



Dr. Dominik Schultheiß
Wissenschaftlicher Mitarbeiter am
Lehrstuhl für Internationales Management,
Universität Bayreuth.

Rückkehr in Reue? Warum Unternehmen ihre Produktion aus dem Ausland nach Deutschland verlagern

„Reumütige Rückkehr“, „Schluss mit billig“ – so und ähnlich lauten die Schlagzeilen in den Medien, wenn deutsche Unternehmen Produktionsaktivitäten aus dem Ausland nach Deutschland verlagern. Dabei wird unterstellt, die Unternehmen hätten die heimischen Standortbedingungen zunächst zu unvorteilhaft eingeschätzt und würden mit einer Rückverlagerung Fehlentscheidungen korrigieren. Trifft das zu? Dr. Dominik Schultheiß, Wirtschaftswissenschaftler an der Universität Bayreuth, entwickelt in seiner jetzt als Buch erschienenen Dissertation ein differenzierteres Bild von den Gründen, die deutsche Unternehmen dazu bewegen, im Ausland zu produzieren oder Produktionsaktivitäten nach Deutschland zu verlagern.

Für seine Studie, die am Lehrstuhl für Internationales Management (Prof. Dr. Reinhard Meckl) entstanden ist, hat Schultheiß 95 Fälle, in denen deutsche Unternehmen ausländische Produktionsaktivitäten nach Deutschland verlagert haben, eingehend untersucht. Dabei konnte er teilweise auf detaillierte Auskünfte zurückgreifen, die er aus einigen Firmenleitungen hinsichtlich ihrer Standortpolitik erhalten hatte. Die Studie zeigt, dass die Unternehmen keineswegs nur Produktionsaktivitäten, die früher einmal in Deutschland angesiedelt und von hier ins Ausland verlagert worden waren, nach Deutschland zurückholen. In mehr als der Hälfte der untersuchten Fälle verlagerten die Unternehmen Aktivitäten nach Deutschland, die im Ausland ursprünglich als zusätzliche Kapazitäten – beispielsweise mit dem Ziel der Markterschließung – etabliert worden waren.

Plädoyer für eine differenzierende Betrachtung

Aus welchen Gründen wurden Produktionsaktivitäten aus dem Ausland nach Deutschland verlagert? Weniger als die Hälfte der Unternehmen haben einfach nur Kapazitäten im Ausland abgebaut, um sie für die gleichen Produktionszwecke in Deutschland wieder zu errichten. Die meisten Unternehmen ließen sich vielmehr von übergreifenden strategischen Zielen und einer Neuausrichtung ihrer Geschäftspolitik leiten. Sie wollten beispielsweise Überkapazitäten abbauen, auf einen Rückgang der internationalen Nachfrage reagieren oder neue Produktionsverfahren mit hochqualifizierten Fachkräften im Inland erproben. Insgesamt lassen die Auskünfte der befragten Unternehmen sehr unterschiedliche Motive für Änderungen ihrer Standortpolitik erkennen. Diese werden von Schultheiß drei Kategorien zugeordnet.

- *Erstens:* Wesentliche Rahmenbedingungen haben sich unvorhersehbar geändert, etwa die Nachfrage auf ausländischen Märkten, die Preise für schnelle und zuverlässige Transporte, die Produktionskosten oder die Qualifikationen der im In- oder Ausland verfügbaren Arbeitskräfte. Infolgedessen scheint es dem Unternehmen nicht länger vorteilhaft, die ausländischen Aktivitäten unverändert fortzuführen.
- *Zweitens:* Das Unternehmen hat die Rahmenbedingungen falsch eingeschätzt und erkennt diesen Fehler erst, nachdem die Produktion im Ausland angelaufen ist. Die Verlagerung nach Deutschland dient dazu, ein adäquates Umfeld für die Produktion herzustellen.

– *Drittens*: Die Entscheidung, im Ausland zu produzieren, beruhte auf einer in sich unstimmgigen Strategieplanung. Beispielsweise wurden die Kosten unterschätzt, die durch den Betrieb paralleler Produktionsaktivitäten im In- und Ausland entstehen. Die Verlagerung nach Deutschland ist Ausdruck einer korrigierten, von Widersprüchen bereinigten Standortpolitik.

Gründe, die in die beiden letzten Kategorien fallen, wurden von den befragten Unternehmen doppelt so oft genannt wie unvorhersehbare Änderungen von Rahmenbedingungen im In- oder Ausland.

Verlagerung nach Deutschland: nicht immer eine „reumütige Rückkehr“

Wenn Unternehmen ihre Kapazitäten aus dem Ausland nach Deutschland holen, handelt es sich keineswegs immer um eine „Rückkehr in Reue“. Schultheiß warnt daher auch davor, solche Verlagerungen als „Entwarnung“ für den Produktionsstandort Deutschland misszuverstehen. So seien die hiesigen Lohnstückkosten im internationalen Vergleich weiterhin hoch. Auch dürfe aus einer Verlagerung nach Deutschland nicht voreilig der Schluss gezogen werden, das Unternehmen habe durch sein Auslandsengagement Wert vernichtet. Manche Firmenleitungen, die sich aufgrund geänderter Rahmenbedingungen für den Abbau ausländischer Kapazitäten entscheiden, tun dies in der Überzeugung, die Produktion im Ausland habe sich insgesamt gelohnt. Es gibt also, in nicht wenigen Fällen, eine erfolgreiche Internationalisierung auf Zeit.

Verlagerung ins Ausland: nicht immer eine „Flucht“

Ebenso wäre es falsch, jedes Auslandsengagement deutscher Unternehmen als „Flucht“ vor ungünstig eingeschätzten Standortbedingungen in Deutschland zu werten. Viele Unternehmen, die Produktionsstandorte im Ausland errichten, lassen sich dabei von der Absicht leiten, neue Märkte zu erschließen. Sie sind der Auffassung, dass dies von ausländischen Standorten her leichter möglich ist. „Wenn diese Firmen sich dafür entscheiden, im Ausland zu produzieren, geht es ihnen also nicht darum, entsprechende inländische Aktivitäten im gleichen Umfang zurückzufahren“, erklärt Schultheiß und fügt hinzu: „Manche deutsche Unternehmen unterschätzen aber die Gesamtkosten, die entstehen, wenn sie ihre Produktion auf räumlich weit entfernte Standorte verteilen. Im Endeffekt

kann es sich durchaus lohnen, die Produktion in Deutschland zu bündeln, selbst wenn der Produktionsstandort Deutschland vergleichsweise teuer ist.“

Es zählen nicht nur quantifizierbare Kosten ...

Die neue Studie hält daher eine zentrale Botschaft für alle Unternehmen bereit: Bei Bewertungen in- und ausländischer Produktionsstandorte gilt es, die relevanten Faktoren möglichst frühzeitig zu erkennen und mit Bezug auf das eigene Unternehmen richtig zu gewichten. Dazu zählen nicht allein die quantifizierbaren Kosten, etwa für Löhne oder Rohstoffe, sondern auch Transportbedingungen, die Struktur von Absatzmärkten, fachliche Qualifikationen und das Arbeitsethos von Mitarbeitern, die vorhandene technologische Infrastruktur und nicht zuletzt das kulturelle Umfeld.

Veröffentlichung:

Dominik Schultheiß,

Verlagerung und Rückverlagerung ausländischer Produktionsaktivitäten
nach Deutschland,

Bayreuth 2011, XXXII und 522 S., 39,90 EUR.

Erhältlich auch im Webshop des NMP-Verlags (www.nmp-verlag.de).

Kontaktadresse für weitere Informationen:

Dr. Dominik Schultheiß

Universität Bayreuth

Lehrstuhl für Internationales Management

95440 Bayreuth

Telefon: +49 (921) 55 – 4864 / Mobil +49 (171) 18 76 54 8

E-Mail: dominik.schultheiss@uni-bayreuth.de

Text und Redaktion: Christian Wißler

Foto S. 1: Christian Wißler; zur Veröffentlichung frei.

In hoher Auflösung zum Download unter:

www.uni-bayreuth.de/blick-in-die-forschung/32-2011-Bilder/