

## **Ziel und Aufbau der Untersuchung**

„Ja, ja, die Lemminge. Erst zogen sie gen Osten, und nun kehren sie zurück“, kommentierte einer der Experten, denen ich im Zusammenhang mit der Entstehung dieser Arbeit zu großem Dank verpflichtet bin, spontan, als ich ihm berichtete, eine Dissertation zum Thema der (Rück-)Verlagerung ausländischer Produktionsaktivitäten nach Deutschland zu verfassen. Diese Bemerkung war freilich ironisch gemeint, denn ebenso, wie es für Unternehmen viele gute Gründe gibt, ins Ausland zu gehen, gibt es für Unternehmen rationale Argumente, eine Auslandsstrategie zu überdenken und ggf. zu revidieren. Vor allem sind internationale Standortentscheidungen niemals als isolierte Einzelentscheidungen zu betrachten, sondern grundsätzlich vor dem Hintergrund ihrer Einbettung in den unternehmensinternen und -externen Kontext (Ist-Zustand sowie prognostizierte bzw. intendierte und tatsächliche Entwicklung) zu interpretieren und auf ihren Wertbeitrag hin zu beurteilen.

Deswegen soll dieses Buch keine rückblickende Aufarbeitung des Zugs und der „reumütigen Rückkehr“ der Unternehmen – und der Lemminge schon gar nicht – sein, sondern es möchte einen Beitrag leisten zur sowohl theoretischen als auch empirischen Fundierung eines Phänomens, dessen nicht nur betriebswirtschaftliche, sondern auch volkswirtschaftliche, politische und gesellschaftliche Bedeutung und kontroverse Diskussion die Auswahl der auf dem Cover zitierten Überschriften aus der Presse- und Medienberichterstattung zeigt.

Dem interessierten Fachpublikum möchte das Buch die Komplexität von internationalen Standortentscheidungen sowie den Beitrag, den die betriebs- und volkswirtschaftliche Forschung nicht nur zur Erklärung, sondern auch zur wertorientierten Gestaltung von Standortentscheidungen zu liefern vermag, verdeutlichen. Den Praktikern und Entscheidungsverantwortlichen in Unternehmen möchte es Anregungen bieten, internationale Standortentscheidungen vor dem Hintergrund ihrer vielschichtigen Interdependenzen mit den weiteren Unternehmensaktivitäten bzw. unter Berücksichtigung ihrer Auswirkungen auf diese zu bewerten, zu planen und zu implementieren – und gegebenenfalls auch den „Salto rückwärts“ „elegant“ zu gestalten – so, wie der Springer auf dem Einband. Den Unternehmensvertretern, Fachexperten und weiteren Praktikern, mit denen ich während der Entstehung der Arbeit und auf Kongressen und Workshops zu dem Thema Kontakt hatte, danke ich für die Unterstützung, sei es durch konstruktive Kritik oder die Teilnahme an der Befragung.

Das Phänomen der (Rück-)Verlagerung von Produktionsaktivitäten wird unter anderem im Hinblick auf die nachfolgenden Fragestellungen untersucht:

- *Randphänomen oder Rückverlagerungswelle:*
  - Ausmaß des Phänomens und Entwicklung im Zeitablauf
  - Bei welchen Verlagerungs- bzw. Rückverlagerungsentscheidungen handelt es sich tatsächlich um Kapazitätsverlagerungen im substitutiven Sinne, bei welchen eher um Kapazitätserweiterungen / -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...)

Hierzu wird im Rahmen des *zweiten Kapitels*, dessen Schwerpunkt die Ausführungen zu den konkreten Inhalten und Kernaktivitäten der Entwicklung und Gestaltung, des „Managements“ sowie der Beurteilung des Erfolgs internationaler Produktionsstrategien bilden, ausführlich auf die Notwendigkeit der Berücksichtigung dieser zahlreichen Interdependenzen eingegangen. Da sich vor dem Hintergrund dieser Interdependenzproblematik auch 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 „Standort-erfolg“ festmachen lässt, werden im Rahmen des zweiten Kapitels auch die Schwierigkeiten im Zusammenhang mit der Erfolgsbeurteilung bzw. Messung des erzielten Wertbeitrags thematisiert. Zur konzeptionell-theoretischen Fundierung werden schließlich ausgewählte theoretische Ansätze, die jeweils unterschiedliche Aspekte der Entwicklung internationaler Produktionsstrategien, wie z.B. die Standort- bzw. Länderfrage, die Frage nach der (Transaktions-) Form des Auslandsengagements oder auch spezifische Aspekte des Entscheidungsverhaltens, beleuchten, vorgestellt.

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

Gegenstand des *vierten Kapitels*, das den inhaltlichen Schwerpunkt der Arbeit bildet, ist die sekundär- und primärempirische Analyse sowohl konkreter Rückverlagerungsfälle als auch länderstatistischer Daten und Studienergebnisse zur

relativen Standortqualität Deutschlands, zu Produktionsaktivitäten ausländischer Unternehmen in Deutschland sowie zu Produktions(rück)verlagerungen nach Deutschland. Das Vorgehen, der sekundär- und primärempirischen Analyse des Phänomens der (Rück-)Verlagerung von Produktionsaktivitäten nach Deutschland eine Analyse der relativen Attraktivität des Standorts Deutschland 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. So spiegelt beispielsweise das Internationalisierungsverhalten von Unternehmen als Ex-post-Indikator für die Standortqualität Deutschlands zumindest retrospektiv die Einschätzung der Wettbewerbsfähigkeit einer Produktion in Deutschland durch die ausländischen Investoren wider – 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.

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.

Die diesem Buch zugrunde liegende Arbeit entstand während meiner Tätigkeit als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Internationales Management an der Universität Bayreuth und wurde im Juni 2011 von der Rechts- und Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät dieser Universität als Dissertation angenommen. Ich möchte an dieser Stelle allen danken, die mich bei der Anfertigung der Arbeit unterstützt haben. Besonderes danke ich dabei meinem akademischen Lehrer und Doktorvater Prof. Dr. Reinhard Meckl dafür, dass er die Anfertigung dieser Untersuchung in allen Phasen mit seinem fachlichen Rat begleitet und unterstützt hat. Prof. em. Dr. Heymo Böhler danke ich für die Erstellung des Zweitgutachtens, Prof. Dr. Torsten Kühlmann für die Übernahme des Prüfungsvorsitzes.

Für Anmerkungen und Kritik bin ich dankbar. Diese können an folgende E-Mail-Adresse geschickt werden: [d.schultheiss@rueckverlagerung.eu](mailto:d.schultheiss@rueckverlagerung.eu).