

Reshoring und De- Globalisierung: Die Relevanz der strategischen Reshoring-Entscheidung für das Business Development deutscher und europäischer Unternehmen

Tino Michalski

Simon Sohlbach

Georgios Baroutas

Working Papers

Fachbereich Wirtschaft und Recht

Nr. 36

Frankfurt University of Applied Sciences

April 2025

ISSN-Nr. 2702-5802

DOI: <https://doi.org/10.48718/wfe6-ga57>

Fachbereich 3

Wirtschaft und Recht | Business and Law

Frankfurt University of Applied Sciences
Fachbereich 3: Wirtschaft und Recht
Nibelungenplatz 1

Das Urheberrecht liegt bei den Autor*innen.

Working Papers des Fachbereichs Wirtschaft und Recht der Frankfurt University of Applied Sciences dienen der Verbreitung von Forschungsergebnissen aus laufenden Arbeiten im Vorfeld einer späteren Publikation. Sie sollen den Ideenaustausch und die akademische Debatte befördern. Die Zugänglichmachung von Forschungsergebnissen in einem Fachbereichs Working Paper ist nicht gleichzusetzen mit deren endgültiger Veröffentlichung und steht der Publikation an anderem Ort und in anderer Form ausdrücklich nicht entgegen.

Working Papers, die vom Fachbereich Wirtschaft und Recht herausgegeben werden, geben die Ansichten des/der jeweiligen Autor*innen wieder und nicht die der gesamten Institution des Fachbereichs Wirtschaft und Recht oder der Frankfurt University of Applied Sciences.

Förderung: This work is supported by the Federal Ministry of Transport and Digital Infrastructure, Germany [grant number: 19F2114A].

Bitte zitieren als:

Michalski, Tino; Sohlbach, Simon; Baroutas, Georgios (2025): Reshoring und De-Globalisierung: Relevanz der strategischen Entscheidung für das Business Development deutscher Unternehmen Working Paper Nr. 36 des Fachbereichs 3 Wirtschaft und Recht. Frankfurt University of Applied Sciences. DOI: <https://doi.org/10.48718/wfe6-ga57>

Abstract English

The strategy of global sourcing, e.g. gaining competitive advantages through cost reduction due to global value chain outsourcing as well as globally distributed and fragmented work packages, is viewed critically in the context of multiple growing global crises. In particular, the outbreak of the COVID19 pandemic in early 2020 revealed an enormous dependence of German and European corporations on global value networks. Primarily responsible for the problems of the German and European economy were delays in the supply chain and the breakdown of intermediate product delivery due to crisis-induced logistical bottlenecks. In addition, recent geopolitical tensions are fuelling considerations of a strategic reorientation toward more resiliently structured relocalized industrial value creation. With the help of locally oriented value chains, industrial companies can adapt more effectively to risks in the geopolitical realm through shorter transport routes and lower transport costs as well as improved flexibility. In this context, the strategic decision to relocate in the sense of reshoring, nearshoring or friendshoring is particularly important. Industrial development trends such as Industry 4.0 can help corporations overcome – at least partially – the disadvantages of reshoring value creation, e.g. higher corporate labour costs, increased red tape and higher ecological and social governance standards. How the trend of relocating production back to Germany and Europe is evolving, considering the changing global economic conditions, and what new requirements this is creating for the business development of German and European corporations, will be the subject of the following scientific paper.

Abstract Deutsch

Die Strategie der globalen Beschaffung, z. B. das Erzielen von Wettbewerbsvorteilen durch Kostensenkung aufgrund von globalem Outsourcing der Wertschöpfungskette sowie global verteilten und fragmentierten Arbeitspaketen, wird im Kontext mehrerer wachsender globaler Krisen kritisch gesehen. Insbesondere der Ausbruch der COVID19-Pandemie Anfang 2020 hat eine enorme Abhängigkeit der deutschen und europäischen Unternehmen von globalen Wertschöpfungsnetzen offenbart. Verantwortlich für die Probleme der deutschen und europäischen Wirtschaft waren primär Verzögerungen bei der Zulieferung und/oder der Ausfall von Vorprodukten und Komponenten infolge eingeschränkter Logistikkapazitäten. Zudem befördern die jüngsten geopolitischen Spannungen die Überlegung einer strategischen Umorientierung hin zu einer resilienter aufgebauten, rückverlagerten Wertschöpfung. Mit Hilfe von lokal ausgerichteten Wertschöpfungsketten können sich Industrieunternehmen durch kürzere Transportwege, geringere Transportkosten und einer verbesserten Flexibilität effektiver auf Risiken im geopolitischen Umfeld anpassen. Dabei kommt es insbesondere auf die strategische Entscheidung der Rückverlagerung im Sinne eines Reshoring, Nearshoring oder Friendshoring an. Entwicklungstrends wie Industrie 4.0 können Unternehmen dabei helfen die Nachteile einer Rückverlagerung der Wertschöpfung – zumindest partiell - zu kompensieren, z.B. signifikant höhere Arbeitskosten, mehr Bürokratie und höhere ESG-induzierte Kosten.

Wie sich der Trend der Rückverlagerung von Produktion nach Deutschland und Europa unter Berücksichtigung der sich ändernden wirtschaftlichen Voraussetzungen entwickelt und welche neuen Anforderungen damit für das Business Development deutscher und europäischer Unternehmen entstehen, soll Gegenstand des folgenden wissenschaftlichen Beitrags sein.

Inhaltsverzeichnis

1.	Einleitung.....	5
1.1.	Die strategische Reshoring-Entscheidung.....	5
1.2.	Begriffsabgrenzungen.....	6
1.2.1.	Globale und Lokale Value Chain	6
1.2.2.	Offshoring vs. Reshoring vs. Friendshoring.....	6
1.2.3.	Industrie 4.0	6
2.	Offshoring deutscher Industriebetriebe	8
3.	Das Reshoring bei deutschen und europäischen Industriebetrieben	11
3.1.	Reshoring: Der aktuelle Stand	11
3.2.	Gründe und Motive für das Reshoring	12
4.	Industrie 4.0 und Reshoring.....	15
5.	Reshoring und die Covid-19-Pandemie	17
6.	Kritische Würdigung und Einfluss geopolitischer/wirtschaftspolitischer Spannungen	19
6.1.	Energiekrise und Reshoring.....	19
6.2.	Kritische Würdigung der Protektionismus-Bemühungen und Reshoring.....	22
7.	Zusammenhänge von Business Development und Reshoring	24
8.	Zusammenfassung und Ausblick	31
9.	Literatur.....	34
10.	Bisher erschienene Working Papers des Fachbereich 3:	41

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Aufteilung der Offshoring-Aktivitäten nach geografischer Bedeutsamkeit	8
Abb. 2:	Aufteilung der Vorwärts- und Rückwärtsverflechtungen	9
Abb. 3:	Gründe für die Rückverlagerung von Produktionskapazitäten	13
Abb. 4:	Deutsche, europäische und weltweite Exporte und Importe nach Ländergruppen.....	21
Abb. 5:	Wesentliche Aspekte der operativen Umsetzung von High-Tech- & High-Service-Geschäftsmodellen im strategischen Business Development deutscher und europäischer Unternehmen.....	26

Abkürzungsverzeichnis

3DP	3-Dimensional-Printing
BRICS	Brasilien, Russland, Indien, China und Südafrika
bzw.	beziehungsweise
CPS	cyberphysische System
CRM	Customer-Relationship-Management System
d.h.	das heißt
EU	Europäische Union
EU-12 Staaten	EU-Mitgliedstaaten, mit dem Stand 1993 (Belgien, Dänemark, Deutschland, Frankreich, Griechenland, Großbritannien, Irland, Italien, Luxemburg, Niederlande, Portugal und Spanien)
ERP	Enterprise-Resource-Planning
ESG	Environmental, Social and Governance
“Factory Europe”	Produktionskapazitäten in den EU27-Staaten, der Schweiz, dem Vereinigte Königreich, Norwegen, Island und Russland
GVC	Global Value Chain
HRC	Human-Robot-Collaboration
I4.0	Industrie 4.0
I5.0	Industrie 5.0
Ifo	Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung an der Universität München e. V.
IKT	Informations- und Kommunikationstechnologie
inkl.	inklusive
IoT	Internet of Things
IT	Informationstechnologie
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
LVC	Local Value Chain
MES	Manufacturing Execution System
PLM	Product Lifecycle Management System
RCEP	Regional Comprehensive Economic Partnership
SC	Supply Chain
USA	United States of America
VC	Value Chain
V4	Die vier Viségrad-Staaten Polen, Tschechien, Slowakei und Ungarn
Vgl.	vergleiche
vs.	versus

1. Einleitung

1.1. Die strategische Reshoring-Entscheidung

Durch die Verlagerung von Produktionskapazitäten haben deutsche und europäische Unternehmen – und insbesondere Großkonzerne – bereits seit den 1990er Jahren verstärkt die Internationalisierung ihrer Lieferketten im Sinne einer Global-Sourcing-Strategie vorangetrieben. Verstärkt wurde dieser Effekt primär von den in den letzten Jahren erreichten Fortschritten in der Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT), den weitreichenden Handelsliberalisierungen sowie dem Aufstieg Chinas und anderer Schwellenländer (BRICS). Durch das als Offshoring bezeichnete Verlagern von Teilbereichen der deutschen Industrie ins Ausland haben in den vergangenen Jahrzehnten insbesondere Unternehmen des produzierenden Gewerbes versucht, die niedrigen Arbeits-, Material- und Regulierungskosten im Ausland zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen zu nutzen.¹ Allen voran China, Indien sowie andere BRICS-Länder und weitere strukturähnliche Schwellenländer waren und sind auf Grund geringer durchschnittlicher Lohnkosten, der Verfügbarkeit von Fachkräften sowie von Rohstoffen und wegen niedriger Energiekosten die Hauptzielländer des Offshoring.² Ein mittlerweile eher als kritisch angesehener Aspekt des Offshoring sind komplexe, globale Wertschöpfungsketten, die aber durch die Einwirkung von globalen Ereignissen wie der Corona-Pandemie sowie verschiedenen geopolitischen Krisen störanfällig geworden sind. Auch jüngst auftretende politische und wirtschaftliche Entwicklungen im Bereich der Energie- und Außenwirtschaftspolitik beeinflussen die Effektivität, Effizienz und Rentabilität solcher globaler Wertschöpfungsketten. Insbesondere durch die intensiven globalen Verflechtungen in der Wertschöpfung stellen Abhängigkeiten von global fragmentierten Lieferketten für Deutschland auch ein erhebliches sicherheitspolitisches Risiko dar.³ Resultierend daraus stellt sich die Frage, inwieweit man solche Wertschöpfungsnetzwerke resilienter aufbauen kann und wie man sich vor den globalen Risiken schützen kann, ohne die dadurch entstandenen Wettbewerbsvorteile zu verlieren.⁴ Diese Umstände führen zu einer neuen Bewertung der strategischen Reshoring-Entscheidung. Nicht zuletzt die durch Industrie 4.0 gestiegene Produktionseffizienz und die damit einhergehende, fortschreitende Automatisierung sowie der Trend zur kundenspezifischen Massenproduktion (Mass Customization)⁵ scheinen ein Umdenken hin zu lokaleren Wertschöpfungsketten angestoßen zu haben. Im Folgenden werden vor diesem Hintergrund vor allem folgende Fragen diskutiert:

1. Welche neuen Entwicklungen beeinflussen die Rückverlagerung von Produktionskapazitäten und wie groß ist der Einfluss von Industrie 4.0?
2. Wie ist das durch Deglobalisierung, Polykrisen und geowirtschaftspolitische Veränderungen induzierte Reshoring qualitativ und quantitativ einzuordnen und zu beurteilen?
3. Welche neuen Anforderungen stellt das Reshoring an das Business Development deutscher Unternehmen und welche strategischen Maßnahmen werden auf Grund dessen forciert?

1 Vgl. Kirkegaard (2007), S. 2 ff.

2 Vgl. Samara et al. (2017), S. 50 und 54.

3 Vgl. Auswärtiges Amt (2023), S. 24.

4 Vgl. Sandkamp (2022), S. 359.

5 Vgl. Pérez et al. (2022); Piller (2002); Piller (2001)

1.2. Begriffsabgrenzungen

1.2.1. Globale und Lokale Value Chain

Global Value Chains

Global Value Chains (GVC) ergeben sich aus dem Umstand, dass eine zuvor integrierte Fertigung in eine global fragmentierte Fertigung transformiert wird, welche in globale Fertigungsnetzwerke eingebettet ist.⁶

Local Value Chains

Bei Local Value Chains (LVC) findet im Gegensatz zu GVC der überwiegende Teil der Produktion und damit auch der Wertschöpfung in relativer Nähe zum Zielmarkt statt.⁷

Deglobalisierung

Der Begriff Deglobalisierung beschreibt eine Verringerung der Anzahl von internationalen Austauschbeziehungen in den Dimensionen Handel, Technologie, Kapital- und Personenverkehr. Damit ist jedoch nicht eine vollständige wirtschaftliche Entkopplung einer Volkswirtschaft gemeint.⁸

1.2.2. Offshoring vs. Reshoring vs. Friendshoring

Offshoring

Als Offshoring werden Aktivitäten der Verlagerung von unternehmerischen Funktionen oder Produktionseinheiten ins Ausland bezeichnet. Realisiert wird Offshoring sowohl durch eine Reduzierung der Belegschaft im Inland als auch durch den sukzessiven Produktionsaufbau im Ausland.⁹

Reshoring

Reshoring beschreibt Aktivitäten, die unternommen werden, um die zuvor durch Offshoring umgesetzte Verlagerung von Produktionskapazitäten rückgängig zu machen. Dabei bezieht sich Reshoring explizit auf die Rückverlagerung von Produktionseinheiten und Wertschöpfung in das Heimatland.¹⁰

Nearshoring

Nearshoring bezeichnet – im Gegensatz zum Reshoring – die weitgehende Rückabwicklung der in internationale Fertigungsnetzwerke eingebundenen Wertschöpfungsketten deutscher Unternehmen in das nahegelegene Ausland der EU-27-Mitgliedstaaten sowie in die Türkei und Nordafrika. In diesem Fall importiert Deutschland vorwiegend aus diesen nahegelegenen Regionen und siedelt die Produktion dort an.¹¹

Friendshoring

Mit dem Begriff Friendshoring wird die Beschränkung des internationalen Handels auf Länder, mit denen man gemeinsame politische Werte teilt, bezeichnet. Genauer spricht das Friendshoring eine handelspolitische bilaterale Entkopplung der Europäischen Union von allen autoritär regierten – im Wesentlichen als nicht demokratisch eingeschätzten Staaten – an.¹²

1.2.3. Industrie 4.0

Industrie 4.0 ist ein im Jahr 2011 geprägter Begriff und bezeichnet den durch die massive Digitalisierung, Automatisierung und Vernetzung ausgelösten Wandel in der Fabrikproduktion. Definiert ist

6 Vgl. Backer/Flaig (2017), S. 7.

7 Vgl. Kinkel (2019), S. 2.

8 Vgl. Garcia-Herrero (2022), S. 352.

9 Vgl. Kirkegaard (2007), S. 3.

10 Vgl. Dachs/Zanker (2015), S. 1.

11 Vgl. Flach et al. (2022), S. 5.

12 Vgl. Maihold (2022), S. 2 ff.

Industrie 4.0 als ein Sammelbegriff von Technologien, welche Unternehmensorganisationen entlang ihrer Supply Chain betreffen. Im engeren, technischen Sinne geht es zum einen um die Digitalisierung von Produktions- und Logistikprozessen und zum anderen um Veränderungen der Geschäftsprozesse und -modelle.¹³ Kernelement der Industrie 4.0 ist das digital vernetzte Fabrikkonzept, die sog. Smart Factory. Hier werden physische Prozesse durch eine Reihe von Sensoren aufgenommen und in virtuellen Modellen dargestellt, die auch als cyberphysische Systeme (CPS) bezeichnet werden. Diese überwachen wiederum physische Produktionsprozesse und treffen dezentrale Entscheidungen. Vernetzt sind die CPS über das Internet of Things (IoT), mit welchem die physische Produktionsumgebung in den Prozess eingebunden wird. Die dafür erforderlichen Basistechnologien lassen sich in drei übergeordnete Bereiche einteilen:¹⁴

1. *Daten:*

In Data Warehouses werden Daten aus dem ERP, dem CRM, dem MES oder dem PLM selektiv extrahiert, organisiert und zur Verwendung bereitgehalten. Im Anschluss werden daraus Informationen generiert, die mittels KI und Simulation echtzeitnahe Unternehmensentscheidungen ermöglichen können.

2. *Vernetzung:*

Durch das Internet Protocol Version 6 (IPv6) kann einem beliebigen Ort eine eigene IP-Adresse zugewiesen werden. Das ermöglicht verschiedenen Objekten einer Fertigung drahtlos in Echtzeit entlang der gesamten Wertschöpfungskette miteinander Informationen auszutauschen und zu kommunizieren.

3. *Anwendungen:*

Mit additiver Fertigung und Robotics lassen sich Produktivitätspotenziale heben. Ergänzt um Sensoren und Mikroprozessoren werden daraus Embedded Systems, welche die Schnittstellen zwischen der physischen und der virtuellen Welt besetzen und Smart Objects entstehen lassen, die aggregiert CPS konstituieren.

Im Ergebnis entstehen potenziell hochgradig individualisierte Produkte, die perfekt auf die Bedürfnisse der Kunden zugeschnitten sind. Dies führt wiederum zu einer höheren Bereitschaft der Kunden, höhere Preise zu akzeptieren. Damit kann sich das anwendende Unternehmen in dem hyperkompetitiven Wirtschaftsumfeld erhebliche Wettbewerbsvorteile sichern.

13 Vgl. Steven (2019), S. 70.

14 Vgl. Rojas et al. (2018), S. 70 ff.

2. Offshoring deutscher Industriebetriebe

Der Begriff Offshoring beschreibt eine teilweise oder vollständige Ausgliederung von Geschäftsbereichen, die bisher im eigenen Unternehmen angesiedelt waren, an andere Unternehmen. Innerhalb dieser weiten Definition können Verlagerungen sowohl innerhalb als auch außerhalb einer Unternehmensgruppe sowie inländisch als auch ausländisch erfolgen. Geografisch betrachtet ist in diesem Fall die Rede von Home Countries, aus denen heraus Offshoring stattfindet bzw. Host Countries, in die ausgelagert wird.¹⁵

Insbesondere China, Indien sowie andere BRICS-Länder und die europäischen EU12-Staaten gehören zu den bevorzugten Host Countries für das Offshoring von Produktionseinheiten europäischer und insbesondere deutscher Unternehmen in der Zeitspanne von 2009-2012.¹⁶ Dabei umfasst der Begriff der EU12-Staaten die zwischen 1993 und 1994 beigetretenen Mitgliedsstaaten der Europäischen Union.¹⁷ Besondere Bedeutung für deutsche Unternehmen haben Wertschöpfungsketten in den europäischen Staaten, wie in Abbildung 1 erkennbar ist.¹⁸ So teilt sich die im Begriff „Factory Europe“ zusammengefasste Gesamtproduktionsleistung des Standortes Europa zu knapp 50% in Europäische Standorte, zu nahezu 17% in asiatische Standorte und zu um die 23% in nordamerikanische Standorte auf.¹⁹

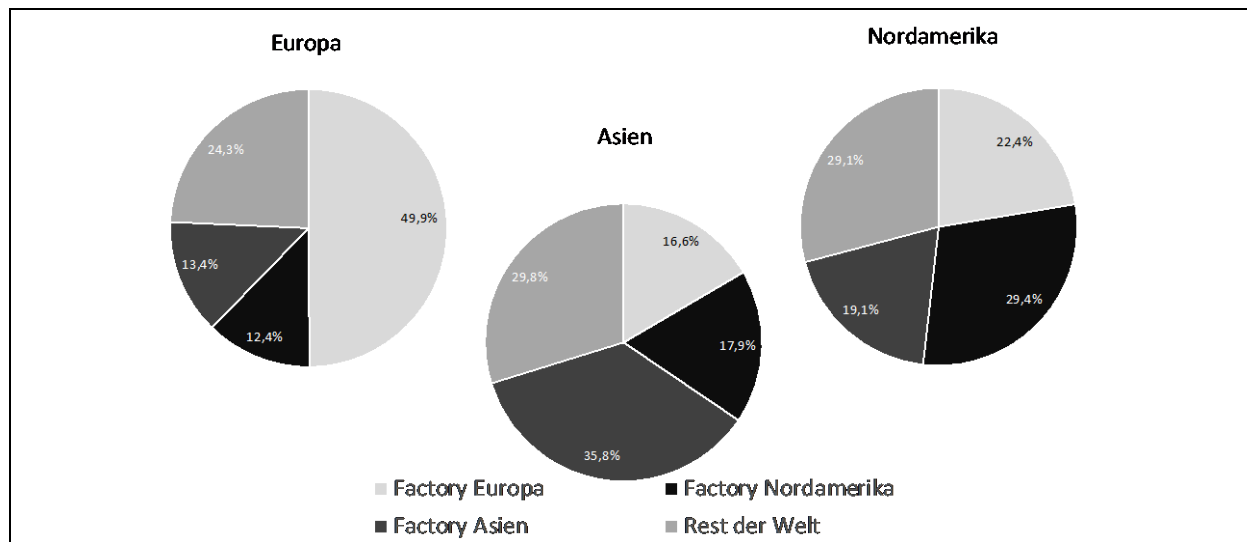


Abb. 1: Aufteilung der Offshoring-Aktivitäten nach geografischer Bedeutsamkeit

Quelle: Eigene Darstellung orientiert an Flach et al. (2022), S. 5

Der ausgelagerte Anteil der Wertschöpfung deutscher Unternehmen beträgt circa ein Drittel, was die Evidenz einer funktionierenden und leistungsfähigen GVC aufzeigt.²⁰ Deutschlands Einbindung in global aufgeteilte Wertschöpfungsnetze kann in zwei Arten unterteilt werden: Vorwärts- und Rückwärtsverflechtungen. Dabei gibt die Rückwärtsverflechtungsquote an, welcher prozentuale Anteil der im Inland produzierten Güter auf importierte Vorprodukte aufbaut.²¹ Diese Messgröße kann als

15 Vgl. grundsätzlich Müller et al. (2017)

16 Vgl. Dachs/Zanker (2015), S. 6.

17 Vgl. für die Begriffsdefinition das Glossar der Europäischen Union unter https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Glossary:EU_enlargements/de

18 Vgl. Flach et al. (2022), S. 8.

19 Vgl. Flach et al. (2022), S. 5.

20 Vgl. Rupprecht (2021), S. 24.

21 Vgl. Flach et al. (2022), S. 5.

ein Indikator der Abhängigkeit heimischer Produktionen von importierter Wertschöpfung herangezogen werden. Dem gegenüber steht die Vorwärtsverflechtung, bei welcher die Rolle im Inland produzierter Zwischengüter betrachtet wird. Die Vorwärtsverflechtungsquote ist somit ein Maß für die Abhängigkeit der heimischen Wirtschaft von nachgelagerten Produktionsstufen im Ausland.²²

In den Ausführungen von Flach et al. ist klar erkennbar, dass sich die Anstrengungen beim Aufbau von langfristig orientierten Verbindungen innerhalb globaler Wertschöpfungsketten zwischen 2007 und 2019 erhöht haben. In diesem Zeitraum betrug der Anteil an importierten Zwischengütern an der heimischen Produktion von Endprodukten weit unter 20 %.²³ Mit dem Anstieg der Bedeutsamkeit von Rückwärtsverflechtungen stieg der Anteil auf 19,7 % im Jahr 2019. Damit weist Deutschland eine höhere Verflechtung als die USA und China auf, was in der nachfolgenden Abbildung 2 erkennbar ist.

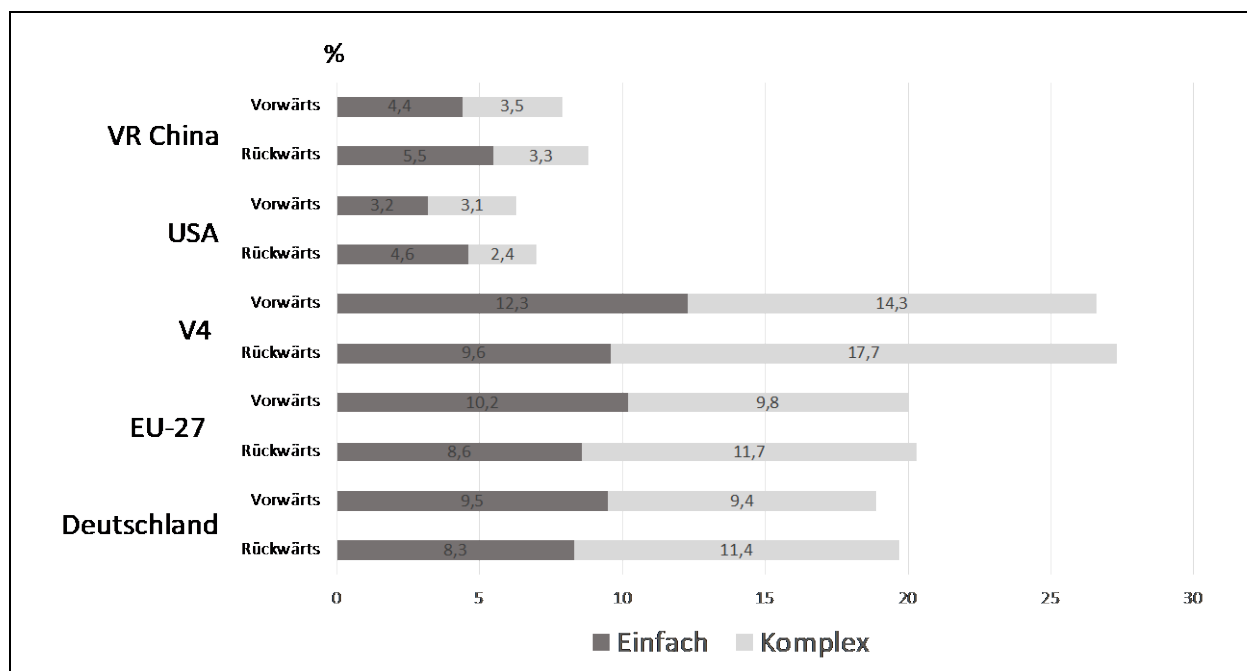


Abb. 2: Aufteilung der Vorwärts- und Rückwärtsverflechtungen in Deutschland, in den EU-27 Staaten, in den vier Viségrad-Staaten Polen, Tschechien, Slowakei und Ungarn (V4) sowie in den USA und China

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Flach et al. (2022), S. 8

Es gibt jedoch in Deutschland branchenspezifisch große Unterschiede. Am bedeutsamsten sind die internationalen Produktionsnetzwerke für das verarbeitende Gewerbe. Die damit eng verbundenen Dienstleistungsbranchen weisen dagegen zumeist eine geringere Vorwärts- und Rückwärtsverflechtung auf globaler Ebene auf. Ebenfalls auffällig sind die großen Anteile der Wertschöpfung im Rahmen global verteilter und fragmentierter Wertschöpfungsketten im Bereich des deutschen Bergbaus. Ebenfalls abhängig von ausländischen Produkten sind die Branchen Metallerzeugung und Fahrzeugbau. Meistens lassen sich hier sogar mehr als 50 % der Rückwärtsverflechtungen einer Branche auf andere europäische Länder zurückführen.²⁴

Resultierend aus diesen Abhängigkeiten sind die Nachteile von GVC sichtbar. Die hohe Komplexität der Lieferketten führt vermehrt zu Kontrollverlust, Qualitätsverlust, Termintreue-Verlust und

22 Vgl. Flach et al. (2022), S. 6.

23 Vgl. Flach et al. (2022), S. 6.

24 Vgl. Flach et al. (2022), S. 8.

fehlender Transparenz innerhalb der Prozesse. Strategisch betrachtet bedeutet der Aufbau einer GVC auch das Risiko eines Kompetenzverlusts.²⁵ Damit sorgt Offshoring oft zum Verlust von Know-how, vertraulichen Daten sowie der Verletzung von geistigen Eigentumsrechten.²⁶ Vorteile der globalen Verflechtungen deutscher und europäischer Produktionsnetzwerke sind auf der anderen Seite die Kostenvorteile auf Grund von günstigen Materialien, günstiger Energie, niedriger Regulierung und typischerweise sehr günstiger Arbeit. Darüber hinaus eröffnen fragmentierte Wertschöpfungsnetzwerke die Möglichkeit eines Zugangs zu qualifizierten Arbeitskräften, Ressourcen, Kompetenzen, Wissen und Expertise. Insbesondere für diejenigen Industrienationen, in denen diese Faktoren nur limitiert vorhanden sind, ist Offshoring eine sinnvolle strategische Entscheidung. Ebenfalls von strategischem Wert ist die aus Offshoring resultierende Fokussierung auf die Kernkompetenzen.²⁷

Als Gründe und Treiber für das Offshoring steht allem voran das Ziel, das bereits angesprochene Potenzial eines Wettbewerbsvorteils durch die signifikante Reduzierung der Lohnkosten zu heben. Weitere Gründe der globalen Verflechtung sind im Zugang zu neuen Märkten, neuem Know-how und steuerlichen Anreizen zu sehen.²⁸ Darüber hinaus führt Offshoring zu höherer Arbeitsproduktivität bei verlagernden Unternehmen. Dies deuten Untersuchungen von Wagner²⁹ und Moser³⁰ an. Begründet wird das mit dem Phänomen, dass verlagernde Unternehmen stärker in den internationalen Handel mit Waren eingebunden sind und günstigere Handelsbedingungen aufweisen.

Die geographisch global verteilten und fragmentierten Wertschöpfungsketten, die unter anderem durch günstige Transportkosten und sehr niedrige Arbeitskosten zu einem globalen Aufschwung führten, kristallisieren sich mittlerweile in vielen Fällen als nachteilig heraus. Das liegt daran, dass die Zuverlässigkeit von Lieferungen und Lieferanten aus diversen Host Countries ernstzunehmend angezweifelt werden muss und gleichzeitig eingespielte logistische Lieferketten durch Engpässe in Häfen sowie Produktionseinschränkungen in den Host Countries, z.B. bedingt durch Pandemien oder politische Sanktionen, beeinträchtigt werden.

25 Vgl. Albert et al. (2020), S. 17.

26 Vgl. Pourhejazy/Ashby (2021)

27 Vgl. Albert et al. (2020), S. 17.

28 Vgl. Vasileva (2014), S. 31.

29 Vgl. Wagner (2011)

30 Vgl. Moser et al. (2009)

3. Das Reshoring bei deutschen und europäischen Industriebetrieben

Unter Reshoring wird eine weitgehende Rückabwicklung der fragmentierten, global verteilten Wertschöpfungsverflechtungen bezeichnet.³¹ Dies hat einen Rückgang der Importe und eine vermehrte heimische Produktion zur Folge. Bei der Betrachtung der Länder, aus denen Produktionskapazitäten nach Deutschland zurückverlagert werden, lässt sich feststellen, dass ca. ein Drittel der Reshoring-Aktivitäten ihren Ursprung in den EU-12-Staaten hat.³²

3.1. Reshoring: Der aktuelle Stand

Betrachtet man das Verhalten deutscher Industrieunternehmen, so lassen sich noch keine breitbandigen Reshoring-Aktivitäten der deutschen Industrie feststellen, sondern nur vereinzelt stattfindende Reshoring-Aktivitäten. Begründet liegt die Zurückhaltung in bestehenden Vorbehalten gegenüber Reshoring-Projekten. Es können durch die Rückverlagerung zwar gewisse politische Risiken und Probleme auf den Transportwegen vermieden werden, doch stehen den Vorteilen höhere Faktorkosten und geringere Verfügbarkeit von Fachkräften nachteilig gegenüber.³³ Die vorliegenden statistischen Daten zu Reshoring-Aktivitäten deutscher Industrien beruhen vorwiegend auf vereinzelt Unternehmensumfragen³⁴, da noch keine aktuellen und amtlichen Statistiken zum Reshoring-Geschehen deutscher Unternehmen existieren.

Gemäß schon vorliegenden statistischen Analysen haben deutsche Unternehmen bereits vor der Corona-Krise Standortverlagerungen aus strategischen Gründen nach Deutschland und Europa vollzogen. Es handelt sich hier jedoch nicht um ein auf mehrere Industriebereiche ausgedehntes Phänomen, sondern um eine begrenzte Entwicklung bedingt durch konkrete wirtschaftliche und strategische Entscheidungen einzelner Unternehmen.³⁵

Nichtsdestotrotz lässt sich, wie bereits erwähnt, zumindest qualitativ aufzeigen, dass zunehmend Bemühungen in dem Bereich Reshoring oder Nearshoring erkennbar sind. Insbesondere auf internationaler Ebene lassen sich Vorhaben wie das der EU, 43 Milliarden Euro in die Halbleiterindustrie zu investieren, oder das US-amerikanische CHIPS-Gesetz zur Ankurbelung der heimischen Produktion identifizieren, die sich eindeutig auf Reshoring-Pläne zurückzuführen lassen.³⁶

Im Bereich der deutschen Industrieunternehmen haben laut der Ifo Konjunkturumfrage im Jahr 2021³⁷ mehr als die Hälfte der Betriebe bereits Anpassungen an ihren internationalen Standorten und deren Lieferketten vorgenommen oder planen dies zu tun. Dabei suchen mehr als 70% der Unternehmen neue oder zusätzliche Lieferanten und 15% der Unternehmen betreiben Verlagerung im Sinne des Nearshoring oder Reshoring. Laut der Studie des Ifo-Instituts sind die konkreten Folgen des Reshoring für deutsche Unternehmen abzuwarten. Unter Betrachtung der Wertschöpfung und Änderung von Preisniveaus entlang der Lieferketten kann man nur bei 32% der Wirtschaftssektoren mit positiven Auswirkungen rechnen, bei denen wegfallende Exporte auf Grund des geringeren Auslandshandels durch inländische Verkäufe kompensiert werden könnten. Bei den übrigen Wirt-

31 Vgl. unter anderem für Definitionen des Begriffs Reshoring Flach et al. (2022), S. 1 ff.

32 Vgl. Für die Begriffsdefinition das Glossar der Europäischen Union unter https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Glossary:EU_enlargements/de

33 Vgl. Bunde (2023), S. 55.

34 Die vereinzelt Umfragen wurden von den Autoren dieses Artikels im Sinne der Sekundärforschung genutzt.

35 Vgl. Albert et al. (2020), S. 18.

36 Vgl. Maihold (2022), S. 3.

37 Vgl. für die Auswertung der Umfrage Flach et al. (2022), S. 57 f.

schaftssektoren können die wegfallenden Exporte nicht durch den inländischen Absatzmarkt kompensiert werden.³⁸

Durch die bereits angesprochene hohe Verflechtung deutscher Industrieunternehmen auf internationaler Ebene hätte eine gänzliche Verlagerung von Produktion in das Inland signifikante Folgen. Flach et al. haben im Rahmen einer Simulation untersucht, welche wirtschaftlichen Auswirkungen eine branchenübergreifende Reshoring-Strategie für Deutschland hätte. Dabei führt gemäß Flach et al. allein eine staatlich breit geförderte Lokalisierung von Lieferketten in den Home Countries zu einem Rückgang des deutschen Bruttoinlandsprodukts von knapp 10%. Auch das mit dem Reshoring verwandte Nearshoring hätte einen erheblichen negativen Effekt in vergleichbarer Größenordnung.³⁹

Reshoring führt auf Grund von höheren Produktionskosten zu einer schwächeren Wettbewerbsfähigkeit von Exportunternehmen. Es kann daher in einem Szenario des Reshoring dazu kommen, dass Zwischengüter in Deutschland teurer produziert werden müssen und dabei die Vorteile der globalen Arbeitsteilung und Spezialisierung weitgehend verloren gehen. Aus diesem Grund ist die Rückabwicklung von globalen Wertschöpfungsketten für Deutschland mit potenziellen gesamtwirtschaftlichen Kosten und Wohlstandsverlusten verbunden.⁴⁰

3.2. Gründe und Motive für das Reshoring

Betrachtet man die im Reshoring am stärksten aktiven Branchen, so fällt auf, dass gerade diese Branchen unter erheblichem Kosten- und somit Wettbewerbsdruck auf Grund der kapitalintensiven Natur der jeweiligen Geschäftsfelder stehen. Die dadurch zurückgewonnene Flexibilität – im Vergleich zum Offshoring – stellt somit einen der vermutlich ausschlaggebenden Faktoren für das Reshoring dar. Neben der Flexibilität hat die Verhinderung von möglichen Problemen in der Lieferkette durch die Nähe zum Produktionsstandort positive Effekte auf die strategische Entscheidung zugunsten des Reshoring.⁴¹ Unterstützt werden diese Annahmen durch eine von Kinkel/Dachs durchgeführte Umfrage, in welcher 56 % der befragten Unternehmen Nachteile bei der Flexibilität und der Lieferfähigkeit als Hauptgründe für Rückverlagerung angeben.⁴² Etwas mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen gibt zudem Einbußen in der Produktqualität an. Weitere Motivationen sind die Unterauslastung am Heimatstandort und erhöhte Kosten für den Transport. Immerhin noch mehr als ein Viertel der Unternehmen nennen erhöhte Koordinationskosten als Entscheidungsgrund für Reshoring.⁴³

38 Vgl. Flach et al. (2022), S. 51 f.

39 Vgl. Flach et al. (2022), S. 52.

40 Vgl. Sandkamp (2022), S. 360.

41 Vgl. Baur et al. (2022), S. 10.

42 Vgl. Kinkel/Dachs (2013), S. 7 f.

43 Vgl. Kinkel/Dachs (2013).

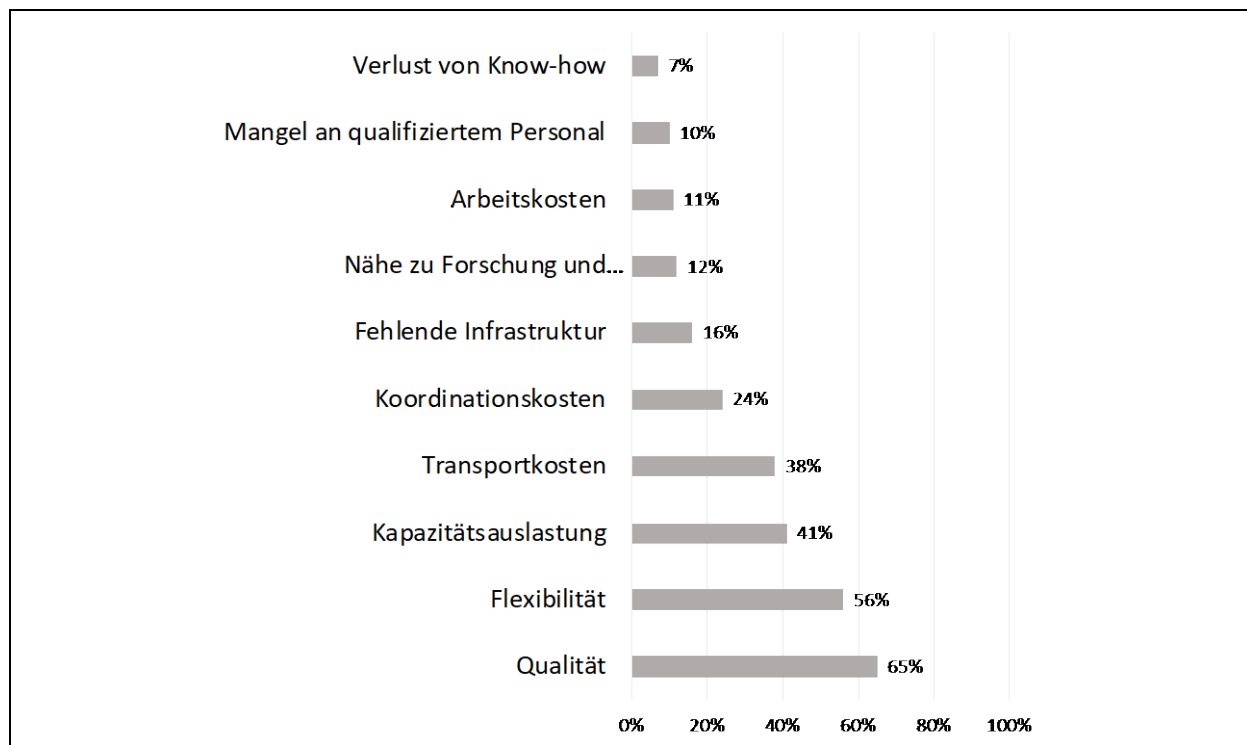


Abb. 3: Gründe für die Rückverlagerung von Produktionskapazitäten

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kinkel/Dachs (2013), S. 7.

Allgemein lässt sich feststellen, dass Reshoring-Aktivitäten als „mögliche und nötige Anpassungsmaßnahmen an die Internationalisierungsdynamik“⁴⁴ betrachtet werden können. Hierzu werden in der wissenschaftlichen Literatur mehrere Gründe für die erforderlichen Anpassungsmaßnahmen formuliert:⁴⁵

1. *Rückverlagerung als Strategie zur Fokussierung auf Unabhängigkeit der Home-Countries*

Hierunter wird ein laufender Trend bezeichnet, der mit einem Ausbau von marktnahen Produktionsstätten und einer Fokussierung auf marktnahe Zulieferersysteme einhergeht. Ein Teil der strategischen Umstellung ist dabei motiviert durch politisch gewollte Rückbesinnungen auf eigene Rohstoffquellen und Zulieferquellen zur Minderung von Abhängigkeiten.

2. *Rückverlagerung als Anpassung an Internationalisierung*

Als zweites Motiv sind strukturelle Veränderungen in den Wirtschaftsräumen zu nennen. Hiermit sind insbesondere sich verändernde rechtliche Rahmenbedingungen, Handelsbeschränkungen, veränderte Kostenstrukturen durch Steuern und Zölle, ein verstärkter wirtschaftlicher Nationalismus oder Protektionismus sowie politische Instabilität und gesellschaftliche Konflikte gemeint.

3. *Bewusste strategische Fokussierung auf neue Technologietrends*

Einen dritten Beweggrund stellen neue technologische Entwicklungen sowohl auf Fertigungs- als auch auf Prozesssteuerungsebene dar. Die im nächsten Abschnitt 4 angesprochene Ermöglichung additiver Fertigung mittels Industrie 4.0 und mittels fortschreitender Digitalisierung sind hier als wesentliche Treibergrößen zu nennen.

44 Schulte (2002), S. 235.

45 Vgl. Albert et al. (2020), S. 17.

4. *Bewusste Entscheidung in Richtung Nachhaltigkeit und Resilienz*

Unternehmen können sich auch auf eine Strategie verstärkter wirtschaftlicher Nachhaltigkeit und Resilienz fokussieren, die durch den Einsatz von Reshoring entsteht.⁴⁶ Resilienz bezieht sich hier auf eine geeignete Standortwahl, eine geeignete Zuliefererauswahl und eine Multi-Sourcing-Strategie anstelle einer Single-Sourcing-Strategie in Bezug auf Komponenten, Dienstleistungen und Rohstoffe.

46 Vgl. Choudhary et al. (2023), S.1151.

4. Industrie 4.0 und Reshoring

Lokale Wertschöpfungsketten in Kombination mit Industrie 4.0 haben in bestimmten Fällen das Potenzial, Unternehmen einen größeren Wettbewerbsvorteil zu bieten als der klassische Ansatz mittels GVCs. Mit der Kompensation der erhöhten Lohnkosten bei LVCs durch Einsatz von digitalen Prozessen und die höhere Individualisierung in der Produktion (Mass Customization)⁴⁷, können Kosten- und Preissenkungspotenziale in den Märkten gehoben werden, die bis dato nicht realisierbar waren.⁴⁸ Prozesse, die bislang manuell durchgeführt wurden, können nun effizienter durch Industrie 4.0 abgebildet werden und verbrauchen somit weniger Ressourcen. Gleichzeitig können Unternehmen durch die unmittelbare Nähe zum Absatzmarkt und dadurch stark verkürzten Reaktionszeiten flexibler auf geänderte Kundenwünsche reagieren. Mit der Einführung modernster Industrie 4.0 basierter Technologien entstehen neben der Hebung von Effizienzgewinnen in den unternehmensinternen Prozessen auch Chancen, mithilfe von spezialisierten High-Tech- & High-Service-Geschäftsmodellen die Entwicklung von Alleinstellungsmerkmalen und die Intensivierung der Kundenbindung besser zu realisieren. Durch einen idiosynkratischen strategischen Wettbewerbsansatz können Unternehmen sich unverzichtbar für bestimmte globale Nischen und Marktsegmente machen. Die Kooperation industrieller Akteure kann durch die Umsetzung einer einheitlichen Herstellungs- und Lieferpolitik in branchenspezifischen Geschäftssystemen die eben beschriebenen Wettbewerbsvorteile verstärken und somit als Pull-Faktor für Reshoring dienen.⁴⁹ Dabei sind mehrere Technologien für die höhere Produktivität, größere Flexibilität, schnellere Reaktionsfähigkeit und größere Nähe zum Absatzmarkt inländischer Produktion verantwortlich. Kernelement der im Rahmen von Industrie 4.0 angestrebten Smart Factory sind cyberphysische Systeme, bei welchen durch virtuelle Simulationen die Planungen optimiert und durch automatisierte Verschleißüberwachung die Anlagenverfügbarkeit (Uptime) erhöht werden.⁵⁰ Ein weiterer auch sich schnell entwickelnder Bereich der Industrie 4.0 ist der Einsatz von Robotik und 3D-Druck (3DP), welcher die Kostenreduktion sogar über den Punkt der Kompensation von GVCs bringen können. Begründet ist diese Reduktion unter anderem in der im Kontext der Industrie 4.0 entwickelten Human-Robot-Collaboration (HRC) mit dem Ziel, menschliche Arbeitskraft durch Roboter zu ergänzen. Auch bei dem Herstellungsverfahren 3DP entstehen eine Reihe an Wettbewerbsvorteilen:⁵¹

1. *Individualisierte, hochgradig an Kundenwünsche angepasste Produkteigenschaften bei gleichzeitig kostengünstiger Kleinserienproduktion.*
2. *Eine Reduzierung von Zeit und Kosten in der Entwicklung und der Markteinführung.*
3. *Eine Fertigung in der Nähe der Endnutzer mit daraus resultierenden Einsparungen bei Lieferzeiten und Transportkosten.*
4. *Die Einbindung der Kunden, die relevante Informationen und Feedbacks zu Produkten geben, und die sogar als lokale Co-Produzenten fungieren können.*

Die technischen Möglichkeiten der Industrie 4.0 könnten somit möglicherweise dauerhaft eine Abkehr von Offshoring oder zumindest eine Verlangsamung von Offshoring-Aktivitäten zu Gunsten einer LVC verursachen.⁵² Dabei sind jedoch die Wirkungen einzelner Aspekte der Industrie 4.0 auf den Trend des Reshoring unterschiedlich – und möglicherweise partiell gegenläufig – zu bewerten. So kann eine Fokussierung auf On-Demand-Produktion und Individualisierung den Reshoring-Trend

47 Vgl. Pérez et al. (2022); Piller (2002); Piller (2001)

48 Vgl. grundsätzlich Ghadge et al. (2020).

49 Vgl. Pegoraro (2022).

50 Vgl. Hausladen (2017), S. 30.

51 Vgl. Strange/Zucchella (2017), S. 178.

52 Vgl. Dachs et al. (2019), S. 2.

begünstigen, der Einsatz von Automation jedoch zu ebenfalls sinkenden Produktionskosten in den klassischen Host Countries führen.⁵³

Um den politischen und gesellschaftlichen Beitrag des Einsatzes von Industrie 4.0 und Reshoring einzuschätzen, stellt sich die Frage, ob die entstehenden Arbeitsplätze am Standort Deutschland denen entsprechen, die zuvor ausgelagert wurden.⁵⁴

Es ist damit zu rechnen, dass einfache manuelle und kognitive Tätigkeitsprofile im direkten und indirekten Produktionsumfeld durch Automatisierung und Digitalisierung wegfallen und neue Tätigkeitsprofile entstehen. Da es bei Industrie 4.0 grundsätzlich um Digitalisierung und Automatisierung geht, wird zahlenmäßig wahrscheinlich eine geringere Anzahl an neuen Arbeitsplätzen durch Reshoring entstehen.⁵⁵

53 Vgl. Butollo (2020), S.273.

54 Vgl. Albert et al. (2020), S. 16.

55 Vgl. Backer/Flaig (2017), S. 4.

5. Reshoring und die Covid-19-Pandemie

Pandemien beschreiben selten auftretende, aber schwerwiegende virale Infektionsereignisse mit unmittelbaren Auswirkungen auf die Aufrechterhaltung privater und öffentlicher Unternehmen, Institutionen und Infrastrukturen.⁵⁶ Im Rahmen der COVID-19-Pandemie wurde ersichtlich, welche Störungen und Risiken eine Pandemie gerade in den global aufgeteilten Wertschöpfungsketten auslösen kann und wie wichtig eine vorausschauende und kluge lokale Pandemie-Politik in Bezug auf die Schwere der wirtschaftlichen Auswirkungen ist.⁵⁷ Eine der ersten Folgen des pandemischen Ausbruchs war ein massiver Rückgang des internationalen Güterverkehrs.⁵⁸ So musste China zum Beispiel im Januar und Februar 2020 mit einem Handelseinbruch im Vergleich zum vorpandemischen Niveau von mehr als 10% rechnen. Im Vergleich dazu brach das Handelsvolumen des Euroraums Anfang April sogar um rund 25% ein.⁵⁹

Der im unmittelbaren Anschluss an die Pandemie wieder stark ansteigende Güterverkehr hat temporär die Zulieferketten belastet.⁶⁰ Aus diesem Grund kam vermehrt die Frage nach dem Ausbau der Resilienz von Gesellschaft und Wirtschaft mit einer heimischen Fertigung systemrelevanter Produkte sowie einer stärkeren Abschirmung der Produktionssysteme in Europa auf. Durch eine von Kagerl et al. durchgeführte Umfrage im Jahr 2022 wurde festgestellt, dass 55 % der Betriebe Vorleistungen aus dem In- oder Ausland beziehen. Ein Viertel der Betriebe gibt an, ausschließlich von inländischen Betrieben beliefert zu werden, während ein Drittel auch oder ausschließlich einen oder mehrere Zulieferbetriebe im Ausland haben.⁶¹

Als Anpassung an die durch die Pandemie bewusst gewordenen Probleme verändert sich das Entscheidungsverhalten der Unternehmen. In der Umfrage von Kagerl et al. gaben circa 46 % aller Betriebe mit Problemen bei dem Bezug von Vorleistungen an, seit Anfang 2022 durch eine Erweiterung ihres Lieferantennetzwerks auf die durch die Pandemie induzierten Versorgungsprobleme zu reagieren.⁶² Von den auch im Ausland Produkte beziehenden Betrieben sind es 51 %. Dabei praktizieren rund 86 % ein Reshoring zurück an den Standort Deutschland, fast 35 % betreiben Nearshoring im Euroraum und 15 % bilden Partnerschaften mit Lieferanten im Rest der Welt. Deutlich wird, dass jeder zweite Betrieb eine der möglichen Formen von Rückverlagerung betreibt und ferner gelegene Lieferanten durch näher gelegene Lieferanten ersetzt.⁶³

Ähnliche strategische Ausrichtungen werden in der im Juni 2023 veröffentlichten nationalen Sicherheitsstrategie der Bundesrepublik Deutschland erkennbar. Dabei ist das Anliegen der Regierung Abhängigkeiten in als kritisch zu betrachtenden Industriezweigen zu verringern. Ohne nachteilige Folgen für die Versorgungssicherheit herbeizuführen, soll auf die zum Beispiel durch die COVID19-Pandemie ausgelösten Einschränkungen der Lieferfähigkeit im globalen Rohstoffhandel reagiert werden. Als unternehmerischer Prozess obliegt die Verantwortung des resilienteren Aufbaus von Lieferketten prinzipiell den Unternehmen, jedoch sollte die Bundesregierung flankierend nachhaltige und innovative Strategien für die Rohstoffversorgung entwickeln.⁶⁴

Die Wertschöpfungsnetzwerke in einer nach der COVID-19 Pandemie neu etablierten und adjustierten, globalen Wirtschaft werden von mehreren Faktoren wie etwa einer engeren Zusammenarbeit sowohl auf staatlicher als auch auf Lieferantenebene geprägt.⁶⁵ Darüber hinaus ist die Transparenz entlang der Lieferkette ein entscheidendes Kriterium für den Aufbau höherer Resilienz. Die

56 Vgl. allgemein zur Definition einer Pandemie: Rober Koch Institut (2015), S. 99

57 Vgl. Bonadio et al. (2021), S. 22.

58 Vgl. Aljuneidi et al. (2023)

59 Vgl. für weitere qualitative Auswertungen Baur et al. (2022), S. 1.

60 Vgl. Baur et al. (2022), S. 2.

61 Vgl. Kagerl et al. (2022), S. 956.

62 Vgl. grundsätzlich Kagerl et al. (2022)

63 Vgl. Kagerl et al. (2022), S. 959 ff.

64 Vgl. Auswärtiges Amt (2023), S. 55.

65 Vgl. Panwar et al. (2022), S. 18; Auswärtiges Amt (2023), S. 55.

COVID19-Pandemie hatte nicht nur einen großen Einfluss auf die Upstream-Prozesse der Lieferketten von Unternehmen. Im Umfeld der multiplen Einschränkungen des privaten, öffentlichen und wirtschaftlichen Lebens, hat sich das Konsumentenverhalten zwangsweise von physischen Interaktionskanälen hin zu digitalen Versorgungswegen verlagert. Für viele, insbesondere traditionelle Industriezweige, bedeutet dies eine Änderung der grundlegenden Anforderungen an interne Prozesse, Lieferantenbeziehungen und Konsumentenbeziehungen. Um den neuen Konsumentenanforderungen gerecht werden zu können, empfiehlt sich der Aufbau einer digitalen Corporate Identity und eines digitalen Brandmanagements, idealerweise auch mit „Lifestyle-Ambitionen“.⁶⁶ Eine solche Lifestyle-affine Corporate Brand ermöglicht die Einbindung der neuen Konsumentenbeziehungen über sogenannte „Fan Communities“ (B2C-Märkte) und „User Communities“ (B2B-Märkte).⁶⁷

66 Vgl. Labib (2020); Hamel (2000), S. 18.

67 Vgl. Michalski (2014), S.57 ff.

6. Kritische Würdigung und Einfluss geopolitischer/wirtschaftspolitischer Spannungen

Wertschöpfungsnetzwerke sind durch die zunehmende Verflechtung, Länge und Komplexität sehr störanfällig geworden. Krisen wie die Energiekrise, Finanzkrise, geopolitische Spannungen, extreme Umweltbedingungen oder Pandemien haben vielfältige Auswirkungen auf globaler Ebene. Dies wird auch zunehmend als Eintritt in das Zeitalter der Krisenpermanenz wahrgenommen und oft mit dem Begriff der Polykrisen beschrieben. Reshoring wird in diesem Kontext als fundamentaler Aspekt der strategischen Neuausrichtung von Unternehmen interpretiert. Gerade bei solchen komplexen Sachverhalten gilt es zu betonen, dass ohne empirische Erhebungen auf Basis von Umfragen oder volkswirtschaftlichen Simulationsmodellen, Aussagen nur als Abschätzung der Auswirkungen zu betrachten sind.

6.1. Energiekrise und Reshoring

Der Invasionskrieg Russlands in der Ukraine hat zu Unsicherheit und einem Risikoanstieg auf den globalen Energiemärkten geführt. Die Preise im Bereich der primären Energierohstoffe und der Landwirtschaftsprodukte sind zum Teil stark gestiegen und/oder fluktuieren stark. So hat zum Beispiel die Ukraine mit einem Anteil von knapp 6 % aller auf dem internationalen Markt gehandelten Nahrungsmittelkalorien durch seine hohe Verflechtung in die internationalen Nahrungsmittelversorgungsnetzwerke strategische Bedeutung für die Beeinflussung des Kaufverhaltens von Endkonsumenten in Europa.⁶⁸ Erdöl der handelsüblichen Sorte Brent verteuerte sich von circa 80 US-Dollar pro Barrel zu Jahresbeginn 2022 auf über 120 US-Dollar Anfang März 2022. Die ebenfalls von Russland stark abhängigen Erdgaspreise auf dem europäischen Spotmarkt stiegen im eben genannten Zeitraum um ein Drittel.⁶⁹

Die drastisch erhöhten Energiekosten gingen mit einem enormen gesamtwirtschaftlichen Kaufkraftentzug einher.⁷⁰ Laut einer durchgeführten Umfrage geben über 80 % aller Betriebe, die Vorleistungen aus dem Ausland beziehen, an mit signifikant höheren Preisen umgehen zu müssen. Als Grund werden weltwirtschaftliche Verflechtungen wie z. B. die Energie- und Rohstoffpreise angegeben.⁷¹

Ein Einflussfaktor für die strategische Entscheidung des Reshoring für deutsche Unternehmen ist auch das Produktionspotenzial im Inland. Maßgeblich wird das Produktionspotenzial weniger durch temporäre Preisschwankungen der Energiepreise als vielmehr durch die langfristige Preisentwicklung der Energieversorgung am Standort Deutschland beeinflusst. Das Produktionspotenzial beschreibt hierbei die gesamtwirtschaftlichen Produktionskapazitäten, die mittel- bis langfristig die Wachstumsmöglichkeiten einer Volkswirtschaft zur Verfügung stellen.⁷²

Die daraus resultierenden wirtschaftlichen Einbußen stellen eine große Bedrohung für eine mittels Reshoring aufgestellte LVC dar und beeinflussen somit die strategische Entscheidung von Unternehmen Reshoring zu betreiben. Es ist zudem damit zu rechnen, dass auch auf Grund der durch stark steigende Verbraucherpreise geschwächten Kaufkraft ein Rückgang im Bereich der privaten Konsummöglichkeiten in Deutschland zu beobachten sein wird. Geringere Kaufkraft bedeutet für rückverlagernde Unternehmen das Wegfallen einer Kompensation internationaler Absatzmärkte durch Inlandsumsatz. Insbesondere der internationale Vergleich zeigt auf, dass in Zeiten einer Energiekrise die Verlagerung von Produktionskapazitäten nach Europa kaum einen Vorteil bringt.⁷³

Die Energiekrise in Deutschland hat die bereits bestehenden Herausforderungen für Unternehmen, die eine Rückverlagerung von Produktionskapazitäten in Betracht ziehen, erheblich verschärft. Die

68 Vgl. Robinson (2023), S.4.

69 Vgl. Projektgruppe Gemeinschaftsdiagnose (2022a), S. 59.

70 Vgl. Projektgruppe Gemeinschaftsdiagnose (2022a), S. 65.

71 Vgl. Projektgruppe Gemeinschaftsdiagnose (2022a), S. 66 f.

72 Vgl. Projektgruppe Gemeinschaftsdiagnose (2022a), S. 58 f.

73 Vgl. grundlegend Projektgruppe Gemeinschaftsdiagnose (2022b)

stark gestiegenen Energiepreise zählen dabei zu den Hauptfaktoren, die die Wettbewerbsfähigkeit des Standorts Deutschland beeinträchtigen.⁷⁴ Unternehmen sehen sich neben den hohen Energie- und Arbeitskosten auch mit wachsender Bürokratie und einer unzureichenden Digitalisierung konfrontiert, was in Umfragen durch eine kritische Bewertung des Wirtschaftsstandorts zum Ausdruck kommt.⁷⁵ Diese Entwicklungen führen dazu, dass derzeit Unternehmen immer noch überwiegend Kostenersparnisse durch Auslandsinvestitionen anstreben, anstatt ihre Produktionskapazitäten zurückzuverlagern.⁷⁶ Insbesondere die Konkurrenzfähigkeit alternativer Investitionsstandorte wie der USA, Polen oder Indien stellt Deutschland vor zusätzliche Herausforderungen. In diesem Kontext scheint Reshoring für viele Unternehmen durch die neuen Entwicklungen im Energiemarkt zum jetzigen Zeitpunkt wirtschaftlich nicht hinreichend tragfähig zu sein, was durch die momentan eher geringe Zahl an Unternehmen mit Rückverlagerungsplänen unterstrichen wird.⁷⁷

6.2. Chinapolitik und Reshoring

Geopolitische Spannungen führen vermehrt zu politisch motivierten Entscheidungen, die unmittelbar die strategische Ausrichtung von inländischen Unternehmen beeinflussen. Seit einiger Zeit verschärfen sich die geopolitischen und geoökonomischen Spannungen zwischen China, den Vereinigten Staaten und der EU. Im Kontext der globalen Pandemie ab Anfang 2020 haben sich Unterschiede in den grundlegenden staatlichen und politischen Organisationsformen zwischen verschiedenen Ländern und Nationen als politische Spannungsquelle offenbart. Länder wie China mit einem starken Staatsapparat und einer starken Durchdringung von Gesellschaft und Wirtschaft durch den Staat sowie einer Einheitspartei mit Machtmonopol (CCP) konnten im technokratischen Sinne besser mit der Ausnahmesituation umgehen und sich global gesehen ein stärkeres Wachstum sichern.⁷⁸ Da auch auf Grund von Pandemien und anderen Krisen die Märkte zunehmend unter Druck geraten, werden auch die Forderungen nach weiteren Handelshemmnissen zu Lasten der globalen Lieferketten zunehmen. Für deutsche Industrieunternehmen kann dies zu sehr negativen Folgen führen. Auf die komplette deutsche Industrie bezogen werden rund 6% der gesamten Wertschöpfung nach China exportiert, wodurch China eine wichtige, aber keinesfalls dominante Rolle für die deutsche Wirtschaft einnimmt.⁷⁹

Die Bedeutung Chinas wird auch im Kontext der teils einseitig strukturierten Abhängigkeit von chinesischen Rohstoffen für die Produktion deutscher Schlüsselindustrien offensichtlich.⁸⁰ Um das Ziel der größeren Resilienz von Wertschöpfungsketten deutscher Unternehmen zu erreichen, werden neben Überlegungen zu einer stärkeren Diversifizierung der Lieferanten auch Alternativen wie eine Entkopplung von China und die Rückverlagerung der Produktionskapazitäten von China nach Deutschland verstärkt in Politik und Medien diskutiert.⁸¹

Das Umdenken im Kontext der geowirtschaftspolitischen Beziehung zu China wird auch in dem bereits angesprochenen nationalen Sicherheitskonzept der Bundesrepublik deutlich erkennbar. Daher ist in der deutschen Außenpolitik die in den letzten Jahren stark intensivierte Konkurrenzsituation zwischen Deutschland als Teil der EU einerseits und China andererseits immer stärker in den Fokus geraten.⁸²

Bei den von der Politik angedachten Konzepten zum Resilienz-Aufbau unterscheidet man in den wissenschaftlichen Szenarioanalysen zwischen der Erhöhung von Handelsbeschränkungen gegen

74 Vgl. Maltzan/Zarges (2024), S. 53

75 Vgl. unter anderem Maltzan/Zarges (2024), S. 53; Dörr et al. (2024), S. 17 ff.; Potrafke et al. (2024), S. 79-80

76 Vgl. unter anderem Maltzan/Zarges (2024), S. 56

77 Vgl. unter anderem Maltzan/Zarges (2024), S. 57; Welter (2024)

78 Vgl. Dunford /Qi (2020), S.10 ff.

79 Vgl. Baur et al. (2022)

80 Vgl. Dorn et al. (2022), S. 23 ff.

81 Vgl. Dorn et al. (2022), S. 28 f.

82 Vgl. Auswärtiges Amt (2023), S. 12.

China und einem auf weitere Autokratien ausgeweiteten Szenario. Im Falle einer Abschottung von weiteren Autokratien spricht man von Friendshoring. In Abbildung 4 zeigt die Im- und Exporte der für die Beobachtung wichtigsten Ländergruppen.

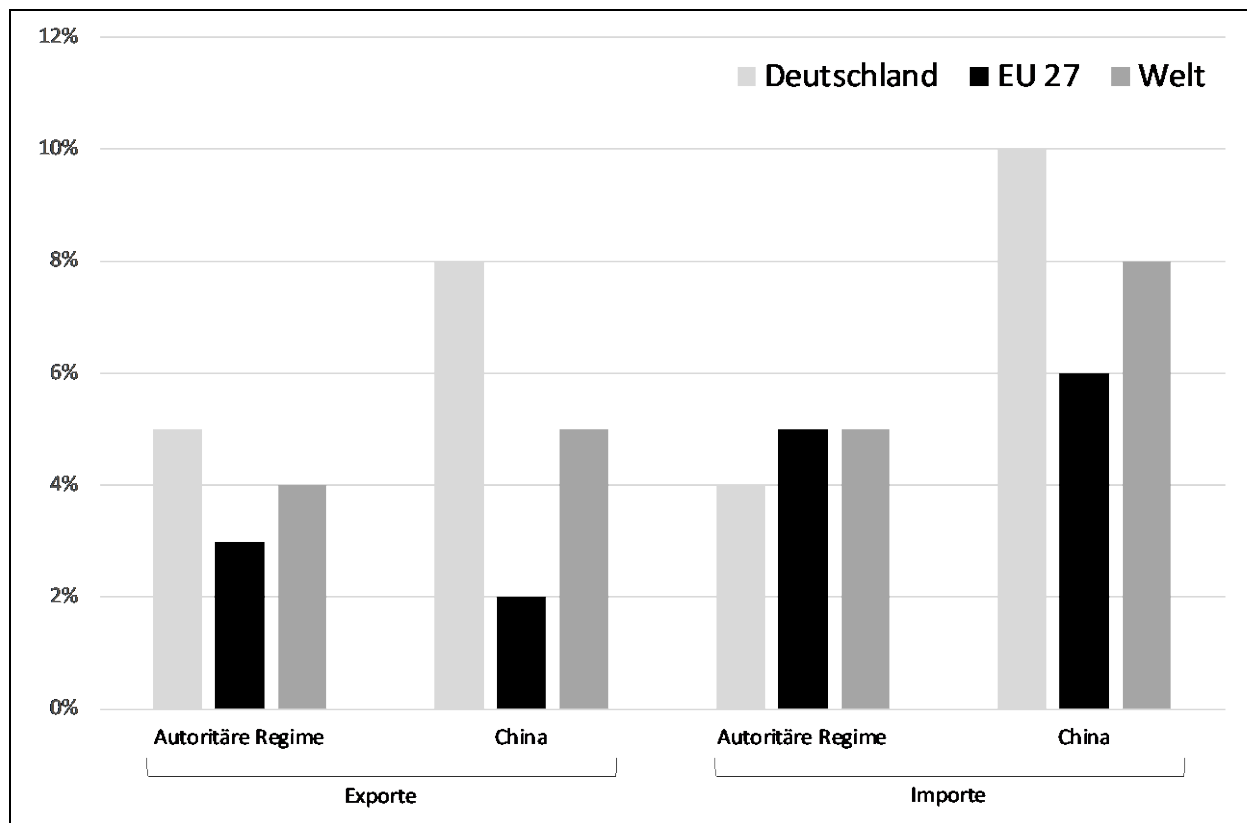


Abb. 4: Deutsche, europäische und weltweite Exporte und Importe nach Ländergruppen

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Dorn et al. (2022), S. 31.

Genauer betrachtet, müssen im Falle Chinas die Auswirkungen einer potenziellen Entscheidung der EU zum Aufbau diverser Handelsbarrieren mit China auf die bilateralen deutsch-chinesischen Handelsbeziehungen betrachtet werden. Hierbei wären laut Dorn et al. die Verluste geringer als im Friendshoring-Szenario, in dem die Handelskosten gegenüber allen Autokratien erhöht werden.⁸³ Für den Euroraum würde das mit einem langfristigen Rückgang des BIP-Niveaus von etwa 0,5% einhergehen. Der Industriestandort Deutschland würde im Falle einer bilateralen Entkopplungsstrategie von China zwar nur halb so stark wie im Friendshoring-Szenario verlieren, aber dennoch mit 0,8% des BIP deutlich stärker als den Rest der EU.⁸⁴

Heruntergebrochen auf die Branchenebene würde das produzierende Gewerbe und der damit verbundene Dienstleistungssektor sich am stärksten rückläufig entwickeln. Lediglich der Agrarsektor würde profitieren.⁸⁵ Auslöser für den vermeintlich positiven Effekt der Abschottung von China ist die im landwirtschaftlichen Bereich steigende heimische Wertschöpfung und der steigende Verkauf im Inland. Gesamtwirtschaftlich betrachtet können die Gewinne der sich positiv entwickelnden Branchen die Wertschöpfungsverluste in den übrigen Branchen jedoch nicht ausgleichen.⁸⁶

⁸³ Vgl. Dorn et al. (2022), S. 30 f.

⁸⁴ Vgl. Dorn et al. (2022), S. 30 f.

⁸⁵ Vgl. Dorn et al. (2022), S. 31.

⁸⁶ Vgl. Dorn et al. (2022), S. 31 ff.

Auf Unternehmensseite scheint unabhängig von politischen Entscheidungen ein Umdenken stattzufinden. Erhebungen im Rahmen einer Umfrage von Bunde offenbaren, dass im Februar 2022 45% der Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes planen, ihre Importe aus China zu verringern. Hauptgründe waren hierbei (a) mit 79% die Verringerung von Abhängigkeiten und (b) mit 66% gestiegene Frachtkosten.⁸⁷

Dabei wollen sich die Unternehmen in Zukunft auf den Bezug aus anderen europäischen- und außereuropäischen Ländern konzentrieren, was einem Nearshoring-Szenario am nächsten kommt. Relativierend ist jedoch zu betrachten, dass ein großflächiger Rückzug beispielsweise des deutschen Maschinenbaus aus dem zweitgrößten Auslandsmarkt China nicht realistisch zu sein scheint.⁸⁸

6.3. Kritische Würdigung der Protektionismus-Bemühungen und Reshoring

Geopolitische Risiken im Kontext einer Wertschöpfungsanalyse sind definiert als die Bedrohung von Lieferketten durch weltpolitische Ereignisse – wie geopolitische Spannungen, Kriege, Pandemien, Revolutionen oder Sanktionen. Ein vermehrter Einsatz von Sanktionen als ein neues Instrument der Außenpolitik sorgt in den letzten Jahren für eine Fokussierung auf diesen Aspekt der geopolitischen Risiken und prägt die geopolitische Landschaft mit dem Trend zum Abbau wirtschaftlicher Zusammenarbeit zwischen den Ländern.⁸⁹

Sofern solche, durch Politik initialisierte, Reshoring-Aktivitäten angestoßen werden, spricht man von Abschottung. Dabei sind es dann nicht mehr nur die freiwilligen Entscheidungen einzelner Unternehmen, sondern es handelt sich sodann um ein wirtschaftspolitisches Phänomen. Unter Abschottung wird genauer genommen der Prozess beschrieben, eine Gesellschaft im Ganzen oder auch teilweise vor externen Einflüssen weitgehend abzuschirmen.⁹⁰ Dies kann im Extremfall bis zu einer Politik der Autarkie führen. Bezogen auf den wirtschaftlichen Sektor äußert sich das Abschotten vor allem durch Zölle und nicht-tarifäre Handelshemmnisse. Dabei werden in den letzten Jahren vermehrt internationale Wirtschaftsbeziehungen von politisch motivierten Strategien beeinflusst, wie aus einer Veröffentlichung des Auswärtigen Amts zu entnehmen ist.⁹¹ Beispiele für Abschottung finden sich in jüngster Vergangenheit. So schützt die EU beispielsweise ihre Agrarproduktion und ihren gemeinsamen Markt für Lebens- und Nahrungsmittel durch Außenhandelszölle und -beschränkungen vor Importen aus den USA. Die USA hingegen betreibt seit einiger Zeit eine strikte Abschottungsstrategie auf dem Technologiemarkt bezogen auf chinesische Hightech-Erzeugnisse im Sinne eines Technologieprotektionismus.⁹²

Bezogen auf das Reshoring ist bei der Wahl neuer Produktionsstandorte die politische Lage für Unternehmen von großer Bedeutung. Eine Abschottungspolitik kann als Treiber für den Trend des Reshoring oder Nearshoring fungieren. Mit der nationalen Sicherheitsstrategie zielt die Bundesregierung auf die Einordnung der aktuellen geopolitischen und gewirtschaftlichen Lage in die neue Sicherheitsarchitektur Deutschlands ab.⁹³ Grundkonzept der Bemühungen Deutschlands ist es, Abhängigkeiten zu reduzieren und im Sinne des Nearshoring oder Friendshoring bestehende einseitige Verflechtungen insbesondere in strategisch relevanten Bereichen durch Diversifikation abzubauen. Erkennbar wird der Fokus auf das Friendshoring durch eine klare Fokussierung auf gestärkte Beziehungen mit Frankreich und den USA, die beim Aufbau eines offenen, Wirtschaftssystem mit

87 Vgl. Bunde (2023), S. 55 f.

88 Vgl. Bunde (2023), S. 56.

89 Vgl. Sandkamp (2022), S. 359.

90 Vgl. Albert et al. (2020), S. 18.

91 Vgl. Auswärtiges Amt (2023), S. 24.

92 Vgl. Garcia-Herrero (2022), S. 354.

93 Vgl. Auswärtiges Amt (2023), S. 11.

unlimitierten Handelswegen und mit einer nachhaltigen Rohstoffversorgung, sowie Energieversorgung unterstützend tätig sein sollen.⁹⁴

Weitergedacht kann eine Ausdehnung der Abschottung bei einem Reshoring-Szenario dazu beitragen, den Inlandsabsatz für heimische Unternehmen attraktiver zu machen und die wettbewerbliche Bedrohung durch importierte Güter zu verringern.⁹⁵ Gerade in einem auf Abschottung fokussierten Reshoring-Szenario ist die Sicherstellung der kontinuierlichen Weiterentwicklung von heimischen Unternehmen und die Förderung inländischer Innovationen essenziell für den Wirtschaftsstandort Deutschland. Damit die mutmaßlich sinkende Innovationsrate durch den politisch motivierten Abbau bisheriger globaler Handelsverflechtungen deutscher Unternehmen kompensiert werden kann, ist es aus nationaler und europäischer Perspektive von Bedeutung, heimische Unternehmen im Verbund mit anderen heimischen Unternehmen in Richtung des Aufbaus und Ausbaus von High-Tech- und High-Service-Clustern zu fördern.⁹⁶ Solche Innovationsstrukturen helfen dabei, mit den Konkurrenten auf globaler Ebene in Zukunft mithalten zu können.⁹⁷

94 Vgl. Auswärtiges Amt (2023), S. 25 ff.

95 Vgl. Baur et al. (2022), S. 10.

96 Vgl. Michalski (2025), S. 3 f.

97 Vgl. Horn (2023), S. 13.

7. Zusammenhänge von Business Development und Reshoring

Im Kontext der strategischen Anpassung an das geowirtschaftsstrategische Konzept des Reshoring steht neben der Neuausrichtung des Business Development und des Corporate Entrepreneurship auf sich ändernde Rahmenbedingungen eine umfassende Betrachtung der globalen Lieferketten. Speziell die mit den globalen Lieferketten verbundenen Risiken und Resilienz-Anforderungen sind hier ein Fokuspunkt („De-Risking“).⁹⁸ Der Begriff Resilienz beschreibt insbesondere auch im ökonomischen Bereich die Fähigkeit, Hochrisikofaktoren managen zu können und existenzbedrohende Krisen erfolgreich bewältigen zu können. Bezogen auf einzelne Unternehmen beschreibt Resilienz auch die Fähigkeit, sich an widrige Bedingungen im Unternehmensumfeld kontinuierlich anpassen zu können und sich als Organisation in Phasen der Veränderung der eigenen Umwelt selbst behaupten zu können und nachhaltig überlebensfähig zu sein.⁹⁹ Die Erhöhung der Resilienz geht oft mit dem Aufbau von redundanten Systemen einher, so zum Beispiel, wenn die Produktionskapazitäten größer dimensioniert sind als es die Nachfrage verlangen würde. Diese Systeme dienen im Krisenfall als Puffer im Sinne von zusätzlicher Kapazität zur Aufrechterhaltung der Geschäftstätigkeit.¹⁰⁰

Erkennbar ist der Fokus auf Krisenvorbeugung durch Puffer auch in einem Dokument des Auswärtigen Amtes aus dem Jahr 2023 mit dem Fokus auf der strategischen Lagerhaltung von kritischen Betriebsmitteln und Rohstoffen als zentralen Aspekt zukünftiger Beschaffungsstrategien deutscher Industrieunternehmen.¹⁰¹ In einer Studie gaben knapp 30% aller befragten Unternehmen an, dass sie ihre Beschaffung in Zukunft deutlich stärker diversifizieren wollen.¹⁰² In der gleichen Studie gaben fast 25% der deutschen Unternehmen im verarbeitenden Gewerbe an, die eigene Lagerhaltung zu erhöhen. Speziell KMUs neigen dazu, aufgrund der Häufung von Lieferausfällen das Kosten-Nutzen-Verhältnis der Lagerhaltung erkennbar neu zu bewerten.¹⁰³

Besonders immer länger und komplizierter werdende Lieferketten stellen hohe Anforderungen an die Resilienz der Unternehmen und an das unternehmenseigene Risikomanagement. Es wird zur elementaren Notwendigkeit für Unternehmen in dem gegenwärtigen und zukünftigen Marktumfeld, ein kontinuierliches Sammeln von Daten entlang der Wertschöpfungskette digital zu implementieren.¹⁰⁴ Auch das Risikomanagement muss in Zukunft für dynamische Veränderungen wesentlich besser vorbereitet sein.¹⁰⁵ Dies gilt für die vier Dimensionen des Risikomanagements: Risikovermeidung, Risikotransfer, Risikostreuung und Risikoübernahme. Somit obliegt es vermehrt dem strategischen Business Development diesen Wandel zu fördern und zu begleiten.^{106,107}

Hier sind auf nationaler Ebene bereits erste Ansätze der nationalen und europäischen Neuausrichtung der Risikobewertung von kritischen Lieferketten erkennbar. So setzt sich die Bundesregierung für eine EU-weite Abhängigkeitsanalyse im Sinne eines Frühwarnsystems ein, bei dem bereits präventiv Abhängigkeiten von kritischen Gütern und Dienstleistungen vorbeugend umstrukturiert werden sollen.¹⁰⁸ Gerade in diesem Bereich bieten mit dem bereits angesprochenen Thema der Industrie 4.0 verbundene Änderungen der Prozess- und Fertigungstechnik neue und vielversprechende Möglichkeiten, die Transparenz von Lieferketten deutlich zu erhöhen und

98 Vgl. hierzu auch Brinza et al. (2024); Dai/Tang (2024); Suarsana (2024)

99 Vgl. Stieler et al. (2022), S. 191.

100 Vgl. Stieler et al. (2022), S. 193 f.

101 Vgl. Auswärtiges Amt (2023), S. 55.

102 Vgl. Baur et al. (2022), S. 7.

103 Vgl. Baur et al. (2022), S. 6.

104 Vgl. Schönherr et al. (2023), S. 7 f.

105 Vgl. Babu/Yadav (2023), S. 2 f.

106 Vgl. Baur et al. (2022), S. 14 f.

107 Vgl. allgemein: Weise et al. (2024)

108 Vgl. Auswärtiges Amt (2023), S. 56.

Störungen frühzeitig zu erkennen.¹⁰⁹ Kritisch zu betrachten ist der mögliche Wegfall von internationalen Handelsverflechtungen, die den in einem Wirtschaftsraum agierenden Unternehmen Absicherung bezüglich regionaler Schocks boten und die Nachlieferung von Rohstoffen besser gewährleisten konnten. Durch die Diversität in den Handelsbeziehungen können ceteris paribus Produktionsstörungen in einzelnen Ländern erheblich einfacher abgedeckt werden. Auch Baur betont in den von ihm durchgeführten hypothetischen Schockszenarien auf lokaler und globaler Ebene die Verringerung der wirtschaftlichen Stabilität von Wirtschaftsräumen oder Volkswirtschaften durch das Reshoring und/oder Nearshoring.¹¹⁰

Ein wichtiger Ansatz der Neuausrichtung deutscher Unternehmen zur strategischen Kompensation von Störungen in globalen Wertschöpfungsnetzen – sowie zur Kompensation der durch Reshoring stärker limitierten globalen Absatzmärkte – besteht darin, sich noch stärker auf die Bildung von globalen Nischenmärkten zu konzentrieren. Es erscheint in diesem Kontext sinnvoll, dass deutsche und europäische Unternehmen noch stärker in spezialisierte High-Tech- & High-Service-Geschäftsmodelle investieren und sich durch die Entwicklung von Alleinstellungsmerkmalen und intensiven Kundenbindungs-Anstrengungen unverzichtbar für bestimmte globale Nischen und Marktsegmente machen. Dies lässt sich auch theoretisch u.a. durch die Theorie des intrasektoralen internationalen Handels belegen.¹¹¹ Beispiele für einen solchen erfolgreich umgesetzten strategischen Business Development Ansatz stellen das niederländische Unternehmen ASML und das deutsche Unternehmen Carl Zeiss AG dar, die sich zu unverzichtbaren Nischen-Playern in der globalen Microchip-Industrie entwickelt haben. Durch eine Zusammenarbeit des niederländischen Chipherstellers ASML und des deutschen Optik-Konzerns Carl Zeiss AG entstand eine gemeinsame High-Tech-Lösung im Bereich der Chipherstellungs-Maschinen und damit ein idiosynkratischer Technologievorsprung, bzw. eine idiosynkratische Marktposition gegenüber den japanischen (Nikon, Canon) und amerikanischen (Applied Materials) Konkurrenten.¹¹² Oben genannte Unternehmen können als strategische Inspiration für andere deutsche und europäische Unternehmen dienen.

Indem Unternehmen sich in globalen Nischen etablieren, können sie eine idiosynkratische Marktposition aufbauen, die auch nach einer relativen Deglobalisierung und bei steigenden Handelshemmnissen weiterhin bestehen bleiben kann. Nicht zu unterschätzen ist die damit einhergehende Reduzierung der Risiken bei globalen Handelseinschränkungen, die u.a. ausgelöst wurden durch die COVID19-Pandemie, den Ukraine-Krieg, die sanktionsbedingte europäische Energiekrise sowie dem geowirtschaftspolitischen Krisenherd Taiwan. Dies kann sehr klar illustriert werden anhand der trotz dieser Handelshemmnisse steigenden Umsätze des niederländischen Konzerns ASML¹¹³. Auch aus der Perspektive der nationalen und europäischen strategischen Industrie- und Handelspolitik wächst die Bedeutung der Förderung von heimischen Unternehmen, die sich mit Hilfe von High-Tech- und High-Service-Geschäftsmodellen auf globale Nischenmärkte ausrichten und/oder dies im Verbund mit anderen heimischen Unternehmen anstreben im Sinne des Aufbaus von heimischen High-Tech- und High-Service-Clustern mit globalem Nischenmarkt-Exportfokus. So kann die strategische Business Development Positionierung eines Unternehmens in einer für die geowirtschaftspolitische Ausrichtung Deutschlands oder Europas systemisch relevanten Branche mit erhöhter Wahrscheinlichkeit zu staatlichen Subventionen führen. Ein Beispiel zeigt das von der EU im August 2023 vorgestellte Subventionsprogramm zur Förderung der europäischen Chip-Produktion.¹¹⁴ Dies erfordert jedoch ein langfristiges strategisches Business Development Engagement von Unterneh-

109 Vgl. Baur et al. (2022), S. 7 f.

110 Vgl. Baur et al. (2022), S. 6 und S. 8 ff.

111 Vgl. Perlitz (2004), S. 69 ff. und S.85 ff.; Perlitz/Schrank (2013), S. 55 ff.

112 Vgl. für eben genannte Beispiele Sommerlatte (2006); Nuttall (2021); Hecking (2022); Buchenau/Hofer (2022); Baar (2020)

113 Vgl. Nuttall (2021)

114 Vgl. Hollinger et al. (2021)

men zum gezielten Aufbau von High-Tech- und High-Service-Geschäftsmodellen im globalen Kontext.¹¹⁵

Aus Sicht des strategischen Business Development sollte bedacht werden, dass zur Förderung der technologischen Innovation eine Zusammenarbeit mit der Politik bei der Bildung von High-Tech- & High-Service-Clustern helfen kann mit den Konkurrenten auf globaler Ebene mithalten zu können. Gerade im High-Tech-Bereich ist das verfügbare Kapital ein großer Hebel, seine Position in dem schnellen digitalen Wettbewerb für eine gewisse Zeit zu sichern und durch hinreichend finanzierte Innovationen einen Vorteil gegenüber den Wettbewerbern zu erlangen.¹¹⁶ Daher sind politische Förder- und Subventionsprogramme ein zentraler Pfeiler beim Umbau der Wertschöpfung und der Geschäftsmodelle der deutschen Industrie.

Die strategische Zielsetzung der High-Tech- & High-Service-Orientierung hat nicht nur Einfluss auf die Ausrichtung des strategischen Business Development, sondern spielt auch eine Schlüsselrolle bei der operativen Umsetzung solcher Geschäftsmodelle. So bekommen Geschäftsmodell-Innovationen neben den technologischen Innovationen sowie dem notwendigen, damit einhergehenden verstärktem Imitationsschutz einen neuen, erhöhten Stellenwert in der organisatorischen, personellen und strategischen Architektur deutscher Unternehmen.¹¹⁷

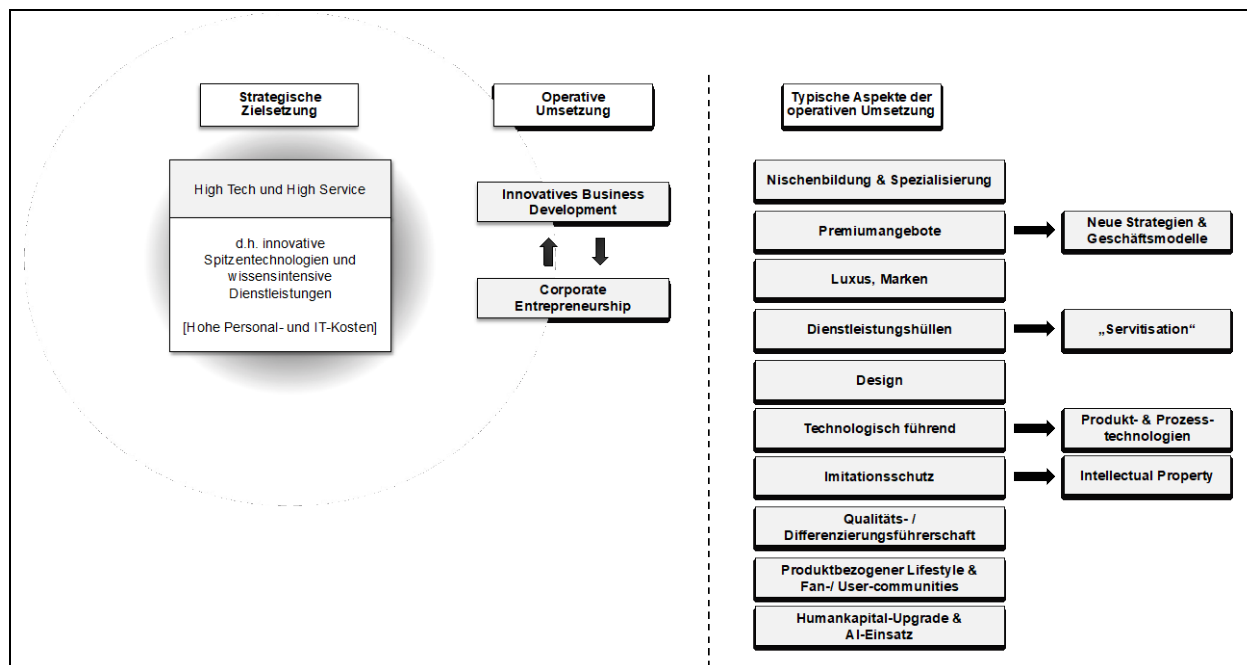


Abb. 5: Wesentliche Aspekte der operativen Umsetzung von High-Tech- & High-Service-Geschäftsmodellen im strategischen Business Development deutscher und europäischer Unternehmen

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Michalski (2014)

In dem Kontext von sich stärker fragmentierenden globalen Absatzmärkten und vor dem Hintergrund steigender Handelshemmnisse ist es essenziell für Unternehmen über Nischenbildung und Differenzierungsansätze hinsichtlich ihrer Geschäftsmodelle sowie den angebotenen Leistungsportfolios aus der Perspektive globaler Märkte intensiv zu reflektieren. Die politische und marktorientierte Segmentierung der globalen Märkte durch Handelseinschränkungen oder durch die gezielte Förderung von intrasektorialem internationalem Handel führen dazu, dass sich die aggregierte Größe von

115 Vgl. unter anderem für High-Tech und High-Service-Cluster Michalski (2014)

116 Vgl. Horn (2023), S. 13.

117 Vgl. Michalski/Rasic (2014)

Märkten, Marktsegmenten und Kundengruppen *ceteris paribus* tendenziell reduzieren.¹¹⁸ Die Konsequenz für das Business Development deutscher Unternehmen ist ein zunehmender Druck sich in kleineren noch zugänglichen Marktsegmenten erfolgreich durch hochgradige Spezialisierung und forcierte aktive Nischenbildung zu platzieren. Ein Ansatz, der sich über mehrere Branchen hinweg bewährt hat, ist der Aufbau und der Vertrieb von Premiumprodukten, Premiumdienstleistungen bzw. von kombinierten Produkt-/Dienstleistungs-Angeboten mit starkem internationalem Marken-Auftritt. Dabei wird ein Unternehmen auf die Bereitstellung von qualitativ hochwertigen, personalisierten und global einzigartigen Produkten und/oder Dienstleistungen ausgerichtet. Dies wird zunehmend flankiert durch einzigartiges, hochwertiges Design sowie einer Corporate Brand und einer Corporate Identity mit „Kultcharakter“ und „Lifestyle-Ambitionen“. Eine solche Lifestyle-affine Corporate Brand mit Kultcharakter korrespondiert mit – durch das Unternehmen selbst organisierten – „Fan Communities“ (B2C-Märkte) und „User Communities“ (B2B-Märkte).¹¹⁹ Eine besondere Bedeutung kommt hier auch sogenannten „Dienstleistungshüllen“ zu, aber auch dem Dienstleistungs-Design sowie der „Customer Journey“, die ihrerseits typischerweise der Philosophie der „Customer Centricity“ folgt. Dienstleistungshüllen umschließen Kernprodukte und/oder Kern-Dienstleistungen. Sie haben meist „High Service“-Charakter und sind überwiegend hochgradig IT-intensiv.¹²⁰

Die Gestaltung der Premium-Produkte und Premium-Dienstleistungen folgt typischerweise der „Cost Leader versus Quality Leader“-Dichotomie von Porter.¹²¹ Im Sinne von Porter ist Premium-Führerschaft dann Qualitäts- und Differenzierungsführerschaft, wenn sie einen mehrdimensionalen, erweiterten Qualitätsbegriff umfasst. Eine Steigerung des Premium-Ansatzes, die auch über Porters Qualitäts- und Differenzierungsführerschaft hinausgeht, wäre in diesem Kontext die Luxus-Positionierung bzw. die Luxus-Führerschaft. Die Erreichung der Luxus-Führerschaft auf globalen Unternehmen wäre für deutsche und europäische Unternehmen noch wesentlich profitabler und erfolgversprechender, aber auch schwieriger erreichbar als die Premium-Führerschaft. Die Business Development Fokussierung auf Luxus-Angebote, welche die Mercedes-Benz Group seit geraumer Zeit verfolgt,¹²² und die schon lange bestehende Luxus-Fokussierung von LVMH in Frankreich¹²³ und Porsche¹²⁴ in Deutschland weisen hier deutlich auf den potenziellen Markterfolg einer solchen Business Development Luxus-Nischen Fokussierung hin. Eine weitere, ebenfalls schwierig zu erreichende internationale strategische Marktpositionierung ist die „Outpacing“-Positionierung, d.h. die Kombination aus Kostenführerschaft und Qualitäts-/Differenzierungs-Führerschaft.

Erreicht werden kann die strategische Fokussierung auf spezialisierte globale Marktnischen und spezielle Kundenbedürfnisse beispielsweise auch durch den Einsatz von AI-Technologien im Business Development. Das heißt AI kann die Wettbewerbsvorteile und Alleinstellungsmerkmale des Unternehmens stabilisieren und innovativen High-Tech- und High-Service-Geschäftsmodellen eine hohe Schubkraft verleihen. AI kann insbesondere dazu beitragen, Marktanalysen durchzuführen und Trends in der Nische frühzeitig zu erkennen („AI-based predictive analytics“)¹²⁵, damit Unternehmen sich dort auch in Zukunft optimal global positionieren können. Ein Unternehmen, das sich beispielsweise auf maßgeschneiderte Sportbekleidung für Triathleten spezialisiert hat, kann mithilfe von AI Analysen der Leistungsdaten und der Trainingsgewohnheiten der Athleten durchführen. Basierend auf diesen Daten kann das Unternehmen dann individuelle und personalisierte Bekleidung entwickeln, die die spezifischen Anforderungen dieser Marktnische und die damit einhergehenden Kundenbedürfnisse noch besser erfüllt.

118 Vgl. Ritter (2023); Hondl (2023)

119 Vgl. Labib (2020); Hamel (2000), S. 18.

120 Vgl. Michalski (2014), S.57 ff.

121 Vgl. Porter (1980); Porter (1981); Porter (1985); Porter (1998)

122 Vgl. Dudenhöffer (2022); Köllner (2022); Hubik (2022); Wilkes (2022)

123 Vgl. Felsted (2024)

124 Vgl. Malorny (2022); Prior (2023); Backovic (2023)

125 Vgl. Lünendonk (2024); Lünendonk (2023)

Der Einsatz High-Tech- und AI-Technologien erfordert eine stetige Weiterentwicklung und Verbesserung des Humankapitals eines Unternehmens. In einer Ära, die von rapiden technologischen Fortschritten, Hyperwettbewerb, Polykrisen und ständigen disruptiven globalen Veränderungen geprägt ist, wird die Relevanz von strategischem Business Development immer deutlicher. Unternehmen müssen nicht nur Technologieinnovationen vorantreiben, sondern auch über hochkompetente und kreative Arbeitskräfte verfügen, die in der Lage sind, komplexe Herausforderungen zu bewältigen. Dies unterstreicht die Notwendigkeit einer gezielten Investition in die Entwicklung von Humankapital, um das erforderliche Fachwissen, die Fähigkeiten und die Kompetenzen zu erwerben, die für den Erfolg in diesen hochspezialisierten Geschäftsbereichen unerlässlich sind. Auch bei der Rückverlagerung von Produktionskapazitäten in das Heimatland kommt es darauf an, durch regelmäßige Humankapital-Upgrades die wegfallenden Talente des globalen Marktes zu kompensieren. Die Sicherstellung einer technologischen Führungsrolle basierend auf weltweit führenden Produkt- und Prozesstechnologien ist eine nach wie vor sehr wichtige und notwendige, aber oftmals nicht mehr hinreichende Bedingung für den Erfolg auf dem globalen Markt. Das strategische Business Development muss zusammen mit den F&E- und Innovationseinheiten des Unternehmens eine umfassende Innovationsführerschaft in allen Innovationsbereichen sicherstellen bzw. einen „Multi-Innovations-Ansatz“ verfolgen.¹²⁶¹²⁷ Folgende Innovationsbereiche müssen neben der Produkt- und Prozessinnovationen in vielen Fällen auch adressiert werden: Strategie-Innovationen, Nachhaltigkeitsinnovationen, CSR&ESG-Innovationen, Marketing & Vertriebs-Innovationen, Soziale Innovationen für die Mitarbeitenden, Dienstleistungs-Innovationen, Geschäftsmodell-Innovationen, digitale Innovationen, Diversity-Innovationen, interkulturelle Innovationen sowie Geschäftssystem-Innovationen, die die ganze Wertschöpfungsarchitektur einer Branche umfassen und zunehmend auch Compliance-Innovationen. Eine zunehmend wichtige Rolle spielen im Rahmen der Geschäftsmodell-Innovation Methoden der systematischen Geschäftsmodell-Innovation. Einige der wichtigsten Methoden sind in diesem Kontext das Design Thinking¹²⁸, die Business Model Canvas¹²⁹ und der St. Galler Business Model Navigator¹³⁰. Wichtig ist auch ein umfassender multiperspektivischer Imitationsschutz, der neben dem gewerblichen Rechtsschutz und dem Urheberrecht strategisch-betriebswirtschaftliche Schutzinstrumente und IT-Schutzmechanismen sowie Cyber Defense Maßnahmen umfasst.¹³¹

Globale Marktnischen können dann sehr gut verteidigt oder ausgebaut werden, wenn im strategischen Business Development die Kundenbindung besonders im Fokus steht. Die gerade im Einzelnen diskutierten wesentliche Aspekte der operativen Umsetzung von High-Tech- & High-Service-Geschäftsmodellen im strategischen Business Development sollten von den Unternehmen miteinander kombiniert werden, um die Kundenbindung in dem Nischenmarkt zu maximieren. Diese Kombination umfasst dann typischerweise eine Symbiose aus Geschäftsmodell-Innovation und Produkt- und Dienstleistungsinnovation, eine Fokussierung auf herausragendes Design, neue Prozessketten, optimierter Wertschöpfungsnetzwerke und eine gesteigerte Einbindung der Kunden in die Kommunikation des Unternehmens sowie eine Betonung der Markenführung und des produktbezogenen Lifestyles. Insbesondere Design und Markenführung sind für die Kundenbindung beim Aufbau eines High-Tech- und High-Service-Geschäftsmodells in internationalen Marktnischen von wachsender Bedeutung. Durch einen gesteigerten Wiedererkennungswert der Marke können sich deutsche und europäische Unternehmen in teils global fragmentierten Absatzmärkten in den Konsumgewohnheiten unterschiedlichster Kundengruppen über Landesgrenzen hinweg nachhaltig einbringen. Zudem nimmt das Design bei Premiumdienstleistungen und -produkten die Funktion eines erweiterten Leistungsangebots an. Perspektivisch müssen deutsche Unternehmen auf global fragmentierten Absatzmärkten die Strukturierung des Leistungsangebotes im Hinblick auf die Kundenbindung über-

126 Vgl. grundsätzlich für eine Innovations-Dualität und verwandte Ansätze: Kim/Mauborgne (2016).

127 Vgl. Christiansen (2020), S. 49 ff.; Christensen (1997)

128 Vgl. Meinel/Leifer (2020)

129 Vgl. Osterwalder/Pigneur (2010)

130 Vgl. Gassmann et. al. (2013)

131 Vgl. Michalski/Rasic (2014)

denken. In diesem Kontext ermöglichen es Dienstleistungshüllen, präzise auf die Anforderungen und Kundeninteressen einer spezifischen Nische einzugehen. Resultierend daraus stellt sich das Unternehmen durch höhere Kundenbindung resilienter auf die Änderungen der Absatzdynamiken und die Deglobalisierung ein.

Für die erfolgreiche Positionierung in internationalen Marktnischen sowie die Abschirmung gegen das Eindringen von Wettbewerbern in solche Nischen ist – wie weiter oben schon skizziert – die Ausrichtung auf Premium-Angebote für deutsche und europäische Unternehmen von signifikantem strategischem Vorteil. Premium-Produkte und/oder Premium-Dienstleistungen sowie Luxus-Produkte und/oder Luxus-Dienstleistungen sind meist eng mit international wahrnehmbaren Marken bzw. „Global Brands“ verbunden, die für Qualität, technologische & innovative Führung, After-Sales-Service, Lifestyle & Luxus, attraktive Marken-Narrative und Exklusivität stehen. Dies führt zu einer stärkeren Markentreue und Wiedererkennung, was in Nischenmärkten von entscheidender Bedeutung ist, um Kundenbindung zu fördern, den „Customer Life Cycle“ zu dominieren und Konkurrenz abzuwehren. Die Herstellung von Premiumprodukten erfordert oft eine tiefgreifende Expertise in Design, Materialien und Herstellungsprozessen etc. Indem das deutsche/europäische Unternehmen sich auf Premiumprodukte/-dienstleistungen konzentriert, kann es sich noch stärker auf seine Kernkompetenzen spezialisieren und diese auf der Kompetenzentwicklungs-Trajektorie weiter vorantreiben und darüber hinaus ein umfassendes Verständnis für die Anforderungen der Nische entwickeln. Ein bedeutendes Beispiel hierfür sind europäische Luxusmarken wie etwa Louis Vuitton¹³², die durch Exklusivität, Qualität und Design eine Nische erfolgreich okkupieren können, auch unabhängig von Deglobalisierung-Tendenzen, wachsenden Hyperwettbewerb und adversen konjunkturellen Trends.

Durch die Bereitstellung von Dienstleistungshüllen, die präzise auf die Anforderungen und Kundeninteressen einer spezifischen Nische zugeschnitten sind, kann ein Unternehmen sich als weltweit führender Anbieter in dieser Nische positionieren und eine treue Kundenbasis aufbauen. Dies kann auch bei einer schleichenden Weltmarkt-Fragmentierung zu höherer Kundenbindung, größeren Marktanteilen und nachhaltigen Wettbewerbsdifferenzierung führen. Die dadurch entstehende starke Kundenbindung macht das Unternehmen auch resilienter gegen weitere Deglobalisierungsschocks. Die Kundenbindung auf globalen Märkten kann auch durch die interkulturelle Adaption der Geschäftsmodelle und Marktangebote intensiviert werden. Das strategische Business Development modifiziert dann die Premium-Angebote verstärkt in Richtung der kulturellen Präferenzen der Kundengruppen aus ökonomisch aufstrebenden Nationen und Regionen, die kulturell nicht-westlich orientiert sind. Somit wird neben dem „Internationalen Roll Out“ von neuen oder inkremental verbesserten Premium-Angeboten der flankierende „Interkulturelle Roll Out“ immer wichtiger für deutsche und europäische Unternehmen. Der oben angesprochene Imitationsschutz ist auch im Kontext einer Reshoring Strategie von großer Bedeutung. Die Rückgewinnung des im Rahmen von Offshoring verlorenen Wissens und Know-hows stellt Unternehmen vor wirtschaftliche und organisatorische Herausforderungen, denn global orientiertes Outsourcing führt auch zu einer Abwanderung von Wissen und Kompetenzen. Die Wissensinfrastruktur diffundiert sukzessive in das Host Country und das Home Country wird zunehmend von diesen evolvierenden Wissens- und Kompetenz-Trajektorien abgeschnitten.¹³³

Oftmals bleibt ein erheblicher Teil des Know-hows in den Host Countries, in denen zuvor die Produktion aufgebaut und die lokale Infrastruktur mit Fachwissen, Know-how und Kompetenztransfer „gefüttert“ wurde und kann zum Aufstieg autochthoner Unternehmen führen, die von charismatischen lokalen Unternehmern gegründet werden und/oder vom Host Country staatlich gegründet und gefördert werden.¹³⁴ Dies ist beispielsweise sehr typisch für die Host Countries China und Indien und kann dann zu besonderen Herausforderungen führen, wenn deutsche Unternehmen im Rahmen

132 Vgl. Felsted (2024)

133 Vgl. Pourhejazy/Ashby (2021), S. 5; Michalski/ Rasic (2014)

134 Vgl. Comin/Mestieri (2013)

des Reshoring ihre inländische Produktion stärken bzw. ausbauen wollen und Produktionskapazitäten aus ihren ausländischen Produktionsstätten nach Deutschland zurückholen wollen. Der Verlust von Know-how kann das strategische Business Development beeinträchtigen, indem es zu längeren Anlaufzeiten, höheren Schulungskosten für das Personal und einem erschwerten Innovationsprozess führen kann und zudem plötzlich und scheinbar überraschend unternehmerische Konkurrenz aus dem Host Country auftritt. Dieses Phänomen wird auch oft als „Bumerang-Effekt“ bezeichnet. Die Entwicklung einer eigenständigen Autoindustrie in China, die von chinesischen Unternehmen getragen wird, ist hierfür ein wichtiges Beispiel. Auch die Entwicklung der IT-Industrie in Indien befindet sich auf einem ähnlichen Pfad. Um diesem potenziellen Problem zu begegnen, ist es für deutsche und europäische Unternehmen entscheidend, Strategien zu entwickeln, um das verlorene gegangene Wissen und Know-how zu repatriieren. Es muss sichergestellt werden, dass das notwendige Know-how am inländischen Standort vorhanden ist, andernfalls müssen Fachkräfte umqualifiziert werden oder von anderen Standorten importiert werden.¹³⁵ Dies kann die Förderung von Partnerschaften mit ausländischen Unternehmen oder die gezielte Rekrutierung von Fachkräften beinhalten, die über das erforderliche Know-how verfügen. Dies könnte eine „Rückverlagerung“ und oder einen „Rückkauf“ von Fachkräften, Knowhow-Trägern, Expatriate-Technologie-Spezialisten, Wissenschaftlern und Technikern aus den entsprechenden Regionen nach Deutschland inkludieren. Auch seitens der Bundesregierung erkennt man zunehmende Anstrengungen, deutsche Unternehmen bei der Akquise von ausländischen Arbeitskräften und Know-how-Trägern zu unterstützen. Dabei muss Deutschland für eine gesicherte Wettbewerbsfähigkeit die Attraktivität für Talente auf dem internationalen Markt erhöhen.¹³⁶ Deutsche Unternehmen müssen deshalb in den globalen „War for Talent“¹³⁷ einsteigen. Dies sollte verstärkt durch politische Fördermaßnahmen von der Bundesregierung und der EU unterstützt werden.

Eine weitere Ausrichtung des Business Developments ist der Fokus auf Basisindustrien und -technologien sowie auf der globalen Beschaffung von kritischen Rohstoffen. Durch politisch motivierte Deglobalisierung und eine verstärkte Abschottung könnten die inländische Nachfrage nach Basistechnologien und -industrien sowie der inländische Bedarf an kritischen Rohstoffen und Ressourcen steigen. Die Risiken einer Rückverlagerung in Bezug auf die Abhängigkeiten von ausländischen Vorprodukten ist ebenfalls der Grund für die politisch motivierte Subvention in Basistechnologien wie z.B. der Aufbau von stärker differenzierten Lieferantennetzwerken und erhöhter Eigenproduktion im Bereich der medizinischen Versorgung, der Batterieproduktion und der Mikrochip-Produktion.¹³⁸ Unternehmen könnten diese Gelegenheit auch nutzen, indem sie Upstream-Tätigkeiten in ihre Geschäftsmodelle integrieren.

135 Vgl. Eiler/Schwarz (2017), S. 56

136 Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2020)

137 Vgl. Azimi et al. (2025); Sommer et al. (2017); Beechler/Woodward (2009)

138 Vgl. Auswärtiges Amt (2023), S. 72.

8. Zusammenfassung und Ausblick

Unter Reshoring wird eine weitgehende Rückabwicklung der zunehmend fragmentierten und risikobehafteten globalen Wertschöpfungsverflechtungen einzelner Unternehmen sowie ganzer Volkswirtschaften bezeichnet. Dies hat ceteris paribus einen Rückgang der Importe und eine vermehrte heimische Produktion zur Folge. Dabei ist das Reshoring die relativ strikteste Form der Rückverlagerung von Produktionskapazitäten aus dem Ausland, daneben werden aber auch zunehmend Nearshoring und Friendshoring – u.a. in Richtung der europäischen Peripherie – praktiziert, um den Lohnkostenanstieg in Grenzen zu halten.

Die Rückverlagerung stellt einen Gegenpol bzw. einen Gegen-Trend zu der von vielen Unternehmen über die letzten Jahrzehnte praktizierten Auslagerung von Produktionskapazitäten dar, welches oft auch als Offshoring, Outsourcing oder Global Sourcing bezeichnet wird. Auf Grund von geringeren Produktionskosten, erweiterten Marktzugängen und einem möglichen Zuwachs von Arbeitskräften wurde Offshoring zunächst primär strategisch zur Absicherung von Wettbewerbspositionen genutzt. Jedoch entstanden auch Nachteile, die insbesondere im Kontext jüngster globaler Polykrisen präsender und akuter wurden, so zum Beispiel die starke Abhängigkeit von großen globalen Lieferantennetzwerken oder die zunehmende Diffusion von Wissen und Know-how in die Host Countries.

Verschiedene empirische Analysen indizieren, dass bereits im größeren Maßstab Reshoring-Aktivitäten stattfinden, dass jedoch diesbezüglich starke Branchenunterschiede, Unterschiede zwischen den Unternehmen, regionale Unterschiede und Länder-Unterschiede bestehen. Rückverlagerungen werden generell als ein möglicher Kompensationsmechanismus für die Nachteile von Offshoring gesehen, da durch die Steigerung der Diversität der Lieferanten qua Reshoring, Nearshoring und Friendshoring die Abhängigkeit von globalen Lieferketten verringert werden kann.¹³⁹ Zudem sorgen technologische Entwicklungen in den Home Countries, wie z.B. Industrie 4.0 und zunehmend auch Industrie 5.0 (I5.0), d.h. Industrie 4.0 unter Einbezug der digitalen Fortschritte von AI, für eine Reduktion der Wichtigkeit der industriellen Lohnkosten, die der Haupttreiber von Offshoring, Outsourcing und Global Sourcing sind und waren. Die laufende Industrierevolution im Bereich Digitalisierung und Automatisierung kann somit einen ebenfalls großen Einfluss auf die Reshoring-Aktivitäten deutscher Unternehmen haben. Derzeit findet somit eine Rekonfiguration der globalen Wertschöpfungsnetzwerke statt. Damit einher gehen Kämpfe um neue und günstige strategische Positionierungen im Rahmen des Global Production Network.¹⁴⁰

Trotz der Vorteile von Reshoring, Nearshoring und Friendshoring existieren Nachteile bei der strategischen Neuausrichtung von Unternehmen. Deutsche und europäische Unternehmen verlieren ganz generell an strategischer und operativer Flexibilität und Dynamik, müssen mit höheren Kosten – insbesondere mit höheren Arbeitskosten, Energiekosten, Umweltschutzkosten, Bürokratiekosten sowie mit überbordender, kosten- und komplexitätstreibender Regulatorik – produzieren und verlieren zugleich vielversprechende Wirtschaftsräume und Kundenunternehmen sowie einzelne Kundensegmente mit hohen Wachstumsraten. Dies geschieht vor allem in den BRICS-Ländern sowie in mit den BRICS-Ländern assoziierten Ländern. Auch die negativen gesamtwirtschaftlichen Folgen einer Rückverlagerung speziell die dadurch entstehende Risikozunahme bei länderspezifischen Schocks sowie die zurückgehende intraindustrielle Arbeitsteilung sind hier zu nennen. Es wird also ersichtlich, dass sich eine Rückverlagerung nicht ohne wirtschaftliche Verluste realisieren lässt, zumal die Begrenzungen der Absatzmärkte und die erzwungene Erhöhung der Produktionskosten zu einem Rückgang der Wohlfahrt vieler Marktteilnehmer führen werden.

Auf politischer und staatlicher Ebene wird Reshoring im Sinne einer Abschottung und schon stattfindende Blockbildung mittels Sanktionen, zunehmenden Handelsbarrieren oder tatsächliche Investitionen in lokale Wertschöpfungsketten, bereits betrieben. Im Kontext der aktuellen geopolitischen und geowirtschaftspolitischen Entwicklungen, wie etwa den Handelskriegen mit zunehmen-

139 Vgl. Canello et al. (2022)

140 Vgl. Kamakura (2022), S.273.

den Sanktionen und Gegensanktionen, zeichnet sich ab, dass laut der Ifo Konjunkturumfrage im Jahr 2021¹⁴¹ mehr als die Hälfte der deutschen Industrieunternehmen bereits Anpassungen an ihren internationalen Standorten und deren Lieferketten vorgenommen haben oder planen dies zu tun. Dabei ist insbesondere der Blick auf die Rückverlagerung in den EU-Raum oder in die Peripherie des EU-Raums von großem Interesse für die Unternehmen und bildet das in diesem Artikel diskutierte Szenario des Nearshoring und/oder des Friendshoring ab. Politische Entscheidungen im Konflikt zwischen den USA und China können hier als wichtige weitere Treiber von Nearshoring- und Friendshoring-Bemühungen genannt werden.

Für deutsche und europäische Unternehmen bedeutet das im Umkehrschluss, sich eine unternehmensspezifische Resilienz-Strategie aus den verschiedenen Facetten des Reshoring, Nearshoring und Friendshoring aufzubauen und dies mit einem ausgebauten Risikomanagement zu ergänzen sowie die Wertschöpfungsketten-Diversifikation zu verstärken. Durch eine verbesserte Resilienz der Lieferketten gegen Disruptionen, ist ein Unternehmen in dem heutigen sich ständig ändernden, geowirtschaftspolitisch fragilen, disruptiven und hyperkompetitiven globalen Marktumfeld strategisch signifikant besser aufgestellt.¹⁴² Insgesamt eröffnet die Reshoring-Entwicklung deutschen und europäischen Unternehmen auch neue Möglichkeiten, sich durch eine weitere Spezialisierung auf globale und kontinentale Nischenmärkten sowie die zunehmende Eigenversorgung mit repatriierten Zulieferindustrien, Basisindustrien und Basistechnologien auf die veränderten Rahmenbedingungen einzustellen. Das Reshoring im Kontext der Deglobalisierung, Polykrisen und geowirtschaftlichen Veränderungen muss somit durch einen neuen strategischen Business Development Ansatz flankiert werden. Ein neuer strategischer Business Development Ansatz der Unternehmen und eine enge politische und lobbyistische Zusammenarbeit mit der deutschen und europäischen Politik können dazu beitragen, die Resilienz und Wettbewerbsfähigkeit der deutschen und europäischen Wirtschaft in Zeiten von Deglobalisierung, Polykrisen, Blockbildung und steigenden Handelshemmnissen zu stärken.

Ein zentraler, in diesem Artikel diskutierter Ansatz der Neuausrichtung deutscher und europäischer Unternehmen zur strategischen Kompensation von zunehmenden Disruptionen und erhöhten Fragilität in den globalen Wertschöpfungsnetzen, aber auch zur Kompensation der durch Reshoring stärker limitierten globalen Absatzmärkte, besteht darin, sich noch stärker auf die Bildung und Absicherung von globalen, kontinentalen und regionalen Nischenmärkten zu konzentrieren. Es erscheint in diesem Kontext sinnvoll und ratsam, dass deutsche und europäische Unternehmen noch stärker als in der Vergangenheit in die Entwicklung hochspezialisierter und innovativer High-Tech- & High-Service-Geschäftsmodelle investieren. In diesem Kontext ist es für das strategische Business Development sehr wichtig, Alleinstellungsmerkmale und intensive Kundenbindungs-Anstrengungen zu forcieren, um damit auch in Zukunft ausgewählte globale Nischen und Marktsegmente zu dominieren.

Insgesamt kann man feststellen, dass durch massive geopolitische und geowirtschaftspolitische Veränderungen und Deglobalisierungstendenzen sowie durch neue Blockbildungen, z.B. der von China neu geschaffene und im Jahr 2022 in Kraft getretene RCEP-Block, und ihren sich oft gegenseitig verstärkenden Einfluss auf bestehende globale Lieferketten, die Resilienz-Strategien der Unternehmen, Nationen und Wirtschaftsblöcke einen starken Bedeutungsgewinn erfahren. Die damit einhergehende Zunahme von staatlichen Abschottungsmaßnahmen sowie eine gesamtgesellschaftlich und politisch steigende Akzeptanz von staatlicher Steuerung im Sinne einer strategischen Industrie- und Handelspolitik¹⁴³ wird eine Rückverlagerung im Sinne des Reshoring, Friendshoring oder Nearshoring in seinen unterschiedlichen Facetten verstärken und damit die deutschen und europäischen Unternehmen deutlicher prägen als es in der Vergangenheit der Fall war. Der Aufbau von Resilienzen entlang der Lieferketten wird nicht nur das strategische Business

141 Vgl. für die Auswertung der Umfrage Flach et al. (2022), S. 57 f.

142 Vgl. Wieland/Durach (2021), S.320.

143 Vgl. unter anderem Konrad (2024); Fanti/Buccella (2021); Linbo (2017); Örgün (2012); Vgl. grundlegend zur Begrifflichkeit: Brander (1995); Bletschacher (1991).

Development der international tätigen deutschen und europäischen Unternehmen, sondern auch die Politik, die Medien und die Öffentlichkeit weiterhin stark beschäftigen.¹⁴⁴ Welche Folgen dies für die deutsche und europäischen Unternehmen hat, kann zum jetzigen Zeitpunkt allerdings nur grob abgeschätzt und skizziert werden und bedarf weiterer wissenschaftlicher Beobachtung und weiteren empirischer Forschungsanstrengungen.

144 Vgl. Ait Yassine et al. (2022).

9. Literatur

- Ait Yassine, F., Soumadi, M., Aldiabat, B., Al-Shorman, H., Akour, I., Alshurideh, M. & Alhawary, S. (2022). "The effect of supply chain resilience on supply chain performance of chemical industrial companies", *Uncertain Supply Chain Management*, Vol. 10. <https://doi.org/10.5267/j.uscm.2022.8.001>.
- Albert, B., Daheim, C., Kruse, E., Niederhafner, S. & Schoon, C. (2020). "Reshoring und Abschottung infolge der Corona-Pandemie. Szenarienstudie – Szenario C", *Denkfabrik Digitale Arbeitsgesellschaft*, 1-44.
- Aljuneidi, T., Bhat, S. A. & Boulaksil, Y. (2023). "A comprehensive systematic review of the literature on the impact of the COVID-19 pandemic on supply chains", *Supply Chain Analytics*, Vol. 3, 1-4. <https://doi.org/10.1016/j.sca.2023.100025>.
- Auswärtiges Amt (2023). "Nationale Sicherheitsstrategie: Wehrhaft. Resilient. Nachhaltig. Integrierte Sicherheit für Deutschland". Verfügbar unter: <https://www.bmvg.de/resource/blob/5636374/38287252c5442b786ac5d0036ebb237b/nationale-sicherheitsstrategie-data.pdf> (Zugriff am 02. März 2025)
- Azimi, M., Sadeghvaziri, F., Ebrahimi, E. & Mozafari, A. (2025). "War for talent or even enemy at the gate? Investigating the role of employer brand experience in talent retention", *Future Business Journal*, Vol. 11, No. 19. <https://doi.org/10.1186/s43093-025-00440-x>
- Baar, I., (2020). "Die präzisen Spiegel der Welt", *IHK Lahn-Dill*. Verfügbar unter <https://www.ihk.de/lahn-dill/presse/ihk-magazin/erfolgsgeschichten/zeiss-die-precisesten-spiegel-der-welt-5622930> (Zugriff am 24. Januar 2024)
- Babu, H. & Yadav, S., (2023). "A supply chain risk assessment index for small and medium enterprises in post COVID-19 era", *Supply Chain Analytics*, Vol. 3, <https://doi.org/10.1016/j.sca.2023.100023>.
- Backer, K. de & Flaig, D. (2017). "The future of global value chains. Business as usual or "a new normal"?", *OECD Science, Technology and Industry Policy Papers*, Vol. 41. doi: 10.1787/d8da8760-en
- Backovic, L. (2023). "Der Umbau bei VW hat Porsche zum Vorbild – das birgt Gefahren", *Handelsblatt*. Verfügbar unter <https://www.handelsblatt.com/meinung/kommentare/kommentar-der-umbau-bei-vw-hat-porsche-zum-vorbild-das-birgt-gefahren/29197656.html> (Zugriff am 24. Januar 2024)
- Baur, A., Flach, L., Treier, V., Herweg, C., Wellbrock, W., Bogaschewsky, R., Kamin, K., Wellenreuther, C., Weber, W. & Mans, A. (2022). "Strategien gegen die Flaschenhals-Rezession: Was hilft bei Lieferengpässen und steigenden Preisen. Die Globalisierung als Sündenbock? Internationale Lieferketten in der Corona-Pandemie", *Ifo Institute for Economic Research. Germany*, 3-8.
- Beechler, S. & Woodward, I. C. (2009). "The global "war for talent"", *Journal of International Management*, Vol. 15, No. 3, 273-285. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2009.01.002>.
- Bletschacher, G. (1991). "Ansätze strategischer Handels- und Industriepolitik: Ein Überblick", *Kiel Working Paper*, No. 487, *Kiel Institute of World Economics (IfW)*, Kiel
- Bonadio, B., Huo, Z., Levchenko, A. A. & Pandalai-Nayar, N. (2021). "Global supply chains in the pandemic", *Journal of International Economics*, Vol. 133, <https://doi.org/10.1016/j.jinteco.2021.103534>.
- Brander, J. A. (1995). "Chapter 27 Strategic trade policy", *Handbook of International Economics*, Vol. 3, 1395–1455. [https://doi.org/10.1016/S1573-4404\(05\)80007-3](https://doi.org/10.1016/S1573-4404(05)80007-3)
- Brinza, A., Bērziņa-Čerenkova, U. A., Le Corre, P., Seaman, J., Turcsányi, R. & Vladisavljev, S. (2024). "EU-China relations: De-risking or de-coupling - the future of the EU strategy towards China", *Publications Office of the European Union*. Belgium. doi: 10.2861/364891.

- Buchenau, M.-W. & Hofer, J., (2022). "Atomgenaue Spiegel sollen nächste Chip-Generation ermöglichen", Handelsblatt. Verfügbar unter <https://www.handelsblatt.com/technik/carl-zeiss-atomgenaue-spiegel-sollen-naechste-chip-generation-ermoeglichen/28200026.html> (Zugriff am 24. Januar 2024)
- Bunde, N. (2023). "Branchen und Sektoren: Ifo Branchen-Dialog 2022. Wege zu mehr Resilienz in globalen Lieferketten", Ifo Schnelldienst, Vol. 76, No. 1, 54-57.
- Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2020). "Möglichkeiten der Fachkräfteeinwanderung. Was Arbeitgeber wissen müssen". Verfügbar unter: https://www.bmwk.de/Redaktion/DE/Publikationen/Ausbildung-und-Beruf/moeglichkeiten-der-fachkraefteeinwanderung.pdf?__blob=publicationFile&v=1 (Zugriff am 02. März 2025)
- Butollo, F. (2020). "Digitalization and the geographies of production: Towards reshoring or global fragmentation?", *Competition & Change*, Vol. 25. <https://doi.org/10.1177%2F1024529420918160>.
- Canello, J., Buciuni, G. & Gereffi, G. (2022). "Reshoring by small firms: dual sourcing strategies and local subcontracting in value chains", *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, Vol. 15, No. 2, 237–259. <https://doi.org/10.1093/cjres/rsac015>
- Choudhary, N. A., Ramkumar, M., Schoenherr, T., Rana, N. P. & Dwivedi, Y. K. (2023). "Does Reshoring Affect the Resilience and Sustainability of Supply Chain Networks? The Cases of Apple and Jaguar Land Rover", *British Journal of Management*, Vol. 34, 1138-1156. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12614>
- Christensen, C. M. (1997). "The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail", Boston, Harvard Business School Press.
- Christiansen, J. (2020). "Dilemmas and paradoxes in the management of projects, innovation and product development", in Hansen, M.R. and Pries-Heje, J. (Eds.), "At the Junction of Project Leadership and Innovation", Roskilde University Press, 49-74.
- Comin, D. A. & Mestieri, M. (2013). "Technology Diffusion: Measurement, Causes and Consequences", National Bureau of Economic Research, Working Paper Series, No. 19052. <https://doi.org/10.3386/w19052>
- Dachs, B., Kinkel, S. & Jäger, A. (2019). "Bringing it all back home? Backshoring of manufacturing activities and the adoption of Industry 4.0 technologies", *Journal of World Business*, Vol. 54, No. 6. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2019.101017>
- Dachs, B. & Zanker, C. (2015). "Backshoring of Production Activities in European Manufacturing", MPRA Paper 63868, University Library of Munich, Germany.
- Dai, T. & Tang, C. S. (2024). "De-risking Global Supply Chains: Looking Beyond Material Flows", *Asia Policy*, Vol. 19, 153-176. doi: 10.1353/asp.2024.a942841.
- Dorn, F., Flach, L., Fuest, C. & Scheckenhofer, L. (2022). "Langfristige Effekte von Deglobalisierung und Handelskriegen auf die deutsche Wirtschaft". Ifo Schnelldienst, Vol. 75, No. 9, 27-34.
- Dörr, L., Gründler, K., Heil, P., Potrafke, N. & Wochner, T. (2024). "Experteneinschätzungen zum globalen Standortwettbewerb. Studie im Auftrag von Bundesministerium der Finanzen", Ifo Forschungsberichte, Vol. 142, ISBN 978-3-95942-133-1, Ifo Institut - Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung an der Universität München, München
- Dudenhöffer, F. (2022). "Was die Luxusstrategie von Mercedes gefährlich macht", *WirtschaftsWoche*. Verfügbar unter <https://www.wiwo.de/unternehmen/auto/automobilindustrie-was-die-luxusstrategie-von-mercedes-gefaehrlich-macht/28541548.html> (Zugriff am 24. Januar 2024)
- Dunford, M. & Qi, B. (2020). "Global reset: COVID-19, systemic rivalry and the global order", *Research in Globalization*, Vol. 2. <https://doi.org/10.1016/j.resglo.2020.100021>.
- Eiler, A. & Schwarz, S. (2017). "A reshoring decision framework", JIBS, Centre of Logistics and Supply Chain Management (CeLS). Verfügbar unter <https://hj.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A1105885&dswid=8610> (Zugriff am 02. März 2025).

- Fanti, L. & Buccella, D. (2021). "Strategic trade policy with interlocking cross-ownership", *Journal of Economics*, Vol. 134, No. 2, 147-174. doi: 10.1007/s00712-021-00745-9.
- Felsted, A. (2024). "Is It Time to Break Up Luxury Behemoth LVMH?", *Bloomberg*. Verfügbar unter <https://www.bloomberg.com/opinion/articles/2024-01-22/is-it-time-to-break-up-lvmh-split-louis-vuitton-dior-tiffany-sephora-loewe> (Zugriff am 24. Januar 2024)
- Flach, L., Gröschl, J. K., Steininger, M. G., Teti, F. & Baur, A. (2022). "Internationale Wertschöpfungsketten - Reformbedarf und Möglichkeiten. Studie im Auftrag der Konrad-Adenauer-Stiftung e.V". Verfügbar unter <https://www.ifo.de/publikationen/2021/monographie-autorenschaft/internationale-wertschoepfungsketten-reformbedarf> (Zugriff am 02. März 2025).
- Garcia-Herrero, A. (2022). "Slowbalisation in the Context of US-China Decoupling", *Intercomics*, Vol. 57, No. 6, 352-358. <https://doi.org/10.1007/s10272-022-1086-x>
- Gassmann, O., Frankenberger, K. & Csik, M. (2013). "The St. Gallen Business Model Navigator", Technical report, Institute of Technology Management of the University St. Gallen (ITEM-HSG), St. Gallen, Switzerland. Verfügbar unter <https://www.alexandria.unisg.ch/handle/20.500.14171/90052> (Zugriff am 02. März 2025).
- Ghadge, A., Er Kara, M., Moradlou, H. & Goswami, M. (2020). "The impact of Industry 4.0 implementation on supply chains", *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 31 No. 4, 669-686. <https://doi.org/10.1108/JMTM-10-2019-0368>
- Hamel, G. (2000). "Leading the Revolution", *Harvard Business Review Press*, Boston. ISBN 978-1-59139-146-3 (ISBN).
- Hausladen, I. (2017). "Cyber-Physische Systeme in Produktion und Logistik. Anwendungsfelder, Herausforderungen und Lösungsansätze", *Der Betriebswirt*, Vol. 58, No. 1, 29-34. doi:10.3790/dbw.58.1.29.
- Hecking, M. (2022). "Der Aufstieg zu Europas wertvollstem Techkonzern", *Manager Magazin*. Verfügbar unter <https://www.manager-magazin.de/unternehmen/tech/asml-wie-der-konzern-mit-hilfe-von-trumpf-und-carl-zeiss-zur-europaeischen-chip-macht-wurde-a-f2b509b7-e8e6-41de-81d1-3b20f4710af9> (Zugriff am 24. Januar 2024)
- Hollinger, P., Fleming, S. & Hall, B. (2021). "Semiconductors: Europe's expensive plan to reach the top tier of chipmakers", *Financial Times*. Verfügbar unter <https://www.ft.com/content/d365bfe0-98c4-49b5-8e82-dc4386623ace> (Zugriff am 31. August 2023).
- Hondl, K. (2023). "Welthandel trotz den Kriegsfolgen", *ARD Tagesschau*. Verfügbar unter <https://www.tagesschau.de/wirtschaft/weltwirtschaft/welthandel-nach-angriffskrieg-101.html> (Zugriff am 24. Januar 2024)
- Horn, G. A. (2023). "In einer Zeit des Umbruchs: Eine Analyse zentraler Befunde des Forschungsverbunds "Ökonomie der Zukunft" zu Trends und Entwicklungen der globalen Arbeitsteilung", *Hans Böckler Stiftung*, No. 289.
- Hubik, F. (2022). "Neue Luxus-Strategie: Mercedes streicht drei Kompaktwagen aus dem Portfolio", *Handelsblatt*. Verfügbar unter https://www.handelsblatt.com/unternehmen/autohersteller-neue-luxus-strategie-mercedes-streicht-drei-kompaktwagen-aus-dem-portfolio/28358566.html?utm_source=google&utm_medium=ads&utm_campaign=paidcontent_search_prospecting&utm_content=jurodo&utm_term=&gad_source=1&gclid=Cj0KCQIAh8OtBhCQARIsAlkWB694tVXGwGP81fy2oHIMsBqZAQPmQT2W-K1HgRAEj7qknnBKAcPgkHgaAvA2EALw_wcB (Zugriff am 24. Januar 2024)
- Kagerl, C., Moritz, M., Roth, D., Stegmaier, J. & Stepanok, I. (2022). "Gestörte Lieferketten – wie reagieren die Betriebe in Deutschland?", *Wirtschaftsdienst*, Vol. 102, 956-960. <https://doi.org/10.1007/s10273-022-3345-7>
- Kamakura, N. (2022). "From globalising to regionalising to reshoring value chains? The case of Japan's semiconductor industry", *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, Vol. 15, No. 2, 261-277. <https://doi.org/10.1093/cjres/rsac010>

- Kim, W. C. & Mauborgne, R. (2016). "Der Blaue Ozean als Strategie. Wie man neue Märkte schafft, wo es keine Konkurrenz gibt". Hanser, Carl GmbH + Co. München.
- Kinkel, S. (2019). "Zusammenhang von Industrie 4.0 und Rückverlagerungen ausländischer Produktionsaktivitäten nach Deutschland", Forschungsinstitut für gesellschaftliche Weiterentwicklung e.V. (FGW), Vol. 20. Verfügbar unter: <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-67619-3> (Zugriff am 02. März 2025).
- Kinkel, S. & Dachs, B. (2013). "Backshoring of production activities in European manufacturing. Evidence from a large-scale survey". Verfügbar unter https://www.researchgate.net/publication/268075208_Backshoring_of_production_activities_in_European_manufacturing_-_Evidence_from_a_large-scale_survey (Zugriff am 2. August 2023).
- Kirkegaard, J. F. (2007). "Offshoring, Outsourcing, and Production Relocation - Labor-Market Effects in the OECD Countries and Developing Asia", Working Paper Series WP07-2, Peterson Institute for International Economics.
- Konrad, K. A. (2024). "China's public international investment: A strategic-trade-policy perspective", Economic Modelling, Vol. 139. doi: 10.1016/j.econmod.2024.106781.
- Köllner, C. (2022). "Wie riskant ist die Luxusstrategie von Mercedes-Benz? ", Springer Professional. Verfügbar unter <https://www.springerprofessional.de/automobilwirtschaft/unternehmensstrategie/wie-riskant-ist-die-luxusstrategie-von-mercedes-benz-/23324350> (Zugriff am 24. Januar 2024)
- Labib, S. A. Y. A. (2020). "Directions of providing enterprise`s innovation policy (on example of the Starbucks company)". Master Thesis. Ternopil Ivan Pul'uj National Technical University: ELARTU. Ukraine.
- Linbo, J. (2017). "The Development of the Strategic Trade Policy and Its Application in China", The Chinese Economy, Vol. 50, No. 2, 97-111. doi: 10.1080/10971475.2016.1227163.
- Lünendonk (2024). "Der Markt für Data & Analytics Services in Deutschland: Führende Dienstleister, Investitionsplanungen, Technologietrends". Verfügbar unter: <https://www.luenendonk.de/produkte/studien-publikationen/luenendonk-studie-2024-der-markt-fuer-data-analytics-services-in-deutschland/> (Zugriff am 10. März 2025)
- Lünendonk (2023). " Cloud, Data & Software – der Kern der digitalen Transformation: Die neue Rolle von Business und IT beim Aufbau digitaler Reife und für mehr Customer Centricity & Digital Experience". Verfügbar unter: <https://www.luenendonk.de/produkte/studien-publikationen/luenendonk-studie-2023-cloud-data-software-der-kern-der-digitalen-transformation/> (Zugriff am 10. März 2025)
- Maihold, G. (2022). "Die neue Geopolitik der Lieferketten: "Friend-shoring" als Zielvorgabe für den Umbau von Lieferketten", SWP-Aktuell, Vol. 45. doi:10.18449/2022A45
- Malorny, C. (2022). "Hermès als Vorbild: Warum Deutschlands Autobauer auf eine neue Luxus-Strategie setzen", Business Insider. Verfügbar unter <https://www.businessinsider.de/wirtschaft/mobility/hermes-als-vorbild-warum-deutschlands-autobauer-auf-eine-neue-luxus-strategie-setzen-b/> (Zugriff am 24. Januar 2024)
- Maltzan, A. von & Zarges, L. (2024). "Der Investitionsstandort Deutschland aus Unternehmenssicht", ifo Schnelldienst, Vol. 77, No. 3, 52-58.
- Meinel, C. & Leifer, L. (2020). "Design Thinking Research", Understanding Innovation, Springer, No. 978-3-030-28960-7. Verfügbar unter <https://ideas.repec.org/b/spr/undinn/978-3-030-28960-7.html>
- Michalski, T. (2014). "Business Development für High-Tech- & High-Service Unternehmen", in Becker, L., Gora, W. und Michalski, T. (Hg.), Business Development Management: Von der Geschäftsidee bis zur Umsetzung, 1. Aufl., Symposion Publishing GmbH, Düsseldorf, S. 57–104.

- Michalski, T. & Rasic, M. (2014). "Imitationsschutz von Geschäftsmodellen", in Becker, L., Gora, W. und Michalski, T. (Hg.), Business Development Management: Von der Geschäftsidee bis zur Umsetzung, 1. Aufl., Symposion Publishing GmbH, Düsseldorf, S. 109–152.
- Michalski, T. (2025). "Innovatives Business Development und Corporate Start-ups in nachhaltigen High Tech und High Service Clustern", Working Papers, Fachbereich für Wirtschaft und Recht, No. 35, März 2025, ISSN-Nr. 2702-5802. <https://doi.org/10.48718/pbvr-tp84>
- Moser, C., Urban, D. & Weder di Mauro, B. (2009). "Offshoring, Firm Performance and Establishment-Level Employment: Identifying Productivity and Downsizing Effects", CEPR Discussion Papers 7455. Ausgabe 2009, C.E.P.R. Discussion Papers
- Müller, J., Dotzauer, V. & Voigt, K. (2017). "Industry 4.0 and its Impact on Reshoring Decisions of German Manufacturing Enterprises", in Bode, C., Bogaschewsky, R., Eßig, M., Lasch, R. und Stölzle, W. (Hg.), Supply Management Research, Springer Fachmedien Wiesbaden, Wiesbaden, 165-179.
- Nuttall, C. (2021). "ASML's chip money machines", Financial Times. Verfügbar unter <https://www.ft.com/content/26cc2930-05b3-49b2-9e0f-547a37be21f0> (Zugriff am 31. August 2023).
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). "Business model generation - Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer", Frankfurt, Campus Verlag. ISBN 978-3-593-39474-9
- Örgün, B. O. (2012). "Strategic Trade Policy Versus Free Trade", Procedia - Social and Behavioral Sciences, Vol. 58, 1283-1292. doi: 10.1016/j.sbspro.2012.09.1111
- Panwar, R., Pinkse, J. & De Marchi, V. (2022). "The Future of Global Supply Chains in a Post-COVID-19 World", California Management Review, Vol. 64, 5-23. <https://doi.org/10.1177/00081256211073355>
- Pegoraro, D., De Propris, L. & Chidlow, A., (2022). "Regional factors enabling manufacturing reshoring strategies: A case study perspective", Journal of International Business Policy, Vol. 5, 112-133. <https://doi.org/10.1057/s42214-021-00112-x>
- Pérez, A. T. E., Rossit, D. A., Tohmé, F. & Vásquez, O. C. (2022). "Mass customized/personalized manufacturing in Industry 4.0 and blockchain: Research challenges, main problems, and the design of an information architecture", Information Fusion, Vol. 79, 44-57. <https://doi.org/10.1016/j.inffus.2021.09.021>.
- Perlitz, M. & Schrank, R. (2013). "Internationales Management", 6. Aufl. Stuttgart: UTB GmbH; UVK/Lucius. Verfügbar unter <https://elibrary.utb.de/doi/book/10.36198/9783838584812>.
- Perlitz, M. (2004). Internationales Management. 5. Aufl. Stuttgart: UTB GmbH (utb-studi-e-book, 1560). Online verfügbar unter <http://www.utb-studi-e-book.de/9783838515601>.
- Piller, F.T. (2002). "Mass Customization". In: Albers, S., Herrmann, A. (eds) Handbuch Produktmanagement. Gabler Verlag, Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-663-05752-9_39
- Piller, F.T. (2001). "Kundenindividuelle Massenproduktion (Mass Customization)". In: Mass Customization. Markt- und Unternehmensentwicklung. Deutscher Universitätsverlag. https://doi.org/10.1007/978-3-322-92337-0_7
- Porter, M. E. (1980). "Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors". New York, NY, USA: Free Press
- Porter, M. E. (1981). "The Contribution of Industrial Organization to Strategic Management", Academy of Management Review, Vol. 6, 609-620.
- Porter, M. E. (1985). "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance", London.
- Porter, M. E. (1998). "Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors: with a new introduction" [Online], New York, Free Press. Verfügbar unter <https://ebookcentral.proquest.com/lib/kxp/detail.action?docID=4934952>.
- Pourhejazy, P. & Ashby, A. (2021). "Reshoring Decisions for Adjusting Supply Chains in a Changing World: A Case Study from the Apparel Industry", International journal of environmental research and public health, Vol. 9. doi:10.3390/ijerph18094873

- Prior, E. (2023). "Porsche: „Luxusstrategie“ beschert Rekorde", Wallstreet online. Verfügbar unter <https://www.wallstreet-online.de/nachricht/16685206-egbert-prior-porsche-luxusstrategie-beschert-rekorde> (Zugriff am 24 Januar 2024)
- Projektgruppe Gemeinschaftsdiagnose (2022a). "Energiekrise: Inflation, Rezession, Wohlstandsverlust. Kurzfassung der Gemeinschaftsdiagnose Herbst 2022", Nr. 10/2022.
- Projektgruppe Gemeinschaftsdiagnose (2022b). "Von der Pandemie zur Energiekrise – Wirtschaft und Politik im Dauerstress. Kurzfassung der Gemeinschaftsdiagnose Frühjahr 2022", Nr. 05/2022.
- Ritter, J. (2023). "Die WTO steht am Scheideweg", Frankfurter Allgemeine Zeitung, Nr. 203, S. 18. Verfügbar unter <https://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/wto-chefoekonom-ralph-ossa-im-interview-die-globalisierung-ist-eine-art-suendenbock-19141237.html> (Zugriff am 24 Januar 2024)
- Robert Koch-Institut (2015). "Infektionsschutz und Infektionsepidemiologie. Fachwörter – Definitionen – Interpretationen", Berlin 2015, ISBN 978-3-89606-258-1.
- Robinson, G. M. (2023). "Globalization futures", Research in Globalization, Vol. 7. <https://doi.org/10.1016/j.resglo.2023.100146>.
- Rojas, R., Rauch, E. & Matt, D. T. (2018). "Vernetzung in Cyber-Physischen Produktionssystemen", Zeitschrift für wirtschaftlichen Fabrikbetrieb, Vol. 3, 165-169. <https://doi.org/10.3139/104.111886>
- Rupprecht, M. (2021). "Globale Wertschöpfungsketten in Zeiten von Covid-19 Wie lässt sich die damit verbundene Unsicherheit reduzieren?", Industrie 4.0 Management, Vol. 37, 22-26. doi:10.30844/I40M_21-1_S22-26
- Samara, H., Murad, S., Qusef, A. & Abuarqoub, A. (2017). "Backshoring: Main Drives and Effects, ICFNDS'17 International Conference on Future Networks and Distributed Systems, Proceedings", 50–54. doi:10.1145/3102304.3109811
- Sandkamp, A. (2022). "Reshoring by Decree? The Effects of Decoupling Europe from Global Value Chains", Intereconomics, Vol. 57, No. 6, 359-362. <https://doi.org/10.1007/s10272-022-1087-9>
- Schulte, A. (2002). "Das Phänomen der Rückverlagerung. Internationale Standortentscheidungen kleiner und mittlerer Unternehmen", Gabler Verlag Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-322-91265-7>.
- Schönherr, T., Mena, C., Vakil, B. & Choi, T. Y. (2023). "Creating resilient supply chains through a culture of measuring", Journal of Purchasing and Supply Management, Vol. 29, No. 4. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2023.100824>.
- Sommer, L. P., Heidenreich, S. & Handrich, M. (2017). "War for talents—How perceived organizational innovativeness affects employer attractiveness", R&D Management, Vol. 47, 299-310. <https://doi.org/10.1111/radm.12230>
- Sommerlatte, T. (2006). "Strategische Einbindung des Innovationsmanagements", in Sommerlatte, T., Beyer, G. und Seidel, G. (Hg.), Innovationskultur und Ideenmanagement: Strategien und praktische Ansätze für mehr Wachstum, Symposion Publishing, Düsseldorf, S. 311–322.
- Steven, M. (2019). "Industrie 4.0. Grundlagen - Teilbereiche - Perspektiven", Verlag W. Kohlhammer. ISBN 978-3-17-032591-3.
- Stieler, S., Mendler, L., Frieske, B. & Huber, A. (2022). "Zukunftsfähige Lieferketten und neue Wertschöpfungsstrukturen in der Automobilindustrie".
- Strange, R. & Zucchella, A. (2017). "Industry 4.0, global value chains and international business", Multinational business review, Vol. 25, 174-184. <https://doi.org/10.1108/MBR-05-2017-0028>
- Suarsana, D. (2024). "De-Risking, but where to? The Emerging ASEAN countries as an alternative to China". Verfügbar unter <https://www.kas.de/documents/d/guest/de-risking-but-where-to> (Zugriff am 05. Februar 2025).

- Vasileva, N. V. (2014). "Die Bedeutung der Struktur von Produktionsprozessen bei den Offshoring- und Backshoringaktivitäten deutscher Unternehmen", RWTH Aachen Publications. Verfügbar unter <https://publications.rwth-aachen.de/record/464009/files/464009.pdf> (Zugriff am 03. März 2025).
- Wagner, J. (2011). "Offshoring and Firm Performance: Self-selection, Effects on Performance, or Both?", *Review of World Economics*, Vol. 147, No. 2, 217 ff. doi:10.1007/s10290-010-0078-2
- Weise, D., Gilbert, M., McAdoo, M., Agarwal, S. & Muckensturm, L. (2024). "How Geopolitics Changes the Procurement Equation". In: BCG analysis, 25.09.2024. Verfügbar unter <https://www.bcg.com/publications/2024/geopolitics-changes-the-global-sourcing-equation> (Zugriff am 27. Januar 2025)
- Welter, P. (2024). "Münchener Sicherheitskonferenz : Ifo-Chef Fuest: Rückzug aus der Weltwirtschaft ist keine Lösung", *Frankfurter Allgemeine Zeitung*. Verfügbar unter: <https://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/ifo-chef-fuest-rueckzug-aus-der-weltwirtschaft-ist-keine-loesung-19524501.html>. (Zugriff am 27. Januar 2025).
- Wieland, A. & Durach, C.F. (2021). "Two perspectives on supply chain resilience", *Journal of Business Logistics*, Vol. 42, 315-322. <https://doi.org/10.1111/jbl.12271>
- Wilkes, W. (2022). "Mercedes Bets on Maybach, G-Class, Saying Luxury Is Future", *Bloomberg*. Verfügbar unter <https://www.bloomberg.com/news/articles/2022-05-19/mercedes-to-unveil-jade-axe-strategy-in-luxury-car-profit-race> (Zugriff am 24. Januar 2024)

10. Bisher erschienene Working Papers des Fachbereich 3:

- Nr. 35 Michalski, Tino: (2025): Innovatives Business Development und Corporate Start-ups in nachhaltigen High Tech und High Service Clustern. <https://doi.org/10.48718/pbvr-tp84>
- Nr. 34 Lämmlein, Barbara; Lutz-Vock, Hannah; Engelmann, Sabrina: (2025): Hochschuldidaktik-Zertifikate im deutschen Bildungswesen – ein Vergleich. DOI: <https://doi.org/10.48718/gjwf-hd94>
- Nr. 33 Demiröz, Verena; Lämmlein, Barbara (2024): Data Literacy im Hochschulkontext. DOI: <https://doi.org/10.48718/ys2m-ww35>
- Nr. 32 Klesel, Michael; Messer, Uwe (2024): Substantive Use of Artificial Intelligence: The Role of Individual Differences. DOI: <https://doi.org/10.48718/8d9d-b049>
- Nr. 31 Bülbül, Dilek (2024): International Cooperation in Research: Cooperative Doctorates in Finance. DOI: <https://doi.org/10.48718/gyx4-g297>
- Nr. 30 Krause, Tobias; Ivanov, Igor; Sidki, Marcus (2023): Blame or Gain? Is Institutional Trust impacted by the Perception of Political Influence in State-owned Enterprises? DOI: <https://doi.org/10.48718/p69v-1y25>
- Nr. 29 Anderie, Lutz (2023): NFTs (Non-Fungible Tokens) – Funktion und Potenzialanalyse. DOI: <https://doi.org/10.48718/k9ak-b724>
- Nr. 28 Rosenbusch, Christoph et al. (2023): Building a European University Consortium: the Case of the U!REKA-Network. DOI: <https://doi.org/10.48718/je0y-9q78>
- Nr. 27 Anderie, Lutz; Hönig, Michaela (2023): Untersuchungen zum Potenzial von Metaverse. DOI: <https://doi.org/10.48718/6xxa-c637>
- Nr. 26 Lämmlein, Barbara; Gerdiken, Ulrike (2002): Von Bigband bis Urban Gardening. Motivationale Gründe Studierender für ein kulturelles Engagement an Hochschulen. DOI: <https://doi.org/10.48718/twym-pw08>
- Nr. 25 Jung, Constantin (2022): Sustainable Corporate Governance in the United Kingdom. Environmental Sustainability in Directors' Decision-Making. DOI: <https://doi.org/10.48718/1k89-pj62>
- Nr. 24 Schlegler, Maren; Koch, Susanne (2022): Pilot study on the learning success of students in service-learning compared to other teaching and learning formats. DOI <https://doi.org/10.48718/n9fy-cv17>
- Nr. 23 Hagen, Tobias; Hamann, Jonas; Saki, Siavash (2022): Discretization of Urban Areas using POI-based Tessellation. DOI <https://doi.org/10.48718/7jjr-1c66>
- Nr. 22 Balioamoune, Mina; Bausony, Mohamed A.K.; Lutz, Stefan; K.A. Mohamed, Ehab (2022): International Ownership and SMEs in Middle Eastern and African Economies. DOI: <https://doi.org/10.48718/c5sy-3h14>
- Nr. 21 Graf, Erika; Franz, Catharina; Rugbarth, Matthias; Schmidt, Leonard (2021): Wie beeinflussen die Namen von Fleischersatzprodukten die Akzeptanz der Verbraucher? DOI: <https://doi.org/10.48718.sms-h-p640>
- Nr. 20 Hagen, Tobias; Saki, Siavash; Scheel-Kopeinig, Sabine (2021): start2park – Determining, Explaining and Predicting Cruising for Parking.
- Nr. 19 Graf, Erika (2021): Banken auf dem Holzweg? Eine empirische Untersuchung der Bewertung von Kreditkarten aus Holz.

- Nr. 18 Ziegler, Yvonne; Uli, Vincenzo Uli; Kramer, Astrid; Tatari, Mahmoud Tatari (2021): Development of an innovative halal logistics concept for the air cargo supply chain.
- Nr. 17 Hagen, Tobias; Scheel-Kopeinig, Sabine (2020): Would Customers be willing to use an alternative (chargeable) delivery concept for the last mile?
- Nr. 16 Giegler, Nicolas; Schneider, Swen (2020): Leadership und Digitalisierung.
- Nr. 15 Graml, Regine; Hagen, Tobias; Ziegler, Yvonne; Khachatryan, Kristine; Astrida Herman, Ricky (2020): Lesbische Frauen in der Arbeitswelt – The L-Word in Business.
- Nr. 14 Voigt, Martina; Ruppert, Andrea (2018): Follow-up –Studie: Gendertypische Verhandlungskompetenz und ihre Auswirkungen auf Gehalts- und Aufstiegsverhandlungen.
- Nr. 13 Celebi, Kaan; Hönig, Michaela (2018): Dynamic Macroeconomic Effects on the German Stock Market before and after the Financial Crisis.
- Nr. 12 Lutz, Stefan (2018): R&D, IP, and firm profits in the North American automotive supplier industry.
- Nr. 11 Voigt, Martina; Ruppert, Andrea (2016): Durchsetzungsorientiert, hart oder sachorientiert, kooperativ verhandeln –welche Einschätzungen und Erwartungen haben Studierende?
- Nr. 10 Hagen, Tobias (2016): Econometric Evaluation of a Placement Coaching Program for Recipients of Disability Insurance Benefits in Switzerland.
- Nr. 9 Weissenrieder, Caprice Oona; Spura, Anastassja (2015): Akzeptanz von Führungskräften- Analyse wahrgenommener Verhaltensweisen von Frauen und Männern in Führungspositionen.
- Nr. 8 Graf, Erika (2015): Raising Sustainability Awareness and Understanding in Higher Education.
- Nr. 7 Weissenrieder, Caprice Oona; Graml, Regine; Hagen, Tobias; Ziegler, Yvonne (2015): Explorative Untersuchung der Unternehmenskultur auf die Karrierechancen von Frauen.
- Nr. 6 Ruppert, Andrea; Voigt, Martina (2014): Verhandlungsstrategien und Verhandlungstaktiken in Gehaltsverhandlungen.
- Nr. 5 Jungmittag, Andre (2014): Combination of Forecasts across Estimation Windows: An Application to Air Travel Demand.
- Nr. 4 Jungmittag, Andre (2014): Der Trade-off zwischen deutschen Direktinvestitionen und Exporten: Wie wichtig sind die verschiedenen Dimensionen der Distanz?
- Nr. 3 Hagen, Tobias; Waldeck, Stefanie (2014): Using Panel Econometric Methods to Estimate the Effect of Milk Consumption on the Mortality Rate of Prostate and Ovarian Cancer.
- Nr. 2 Hagen, Tobias (2014): Impact of National Financial Regulation on Macroeconomic and Fiscal Performance After the 2007 Financial Shock Econometric Analyses Based on Cross-Country Data.
- Nr. 1 Rieck, Christian; Bendig, Helena; Hünнемeyer, Julius; Nitzsche, Lisa (2012): Diversität im Aufsichtsrat. Studie über die Zusammensetzung deutscher Aufsichtsräte.

Alle Publikationen des Fachbereich 3 Wirtschaft und Recht finden Sie unter:

<https://www.frankfurt-university.de/de/hochschule/fachbereich-3-wirtschaft-und-recht/forschung-und-transfer/publikationen/>