

*beziehungsbezogenen Faktoren*“ als Hauptursache für das Scheitern betrachtet werden. Zusätzlich kann aber auch eine zumindest in Teilen *fehlerhafte Einschätzung der Standort-/ Länderfaktoren* vorgelegen haben, da von „vermeintlichen Kostenvorteilen und Marktchancen“ gesprochen wird. Die Darstellung des Engagements als „schmerzhaft Erfahrung“ legt eine *erfolgsmäßige Einarbeitung als „reumütige Rückkehr*“ nahe.

*Wolf GmbH (WOL):*

Rückverlagerung der Produktion von Solarkollektoren aus Tschechien im Jahr 2003 (vgl. IHK für München und Oberbayern 2008). Für die Entscheidung, die Produktion an den Stammsitz des Unternehmens im bayerischen Mainburg zurück zu verlagern, seien im Wesentlichen zwei zentrale Faktoren ausschlaggebend gewesen: Erstens Nachteile, die im Zusammenhang mit der geografischen Distanz stehen bzw. sich aus der Aufspaltung der Aktivitäten auf mehrere Standorte (*fehlerhafte Einschätzung der Standort-/ Länderfaktoren*) ergeben – der Geschäftsführer Alfred Gafall führt „Gewährleistungsprobleme“ und „Kosten für Logistik und doppelte Infrastruktur“ (ebd.) an –, und zweitens die Tatsache, dass man am Standort Mainburg zwischenzeitlich einen neuen Wannenkollektor entwickelt habe, dessen Körper sich in der heimischen Fertigung „mittels einer hochmodernen Roboteranlage“ (ebd.) an einem Stück pressen lasse (*Veränderung der produkt-/ prozessseitigen Faktoren im Zeitablauf*). Hierdurch habe sich der Lohnkostenanteil an den Fertigungskosten auf unter zehn Prozent senken lassen, und „sobald die Lohnkosten bei weniger als 20 Prozent liegen, ergibt es keinen Sinn mehr, ins Ausland zu gehen“ (ebd.), sagt Gafall.

Indes sei, „als die Solarproduktion in Tschechien aufgenommen wurde, [...] fast ausschließlich in ‚Handarbeit‘ gefertigt worden, sagt der Wolf-Geschäftsführer. Damals sei es folglich sinnvoll gewesen, die günstigen Lohnkosten auszunutzen“ (ebd.). Grundsätzlich seien solche Überlegungen für Alfred Gafall daher „nichts anderes als ein Ausdruck von Flexibilität“ (ebd.). „Wer ins Ausland geht, hat gute Gründe. Und wer zurückkommt, hat ebenso gute Gründe. Denn was vor drei, fünf oder gar zehn Jahren galt, muss heute nicht mehr gelten“ (ebd.). „Er kann sich daher auch gut vorstellen, eines Tages erneut ins Ausland zu gehen. ‚Wir liefern in 45 Länder‘, so Gafall. ‚Da kann man für die Zukunft gar nichts voraussagen und auch nichts ausschließen‘“ (ebd.). Den Aussagen des Geschäftsführers zufolge war der Gang ins Ausland also eine unter den damals gegebenen Voraussetzungen, insbesondere eines deutlich höheren Anteils manueller Arbeit an der Produktion, „richtige“ – und demnach im Vergleich zur Null-Alternative, die Produktion nicht ins Ausland zu verlagern, vorteilhafte – Entscheidung (*positiver Wertbeitrag* der Gesamtstrategie Verlagerung ins, Produktion im und Rückverlagerung aus dem Ausland).

### 4.3.3 Diskussion und Interpretation

Abbildung 4-38 auf der nachfolgenden Doppelseite zeigt die anhand der Auswertung und kontextuellen Interpretation der sekundär- und primärempirischen Informationen vorgenommene Einordnung der (Rück-)Verlagerungsfälle in den Raum der (Rück-)Verlagerungs-Gestalt-Muster spezifischen Problembereiche und den Erfolgs-Raum.

Im Folgenden sollen die umfangreichen Einblicke, die durch die Analyse und Interpretation der Sekundärinformationen sowie die Auswertung der von den Unternehmensvertretern gemachten Angaben gewonnen werden konnten, noch einmal speziell im Hinblick auf folgende Fragen diskutiert und zusammengefasst werden:

- (4.3.3.1) Welche der in Abschnitt 3.2.6.2 entwickelten *(Rück-)Verlagerungs-Gestalt-Muster* (Veränderung Kontextvariablen im Zeitablauf, Fehleinschätzung Kontextvariablen, inkonsistente Internationalisierungsstrategie) ein besonders hohes Erklärungspotential in Bezug auf die untersuchten Rückverlagerungsfälle aufweisen.
- (4.3.3.2) Welchen *Ebenen der Kontextvariablen* (Markt-/ Branchenumwelt, unternehmensinterne Rahmenbedingungen, produkt-/ prozessseitige Faktoren, partner-/ beziehungsbezogene Faktoren bzw. Eigenschaften des Partner- / gekauften Unternehmens sowie Standort-/ Länderfaktoren) sich der größte Teil der Rückverlagerungs-Gestalt-Muster-spezifischen Probleme zuordnen lässt.
- (4.3.3.3) Welche die *am häufigsten genannten Einzelgründe* für die (Rück-)Verlagerung von Produktionsaktivitäten nach Deutschland sind.
- (4.3.3.4) Ob in der Mehrzahl der Fälle durch den Aufbau der Produktion im bzw. die Verlagerung der Produktion ins Ausland, den Unterhalt der Wertschöpfungsaktivitäten im Ausland sowie die anschließende (Rück-)Verlagerung der Aktivitäten bzw. Prozesse aus dem Ausland im Vergleich zur Null-Alternative, dass nicht im Ausland produziert worden wäre, unterm Strich *Wert geschaffen oder Wert vernichtet* worden ist, und ob sich in Bezug auf die betrachteten (Rück-)Verlagerungsfälle *Zusammenhänge* zwischen dem jeweils dominierenden *(Rück-)Verlagerungs-Gestalt-Muster* und dem ex post zu konstatierenden *Gesamterfolg des jeweiligen Engagements* identifizieren lassen, d.h. ob sich bestimmte (Rück-)Verlagerungs-Gestalt-Muster im Vergleich zu den jeweils anderen überdurchschnittlich häufig als „erfolgreiche Globalisierung“, „nicht erfolgreicher Internationalisierungsversuch“, „Glück gehabt“ oder „vermeidbare reumütige Rückkehr“ beschreiben lassen.

Veränderung der Kontextvariablen im Zeitablauf:

Fehlerhafte Einschätzung der Kontextvariablen:

Inkonsistente Internationalisierungsstrategie:

Veränderung von...

Über-/Unter-/Fehleinschätzung von...

Anmerkungen zu den (Rück-) Verlagerungsfällen:

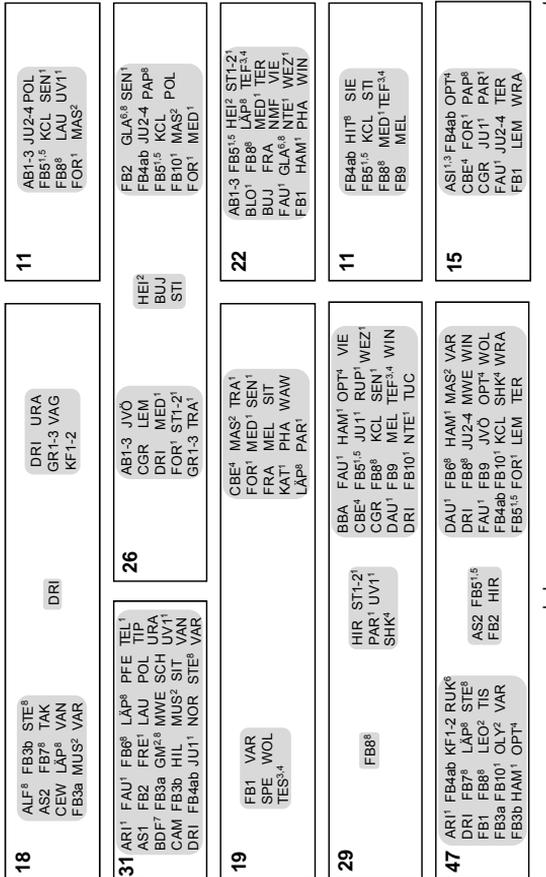
**Markt-/ Branchen-umwelt**

**Unternehmensinterne Rahmenbed.**

**Produkt-/ prozesseit. Faktoren**

**Partner-/ beziehungsbez. Faktoren\***

**Standort-/ Länder-faktoren**



73

156

- 1: Back-/ Insourcing-(Rück-) Verlagerung
- 2: In weiten Teilen keine Rück-, sondern Weiterverlagerung
- 3: Produktion mittlerweile (wieder) weiter verlagert
- 4: Outsourcing-(Rück-)Verlagerung / „Partnerwechsel“
- 5: Keine Rückverlagerung, sondern Wechsel eines Lieferanten
- 6: Standardisierter Teile
- 7: Schließung Eigenproduktion im Ausland, weitere Produktion durch Lieferanten im Inland
- 8: Verkauf Eigenproduktion im Ausland, weitere Produktion durch ausländisches Käuferunternehmen im Rahmen einer Outsourcing-Beziehung mit diesem

**Keine Einordnung möglich:**

- AUD ELR HEN RUC VC1-2  
CAS<sup>3</sup> FRZ OTJ<sup>3</sup> THK<sup>2</sup> WIL  
CO1-3 GHO PFA TRI  
ECK GRO<sup>5</sup> ROB UVZ

\*: bzw. Eigensch. Partner-/ gekauftes Unt. bei Eigenprod. (Rück-)Verlagerung

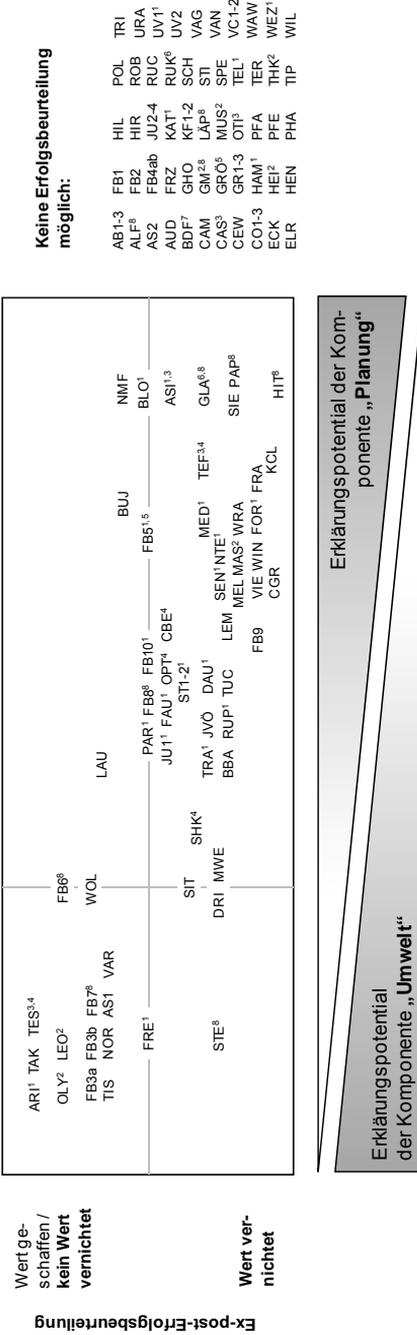


Abb. 4-38: Problembereiche und Erfolgsbeurteilung der (Rück-)Verlagerungsfälle

#### 4.3.3.1 (Rück-)Verlagerungs-Gestalt-Muster-Dominanz

*Eindeutige Dominanz der vorrangig im Zusammenhang mit Planungsfehlern stehenden Gestalt-Muster:*

Das „Auszählen“ der im einzelnen identifizierten Problembereiche lässt eine eindeutige Dominanz der beiden primär im Zusammenhang mit Planungsfehlern stehenden (Rück-)Verlagerungs-Gestalt-Muster „Fehlerhafte Einschätzung der Kontextvariablen“ und „Inkonsistente Internationalisierungsstrategie“ erkennen: Beiden zusammen konnten insgesamt 156 Problembereiche zugeordnet werden, während nur 73 Problembereiche dem Gestalt-Muster „Veränderung der Kontextvariablen im Zeitablauf“ zugeordnet werden konnten (vgl. Abb. 4-38). Die wenigen Problembereiche, bei denen nicht eindeutig auszumachen war, ob sie eher im Zusammenhang mit einer Veränderung oder einer Fehleinschätzung relevanter Kontextvariablen zu sehen und deswegen zwischen beiden Gestalt-Mustern eingeordnet worden sind, wurden beim „Auszählen“ jeweils zur Hälfte der „Veränderung“ und der „Fehleinschätzung“ zugeordnet.

*Innerhalb des Gestalt-Musters „Fehlerhafte Einschätzung der Kontextvariablen“ dominiert eindeutig die Fehleinschätzung der partner-/ beziehungsbezogenen Faktoren sowie der Standort-/ Länderfaktoren:*

Beide Problembereiche werden weitaus häufiger als (mit)ausschlaggebend für die Entscheidung, die Produktion im Ausland nicht weiter fortzuführen und ggf. nach Deutschland (zurück) zu verlagern, angeführt, als die Fehleinschätzung der Markt-/ Branchenumwelt, der unternehmensinternen Rahmenbedingungen oder auch der produkt-/ prozessseitigen Faktoren.

Bemerkenswert ist die große Bedeutung beider Problembereiche vor dem Hintergrund, dass der in der FHG-ISI-Untersuchung (Erhebungsrunde 2006; vgl. Abschnitt 4.2.3.2) gleichermaßen wie in dieser Untersuchung (vgl. Abschnitt 4.3.3.3, insbes. Tab. 4-23) am häufigsten genannte Problembereich, Einbußen bei Flexibilität und Lieferfähigkeit, sowohl zurückgeführt werden kann auf eine fehlerhafte Einschätzung der partner-/ beziehungsbezogenen Faktoren (z.B. der Flexibilität und Lieferfähigkeit des Vertragsproduktions- bzw. Outsourcing-Partners) als auch auf die Nichtberücksichtigung bzw. Fehleinschätzung relevanter Standort-/ Länderfaktoren (z.B. Wartezeiten im Zusammenhang mit der Zollabfertigung, vgl. z.B. das Fallbeispiel Lemken – LEM), in den Auswertungen der FHG-ISI-Erhebung jedoch grundsätzlich nicht zwischen Eigenproduktions-(Rück-)Verlagerung und Out-/ Back-/ Insourcing-(Rück-)Verlagerung unterschieden worden ist.

Den zu den jeweiligen Einzelfällen verfügbaren Informationen und den Aussagen der Unternehmensvertreter zufolge haben die partner-/ beziehungsbezoge-

nen Faktoren vor allem im Zusammenhang mit Outsourcing- bzw. Vertragsproduktionsbeziehungen eine Rolle gespielt. In der Abb. 4-38 spiegelt sich dies wider in der großen Anzahl der Fälle, die im Cluster der Fehleinschätzung der partner-/ beziehungsbezogenen Faktoren durch die Fußnote 1 als Back-/ Insourcing-(Rück)Verlagerung sowie die Fußnote 4 als Outsourcing-(Rück-)Verlagerung bzw. „Partnerwechsel“ kenntlich gemacht worden sind.

Demnach ist es im Hinblick auf die Frage, inwieweit (Rück-)Verlagerungen als Indiz für eine Verbesserung der relativen Standortattraktivität Deutschlands interpretiert werden können, zunächst einmal wichtig, darauf hinzuweisen, dass zahlreiche der genannten Probleme primär Outsourcing-typische Schwierigkeiten darstellen, wie sie grundsätzlich auch im Zusammenhang mit nationalen Outsourcing-Beziehungen auftreten können. Dass sie nicht zwangsläufig in einem Zusammenhang mit der internationalen Dimension der Outsourcing-Beziehung stehen müssen, heißt freilich nicht, dass sie als gänzlich unabhängig von dieser zu betrachten sind, da, wie dies in den Abschnitten 2.4.2.2 und 3.2.3 ausführlich erläutert worden ist, zahlreiche der Outsourcing-spezifischen Probleme durch die im internationalen Umfeld größere geografisch-kulturelle Distanz zwischen dem eigenen Unternehmen und dem Outsourcing-Partner verstärkt werden bzw. sich überhaupt erst als tatsächliche Probleme herausstellen.

*Innerhalb des Gestalt-Musters „Inkonsistente Internationalisierungsstrategie“ dominiert die Strategieinkonsistenz mit den produkt-/ prozessseitigen Faktoren:*

Hier konnte im Rahmen der Einzelfallbetrachtung ein überaus breites Spektrum einzelfallspezifischer Inkompatibilitäten aufgezeigt werden. Dieses reicht von rein vorteilhaftigkeitsbezogenen Inkompatibilitäten im Sinne von „wäre zwar grundsätzlich möglich, hat aber (z.B. wegen des vernachlässigbaren Anteils der Lohnkosten an den gesamten Herstellungskosten) nichts gebracht“-Konstellationen bis hin zu massiven Beeinträchtigungen des Geschäfts, die eine Weiterführung der Aktivitäten faktisch unmöglich gemacht haben, wie etwa Probleme des Verlusts sensiblen Wissens. Mit insgesamt 22 identifizierten Fällen, in denen es zu entsprechenden Problemen gekommen ist, stellt die Strategieinkonsistenz mit den produkt-/ prozessseitigen Faktoren nicht nur innerhalb des Strategieinkonsistenz-Gestalt-Musters den bedeutendsten, sondern auch absolut gesehen einen vergleichsweise bedeutenden Problembereich dar.

#### **4.3.3.2 Dominanz Gestalt-Muster-spezifischer Problembereiche auf den unterschiedlichen Ebenen der Kontextvariablen**

*(Rück-)Verlagerungs-Gestalt-Muster-übergreifend lassen sich die meisten Argumente, die im Zusammenhang mit der Entscheidung, Produktionsaktivitäten im Ausland nicht weiter zu führen und ggf. nach Deutschland (zurück) zu verla-*