenden inländischen Kapazitätsreduzierungen einhergegangen und insofern eher als internationale Markteintritte bzw. Expansionen der jeweiligen Unternehmen zu interpretieren sind. Vor diesen Hintergründen kann daher auch die abnehmende „Verlagerungsneigung“ deutscher Unternehmen als tendenzielle Zurückhaltung, was das internationale Expandieren in Zeiten zunehmender Unsicherheit bezüglich der weltweiten Entwicklung der Markt- und Nachfragesituation betrifft, betrachtet werden.

Umgekehrt wird aber auch eine mögliche langfristige internationale Verschiebung der Wertschöpfungsbasis deutscher Unternehmen ins Ausland als Folge internationaler Mergers & Acquisitions nur unzureichend bis gar nicht durch die Betrachtung des Verlagerungs- und Rückverlagerungsverhaltens abgebildet. So kann der Kauf eines ausländischen Unternehmens in Zeiten expandierender Märkte durchaus originär vor dem Hintergrund des Ziels, hierdurch international zu expandieren bzw. in einen internationalen Wachstumsmarkt einzutreten, erfolgt sein. Sollte sich jedoch zu einem späteren Zeitpunkt in Folge rezessiver Marktentwicklungen die Notwendigkeit ergeben, Kapazitäten abzubauen, können hierfür freilich auch Kapazitäten an anderen – von der M&A-Transaktion zunächst nicht betroffenen – Standorten, und damit grundsätzlich auch im Inland, zur Disposition gestellt werden. Demnach können auch voneinander vermeintlich unabhängige strategische Entscheidungen, von denen keine explizit als Verlagerungsentscheidung zu betrachten ist, in der Totalperiode sehr wohl zu Verlagerungen von Kapazitäten führen. Derartige langfristige Entwicklungen lassen sich am ehesten durch die Entwicklung der kapitalmäßigen internationalen Verflechtungen bzw. Direktinvestitionsbestände, entweder eines Unternehmens oder auf volkswirtschaftlicher Ebene auch eines Landes, abbilden (vgl. hierzu Abschnitt 5.7).

Damit bleibt festzuhalten, dass im Hinblick auf das übergeordnete Ziel der Untersuchung, ein erweitertes Verständnis für das Phänomen der (Rück-)Verlagerung von Produktionsaktivitäten nach Deutschland zu schaffen (zu den konkreten Einzelfragen vgl. Abschnitt 1.3.1), eine Verknüpfung sekundärstatistischer quantitativer Informationen mit qualitativen Einzelfallbetrachtungen einen wertvollen Beitrag zur Interpretation ersterer leisten kann, ebenso wie eine Kontextualisierung der Einzelfallbetrachtungen anhand sekundärstatistischer Informationen zu einer Objektivierung der teilweise subjektiven Wahrnehmungen unterliegenden Aussagen der Unternehmensvertreter (vgl. hierzu Abschnitt 4.3.1) respektive der nicht selten vom Bias der Interpretation von Rückverlagerungen als „reumütige Rückkehr“ beeinflussten Presse- und Medienberichterstattung (vgl. hierzu Abschnitt 5.7) beitragen kann.

## 1.2 Stand der Forschung

### 1.2.1 Entwicklung und Erklärungspotential der theoretisch-konzeptionellen Ansätze des Internationalen Managements

Die extrem heterogene Verwendung des Verlagerungsbegriffs macht nachvollziehbar, warum Forschung und Praxis zu dem Thema häufig keinen gemeinsamen Nenner finden, und erklärt die zum Teil konträr anmutenden Aussagen und Argumentationen von „Verlagerungsbetroffenen“ und Entscheidungsverantwortlichen aus Beratungen, Unternehmen, Interessenverbänden und Politik. Eines der Anliegen der vorliegenden Untersuchung ist es daher auch, zur sachlicheren Verständigung zwischen Forschern und „Praktikern“, und zur Objektivierung der in Presse und Politik gern gepflegten Sicht auf verlagerungsbetroffene Unternehmen als „reumütige Rückkehrer“, beizutragen.

Die Heterogenität des Verlagerungsbegriffs und seiner Verwendung spiegelt sich auch in der in Abbildung 1-2 auf der nachfolgenden Seite skizzierten Entwicklung der Forschung des Internationalen Managements zu internationalen Produktionsaktivitäten wider: Standen in den 1970er Jahren viele Unternehmen noch am Anfang ihrer Internationalisierung, waren internationale Standortentscheidungen häufig gleichzusetzen mit internationalen Investitionsentscheidungen. Entsprechend beschäftigten sich zahlreiche Erklärungsansätze und Theorien vor allem mit der Frage, warum Unternehmen derartige Direktinvestitionen im Ausland tätigen, und nicht lediglich Handelsbeziehungen oder Formen der vertraglichen Ressourcenübertragung mit Lieferanten und Abnehmern im Ausland unterhalten, um entweder ausländische Märkte zu bedienen, oder sich Zugang zu Ressourcen oder kostengünstigen Produktionsfaktoren zu verschaffen. Heute verfügen zahlreiche Unternehmen, vor allem in Branchen mit einem insgesamt fortgeschrittenen Internationalisierungsgrad, bereits über zahlreiche internationale Standorte und Aktivitäten, so dass sich oft weniger die Frage nach der Ausweitung des ausländischen Direktinvestitionsbestands, denn vielmehr nach der Optimierung des bestehenden Wertschöpfungsverbands, stellt.

Die Abbildung 1-2 auf der folgenden Seite zeigt die zeitlichen und inhaltlichen Entwicklungslinien der Forschung im Internationalen Management im Überblick:

Forschungsschwerpunkte Internationales Management	70er Jahre	80er Jahre	90er Jahre	00er Jahre
Implementation der Internationalisierung			Führung/Steuerung in internationalen, integrierten Netzwerken (Bartlett/Ghoshal, Macharzina)	Interkulturelles Management, Optimierung von Führungsmodellen (z.B. durch neue Kommunikationsmedien)
Formen/Strategie der Internationalisierung		Ausgestaltung von Internationalisierungsstrategien (z.B. Heenan/Perlmutter, Bartlett/Ghoshal, Porter, Ohmae)	Entwicklung globaler Wettbewerbsstrategien (z.B. Meffert)	Ausbau der Marktposition auf internationalen Märkten und internationale Optimierung der Wertschöpfungskette
Gründe der Internationalisierung	Theorie der IU, Theorie des Außenhandels (z.B. Dunning)	Liberalisierung, Deregulierung	Realisierung globaler Wettbewerbsvorteile	Entstehung von Weltmärkten

Abb. 1-2: Zeitliche und inhaltliche Entwicklungslinien der Forschung im Internationalen Management (Quelle: in Anlehnung an Meckl 2006, 28)

Auf zahlreiche Inhalte der in der Abbildung grau hinterlegten Forschungsschwerpunkte wird im Verlauf der Untersuchung immer wieder Bezug genommen: Als besonders leistungsfähige, weil unterschiedliche Markteintritts- und Marktbearbeitungsstrategien gleichzeitig abdeckende, *Theorie der Internationalen Unternehmung (IU)* wird das *eklektische Paradigma von Dunning* erläutert (vgl. Abschnitt 2.4.3). Konkrete Empfehlungen bezüglich der *Ausgestaltung von Internationalisierungsstrategien* lassen sich aus der in den 1980er Jahren entstandenen, um die Berücksichtigung strategischer Motive und weiterer Strukturvariablen erweiterten „Mark II“-Version des eklektischen Paradigmas, sowie speziell in Bezug auf die Make-or-buy-Frage aus der *Transaktionskostentheorie* (vgl. Abschnitt 2.4.2.2), ableiten. Im Zusammenhang mit der organisationstheoretischen Grundsatzfrage der Zentralisierung vs. Dezentralisierung werden auch die *Organisationstypen von Bartlett/Ghoshal* (vgl. Abschnitt 2.3.3.2) erläutert, wobei darauf hingewiesen wird, dass kein zwingender Zusammenhang zwischen (leistungsseitiger) Standardisierung vs. Differenzierung und (organisatorischer) Zentralisierung vs. Dezentralisierung der Aktivitäten zur Herstellung der Leistung bestehen muss. Nicht zuletzt auf Grund der immer weiter voranschreitenden *Liberalisierung und Deregulierung* vormals abgeschotteter Märkte ist es häufig auch gar nicht mehr erforderlich, vor Ort zu produzieren, um einen strategisch wichtigen Absatzmarkt zu bedienen. Auf das *regionale Wettbewerbsmodell von Porter*, das auch als *Diamant-Modell* bezeichnet wird, und insbesondere dessen Erklärungspotential bezüglich der Vorteilhaftigkeit einer politischen Einflussnahme auf unternehmerische Verlagerungsentscheidungen, wird im Rahmen des Abschnitts 2.4.2.1 eingegangen.

Bezüglich der *Führung/Steuerung in internationalen (Unternehmens- und sozialen) Netzwerken* (vgl. die Abschnitte 2.4.2.2 und 2.4.2.3) wird neben den Erfolgspotentialen und -faktoren unternehmensübergreifender Kooperationen auch die Gefahr der Herausbildung von Eigeninteressen, entweder von Entscheidungsträgern im eigenen Unternehmen oder von unternehmensexternen Wertschöpfungspartnern, und die sich daraus ergebende Notwendigkeit zur Implementierung leistungsfähiger Controlling- und Überwachungssysteme herausgestellt. Die *Prinzipal-Agent-Theorie* (vgl. die Abschnitte 2.4.2.2 und 2.4.2.3) bietet einen geeigneten konzeptionellen Bezugsrahmen zur Modellierung der relevanten Interaktionsbeziehungen und Ableitung von Empfehlungen in Bezug auf die Ausgestaltung von Überwachungs- und Steuerungssystemen sowie Verträgen. Mit der *Realisierung globaler Wettbewerbsvorteile* beschäftigen sich insbesondere die ressourcenorientierten Ansätze (vgl. Abschnitt 2.4.2.2), welche eine wichtige Ergänzung zu einer rein transaktionskostenorientierten Beantwortung der Make-or-buy-Frage darstellen. Ein zentraler Schwerpunkt in der aktuellen Forschung zur Internationalisierung von Produktionsaktivitäten sind die zahlreichen, überwiegend computerunterstützten Verfahren zur *Standortbewertung und Optimierung der Wertschöpfungskette*.

Die einzelnen Erklärungsansätze, die im Verlauf der Arbeit näher vorgestellt werden, besitzen unterschiedliches Erklärungspotential für die verschiedenen Inhalte und Aufgaben der strategischen Planung (Abschnitt 2.3), die transaktionsformspezifischen (Rück-)Verlagerungstypen (vgl. Abschnitt 3.3) sowie die einzelnen Komponenten und Phasen des Verlagerungs- und Rückverlagerungsprozesses (vgl. Abschnitt 3.2).

## **1.2.2 Stand der empirischen Forschung**

Ein ähnlicher zeitlicher und inhaltlicher Entwicklungstrend wie in der theoretisch-konzeptionellen Forschung spiegelt sich auch in der Entwicklung der empirischen Forschung des Internationalen Managements zu internationalen Produktionsaktivitäten wieder: Stand bei den zahlreichen Arbeiten und Ansätzen zur Erklärung internationaler Unternehmensaktivitäten der 1970er Jahre vor allem die Ausweitung internationaler Produktionsaktivitäten, und damit das Direktinvestitionsverhalten, im Vordergrund, verschob sich der Fokus der Forschung in den 1980er und frühen 1990er Jahren zunehmend in Richtung der Untersuchung kooperativer Markteintritts- und Marktbearbeitungsformen, wie beispielsweise grenzüberschreitender Joint Ventures, strategischer Allianzen oder internationaler Outsourcing-Beziehungen. Gleichzeitig entwickelte sich mit den zunehmenden Erfolgen japanischer Unternehmen eine Diskussion um die optimalen Managementinstrumente und kulturspezifischen Konzepte

zur Optimierung der Effizienz der Produktion nach dem Vorbild japanischer Unternehmen.

Seit den 1990er Jahren widmete sich eine zunehmende Anzahl von Arbeiten (vgl. z.B. Florescu 1991, Rechsteiner 1995, Gehrke 1999, Löffler 2001, Stienemann 2003, Tracia 2003, Mittnacht 2006, Ostrowski 2007, Stiller 2007) darüber hinaus einem weiteren zunehmend empirisch beobachtbaren Phänomen: Internationalen Desinvestitionen bzw. internationalen De-Diversifikationen. In der praktisch ausgerichteten Betriebswirtschaftslehre gewannen indes heuristische und investitionstheoretische Entscheidungsmodelle zur Standortwahl zunehmend an Popularität.

In Bezug auf die aktuelle Forschung und die zahlreichen jüngeren Arbeiten seit Anfang dieses Jahrtausends zeichnen sich bis heute nur wenige Tendenzen einer Integration der unterschiedlichen Sichtweisen ab. Während die quantitativ-empirische Forschung zum internationalen Management mit Hilfe immer ausgefeilterer statistischer Methoden und Verfahren immer differenziertere und erstaunlich robuste Korrelationen zwischen internationalisierungsrelevanten Variablen ermittelt, feilt das „Lager“ der Berater und Praktiker weiter an der Komplexität und Differenziertheit der Entscheidungsmodelle zur Standortwahl. Beide Stoßrichtungen haben ihre Berechtigung, und beide haben bereits eine Vielzahl neuer Einsichten und Erkenntnisse ermöglicht. Die Ergebnisse aus der quantitativ-empirischen Internationalisierungsforschung in die modernen strategischen Entscheidungsmodelle zu integrieren, wird eine zentrale Herausforderungen für Theorie und Praxis des Internationalen Managements in den kommenden Dekaden darstellen.

Speziell zum Phänomen der Rückverlagerung von Produktionsaktivitäten nach Deutschland liegen, abgesehen von den Auswertungen der bereits zitierten Studie „Modernisierung der Produktion“ des Fraunhofer Instituts für Systemtechnik und Innovationsforschung (FHG ISI), in welcher die verlagerungs- und rückverlagerungsbezogenen Fragen auf Grund der inhaltlich-thematischen Breite der Untersuchung jedoch auch nur einen vergleichsweise geringen Anteil am Gesamtumfang des Fragebogens ausgemacht haben, *keine belastbaren quantitativen Untersuchungen* vor. Dafür existieren *mehrere qualitative Untersuchungen* in Fallstudienform (vgl. Abschnitt 4.2.3.4) sowie zahlreiche Presse- und Medienberichte zu einzelnen (Rück-)Verlagerungsfällen.

Die Vor- und Nachteile beider Betrachtungsweisen liegen auf der Hand: Eine Untersuchung des Phänomens im Rahmen einer größer angelegten quantitativen Untersuchung zwingt dazu, die Abfrage der im Zusammenhang mit der Rückverlagerung stehenden Sachverhalte auf einige wenige Fragen (z.B. „Qualitätsprobleme“, „mangelhafte Flexibilität“ etc.) zu begrenzen, womit sich jedoch



komplexere Zusammenhänge, wie etwa die Frage nach den eigentlichen Gründen für die Nichterreichung eines angestrebten Qualitätsniveaus oder die unzureichende Flexibilität, nicht abbilden lassen. Die Fallstudienbetrachtung ermöglicht hier weitaus tiefere Einblicke, und gerade im Zusammenhang mit teilstandardisierten Befragungen im Rahmen von Expertengesprächen lassen sich hinsichtlich Konstrukt- und Antwortvalidität oft sehr viel bessere Werte erzielen als bei einer reinen Fragebogenauswertung, da für beide Interviewpartner die Möglichkeit besteht, Unklarheiten und damit Unsicherheiten, was die sinn-gemäße Auslegung der Frage oder auch die „richtige“ Interpretation einer gegebenen Antwort angeht, durch gezieltes Nachfragen zu vermeiden (vgl. hierzu ausführlich Abschnitt 4.3.1). Damit bleibt ein massiver Trade-off zwischen der statistischen Repräsentativität / Verallgemeinerbarkeit der Ergebnisse der quantitativen Untersuchungen einerseits und der Tiefe der Einblicke, die die qualitativen Betrachtungen konkreter Rückverlagerungsfälle in die komplexen Zusammenhänge einzelner Standortentscheidungen andererseits zu gewähren vermögen, zu konstatieren.

## 1.3 Konzeption der Untersuchung

### 1.3.1 Ziel und Forschungsfragen

Vor dem Hintergrund dieses dargestellten Trade-offs ist es das Ziel der Untersuchung, durch die Verknüpfung der Diskussion und Interpretation quantitativer Daten mit einer primär- und sekundärempirischen Analyse konkreter Rückverlagerungsfälle zu einem erweiterten, sowohl quantitativ als auch qualitativ fundierten, Verständnis für die Thematik beizutragen, das auch als Grundlage für die Ableitung normativer Handlungsempfehlungen in Bezug auf die wertorientierte Gestaltung von Standortentscheidungen (vgl. Kapitel 5) dienen kann.

Hierzu werden die primär- und sekundärempirischen Informationen unter anderem im Hinblick auf die nachfolgenden, im Detail anhand der in den Kapiteln 2 und 3 angestellten konzeptionellen Überlegungen thematisierten und konkretisierten, Fragestellungen diskutiert und interpretiert:

- *Randphänomen oder Rückverlagerungswelle:*
  - Ausmaß des Phänomens und Entwicklung im Zeitablauf
  - Bei welchen Verlagerungs- bzw. Rückverlagerungsentscheidungen handelt es sich tatsächlich um Kapazitätsverlagerungen im substitutiven Sinne (vgl. hierzu Abschnitt 3.1), bei welchen eher um Kapazitätserweiterungen bzw. -reduzierungen?
  - Volkswirtschaftliche Implikationen

- *Bestimmungsgründe für Rückverlagerungen:*
  - Sind Rückverlagerungen mehrheitlich als Folge einer Verbesserung der relativen Standortattraktivität Deutschlands, als Nebeneffekt übergeordneter strategischer Entscheidungen, oder als Ergebnis einer unzureichenden strategischen Planung zu interpretieren?
  - Rückverlagerungen in Abhängigkeit von Branchenspezifika, Unternehmensmerkmalen, Form des Auslandsengagements, internationaler Produktionsstrategie, Entscheidungsprozessen, Produkt- und Prozessspezifika
  - Wichtigste Einzelgründe für die Rückverlagerung / typische Probleme, zu denen es während der Produktion im Ausland gekommen ist
- *Charakteristika und Abläufe der jeweiligen Entscheidungsprozesse im Zusammenhang mit*
  - dem Aufbau der Aktivitäten im bzw. der Verlagerung der Aktivitäten ins Ausland,
  - der (Eigen-/ Fremd-/ Joint Venture-)Produktion im Ausland sowie
  - der Einstellung / Reduzierung der Aktivitäten im bzw. (Rück-)Verlagerung der Aktivitäten aus dem Ausland.
- *Erfolgsbeurteilung, Handlungsempfehlungen und Erfolgsfaktoren:*
  - Charakterisierung des grundlegenden DCF-orientierten Modells zur Entscheidungsfindung und Erfolgsbeurteilung
  - Rückverlagerungen als Misserfolg bzw. „Scheitern“, oder als planmäßige Beendigung möglicherweise von vornherein auf zeitliche Befristung ausgelegter Auslandsengagements im Rahmen einer übergeordneten, insgesamt erfolgreichen Internationalisierungsstrategie / Wurde durch die zeitlich befristete Produktion im Ausland im Vergleich zur Null-Alternative, dass die Produktion gar nicht erst ins Ausland verlagert worden wäre, unterm Strich mehr oder weniger Wert geschaffen?
  - Strategische Implikationen von Verlagerungs- und Rückverlagerungsentscheidungen (Auswirkungen auf die weiteren Geschäftsaktivitäten und Standorte sowie die langfristige Ressourcen- und Kompetenzbasis des Unternehmens)
  - Empfehlungen in Bezug auf die konkrete Ausgestaltung der Auslandsaktivitäten (z.B. Transaktionsformwahl und ggf. Beziehung mit Kooperationspartner, Maßnahmen zur Qualitätssicherung und -kontrolle, Berücksichtigung der „Verlagerungsfähigkeit“ von Produkten und Prozessen sowie von Remanenz- und Zusatzkosten...)

### 1.3.2 Aufbau und Vorgehen

Wie dies der vorangehend dargestellte Überblick über die Ziele und Fragestellungen der Untersuchung bereits deutlich gemacht hat, sind internationale Standortentscheidungen niemals als isolierte Einzelentscheidungen, sondern grundsätzlich vor dem Hintergrund ihrer Einbettung in den unternehmensinternen und -externen Kontext (Ist-Zustand sowie prognostizierte bzw. intendierte und tatsächliche Entwicklung) zu betrachten und im Hinblick auf ihre vielfältigen Auswirkungen auf die bzw. unter Berücksichtigung der Interdependenzen mit den unterschiedlichen Strategieebenen innerhalb des Unternehmens zu interpretieren und im Hinblick auf ihren Wertbeitrag zu beurteilen.

Vor diesem Hintergrund werden im Rahmen des **zweiten Kapitels** zunächst unter anderem die Begriffe Kontext, Strategie und Erfolg, die Beziehung, in der sie zueinander stehen, sowie Konzepte zu deren Systematisierung, Operationalisierung bzw. Messung, erläutert. Hierzu wird zunächst der Strategiebegriff definiert und charakterisiert (*Abschnitt 2.1*) und eine Arbeitsdefinition des Begriffs der „Internationalen Produktion“ entwickelt, um diesen insbesondere von weiteren Supply-Chain-Aktivitäten, etwa der „Beschaffung“, möglichst trennscharf abgrenzen zu können (*Abschnitt 2.2*). Den Schwerpunkt des zweiten Kapitels bilden die Ausführungen zu den konkreten Inhalten und Kernaktivitäten der Entwicklung und Gestaltung, des „Managements“ sowie der Beurteilung des Erfolgs internationaler Produktionsstrategien (*Abschnitt 2.3*), deren Gliederung mit der Einteilung in die Phasen Analyse / Prognose, Planung, Implementierung und Kontrolle den typischen Phasenmodellen der strategischen Planung folgt. Eine besondere Bedeutung wird in diesem Zusammenhang der Notwendigkeit der Berücksichtigung der zahlreichen Interdependenzen aufgrund der vielfältigen Auswirkungen, die internationale Standortentscheidungen auf die verbleibenden und weiteren Aktivitäten am Stammsitz sowie an den weiteren Standorten haben, beigemessen. Die Interdependenzproblematik ist gleichzeitig der Grund dafür, dass sich die Erfolgsbeurteilung im Sinne einer Beantwortung der Frage, inwieweit durch die Produktion im Ausland mehr Wert geschaffen werden konnte, als durch eine unveränderte Fortführung der Aktivitäten im Inland geschaffen worden wäre, in aller Regel nicht an der isolierten Betrachtung einzelner Engagements bzw. dem „Standortenerfolg“ festmachen lässt. Auch auf die Schwierigkeiten im Zusammenhang mit der Erfolgsbeurteilung bzw. Messung des erzielten Wertbeitrags wird im zweiten Kapitel ausführlich eingegangen. Als weiterer Baustein der konzeptionellen Fundierung der Entwicklung internationaler Produktionsstrategien werden in *Abschnitt 2.4* schließlich ausgewählte theoretische Ansätze vorgestellt, die, entweder als partialanalytische Ansätze einzelne Aspekte, wie z.B. die Standort- bzw. Länderfrage, die Frage

nach der (Transaktions-) Form des Auslandsengagements oder auch spezifische Aspekte des Entscheidungsverhaltens, beleuchten, oder, wie der „eklektische“ Ansatz von John Dunning, durch die Integration mehrerer theoretischer Stoßrichtungen das Phänomen der internationalen Ausweitung von Produktionsaktivitäten anhand einer integriert-simultanen Betrachtung mehrerer als relevant erachteter Variablen möglichst umfassend zu erklären versuchen.

Vor dem Hintergrund dieses in Kapitel 2 entwickelten Bezugsrahmens zur Entwicklung internationaler Produktionsstrategien wird im Rahmen des **dritten Kapitels** schließlich ein konzeptioneller Analyserahmen für die Konkretisierung und Abgrenzung (*Abschnitt 3.1*), die Deskription und Systematisierung (*Abschnitt 3.2*) sowie die transaktionsformspezifische Detailanalyse als Prozess (*Abschnitt 3.3*) der Phänomene „Verlagerung“ und „Rückverlagerung“ entwickelt. Der Betrachtung der Interdependenzen wird im Hinblick auf die Entwicklung einer Typologie idealtypischer (Rück-)Verlagerungs-Erfolgs-Gestalt-Muster als Synthese und Grundlage für die anschließende empirische Untersuchung auch innerhalb des dritten Kapitels eine wesentliche Bedeutung beigemessen.

Die sekundär- und primärempirische Analyse sowohl konkreter Rückverlagerungsfälle (*Abschnitt 4.3*), als auch länderstatistischer Daten und Studienergebnisse zur relativen Standortqualität Deutschlands (*Abschnitt 4.2.1*), der Ergebnisse von Studien und Befragungen zu Produktionsaktivitäten ausländischer Unternehmen in Deutschland (*Abschnitt 4.2.2*) sowie der Aussagen existierender Studien und Befragungen zu Produktions(rück)verlagerungen nach Deutschland (*Abschnitt 4.2.3*) ist Gegenstand des **vierten Kapitels**, das den inhaltlichen Schwerpunkt der Arbeit bildet. Das Vorgehen, der eigentlichen Untersuchung des Phänomens der (Rück-)Verlagerung von Produktionsaktivitäten nach Deutschland eine Analyse der relativen Attraktivität des Standorts Deutschland in Bezug auf die für das Funktionsfeld Produktion als relevant erachteten Standortfaktoren sowie eine Zusammenfassung der Ergebnisse von Studien und Befragungen zu den Produktionsaktivitäten ausländischer Unternehmen in Deutschland, voranzustellen, folgt der Überlegung, dass beide Themen in hohem Maße relevant sind im Hinblick auf die Kontextualisierung und Interpretation der Studienergebnisse, der Presse- und Medienberichte sowie der Aussagen der Unternehmensvertreter speziell zu (Rück-)Verlagerungen. Das Internationalisierungsverhalten von Unternehmen als Ex-post-Indikator für die Standortqualität Deutschlands beispielsweise spiegelt zumindest retrospektiv die Einschätzung der Wettbewerbsfähigkeit einer Produktion in Deutschland durch die ausländischen Investoren – und damit ohne den Bias des „reumütigen Rückkehrens“, der weite Teile der Berichterstattung zu „rückkehrenden“ oder

„rückkehrwilligen“ Unternehmen dominiert und die Auseinandersetzung mit dem Thema oft von vornherein in eine spezifische Richtung determiniert – wider. Vor dem Hintergrund dieser Kontextualisierung erfolgt schließlich in *Abschnitt 4.3* die sekundär- und primärempirische Analyse eines Samples von mehr als 100 (Rück-)Verlagerungsfällen im Hinblick auf die in den vorangehenden Kapiteln 2 und 3 als interessierend herausgearbeiteten Fragestellungen.

Abschließend werden im Rahmen des **fünften Kapitels** die wichtigsten Kernaussagen, die sich anhand der synthetischen Betrachtung der „So sollte man es machen“-Theorie (Kapitel 2 und 3) und der „So wird es gemacht“-Empirie (Kapitel 4) im Hinblick auf eine wertorientierte Gestaltung von – aktiven (Verlagerungen und Rückverlagerungen) und passiven (Standorterhalt) – Standortentscheidungen sowie deren Beurteilung treffen lassen, zusammengefasst.