

3.2.6.3 Erfolgs-Gestalt-Typologie von (Rück-)Verlagerungen

Grenzt man die Betrachtung nun ein auf die im Rahmen dieser Untersuchung interessierenden Fälle, in denen es tatsächlich zu einer (Rück-)Verlagerung nach Deutschland kommt, also die *Ex-post-Erfolgskonstellationen 2 (Auslandsengagement war in der Summe erfolgreich im Vergleich zur Null-Alternative)* und *4 (Auslandsengagement war in der Summe nicht erfolgreich im Vergleich zur Null-Alternative)*, so lassen sich aus der Kombination der drei hier beschriebenen Gestaltmuster mit den beiden Ex-post-Erfolgskonstellationen sechs idealtypische (Rück-)Verlagerungstypen bilden:

Vorherrschendes (Rück-)Verlagerungs-Gestalt-Muster:

Veränderung der Kontextvariablen im Zeitablauf:

- Da sich die Rahmenbedingungen im Zeitablauf geändert haben, wird eine Fortführung der Produktion im Ausland nicht mehr als sinnvoll erachtet
- (Rück-)Verlagerung als Beendigung des Versuchs, von (zeitlich befristeter) Vorteilhaftigkeit einer Produktion im Ausland zu profitieren

Fehlerhafte Einschätzung der Kontextvariablen:

- Erst nach Aufnahme der Aktivitäten im Ausland hat sich gezeigt, dass die Rahmenbedingungen falsch eingeschätzt worden sind
- (Rück-)Verlagerung als ungeplanter / vorzeitiger Exit, um Kongruenz mit den Rahmenbedingungen herzustellen

Inkonsistente Internationalisierungsstrategie:

- Erst nach Aufnahme der Aktivitäten im Ausland hat sich gezeigt, dass Konsistenz und Stimmigkeit der Strategie falsch eingeschätzt worden sind
- (Rück-)Verlagerung als ungeplanter / vorzeitiger Exit, um Konsistenz und Stimmigkeit der Strategie herzustellen

Ex-post-Erfolgsbeurteilung Gesamtprozess: Wert geschaffen / zumindest kein Wert vernichtet

Im Vergleich zur Nullalternative wurde...

Wert vernichtet

„Erfolgreiche Globalisierung“	„Glück gehabt“	„Glück gehabt“
„Nicht erfolgreicher Internationalisierungsversuch“	„Vermeidbare reumütige Rückkehr“	„Vermeidbare reumütige Rückkehr“

Abb. 3-9: Erfolgs-Gestalt-Typologie von (Rück-)Verlagerungen

Diese Typologie dient als konzeptioneller und terminologischer Bezugsrahmen für die Diskussion und Systematisierung der im Rahmen der primär- und sekundärempirischen Untersuchung identifizierten Rückverlagerungsfälle im Rahmen des 4. Kapitels. Als eines der Ergebnisse der Untersuchung soll an dieser Stelle schon einmal vorweg genommen werden, dass sich empirische Belege und konkrete Beispiele für alle sechs Typen anführen lassen, wobei innerhalb der Fälle, in denen *unterm Strich Wert geschaffen* bzw. *zumindest kein Wert vernichtet* wurde, die „Glück gehabt“ Fälle eher die Ausnahme darstellen.

Im Rahmen der Diskussion der Gründe dafür, dass sich der vorzeitige Exit der Aktivitäten im Ausland in Verbindung mit der (Rück-)Verlagerung nach Deutschland trotz fehlerhafter Analyse / Prognose und in Folge nicht kongruenter und / oder nicht konsistenter Internationalisierungsstrategie in summa dennoch als erfolgreich bzw. zumindest nicht als Wert vernichtend herausstellen

kann, werden die Aufwands- und Irreversibilitätsfragen, und in diesem Zusammenhang die mit dem Auf- und Abbau von Produktionskapazitäten einhergehenden Investitionen und Desinvestitionen (vgl. die Abschnitte 2.3.2.5, 2.3.2.6 und 3.2.5.2, insbes. Abb. 3-5), eine zentrale Rolle spielen.

Was die Gruppe der Fälle, für die ex post konstatiert werden muss, dass insgesamt *Wert vernichtet* worden ist, anbelangt, soll an dieser Stelle noch ein wichtiger Aspekt im Zusammenhang mit der Erfolgsfrage und vor allem der Frage danach, „was man hätte besser machen können“, angesprochen werden: Während für die „*reumütige Rückkehr*“, wie sie hier definiert ist, gesagt werden kann, dass sie durch eine entsprechend sorgfältiger durchgeführte strategische Planung hätte vermieden werden können, stellt sich bei der „nicht erfolgreichen Internationalisierung“, die nach der vorliegenden Betrachtung dadurch charakterisiert ist, dass mehr oder weniger unvorhersehbare Veränderungen der Rahmenbedingungen „Schuld“ daran sind, dass sich eine Produktion im Ausland nicht mehr lohnt, die Frage, ob gelegentliche fehlgeschlagene Internationalisierungsversuche bzw. vorzeitige Exits nicht als unvermeidbarer Bestandteil einer – möglicherweise insgesamt überaus erfolgreichen – Gesamtstrategie bzw. als „unternehmerisches Risiko“ einfach hingenommen und als „Fehlgriff“ unter vielen richtigen Entscheidungen „verbucht werden müssen“.

Eine solche Sichtweise trägt dem Umstand Rechnung, dass bei grundsätzlich jeder Standortentscheidung ein systematisches „Restrisiko“ verbleibt, das primär aus der objektiven Unmöglichkeit einer Bildung von Annahmen über die Entwicklung bestimmter Kontextvariablen, etwa von Wechselkursen, für die die „Random Walk“-Hypothese („die beste Prognose für den Kurs von morgen ist der Kurs von heute“) gilt, resultiert.

Der Idealtyp einer (Rück-)Verlagerung als Folge einer ex ante nicht vorhersehbaren, emergenten Entwicklung unternehmensinterner oder -externer Kontextvariablen wird durch das Rückverlagerungs-Gestalt-Muster des *Typs 1* („*Veränderung der Kontextvariablen im Zeitablauf*“) abgebildet. Da die Veränderung der Kontextvariablen bei diesem Typ als weitgehend unvorhersehbares systematisches (!) Risiko angenommen wird, das sich auch durch eine noch so sorgfältige Planung und den Einsatz der ausgefeiltesten Standortbewertungsverfahren nicht weiter reduzieren lässt, wird der zugehörige Misserfolgs-Gestalt-Typ auch nicht, wie bei den *(Rück-)Verlagerungs-Gestalt-Mustern 2* und *3*, als „*reumütige Rückkehr*“, sondern als „*nicht erfolgreicher Internationalisierungsversuch*“ interpretiert. Diese Titulierung als „Versuch“ rührt von der Überlegung her, dass Standortentscheidungen, wie dies erläutert worden ist, nicht isoliert, sondern als Teil einer unternehmerischen Gesamtstrategie, die

sich als „Portfolio“ aus einer Vielzahl von Einzelentscheidungen zusammensetzt, zu betrachten sind.

Folglich sind die Einzelstrategien und -entscheidungen im Hinblick auf ihren Beitrag zur Optimierung der Effizienz – also des Rendite-Risiko-Verhältnisses – des Gesamtportfolios zu beurteilen (vgl. allgemein zu den Grundlagen der Portfoliotheorie z.B. Steiner/Bruns 2002, 8-9, ausführlicher Schmid/Terberger 1999, 314-331 und den Originalaufsatz zum Portfolio Selection Model von Markowitz – vgl. 1952, 77-91). In der Ex-ante-Planung bedeutet Optimierung der Effizienz, dass diejenige Strategie ausgewählt wird, die im Rendite-Risiko-Profil alternativer Investitionsbündel die höchste Nutzenindifferenzkurve der Entscheidungsträger tangiert:

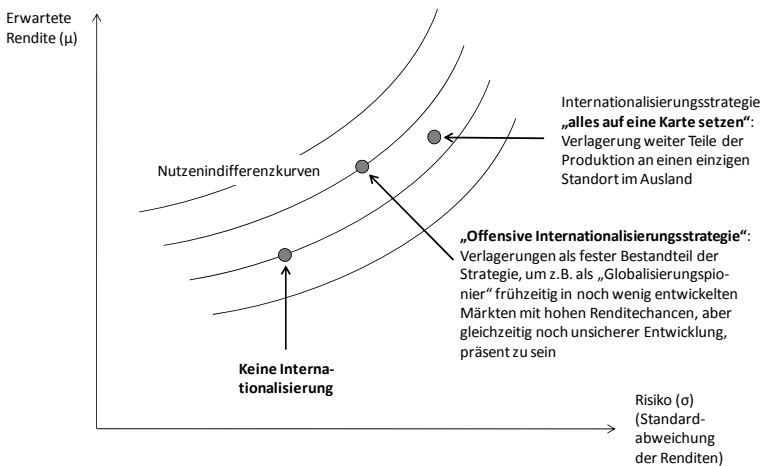


Abb. 3-10: Rendite-Risiko-Diagramm alternativer Internationalisierungsstrategien

Die konkrete Lage der Strategiealternativen hängt wiederum von den Erwartungen der Entscheidungsträger über die möglichen Ausprägungen von Umweltzuständen und deren Eintrittswahrscheinlichkeiten ab. Die Steigung der Indifferenzkurven bringt die Risikoeinstellung der Entscheidungsträger zum Ausdruck.

Wie dies aus der Abbildung 3-10 ersichtlich ist, kann eine insgesamt „offensive“ Internationalisierungsstrategie, die beispielsweise der Leitlinie folgt, als Pionier in solche Ländermärkte einzutreten, die erst am Anfang ihrer Entwicklung stehen und deswegen besonders hohe Chancen bei gleichzeitig hohen Risiken aufweisen, durchaus insgesamt erfolgreich sein – auch, wenn sich einzelne Standortentscheidungen innerhalb eines derartigen „Gesamtportfolios“ als

Misserfolg herausstellen. Mögliche (Rück-)Verlagerungen bzw. vorzeitige Exits einzelner, sich nicht erfolgreich entwickelnder Auslandsengagements, werden daher von einigen, insbesondere größeren, Unternehmen im Rahmen der strategischen Planung bereits von vornherein mit eingeplant.

Eine derartige Gesamtstrategie, die im Sinne eines Portfolios von Einzelentscheidungen von vornherein einen gewissen Prozentsatz „gescheiterter“ bzw. vorzeitig abgebrochener Engagements ins Kalkül einbezieht, kann in vielen Fällen sogar erfolgreicher sein als eine von Anfang an auf das Überleben der einzelnen Engagements ausgerichtete Strategie. Der Grund hierfür liegt in der risikovernichtenden Verbundwirkung der Einzelentscheidungen innerhalb eines Portfolios, die von Markowitz (vgl. 1952) am Beispiel von Wertpapierportfolios erstmals erläutert und später von Lessard (vgl. 1974 und 1979) auf die Erklärung der Risikovernichtung durch internationale Aktiendiversifikation übertragen worden ist. Der Grundgedanke lautet (vgl. hierzu auch z.B. Meckl 2006, 62-64 und Stein 1998, 131): Da sich als Reaktion auf Veränderungen der Umfeldvariablen die Renditen der einzelnen Wertpapiere im Portfolio in der Regel nicht im Gleichlauf verändern, lässt sich durch das „geschickte“ Zusammenstellen eines Portfolios aus Wertpapieren, die im Hinblick auf ihre Renditeentwicklung eine möglichst geringe bzw. im Idealfall sogar negative Korrelation aufweisen, der unsystematische Teil des Risikos des Gesamtportfolios verringern bzw. bei vollständig negativer Korrelation der einzelnen Papiere untereinander theoretisch sogar vollständig ausschalten, so dass das Gesamtrisiko des Portfolios geringer ausfällt als das gewogene Mittel der Einzelrisiken bei unterstellter gleicher Rendite.

Aufbauend auf diesen Überlegungen haben sich im Internationalen Management Ansätze, die „Internationalisierung“ bzw. die Herausbildung „internationaler“ Unternehmen zurückführen auf das Streben der Unternehmen, durch internationale Direktinvestitionen eine internationale Diversifikation ihrer Risikobasis zu erreichen, entwickelt. Dieser Sichtweise zufolge stellen internationale Unternehmen ein im Hinblick auf das Rendite-Risiko-Kalkül der Eigentümer optimiertes Realinvestitionsbündel dar. Als einer der Urheber und prominentesten Vertreter der Risikoportfolioperspektive im Internationalen Management gilt Rugman (vgl. als Originalquellen 1975, 1979 und 1980; für eine Zusammenfassung z.B. Meckl 2006, 64-66). Er stellt die These auf, dass Internationale Unternehmen geeignetere „Investitionsvehikel“ zur internationalen Risikodiversifikation als z.B. international investierende Aktienfonds darstellen, da sie gegenüber diesen über spezifische Transaktionsvorteile, etwa in Bezug auf das spezifische Wissen über die lokalen Besonderheiten der Märkte und die unter-

nehmensspezifischen Auswirkungen möglicher Umweltveränderungen, verfügen.

Die Argumentation wartet gerade in Bezug auf die internationale Dislozierung des Funktionsbereichs Produktion mit einem hohen Erklärungswert auf, da sich hier besonders viele Punkte anführen lassen, die dafür sprechen, dass der Korrelationskoeffizient der Wertentwicklungen der einzelnen Auslandsinvestitionen kleiner als eins ist, so dass sich ein risikovermindernder Portfolioeffekt einstellt.

So kann beispielsweise durch den Unterhalt von Produktionsaktivitäten in mehreren Ländern mit unterschiedlichen Faktorausstattungen und dementsprechend länderspezifisch optimierten Faktoreinsatzverhältnissen bzw. -intensitäten von einer im Hinblick auf das Ziel der Risikoverminderung idealerweise negativen Korrelation der Kosten für die zum Teil substitutiven Produktionsfaktoren profitiert werden: Steigen zum Beispiel auf Grund konjunktureller Bedenken die von Eigen- und Fremdkapitalgebern geforderten Risikoprämien, und damit die Kosten für die Kapitalbeschaffung insgesamt, und besteht andererseits eine große Nachfrage nach einem spezifischen Produkt, die allein mit den vorhandenen Kapazitäten nicht gedeckt werden kann, bietet die (vorübergehende) Ausweitung der Produktionskapazität durch befristete Einstellung zusätzlichen Personals an einem Standort, an dem das entsprechende Produkt mit einem höheren Anteil manueller Tätigkeit produziert wird, eine unter Rendite-Risiko-Aspekten optimale, da weniger kapitalintensive, Alternative zur Investition in neue oder zusätzliche hoch automatisierte Anlagen am Heimatstandort.

Auch das Hedging von Währungsrisiken durch den Unterhalt von Produktionsaktivitäten in Ländern, die unterschiedlichen Währungsräumen angehören, ist ein in der Praxis häufig anzutreffendes Motiv für die internationale Dislozierung von Produktionsaktivitäten, häufig im Rahmen einer internationalen Parallelproduktion, und ein idealtypisches Beispiel für die Anwendung des Risikoportfoliopedankens im internationalen Produktionsmanagement. So merkt der Vorstandsvorsitzende der BMW AG, Norbert Reithofer, im Zusammenhang mit dem Ausbau des US-amerikanischen Werks in Spartanburg (South Carolina) an: „Die Lohnkosten sind nicht der Hauptgrund für unseren Ausbau in den USA, zumal wir in Spartanburg sehr hohe Löhne zahlen. Wir nutzen die Produktion dort vor allem als natürliches Hedging. Wenn die aktuelle Dollar-Schwäche anhält, wird das sehr wichtig.“ (Financial Times Deutschland Online v. 13.10.2010). Künftig soll nahezu die gesamte Geländewagenflotte in South Carolina gebaut und von dort nach Europa und Asien geliefert werden.

3.3 Transaktionsformspezifische (Rück-)Verlagerungsprozessstypen

3.3.1 Transaktionsform als Gliederungskriterium

Betrachtet man nun isoliert die letzte, zu Gunsten des Standorts Deutschland ausgefallene, Standortentscheidung, unabhängig davon, ob es sich nun bei der vorhergehenden Entscheidung um eine Verlagerung gehandelt hat oder nicht, so lassen sich in Abhängigkeit von der Transaktionsform, mittels welcher die Aktivitäten zuletzt im Ausland durchgeführt wurden, und der Ziel-Transaktionsform für die weitere Durchführung der Aktivitäten im Inland, vier idealtypische (Rück-)Verlagerungstypen identifizieren:

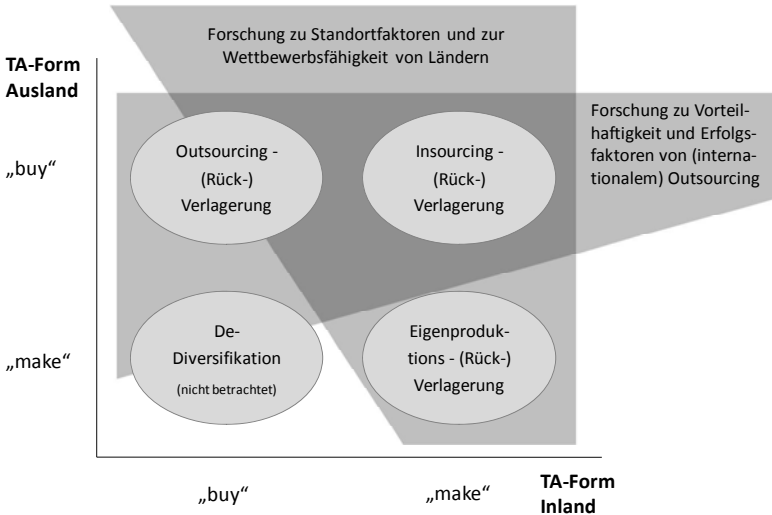


Abb. 3-11: Forschung zu transaktionsformspezifischen Verlagerungs- und Rückverlagerungstypen

Die Wahl der Transaktionsform wurde als strategische Kernaktivität des (Rück-)Verlagerungsprozesses herausgestellt (vgl. die Abschnitte 3.2.2 bis 3.2.4 sowie 2.3.2.2). Da die Inhalte und Entscheidungskalküle der weiteren im Zusammenhang mit einer Verlagerung zu treffenden Einzelentscheidungen neben dem strategischen Motiv maßgeblich von der Festlegung der Transaktionsform abhängen – wie in Abschnitt 3.2.3 erläutert wurde, werden insbesondere Aufwand und Reversibilität von Standortentscheidungen maßgeblich von der Transaktionsform determiniert – sollen im Folgenden die identifizierten (Rück-)

Verlagerungstypen aus Prozesssicht im zuvor beschriebenen Sinne vergleichend einander gegenübergestellt und charakterisiert werden. Im Rahmen dieser Charakterisierung werden auch die typischen Ausprägungen und Konstellationen der unternehmensinternen und -externen Umfeldvariablen, die in der Praxis häufig mit den einzelnen (Rück-)Verlagerungstypen einhergehen, beschrieben.

Die Ermittlung idealtypischer (Rück-)Verlagerungs-Prozess-Typen trägt entscheidend zur Komplexitätsreduzierung bei, da sie eine Ordnung und Selektion der für die einzelnen (Rück-)verlagerungstypen besonders relevanten Einflussfaktoren und Entscheidungskalküle ermöglicht. Da die unternehmensinternen und -externen Einflussfaktoren extrem heterogen sind, und sich die hinter Verlagerungs- und Rückverlagerungsentscheidungen stehenden Entscheidungskalküle wesentlich unterscheiden zwischen den einzelnen (Rück-)Verlagerungstypen, ist eine solche Systematisierung und gesonderte Betrachtung des Gesamtprozesses sowie der Teilprozesse und Einzelentscheidungen für die einzelnen transaktionsformspezifischen (Rück-)Verlagerungstypen bzw. -konfigurationen Voraussetzung für

- die anschließende *Ermittlung hypothetischer Einflussfaktoren (Abschnitt 3.4)* als Synthese und Ausgangsbasis der Ableitung differenzierter Fragestellungen im Rahmen der anschließenden empirischen Untersuchung sowie
- die differenzierte *Ableitung von Empfehlungen in Bezug auf die strategische Entscheidungsgestaltung für ein wertorientiertes Management von Verlagerungen und Rückverlagerungen (Kapitel 5)*.

Werden, wie dies in der Abb. 3-11 der Fall ist, zusätzlich die Perspektiven und Schwerpunkte der Forschung und Literatur sowie der Medienberichterstattung und Beratungspraxis zu dem Thema der Produktions(rück)verlagerungen nach Deutschland im weiteren Sinne betrachtet, so ist festzustellen, dass insbesondere die *Insourcing-(Rück-)Verlagerung*, bei der gleichzeitig ein Wechsel der Transaktionsform von „buy“ zu „make“ erfolgt, besonders intensiv beleuchtet wird. Die Beendigung internationaler Outsourcing-Beziehungen wird nämlich keineswegs nur „... eher in einen anderen Diskussionsstrang z.B. im Rahmen von make-or buy-Entscheidungen“ (Schulte 2002, 100 / Schulz 2007, 86) eingeordnet, sondern findet ebenso Berücksichtigung in zahlreichen Arbeiten und Untersuchungen, die sich mit Standortfaktoren und der Wettbewerbsfähigkeit von Ländern beschäftigen.

Aber auch der hier als *Outsourcing-(Rück-)Verlagerung* bezeichnete Typ, bei dem das Unternehmen streng genommen keine eigene Standortentscheidung treffen muss, da die Wahl des Standorts, an dem produziert wird, in der Regel von den Möglichkeiten und Entscheidungen des Outsourcing-Partners abhängt, wird nicht nur im Rahmen der Outsourcing-Literatur und -Forschung, sondern

auch von einigen standort- und ländervergleichenden Untersuchungen als (Rück-)Verlagerung betrachtet. Trotzdem existieren insgesamt verhältnismäßig wenige Untersuchungen, die sich mit speziell diesem Typ beschäftigen, da es letztlich um einen Wechsel des Lieferanten bzw. Vertragspartners geht, der in den meisten Fällen als unternehmensinterne Entscheidung überhaupt nicht nach außen getragen und damit publik gemacht wird. Entsprechend dünn ist die verfügbare Informationslage zu diesem Typ. Auf Grund der mit zahlreichen Entscheidungsträgern geführten Gespräche und der häufigen Erwähnung dieses Typs im Rahmen von Studien, die eigentlich einen anderen Schwerpunkt aufweisen, wie z.B. die Untersuchung der Make-or-buy-Problematik ohne internationalen Bezug oder die Untersuchung von (Rück-)Verlagerungen eigener Produktionsaktivitäten im Ausland, kann jedoch darauf geschlossen werden, dass es sich um ein hoch relevantes Phänomen handelt.

Der Fall der *Eigenproduktions(Rück-)Verlagerung*, bei dem Unternehmen eigene Aktivitäten bzw. Kapazitäten im Ausland reduzieren und meist Investitionen im Inland tätigen, sofern die erforderlichen Ressourcen und Anlagen dort nicht z.B. wegen Überkapazitäten bereits vorhanden sind, ist schließlich der Archetyp, der bei den überwiegend jüngeren Untersuchungen (z.B. Schulte 2002 / Schulz 2007), die meist den Begriff „Rückverlagerung“ im Titel führen, im Vordergrund steht.

Neben diesen drei in der Praxis häufig vorkommenden (Rück-)Verlagerungstypen ist grundsätzlich auch noch ein Wechsel der Transaktionsform von „make“ zu „buy“ im Zuge der Verlagerung ins Inland vorstellbar. Dieser Fall ist jedoch verhältnismäßig selten und wird im Allgemeinen nicht im Rahmen von Untersuchungen zu (Rück-)Verlagerungen thematisiert, sondern eher im Rahmen von Untersuchungen zur Bestimmung der optimalen Wertschöpfungstiefe als „*De-Diversifikation*“ behandelt.

3.3.2 Strategische Kernaktivitäten und Entscheidungskalkül Eigenproduktions-Typen

3.3.2.1 Eigenproduktions-Rückverlagerung nach Deutschland

Die Rückverlagerung eigener im Ausland unterhaltener Produktionsaktivitäten ist der Fall, der in der öffentlichen und politischen Diskussion meist das größte Aufsehen erregt, da die Verlagerung von Produktionsaktivitäten, die regelmäßig mit erheblichem Kapitaleinsatz verbunden ist, zahlreiche Auswirkungen hat auf die regionale Wirtschaftsentwicklung, und damit auf Arbeitsplätze – auch in vor- und nachgelagerten Wertschöpfungsstufen sowie verwandten und unterstützenden Branchen.

Aufgrund dieser besonderen Bedeutung von Investitionen in dem Land, in welches verlagert wird, sowie von Desinvestitionen in dem Land, aus welchem verlagert wird, spielen die die mit Verlagerungen typischerweise einhergehenden Investitions- und Desinvestitionsentscheidungen auch eine wichtige Rolle in der Betrachtung des Verlagerungs- und Rückverlagerungsprozesses, vor allem für das DCF-orientierte Entscheidungskalkül und die Beurteilung des ökonomischen Erfolgs. Abbildung 3-12 zeigt den typischen Verlauf einer Eigenproduktions-Rückverlagerung, der eine tatsächliche *Verlagerung* von Prozesse und/oder Kapital ins Ausland vorausgegangen ist:

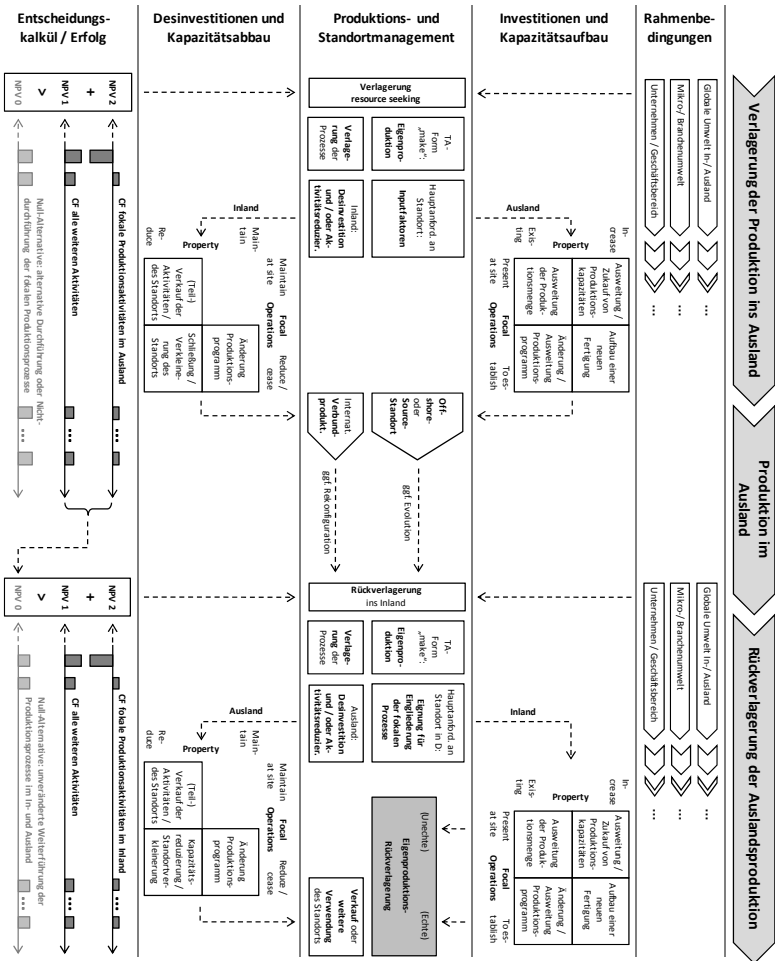


Abb. 3-12: Eigenproduktions-Rückverlagerung nach Deutschland

3.3.2.1.1 *Verlagerung der Produktion ins Ausland*

Wie die Befragung verlagerungsbezogener Unternehmen und die Sekundärauswertung der Literatur und Studien zu dem Thema (vgl. die Abschnitte 4.2 und 4.3) zeigen, gaben in den Fällen, in denen es zu einer typischen Eigenproduktions-Rückverlagerung gekommen ist, sehr häufig kosten- oder ressourcen-zugangsorientierte Motive den Ausschlag für die ursprüngliche Verlagerungsentscheidung, weswegen in der entsprechenden Abbildung „resource seeking“ als strategisches Hauptmotiv angeführt ist.

Wie in den Abschnitten 2.3.3.1, 2.3.3.4, 2.3.4.1 und 3.2.5.1 erläutert wurde, bestehen die im Zusammenhang mit dem Aufbau von Produktionsaktivitäten im Ausland grundsätzlich zu berücksichtigten Zusatzkosten insbesondere in

- *remanenten Strukturkosten* und
- *Opportunitätskosten* an den bestehenden Standorten sowie in
- weiteren in unmittelbarem Zusammenhang mit der Verlagerung stehenden *zusätzlichen Aufwendungen* – sowohl einmalig anfallenden, etwa für den Abbau von Personalkapazität (z.B. Abfindungszahlungen) am bestehenden Standort, die Etablierung umfangreicher Steuerungs-, Kontroll- und Qualitätssicherungssysteme (vgl. die Abschnitte 2.3.4.2 und 2.3.4.3), als auch laufenden Zusatzkosten, etwa für regelmäßig erforderlich werdende Dienstreisen und Entsendungen von Personal (vgl. Abschnitt 2.3.3.2) an den neuen Standort.

Auf das Zustandekommen der einzelnen Kosten und ihre Bedeutung für das Entscheidungskalkül wurde in den vorangegangenen Abschnitten eingegangen. Die Abbildung 3-13 macht die im Zusammenhang mit diesen Kosten grundsätzlich anzustellenden Überlegungen noch einmal grafisch deutlich:

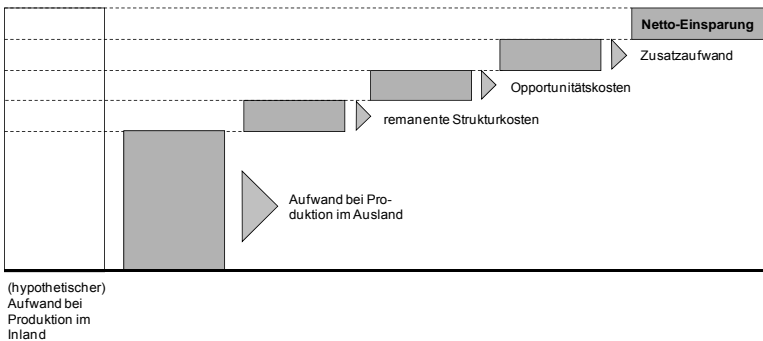


Abb. 3-13: *Kostenbezogene Überlegungen bei Resource-seeking-Verlagerungen (Quelle: modifiziert nach Emmrich 2002, 337)*

Deutlich ersichtlich ist, dass der Gesamtaufwand bei einer Produktion im Ausland den (hypothetischen) Aufwand der Produktion im Inland deutlich und nachhaltig unterschreiten muss, um eine Verlagerung zu rechtfertigen. Dies bestätigt die Argumentation, dass „typische“ Verlagerungen in der Regel mit Resource-seeking-Motiven einhergehen.

Vor dem Hintergrund dieser Überlegungen kann ein typisches DCF-orientiertes Entscheidungskalkül (vgl. hierzu ausführlich die Abschnitte 2.3.3.4, 2.3.4.1 und 3.2.5.1 sowie die Abbildung 3-3 in Abschnitt 3.2.4) für den Verlagerungsfall, wie es auch in der Abbildung 3-12 des Gesamtprozesses dargestellt ist, wie folgt aussehen:

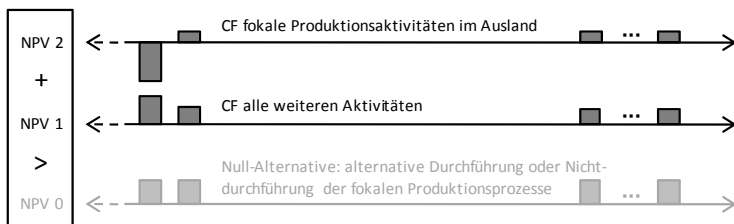


Abb. 3-14: DCF-orientiertes Entscheidungskalkül für die Verlagerung eigener Produktionsaktivitäten ins Ausland (vgl. auch Abb. 3-12)

Im Rahmen des grundlegenden Entscheidungskalküls, demzufolge eine Verlagerung der Aktivitäten ins Ausland als Strategiealternative dann gewählt wird, wenn der Nettobarwert (net present value, NPV) dieser Strategie höher ist als der Nettobarwert der Null-Alternative, welche die nächstbeste Strategiealternative darstellt, kommt der Berücksichtigung der teils erheblichen Investitionen am ausländischen Standort vor der eigentlichen Aufnahme der Aktivitäten eine zentrale Bedeutung zu.

Der Nettobarwert der Strategiealternative „Verlagerung ins Ausland“ selbst setzt sich zusammen aus dem Nettobarwert der Rückflüsse, welche für die fokalen Aktivitäten im Ausland prognostiziert werden (NPV 2), und dem Barwert der Cash Flows aus allen weiteren Aktivitäten des Unternehmens (NPV 1), dessen Prognose sämtliche Auswirkungen der Verlagerung auf die bestehenden Standorte sowie die Finanzierungskosten (vgl. ausführlich Abschnitt 2.3.3.4) zu berücksichtigen hat.

Die Null-Alternative kann grundsätzlich entweder in einer alternativen Durchführung der fokalen Produktionsprozesse, z.B. im Inland oder durch Outsourcing, aber ebenso in der Nichtdurchführung der Prozesse bestehen. Ein Beispiel für letztere Alternative, die Nichtdurchführung der Prozesse, ist die Elimination von Produkten, deren weitere Herstellung keinen positiven Wertbeitrag mehr

schafft, aus dem Leistungsprogramm des Unternehmens. Desinvestitionen bzw. De-Diversifikationen können also für sich genommen einen höheren Wert schaffen als die Fortführung der Aktivitäten im Inland oder eben die Verlagerung ins Ausland, und sind daher als eigenständige Strategiealternative („Exit-Strategie“) ebenso zu operationalisieren und zu berücksichtigen wie die Fortführung der Aktivitäten im Inland oder im Ausland. Zahlreiche Arbeiten und Untersuchungen beschäftigen sich explizit mit dem Wertsteigerungspotential von Desinvestitionen (vgl. Abschnitt 1.2.2).

Möglicherweise kann ein Teil des für den Auf- bzw. Ausbau der Aktivitäten im Ausland erforderlichen Kapitals aus den mit „echten“ Verlagerungen typischerweise einhergehenden Kapazitätsreduzierungen bzw. Desinvestitionen am ursprünglichen Standort gedeckt werden. Dieser Finanzierungseffekt ist in den Abbildungen 3-12 und 3-14 durch den einmalig höheren Cash Flow aus den weiteren Aktivitäten des Unternehmens dargestellt. Grundsätzlich jedoch ist damit zu rechnen, dass die initialen Investitionen am ausländischen Standort die möglichen Rückflüsse aus Desinvestitionen an bestehenden Standorten deutlich übersteigen, so dass per Saldo von anfänglich negativen Cash Flows, und damit von anfänglich im Vergleich zur Null-Alternative geringeren Kapitalwerten, auszugehen ist. Entsprechend deutlich und nachhaltig müssen die langfristigen Vorteile ausfallen, die sich aus der Verlagerung gegenüber der Null-Alternative ziehen lassen, um eine Amortisation der Anfangsinvestitionen zu erreichen.

3.3.2.1.2 *Produktion im Ausland*

Auf Grund der *besonderen Bedeutung kosten- und ressourcenzugangsbezogener Überlegungen* im Zusammenhang mit Verlagerungen ist davon auszugehen, dass den meisten – neu etablierten oder im Zusammenhang mit der Verlagerung ausgebauten – Auslandsstandorten nach der Verlagerung die Rolle von „*Off-shore*“- oder „*Source*“-Standorten (vgl. Abschnitt 2.3.2.4) zukommt, wie dies in der Abbildung 3-12 dargestellt ist. Häufig verfügen derartige Standorte nicht über eine vollständige Wertkette, sondern übernehmen spezifische Aufgaben bzw. Produktionsstufen innerhalb eines internationalen Produktionsverbunds. Sie sind daher typisch für internationale Produktionssysteme, welche dem Organisationstyp der *internationalen Verbundproduktion* (vgl. Abschnitt 2.3.2.3) folgen.

Zu beachten ist, dass sich sowohl die Rolle des Standorts als auch die Konfiguration des internationalen Produktionsverbundes im Zeitablauf verändern kann, wie dies in der Abbildung 3-12 durch die gestrichelten Pfeile veranschaulicht ist, ebenso wie sich die weiteren *unternehmensinternen Rahmenbedingungen* (z.B. strategische Positionierung und Produktprogramm), die *Rahmenbedingungen der Mikroumwelt* (z.B. Preisniveau und Konkurrenzsituation) sowie die

Rahmenbedingungen der Makroumwelt (z.B. Wechselkurse, Lohn- und Gehaltsniveau) nachhaltig verändern können, so dass entweder die Stimmigkeit der Strategie mit den Rahmenbedingungen nicht mehr gegeben ist, oder die Strategie an sich nicht mehr intern konsistent ist (vgl. die Abschnitte 3.2.6.1 und 3.2.6.2). Beide Varianten – nicht mehr gegebene Konsistenz und / oder nicht mehr gegebene Kongruenz der Strategie – können dazu führen, dass sich eine Fortführung der Aktivitäten im Ausland „nicht mehr lohnt“. Eine potentielle Exit-Strategie stellt die Rückverlagerung der Aktivitäten ins Inland dar, die im Folgenden beschrieben wird.

3.3.2.1.3 Rückverlagerung der Auslandsproduktion nach Deutschland

Im Fall der hier betrachteten Eigenproduktions-Rückverlagerung stellt die Rückverlagerung eine erneute, auf die ursprüngliche Verlagerung der betrachteten Prozesse folgende, Verlagerungsentscheidung dar. Damit folgt sie weitgehend dem in Abbildung 3-13 dargestellten kostenbezogenen Entscheidungskalkül für den Verlagerungsfall. Auch hier sind grundsätzlich die mit jeder Verlagerung einhergehenden einmaligen Zusatzkosten sowie die Remanenzkosten zu berücksichtigen. Erstere hängen maßgeblich davon ab, ob und inwieweit die Voraussetzungen für die Durchführung der fokalen Aktivitäten am heimischen Standort noch gegeben sind, d.h. ob lediglich eine Ausweitung der Produktionsmenge oder eine Erweiterung der Produktionskapazitäten erforderlich ist – dieser Fall ist in der Abbildung als „*unechte*“ Eigenproduktions-Rückverlagerung bezeichnet –, oder ob umfangreiche Investitionen, z.B. in die Neu- oder Wiedererrichtung von Maschinen und Anlagen, zu tätigen sind („*echte*“ Eigenproduktions-Rückverlagerung, vgl. hierzu ausführlich Abschnitt 3.2.2, insbes. Abb. 3-1, sowie Abschnitt 3.1). Umgekehrt hängen Existenz und Höhe der Remanenzkosten von der Frage nach der weiteren Nutzung des Standorts bzw. der dort vorhandenen Kapazitäten ab. Hier sind grundsätzlich alle in Abschnitt 2.3.2.6, insbes. Abb. 2-9, beschriebenen Möglichkeiten von Desinvestitionen bzw. Kapazitätsreduzierungen denkbar, einschließlich der vollständigen Schließung bzw. des Verkaufs des gesamten Standorts.

Etwas anders als die ursprüngliche Verlagerungsentscheidung stellt sich die Rückverlagerungsentscheidung indes in Bezug auf die laufenden Zusatz- sowie die Opportunitätskosten dar. Da es sich bei einer typischen (Rück-)Verlagerung an den Heimatstandort in der Regel gleichzeitig um eine „De-Internationalisierung“, d.h. eine Reduzierung des geografischen Dislozierungsgrads der Unternehmensaktivitäten, handelt, verringern sich auch die Autonomiekosten – und um solche handelt es sich bei den Opportunitätskosten typischerweise (vgl. hierzu auch Abschnitt 3.3.2.2.1, insbes. Abb. 3-19) –, ebenso wie die autonombedingten laufenden Zusatzkosten, etwa für Logistik und Reisetätigkeit.

Die Rückverlagerung der Aktivitäten nach Deutschland wird also – vereinfacht ausgedrückt – dann der Fortführung der Aktivitäten vorgezogen, wenn sich das Unternehmen aus der (Re-)Konzentration der Aktivitäten am inländischen Standort langfristig höhere Netto-Cash Flows im Vergleich zur Null-Alternative, die Produktion am ausländischen Standort weiter zu führen, erhofft, wobei der langfristige Kapitalwertvorteil die einmaligen Kosten einer erneuten Verlagerung überkompensieren muss. Die Abbildung 3-15 zeigt ein typisches DCF-orientiertes Entscheidungskalkül, das diesen Fall beschreibt:

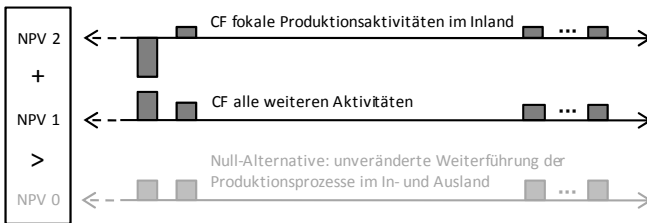


Abb. 3-15: DCF-orientiertes Entscheidungskalkül für die Rückverlagerung eigener Produktionsaktivitäten ins Inland (vgl. auch Abb. 3-12)

In der Abbildung ist der mögliche Finanzierungseffekt aus Desinvestitionen am fortan unter „alle weiteren Aktivitäten“ fallenden ausländischen Standort durch einen einmalig höheren Cash Flow in der ersten Periode berücksichtigt. Ferner wird in der Abbildung davon ausgegangen, dass aus der unveränderten Weiterführung der Aktivitäten im In- und Ausland konstante Cash Flows resultieren, was jedoch nur eine von vielen Möglichkeiten darstellt. Häufig wird nämlich die „Gehen oder Bleiben“-Frage gerade im Zusammenhang mit ohnehin anstehenden Technologieänderungen, wie etwa der Umstellung von Nickel-Cadmium- auf Nickel-Metall-Hydrid-Technologie im Fall der Varta Microbattery GmbH (vgl. Abschnitt 3.2.5.2 – Konstellation 4), aufgeworfen. Würden derartige Produktions- / Prozesstechnologieumstellungen ohnehin Investitionen am bestehenden, also dem ausländischen, Standort erforderlich machen, verschiebt sich das Entscheidungskalkül zusätzlich zu Gunsten der Strategiealternative, der eher das Potential, langfristig höhere Cash Flows zu generieren, zugesprochen wird.

3.3.2.2 Eigenproduktions-Verlagerung nach Deutschland

Abbildung 3-16 zeigt den Fall, bei dem es zwar ebenfalls zu einer Verlagerung von eigenen Kapazitäten und/oder Kapital aus dem Ausland ins Inland kommt, der jedoch deswegen nur als Eigenproduktions-Verlagerung und nicht als Rückverlagerung bezeichnet wird, weil es sich bei der ersten Standortentscheidung