

Inhaltsübersicht

| | |
|--|------------|
| 1. Kapitel: Problemstellung, Ziel und Aufbau der Untersuchung..... | 1 |
| 1.1 Relevanz des Themas für den Standort Deutschland und seine Unternehmen | 1 |
| 1.2 Stand der Forschung | 5 |
| 1.3 Konzeption der Untersuchung | 9 |
| 2. Kapitel: Entwicklung internationaler Produktionsstrategien | 15 |
| 2.1 Strategie-Begriff | 15 |
| 2.2 „Internationale Produktion“ als betriebswirtschaftliches Funktionsfeld: Abgrenzung und Einordnung | 18 |
| 2.3 Phasen der Entwicklung, Gestaltungsoptionen, „Management“ und Erfolgsbeurteilung internationaler Produktionsstrategien | 20 |
| 2.4 Theoretische Hintergründe und Ansätze zur Erklärung von internationalen Produktionsaktivitäten | 61 |
| 3. Kapitel: Konzeptioneller Analyserahmen für die Phänomene „Verlagerung“ und „Rückverlagerung“ | 83 |
| 3.1 Konkretisierung und Abgrenzung der Begriffe „Verlagerung“ und „Rückverlagerung“ | 83 |
| 3.2 Verlagerung und Rückverlagerung als Entscheidungsprozess..... | 85 |
| 3.3 Transaktionsformspezifische (Rück-) Verlagerungsprozessstypen | 122 |
| 3.4 Synthese: Transaktionsformspezifische Erfolgs-Gestalt-Muster von (Rück-)Verlagerungen: Erfolgsbeurteilung und hypothetische Einflussfaktoren | 161 |
| 4. Kapitel: Empirische Untersuchung von Produktionsverlagerungen und Rückverlagerungen nach Deutschland..... | 167 |
| 4.1 Vorgehen | 167 |
| 4.2 Sekundäranalyse | 170 |
| 4.3 Sekundär- und primärempirische Analyse von (Rück-)Verlagerungsfällen | 259 |

| | |
|--|------------|
| 5. Kapitel: Zusammenfassung und Empfehlungen zur wertorientierten Gestaltung von Standortentscheidungen | 417 |
| 5.1 Herausforderungen an die strategische Planung | 417 |
| 5.2 Transaktionsformwahl: Make or buy als Grundsatzfrage | 427 |
| 5.3 Kosten, Marktnähe und strategische Position als Kriterien und Zielgrößen des Entscheidungskalküls | 428 |
| 5.4 „High-Tech“ in Deutschland und „Low-Tech“ im Ausland?..... | 435 |
| 5.5 Verlagerungen als Einbahnstraße bei unzureichender Berücksichtigung der strategischen Perspektive | 440 |
| 5.6 Ex-post-Erfolgsbeurteilung: Was zählt, ist der Portfolioerfolg.. | 449 |
| 5.7 Volkswirtschaftliche Implikationen und Empfehlungen für Politik und öffentliche Institutionen | 456 |

Inhaltsverzeichnis

| | |
|---|-------------|
| Geleitwort | V |
| Ziel und Aufbau der Untersuchung | VII |
| Inhaltsübersicht | XI |
| Inhaltsverzeichnis | XIII |
| Abkürzungsverzeichnis | XXI |
| Abbildungsverzeichnis | XXV |
| Tabellenverzeichnis | XXXI |

1. Kapitel: Problemstellung, Ziel und Aufbau der Untersuchung **1**

| | |
|---|----|
| 1.1 Relevanz des Themas für den Standort Deutschland und seine Unternehmen | 1 |
| 1.2 Stand der Forschung | 5 |
| 1.2.1 Entwicklung und Erklärungspotential der theoretisch- konzeptionellen Ansätze des Internationalen Managements | 5 |
| 1.2.2 Stand der empirischen Forschung | 7 |
| 1.3 Konzeption der Untersuchung | 9 |
| 1.3.1 Ziel und Forschungsfragen | 9 |
| 1.3.2 Aufbau und Vorgehen | 11 |

2. Kapitel: Entwicklung internationaler Produktionsstrategien **15**

| | |
|---|----|
| 2.1 Strategie-Begriff | 15 |
| 2.2 „Internationale Produktion“ als betriebswirtschaftliches Funktionsfeld: Abgrenzung und Einordnung | 18 |
| 2.3 Phasen der Entwicklung, Gestaltungsoptionen, „Management“ und Erfolgsbeurteilung internationaler Produktionsstrategien | 20 |
| 2.3.1 Situationsanalyse und -prognose | 22 |
| 2.3.1.1 Unternehmensexterne Analysefelder | 22 |
| 2.3.1.2 Unternehmensinterne Analysefelder | 23 |

| | | |
|---------|---|----|
| 2.3.2 | Planung der internationalen Produktionsstrategie | 24 |
| 2.3.2.1 | Strategisches Ziel der Produktion im Ausland..... | 24 |
| 2.3.2.2 | Wahl der Transaktionsform | 27 |
| 2.3.2.3 | Internationale Produktionsstruktur | 28 |
| 2.3.2.4 | Standortwahl bzw. Wahl des Outsourcing-Partners | 29 |
| 2.3.2.5 | Investitions- und Kapazitätsplanung im Ausland | 31 |
| 2.3.2.6 | Desinvestitionen / Kapazitätsabbau im Inland..... | 33 |
| 2.3.3 | Realisation der Auslandsaktivitäten..... | 35 |
| 2.3.3.1 | Supply-Chain-Management..... | 35 |
| 2.3.3.2 | Personal & Organisation..... | 37 |
| 2.3.3.3 | Information, Controlling & Kommunikation..... | 40 |
| 2.3.3.4 | Investitionsplanung & Finanzierung..... | 41 |
| 2.3.3.5 | Marktbearbeitung & Service | 48 |
| 2.3.4 | Kontrolle der Aktivitäten | 49 |
| 2.3.4.1 | Erfolgs- / Performancemessung..... | 50 |
| 2.3.4.2 | System-, Prozess- und Projektaudits..... | 55 |
| 2.3.4.3 | Produkt- und Qualitätsaudits | 58 |
| 2.3.4.4 | Laufende Überwachung der internen und externen Rahmenbedingungen..... | 59 |
| 2.4 | Theoretische Hintergründe und Ansätze zur Erklärung von internationalen Produktionsaktivitäten..... | 61 |
| 2.4.1 | Überblick | 61 |
| 2.4.2 | Partialanalytische Ansätze mit spezifischen Erklärungsschwerpunkten | 63 |
| 2.4.2.1 | Erklärungsschwerpunkte Länderwahl, Ursachen und Gründe für die Internationalisierung..... | 63 |
| 2.4.2.2 | Erklärungsschwerpunkte Transaktionsformwahl sowie ggf. Partnerwahl und Gestaltung von Kooperationsbeziehungen | 65 |
| 2.4.2.3 | Erklärungsschwerpunkt Entscheidungsverhalten bei Markteintritts- u. Marktbearbeitungsentscheidungen | 70 |
| 2.4.3 | Das eklektische Paradigma als theoretischer Bezugsrahmen für die weiteren Ausführungen | 73 |
| 2.4.3.1 | Erklärungsanliegen und Komponenten der eklektischen Theorie..... | 74 |
| 2.4.3.2 | Grundlegende Aussage der eklektischen Theorie..... | 76 |
| 2.4.3.3 | Beurteilung der eklektischen Theorie und ihrer Erweiterungen..... | 78 |

| | |
|--|-----------|
| 3. Kapitel: Konzeptioneller Analyserahmen für die Phänomene „Verlagerung“ und „Rückverlagerung“ | 83 |
| 3.1 Konkretisierung und Abgrenzung der Begriffe „Verlagerung“ und „Rückverlagerung“ | 83 |
| 3.2 Verlagerung und Rückverlagerung als Entscheidungsprozess | 85 |
| 3.2.1 Vorteilhaftigkeit einer prozessorientierten Betrachtung | 85 |
| 3.2.2 Kernprozesse der strategischen Planung bei einzelnen Standortentscheidungen | 86 |
| 3.2.3 Grundlegendes Entscheidungskalkül bei einzelnen Standortentscheidungen | 88 |
| 3.2.4 Aufbau, Durchführung und (Rück-)Verlagerung der Auslandsproduktion als Gesamtprozess | 93 |
| 3.2.5 Entscheidungsfindung und Erfolgsbeurteilung im (Rück-) Verlagerungsprozess | 95 |
| 3.2.5.1 Entscheidungsfindung | 95 |
| 3.2.5.2 Erfolgsbeurteilung des Auslandsengagements und der (Rück-) Verlagerung | 98 |
| 3.2.5.3 Evaluation der strategischen Planung und Entscheidungsfindung | 107 |
| 3.2.6 Synthese: Entwicklung einer Erfolgs-Gestalt-Typologie zur Systematisierung von (Rück-)Verlagerungen | 108 |
| 3.2.6.1 Gestaltansatz als konzeptioneller Bezugsrahmen | 108 |
| 3.2.6.2 (Rück-)Verlagerungs-Gestalt-Muster | 110 |
| 3.2.6.3 Erfolgs-Gestalt-Typologie von (Rück-)Verlagerungen | 117 |
| 3.3 Transaktionsformspezifische (Rück-) Verlagerungsprozesstypen | 122 |
| 3.3.1 Transaktionsform als Gliederungskriterium | 122 |
| 3.3.2 Strategische Kernaktivitäten und Entscheidungskalkül Eigenproduktions-Typen | 124 |
| 3.3.2.1 Eigenproduktions-Rückverlagerung nach D. | 124 |
| 3.3.2.1.1 Verlagerung der Produktion ins Ausland | 126 |
| 3.3.2.1.2 Produktion im Ausland | 128 |
| 3.3.2.1.3 Rückverlagerung der Auslands- produktion nach D. | 129 |
| 3.3.2.2 Eigenproduktions-Verlagerung nach D. | 130 |
| 3.3.2.2.1 Aufbau der Produktion im Ausland | 133 |
| 3.3.2.2.2 Produktion im Ausland | 137 |
| 3.3.2.2.3 Verlagerung der Auslands- produktion nach D. | 137 |

| | | |
|-----------|---|-----|
| 3.3.3 | Strategische Kernaktivitäten und Entscheidungskalkül Back- / Insourcing-Typen | 139 |
| 3.3.3.1 | Back- / Insourcing-Rückverlagerung nach D. | 139 |
| 3.3.3.1.1 | Verlagerung der Produktion ins Ausland durch Outsourcing..... | 139 |
| 3.3.3.1.2 | Produktion durch ausländischen Outsourcing-Partner | 143 |
| 3.3.3.1.3 | Back- / Insourcing der Auslands- produktion nach D..... | 144 |
| 3.3.3.2 | Insourcing-Verlagerung nach D. | 145 |
| 3.3.3.2.1 | Entscheidung für die Produktion durch internationales Outsourcing | 147 |
| 3.3.3.2.2 | Produktion durch ausländischen Outsourcing-Partner | 148 |
| 3.3.3.2.3 | Insourcing der Auslands- produktion nach D..... | 149 |
| 3.3.4 | Strategische Kernaktivitäten und Entscheidungskalkül Outsourcing-Typen | 151 |
| 3.3.4.1 | Outsourcing-Rückverlagerung nach D. | 152 |
| 3.3.4.1.1 | Verlagerung der Produktion ins Ausland durch Outsourcing..... | 153 |
| 3.3.4.1.2 | Produktion durch ausländischen Outsourcing-Partner | 154 |
| 3.3.4.1.3 | Rückverlagerung der Auslands- produktion nach D..... | 154 |
| 3.3.4.2 | Outsourcing-Verlagerung nach D..... | 156 |
| 3.3.4.2.1 | Entscheidung für die Produktion durch internationales Outsourcing | 157 |
| 3.3.4.2.2 | Produktion durch ausländischen Outsourcing-Partner | 158 |
| 3.3.4.2.3 | Verlagerung der Auslands- produktion nach D..... | 159 |
| 3.4 | Synthese: Transaktionsformspezifische Erfolgs-Gestalt-Muster von (Rück-)Verlagerungen: Erfolgsbeurteilung und hypothetische Einflussfaktoren..... | 161 |
| 3.4.1 | Eigenproduktions-(Rück-)Verlagerung..... | 161 |
| 3.4.2 | Insourcing-(Rück-)Verlagerung..... | 163 |
| 3.4.3 | Outsourcing-(Rück-)Verlagerung | 165 |

| | |
|--|------------|
| 4. Kapitel: Empirische Untersuchung von Produktionsverlagerungen und Rückverlagerungen nach Deutschland | 167 |
| 4.1 Vorgehen | 167 |
| 4.2 Sekundäranalyse | 170 |
| 4.2.1 Länderstatistische Daten und Studienergebnisse zur relativen Standortqualität Deutschlands als Produktionsstandort | 170 |
| 4.2.1.1 Vorgehen..... | 172 |
| 4.2.1.2 Standortfaktoren für Produktionsprozesse, für die Kostenreduktion als zentraler Erfolgsfaktor erachtet wird..... | 174 |
| 4.2.1.2.1 Arbeitskosten und Produktivität | 174 |
| 4.2.1.2.2 Arbeitszeit..... | 177 |
| 4.2.1.2.3 Verfügbarkeit und Qualifikation der Arbeitskräfte | 178 |
| 4.2.1.2.4 Energiekosten | 180 |
| 4.2.1.2.5 Transportkosten | 181 |
| 4.2.1.2.6 Steuerlast | 182 |
| 4.2.1.2.7 Infrastruktur | 183 |
| 4.2.1.3 Standortfaktoren für Produktionsprozesse, für die Marktnähe als zentraler Erfolgsfaktor erachtet wird ... | 184 |
| 4.2.1.3.1 Politische Rahmenbedingungen und Stabilität..... | 186 |
| 4.2.1.3.2 Größe der Absatzmärkte | 188 |
| 4.2.1.3.3 Wettbewerbssituation im Zielmarkt..... | 190 |
| 4.2.1.4 Standortfaktoren für Produktionsprozesse, für die Nähe zu Technologiefaktoren als zentraler Erfolgsfaktor erachtet wird..... | 191 |
| 4.2.1.4.1 Qualifikation der Arbeitskräfte | 193 |
| 4.2.1.4.2 Technologischer Stand & F&E-Aktivität.... | 195 |
| 4.2.1.4.3 Branchencluster & Netzwerkpotentiale | 197 |
| 4.2.1.5 Zusammenfassung und Interpretation | 199 |
| 4.2.1.5.1 Zusammenfassung der Stärken Deutschlands als Produktionsstandort | 200 |
| 4.2.1.5.2 Zusammenfassung der Schwächen Deutschlands als Produktionsstandort | 201 |
| 4.2.1.5.3 Gesamteinschätzung der Attraktivität im internationalen Vergleich und Ausblick..... | 204 |

| | | |
|-----------|--|-----|
| 4.2.2 | Studien und Befragungen zu Produktionsaktivitäten ausländischer Unternehmen in Deutschland..... | 205 |
| 4.2.2.1 | Internationalisierungsverhalten von Unternehmen als Ex-post-Indikator für die Wettbewerbsfähigkeit.... | 205 |
| 4.2.2.2 | Ausländische Direktinvestitionen als Indikator für Standortattraktivität | 206 |
| 4.2.2.2.1 | Direktinvestitionsbestände und -flüsse..... | 207 |
| 4.2.2.2.2 | Direktinvestitionsbestände nach Wirtschaftszweigen | 208 |
| 4.2.2.2.3 | Investitionsformen ausländ. Investoren..... | 210 |
| 4.2.2.3 | Bestimmungsgründe für die Ansiedlung von Produktionsaktivitäten in Deutschland | 210 |
| 4.2.2.4 | Beurteilung produktionsrelevanter Standortfaktoren durch ausländische Unternehmen..... | 213 |
| 4.2.2.5 | Diskussion und Interpretation der Ergebnisse | 217 |
| 4.2.3 | Studien und Befragungen zu Produktions-(rück)verlagerungen nach Deutschland..... | 222 |
| 4.2.3.1 | Vorgehen | 222 |
| 4.2.3.2 | Umfrage „Modernisierung der Produktion“ des FHG ISI..... | 224 |
| 4.2.3.2.1 | Datenbasis und Leitfragen | 224 |
| 4.2.3.2.2 | Häufigkeit von Produktionsverlagerungen und Rückverlagerungen | 227 |
| 4.2.3.2.3 | Produktionsverlagerungen und Rückverlagerungen nach Branchen..... | 229 |
| 4.2.3.2.4 | Zielländer von Verlagerungen und Herkunftsländer von Rückverlagerungen.... | 236 |
| 4.2.3.2.5 | Motive für Verlagerungen und Rückverlagerungen | 243 |
| 4.2.3.2.6 | Zusammenfassung und Interpretation | 249 |
| 4.2.3.3 | Untersuchung zu Produktionsverlagerungen und Rückverlagerungen im europäischen Vergleich anhand der Daten aus der European Manufacturing Survey (EMS)..... | 251 |
| 4.2.3.4 | Qualitative Untersuchungen zu (Rück-)Verlagerungen von Produktionsaktivitäten nach Deutschland | 256 |
| 4.3 | Sekundär- und primärempirische Analyse von (Rück-)Verlagerungsfällen..... | 259 |
| 4.3.1 | Ziel und Vorgehen | 259 |
| 4.3.2 | Deskription der Verlagerungs- u. Rückverlagerungsprozesse... | 271 |

| | | |
|-----------------------------|--|------------|
| 4.3.3 | Diskussion und Interpretation | 395 |
| 4.3.3.1 | (Rück-)Verlagerungs-Gestalt-Muster-Dominanz | 398 |
| 4.3.3.2 | Dominanz Gestalt-Muster-spezifischer Problembereiche auf den unterschiedlichen Ebenen der Kontextvariablen | 399 |
| 4.3.3.3 | Häufig genannte Einzelgründe für die Produktions- (Rück-)Verlagerung nach Deutschland | 401 |
| 4.3.3.4 | Erfolgsbeurteilung | 415 |
| 5. | Kapitel: Zusammenfassung und Empfehlungen zur wert- orientierten Gestaltung von Standortentscheidungen | 417 |
| 5.1 | Herausforderungen an die strategische Planung | 417 |
| 5.2 | Transaktionsformwahl: Make or buy als Grundsatzfrage | 427 |
| 5.3 | Kosten, Marktnähe und strategische Position als Kriterien und Zielgrößen des Entscheidungskalküls | 428 |
| 5.4 | „High-Tech“ in Deutschland und „Low-Tech“ im Ausland? | 435 |
| 5.5 | Verlagerungen als Einbahnstraße bei unzureichender Berücksichtigung der strategischen Perspektive | 440 |
| 5.6 | Ex-post-Erfolgsbeurteilung: Was zählt, ist der Portfolioerfolg | 449 |
| 5.7 | Volkswirtschaftliche Implikationen und Empfehlungen für Politik und öffentliche Institutionen | 456 |
| Anhang | | 463 |
| A-1: | Methodische Erläuterungen zu der Bestandserhebung über Direktinvestitionen der Deutschen Bundesbank | 463 |
| A-2: | Bundesländerranking | 464 |
| A-3: | Branchencluster in Europa | 465 |
| A-4: | Veränderung der nominellen Lohnstückkosten in Prozent | 468 |
| A-5: | Aussichtsreichste globale F&E-Investitionsstandorte | 469 |
| A-6: | Unternehmensübernahmen mit deutscher Beteiligung | 470 |
| A-7: | Darstellung der Fragen zu Produktionsverlagerung in den Fragebögen der FHG ISI-Studie „Modernisierung der Produktion“ | 471 |
| A-8: | Fragebogen Primärbefragung | 472 |
| Literaturverzeichnis | | 483 |

Abkürzungsverzeichnis

| | |
|-----------|---|
| AG | Aktiengesellschaft |
| AmCham... | American Chamber of Commerce in Germany |
| BCG | Boston Consulting Group |
| BDA | Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände |
| BDI | Bundesverband der Deutschen Industrie e.V. |
| BMBF | Bundesministerium für Bildung und Forschung |
| BMF | Bundesministerium der Finanzen |
| CDU | Christlich-Demokratische Union Deutschlands |
| CF | Cash Flow(s) |
| CIS | Commonwealth of Independent States |
| Co. | Compagnie |
| DCF | discounted Cash Flow |
| DIHK | Deutscher Industrie- und Handelskammertag |
| DIW | Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung |
| DIN | Deutsches Institut für Normung |
| DM | Deutsche Mark; Umrechnungskurs (fix):1 EUR = 1,95583 DM |
| EDV | Elektronische Datenverarbeitung |
| EK | Eigenkapital |
| EN | Europäische Norm |
| EMS | Electronics Manufacturing Services |
| EU | Europäische Union |
| EUR | Euro |
| EVA | Economic Value Added |
| F&E | Forschung und Entwicklung |
| FCF | Free Cash Flow |
| FDI | foreign direct investment (Direktinvestition(s/en)) |
| FHG | Fraunhofer Gesellschaft |

| | |
|-----------|--|
| FK | Fremdkapital |
| FuE | Forschung und Entwicklung (↑ F&E) |
| GAINS | Gestalt Approach of International Business Strategy |
| gGmbH | gemeinnützige Gesellschaft mit beschränkter Haftung |
| GmbH | Gesellschaft mit beschränkter Haftung |
| gr | gross (brutto) |
| Hz | Hertz (Frequenz) |
| i | interest rate (Zinssatz) |
| IHK | Industrie- und Handelskammer |
| IK | investiertes Kapital |
| ISI | Institut für Systemtechnik und Innovationsforschung |
| ISO | International Standards Organisation |
| IT | Information Technology |
| IU | internationales Unternehmen / internationale Unternehmung |
| IW | Institut der deutschen Wirtschaft |
| JETRO | Japan External Trade Organization |
| JV | Joint Venture |
| KG | Kommanditgesellschaft |
| KKS | Kaufkraftstandards |
| KMU | kleine(s) / mittlere(s) Unternehmen |
| M&A | Mergers and Acquisitions |
| mbH | mit beschränkter Haftung |
| MNE | multinational enterprise |
| NACE | Nomenclature statistique des activités économiques dans la Communauté européenne |
| net | netto |
| NiCd | Nickel-Cadmium |
| NiMH | Nickel-Metall-Hydrid |
| NOPAT | net operating profit after tax |
| NPV | net present value (Nettobarwert) |
| Oa / O(a) | ownership-asset advantage |
| OECD | Organisation for Economic Cooperation and Development |
| OLI | ownership, location and internalization advantages |

| | |
|-----------|--|
| Ot / O(t) | ownership-transaction advantage |
| PC | Personal Computer |
| PPP(s) | Purchasing Power Parit(y/ies) (Kaufkraftparität(en)) |
| PR | Public Relations |
| Prod. | Produktion(s) |
| R&D | research & development |
| SHK | Sanitär, Heizung und Klima |
| SPD | Sozialdemokratische Partei Deutschlands |
| SV | Strategiewert / Shareholder Value |
| TA- | Transaktions- |
| TG(n) | Tochtergesellschaft(en) |
| TU | Technische Universität |
| UK | United Kingdom |
| UNCTAD | United Nations Conference on Trade and Development |
| USA | United States of America |
| VDI | Verein Deutscher Ingenieure |
| WACC | Weighted Average Cost of Capital |
| WEF | World Economic Forum |
| WTO | World Trade Organization |

Abbildungsverzeichnis

1. Kapitel:

| | |
|---|---|
| Abb. 1-1: Verlagerungen und Rückverlagerungen von Produktionsaktivitäten im Zeitablauf..... | 1 |
| Abb. 1-2: Zeitliche und inhaltliche Entwicklungslinien der Forschung im Internationalen Management..... | 6 |

2. Kapitel:

| | |
|---|----|
| Abb. 2-1: Phasenmodell der Planung internationaler Produktionsstrategien..... | 21 |
| Abb. 2-2: Strategieebenen in einem internationalen Unternehmen | 24 |
| Abb. 2-3: Strategische Ziele als Ursache von Produktionsaktivitäten im Ausland..... | 25 |
| Abb. 2-4: Transaktionsformen zwischen Eigenerstellung und Fremdbezug..... | 27 |
| Abb. 2-5: Organisatorische Typen internationale Produktionssysteme | 28 |
| Abb. 2-6: Die Rollentypologie von Ferdows..... | 29 |
| Abb. 2-7: Typologie von Outsourcing- bzw. Contract Manufacturing-Unternehmen | 31 |
| Abb. 2-8: Typologie von Formen des Aufbaus und der Ausweitung von Produktionsaktivitäten und -kapazitäten | 33 |
| Abb. 2-9: Typologie von Formen des Abbaus und der Reduzierung von Produktionsaktivitäten und -kapazitäten | 34 |
| Abb. 2-10: Länderspezifische Erfahrungskurven und Gesamtkostenverläufe | 36 |
| Abb. 2-11: Anpassung an den Konjunkturzyklus im Maschinenbau Deutschlands und Japans..... | 37 |
| Abb. 2-12: Die Organisationsmodelle nach Bartlett/Ghoshal | 39 |
| Abb. 2-13: Enterprise Value und Equity Value in der Unternehmensbewertung | 42 |
| Abb. 2-14: Werttreiberkonzept zur Beurteilung von Auslandsgesellschaften | 43 |
| Abb. 2-15: Strategiewert als Barwert der zukünftigen Free Cash Flows..... | 44 |
| Abb. 2-16: Überblick über Kapitalbeschaffungsmöglichkeiten für Auslandsgesellschaften..... | 45 |

| | |
|---|----|
| Abb. 2-17: Barwertorientierte Beurteilung der Vorteilhaftigkeit von Produktionsaktivitäten im Ausland | 51 |
| Abb. 2-18: Komponenten und Berechnung des Economic Value Added | 53 |
| Abb. 2-19: Berechnung des Strategiewerts anhand von DCF und EVA..... | 54 |
| Abb. 2-20: Qualitäts-Kosten-Kurven bei Produktion in einem Industrie- und Schwellenland | 59 |
| Abb. 2-21: Internationale Transaktions- und Produktions- bzw. Faktorkosten | 70 |
| Abb. 2-22: Der Entscheidungsprozess zur Internationalisierung bei Dunning..... | 78 |

3. Kapitel:

| | |
|---|-----|
| Abb. 3-1: Phasen und Inhalte der strategischen Ziel- und Maßnahmenplanung im Verlagerungsprozess..... | 87 |
| Abb. 3-2: Vorteilhaftigkeit alternativer Formen der Produktion im Ausland im Hinblick auf entscheidungsrelevante Kriterien im Vergleich zur Produktion im Inland..... | 89 |
| Abb. 3-3: Verlagerungs- und Rückverlagerungsprozess | 94 |
| Abb. 3-4: Erfolgs- und Rückverlagerungstypen von Produktionsaktivitäten im Ausland | 100 |
| Abb. 3-5: Investitionen / Kapazitätsaufbau sowie Desinvestitionen / Kapazitätsabbau im (Rück-)Verlagerungsprozess..... | 103 |
| Abb. 3-6: Veränderung der Kontextvariablen als potentieller (Rück-)Verlagerungsgrund..... | 114 |
| Abb. 3-7: Von Anfang an fehlerhafte Einschätzung der Kontextvariablen als potentieller (Rück-)Verlagerungsgrund | 115 |
| Abb. 3-8: Inkonsistente Internationalisierungsstrategie als potentieller (Rück-)Verlagerungsgrund..... | 116 |
| Abb. 3-9: Erfolgs-Gestalt-Typologie von (Rück-)Verlagerungen | 117 |
| Abb. 3-10: Rendite-Risiko-Diagramm alternativer Internationalisierungsstrategien..... | 119 |
| Abb. 3-11: Forschung zu transaktionsformspezifischen Verlagerungs- und Rückverlagerungstypen | 122 |
| Abb. 3-12: Eigenproduktions-Rückverlagerung nach Deutschland..... | 125 |
| Abb. 3-13: Kostenbezogene Überlegungen bei Resource-seeking-Verlagerungen | 126 |
| Abb. 3-14: DCF-orientiertes Entscheidungskalkül für die Verlagerung eigener Produktionsaktivitäten ins Ausland | 127 |
| Abb. 3-15: DCF-orientiertes Entscheidungskalkül für die Rückverlagerung eigener Produktionsaktivitäten ins Inland..... | 130 |

| | |
|--|-----|
| Abb. 3-16: Eigenproduktions-Verlagerung nach Deutschland..... | 131 |
| Abb. 3-17: Kostenbezogene Überlegungen beim Aufbau von Market-seeking-Produktionsaktivitäten | 133 |
| Abb. 3-18: DCF-orientiertes Entscheidungskalkül für den Aufbau eigener Produktionsaktivitäten im Ausland..... | 134 |
| Abb. 3-19: Kostenorientierte Ermittlung eines optimalen (De-)Zentralisierungsgrads | 135 |
| Abb. 3-20: DCF-orientiertes Entscheidungskalkül für die Verlagerung eigener Produktionsaktivitäten ins Inland | 138 |
| Abb. 3-21: Back- / Insourcing-Rückverlagerung nach Deutschland | 140 |
| Abb. 3-22: DCF-orientiertes Entscheidungskalkül für die Verlagerung der Produktion ins Ausland durch Outsourcing | 142 |
| Abb. 3-23: DCF-orientiertes Entscheidungskalkül für das Back- / Insourcing vormals durch Outsourcing ins Ausland verlagerter Aktivitäten | 145 |
| Abb. 3-24: Insourcing-Verlagerung nach Deutschland | 146 |
| Abb. 3-25: DCF-orientiertes Entscheidungskalkül für die Produktion im Ausland durch Outsourcing | 147 |
| Abb. 3-26: Vorteilhaftigkeit alternativer Formen des Aufbaus zusätzlicher Kapazitäten im Ausland im Hinblick auf entscheidungsrele- vante Kriterien im Vergleich zur Produktion im Inland..... | 148 |
| Abb. 3-27: DCF-orientiertes Entscheidungskalkül für das Insourcing vor- mals durch Outsourcing im Ausland erstellter Leistungen..... | 150 |
| Abb. 3-28: Outsourcing-Rückverlagerung nach Deutschland | 152 |
| Abb. 3-29: DCF-orientiertes Entscheidungskalkül für die Verlagerung der Produktion ins Ausland durch Outsourcing | 154 |
| Abb. 3-30: Outsourcing-Verlagerung nach Deutschland..... | 157 |
| Abb. 3-31: Potentielle Gründe für die Eigenproduktions-(Rück-) Verlagerung in Abhängigkeit vom vorherrschenden (Rück-)Verlagerungs-Gestalt-Muster..... | 162 |
| Abb. 3-32: Potentielle Gründe für die Insourcing-(Rück-)Verlagerung in Abhängigkeit vom vorherrschenden (Rück-)Verlagerungs- Gestalt-Muster..... | 164 |
| Abb. 3-33: Potentielle Gründe für die Outsourcing-(Rück-)Verlagerung in Abhängigkeit vom vorherrschenden (Rück-)Verlagerungs- Gestalt-Muster..... | 166 |

4. Kapitel:

| | |
|---|-----|
| Abb. 4-1: Vorgehen bei der empirischen Untersuchung | 169 |
| Abb. 4-2: Deutschland im internationalen Vergleich verschiedener Ranking-Studien | 171 |

| | | |
|-------------|--|-----|
| Abb. 4-3: | „Erweiterte“ Standortfaktorensystematik von Kinkel | 172 |
| Abb. 4-4: | Kritische Standortfaktoren für Produktionsprozesse, für die Kostenreduktion als zentraler Erfolgsfaktor erachtet wird | 174 |
| Abb. 4-5: | Arbeitskosten im verarbeitenden Gewerbe im Jahr 2006 in Euro je geleisteter Stunde | 175 |
| Abb. 4-6: | Lohnstückkosten im verarbeitenden Gewerbe 2006 und 2002 bis 2007 im internationalen Vergleich..... | 176 |
| Abb. 4-7: | Jahres-Sollarbeitszeit für Arbeiter im verarbeitenden Gewerbe .. | 177 |
| Abb. 4-8: | Erwerbsquoten im europäischen Vergleich im Jahr 2007 | 179 |
| Abb. 4-9: | Vergleich der industriellen Strompreise | 180 |
| Abb. 4-10: | Ölpreis (Brent) in US-Dollar je Barrel 2004 bis 2009..... | 182 |
| Abb. 4-11: | Besteuerung des Gewinns von Kapitalgesellschaften im internationalen Vergleich | 183 |
| Abb. 4-12: | Verkehrsinfrastruktur im europäischen Vergleich..... | 184 |
| Abb. 4-13: | Kritische Standortfaktoren für Produktionsprozesse, für die Marktnähe als zentraler Erfolgsfaktor erachtet wird..... | 185 |
| Abb. 4-14: | Optimaler Wertschöpfungsanteil der Auslandsproduktion bei Local-content-Vorschriften im Market-seeking-Fall | 186 |
| Abb. 4-15: | BIP pro Kopf – Vergleich ausgewählter Länder | 189 |
| Abb. 4-16: | Kritische Standortfaktoren für Produktionsprozesse, für die Nähe zu Technologiefaktoren als zentraler Erfolgsfaktor erachtet wird..... | 191 |
| Abb.: 4-17: | IW-Humankapitalindikator | 194 |
| Abb. 4-18: | Erwerbstätige in Deutschland nach dem Grad der Ausbildung ... | 195 |
| Abb. 4-19: | Bildungsausgaben im internationalen Vergleich | 195 |
| Abb. 4-20: | Standortfaktorbedeutungs-Standorteignungs- Portfolio für Deutschland | 199 |
| Abb. 4-21: | Ausländische Direktinvestitionen in Deutschland nach Wirtschaftszweigen im Jahr 2006..... | 208 |
| Abb. 4-22: | Ausländische Direktinvestitionsbestände des verarbeitenden Gewerbes im Jahr 2006..... | 209 |
| Abb. 4-23: | Von der FHG-ISI-Studie untersuchte Rückverlagerungstypen.... | 225 |
| Abb. 4-24: | Anteile der Verlagerer und Rückverlagerer im Zeitverlauf | 228 |
| Abb. 4-25: | Zusammenhang von Produktionsverlagerungen und Rückverlagerungen in einer Panelanalyse | 229 |
| Abb. 4-26: | Produktionsverlagerungen und Rückverlagerungen nach Branchen | 230 |
| Abb. 4-27: | Low-, Medium- und Hightech-Betriebe nach Branche und Unternehmensgröße 2006..... | 232 |

| | |
|---|---------|
| Abb. 4-28: Zielländer von Produktionsverlagerungen und Herkunftsländer von Rückverlagerungen..... | 236 |
| Abb. 4-29: Gründe für Produktionsverlagerungen deutscher Unternehmen im Zeitverlauf..... | 244 |
| Abb. 4-30: Gründe für Rückverlagerungen im Zeitverlauf..... | 245 |
| Abb. 4-31: Anteil der Betriebe, die Teile der Produktion an eigene oder fremde Unternehmen im Ausland verlagert haben bzw. von dort wieder rückverlagert haben..... | 251 |
| Abb. 4-32: Zielländer von Produktionsverlagerungen (2002 und 2003) in Prozent aller gültigen Antworten eines Landes..... | 252 |
| Abb. 4-33: Motive von Produktionsverlagerungen (2002 und 2003) in Prozent aller gültigen Antworten eines Landes..... | 253 |
| Abb. 4-34: Motive von Rückverlagerungen (2002 und 2003) in Prozent aller gültigen Antworten eines Landes..... | 255 |
| Abb. 4-35: Einordnung und Ziel der sekundär- und primärempirischen Analyse von (Rück-)Verlagerungsfällen..... | 261 |
| Abb. 4-36: Beispiel für die Einordnung der Problembereiche und Darstellung von (Rück-)Verlagerungsfällen im Raum potentieller (Rück-)Verlagerungsgründe..... | 263 |
| Abb. 4-37: Vorgehen bei der Einordnung der (Rück-)Verlagerungsfälle im Erfolgs-Raum..... | 269 |
| Abb. 4-38: Problembereiche und Erfolgsbeurteilung der (Rück-)Verlagerungsfälle..... | 396-397 |

5. Kapitel:

| | |
|--|-----|
| Abb. 5-1: Möglichkeiten der Entwicklung der Werte unbeeinflussbarer Faktoren..... | 418 |
| Abb. 5-2: Werbung für einen Bodestaubsauger der Firma Siemens in einer Zeitungsbeilage von Karstadt..... | 424 |
| Abb. 5-3: Ökonomische Auswirkungen der Markttransformation von der analogen zur digitalen Fotografie auf die Bestimmung des optimalen Zentralisierungsgrads bei Foto-Dienstleistern..... | 426 |
| Abb. 5-4: Strategie- und wettbewerbsrelevante Faktoren und Kernkompetenzen im Fertigungsbereich..... | 432 |
| Abb. 5-5: Lohnstückkostenentwicklung 2000 - 2010 im EU-Vergleich: Durchschnittliche jährliche Zunahme in Prozent..... | 448 |
| Abb. 5-6: Rendite-Risiko-Profil bei erhöhter Risikoaversion..... | 454 |
| Abb. 5-7: Entwicklung der Lohnstückkosten in Deutschland 1980 bis 2003..... | 455 |
| Abb. 5-8: Gründe für einen neuen Auslandsstandort..... | 456 |

Tabellenverzeichnis

2. Kapitel:

| | | |
|-----------|---|----|
| Tab. 2-1: | Theorien mit den Erklärungsschwerpunkten Länderwahl, Ursachen und Gründe für die Internationalisierung | 64 |
| Tab. 2-2: | Theorien mit den Erklärungsschwerpunkten Transaktionsformwahl sowie ggf. Partnerwahl und Gestaltung von Kooperationsbeziehungen | 67 |
| Tab. 2-3: | Theorien mit dem Erklärungsschwerpunkt Entscheidungsverhalten bei Markteintritts- und Marktbearbeitungsentscheidungen | 72 |

3. Kapitel:

| | | |
|-----------|---|-----|
| Tab. 3-1: | Arten von Konfigurationen | 109 |
| Tab. 3-2: | Einflussfaktoren auf die Zentralisierung vs. Dezentralisierung der Entwicklung internationaler Produktionsstrategien..... | 136 |

4. Kapitel:

| | | |
|------------|--|-----|
| Tab. 4-1: | Erwerbsbeteiligung in Prozent der Bevölkerung in ausgewählten OECD-Ländern..... | 179 |
| Tab. 4-2: | Politische Rahmenbedingungen und Stabilität..... | 187 |
| Tab. 4-3: | F&E-Ausgaben und -Beschäftigte im Jahr 2005 im internationalen Vergleich | 196 |
| Tab. 4-4: | Technologieintensitäts-Klassifikation von Industriezweigen nach den Kriterium „F&E-Intensität“ der OECD 2009..... | 231 |
| Tab. 4-5: | Technologieintensitäts-Klassifikation von Industriezweigen nach den Kriterium „F&E-Intensität“ der OECD 1987-1989..... | 233 |
| Tab. 4-6: | Gründe für Produktionsverlagerungen und Zielländer | 254 |
| Tab. 4-7: | Die KMU-spezifische Untersuchung des „Phänomens der Rückverlagerung“ von Schulte (2002)..... | 257 |
| Tab. 4-8: | Fallbeispiele zur „Praxis wissensbasierter Standortentscheidungen“ von Peters/Reinhardt/Seidel (2006).... | 258 |
| Tab. 4-9: | Fallbeispiele von Lay et al. (2001: „Leitfaden: Globalisierung erfolgreich meistern“) | 258 |
| Tab. 4-10: | Untersuchung einzelner Fallbeispiele von Renz (2005)..... | 259 |

| | |
|---|-----|
| Tab. 4-11: Fragebogen-Auswertung Unternehmen 1 (FB1) | 290 |
| Tab. 4-12: Fragebogen-Auswertung Unternehmen 2 (FB2) | 292 |
| Tab. 4-13: Fragebogen-Auswertung Unternehmen 3 (FB3a und FB3b) | 294 |
| Tab. 4-14: FB3a: Produktionsstandort in den USA | 294 |
| Tab. 4-15: FB3b: Produktionsstandort in Brasilien..... | 296 |
| Tab. 4-16: Fragebogen-Auswertung Unternehmen 4 (FB4ab)..... | 300 |
| Tab. 4-17: Fragebogen-Auswertung Unternehmen 5 (FB5) | 302 |
| Tab. 4-18: Fragebogen-Auswertung Unternehmen 6 (FB6) | 304 |
| Tab. 4-19: Fragebogen-Auswertung Unternehmen 7 (FB7) | 306 |
| Tab. 4-20: Fragebogen-Auswertung Unternehmen 8 (FB8) | 308 |
| Tab. 4-21: Fragebogen-Auswertung Unternehmen 9 (FB9) | 310 |
| Tab. 4-22: Fragebogen-Auswertung Unternehmen 10 (FB10) | 312 |
| Tab. 4-23: (Potentielle) (Rück-)Verlagerungsgründe und während der Produktion im Ausland wahrgenommene Schwierigkeiten / Nachteile des Auslands | 403 |