

MIM S2 16: Forschungsseminar Strategie & Organisation

Die Rückverlagerung von Produktionsaktivitäten –

Treiber und Herausforderungen am Beispiel der Textilindustrie

I. Ort und Zeit

Semester:	Herbstsemester 2024-25	Credit Points:	5
Zeit:	Mo., 14:00-15:30 Uhr	Raum:	MAD 126

II. Seminarinhalte und -ziele

Die Rückverlagerung von Produktionsaktivitäten, das sogenannte Reshoring, ist ein viel diskutiertes Thema in der Unternehmenspraxis und Politik (US Supply Chain Strategy 2021) sowie der Wissenschaft (Pedroletti und Ciabuschi 2023). Die jüngsten handelspolitischen Herausforderungen im Zusammenhang mit der Pandemie, dem russischen Angriffskrieg in der Ukraine und der Situation im Nahen Osten haben das Interesse weiter verstärkt (Barbieri et al. 2020; Pedroletti und Ciabuschi 2023; Sandkamp 2022).

Gleichzeitig scheinen Reshoring-Aktivitäten im Allgemeinen eher selten zu sein (Dachs et al. 2019; Raza et al. 2021), hauptsächlich auf anekdotischer Evidenz zu beruhen oder zumindest keinen „massive trend“ (Barbieri et al. 2023, S. 557) darzustellen. Tatsächlich sind laut des EY European Attractiveness Survey ein Jahr nach Ausbruch der Pandemie mehr als die Hälfte der befragten Entscheidungsträgerinnen und -träger von ihren früheren Überlegungen zur Regionalisierung ihrer Lieferketten abgerückt (EY 2020, 2021). Reshoring muss nicht zwangsläufig ein sinnvoller strategischer Schritt für multinationale Unternehmen sein und die Sinnhaftigkeit wird wahrscheinlich je nach Sektor unterschiedlich ausgeprägt sein (Strange 2022, S. 2). Es erscheint insofern zweckmäßig, in der Befassung mit diesem Thema einen Branchenfokus zu setzen.

Unternehmen, die sich für Rückverlagerung von Produktionsaktivitäten entscheiden, begründen diese „decision to bring back to the home country production activities earlier offshored“ (Barbieri et al. 2018, S. 79) unter anderem mit hohen Kosten der ausgelagerten Produktion, langen Lieferzeiten, Qualitätsansprüchen und dem sogenannten Made-in-Effekt (Fratocchi et al. 2016). Jüngst wird die Reshoring-Entscheidung darüber hinaus häufig auf den Wunsch von Unternehmen (und der Politik) zurückgeführt, Abhängigkeiten zu verringern und damit die Resilienz von Lieferketten (und der Wirtschaft) zu erhöhen (z.B. Sandkamp 2022; Witt et al. 2023). In diesem Bereich tragen umfassende (systematische) Literaturübersichten in hohem Maße zur Wissensentwicklung bei (z.B. Li et al. 2024; Pedroletti und Ciabuschi 2023). Die hier beschriebene Dynamik des Phänomens (z.B. Pedroletti und

MIM S2 16: Forschungsseminar Strategie & Organisation

Ciabuschi 2023) kann jedoch kaum erfasst werden. Es stellt sich somit die Frage, wie Reshoring-Fälle sich z.B. im Hinblick auf Motive und Herausforderungen über die Zeit entwickeln.

Im Rahmen dieses Forschungsseminars befassen wir uns mit der Dynamik des Phänomens der Rückverlagerung von Produktionsaktivitäten in der Textilbranche. Ziel ist es, Reshoring-Fälle im europäischen Wirtschaftsraum zu identifizieren und vor dem o.a. Hintergrund zu analysieren.

In einer Auseinandersetzung mit einem Fallbeispiel werden sich die teilnehmenden Studierenden im Rahmen von Desk-Research-Projekten mit folgenden Fragen befassen:

- Unterscheiden sich heutige Reshoring-Motive von den Motiven in der Vergangenheit?
- Welche Reshoring-Herausforderungen und -Hindernisse können über die Zeit identifiziert werden?
- Aus welchen Gründen nehmen Unternehmen Abstand von angekündigten Reshoring-Plänen?
- Welche Rolle spielen Branchencharakteristika bezüglich der Entwicklung von Reshoring-Entscheidungen und was bedeutet das konkret für die Textilindustrie?
- Welchen Einfluss haben Trends wie Digitalisierung und/oder Nachhaltigkeit auf Reshoring-Entscheidungen, insbesondere im hier adressierten Branchenkontext?

Interessante Fallbeispiele zur Untersuchung dieser (oder ähnlicher) Fragen könnten folgende Unternehmen und ihre Reshoring-Entscheidungen von Produktionsaktivitäten darstellen:

- ✓ Sportartikelhersteller Adidas mit der *speed factory* in Deutschland
- ✓ Sportartikelhersteller Diadora mit Rückverlagerung von Produktion nach Italien
- ✓ Sportartikelhersteller Salomon mit der *advanced shoe factory 4.0* in Frankreich
- ✓ Modekonzern Benetton mit Rückverlagerung von Produktion nach Italien
- ✓ Modemarke Burberry mit Rückverlagerung von Produktion nach Großbritannien
- ✓ Modekonzern C&A mit der *Factory for Innovation in Textiles (FIT)* in Deutschland
- ✓ Modekonzern Zegna mit Rückverlagerung von Produktion nach Italien

III. Erstellung der Seminararbeiten

Das Seminar ist für die Erstellung von Einzelarbeiten konzipiert. Basierend auf der Einführung in das Thema, skizzieren Sie jeweils den Stand der Forschung im Bereich Reshoring, wählen ein (oder mehrere) Fallbeispiel(e) und formulieren Forschungsfragen, die im weiteren Verlauf beantwortet werden sollen. Zur intensiven Beleuchtung ausgewählter Fälle erarbeiten Sie zunächst ein konzeptionelles Fundament im Sinne des vorgegebenen Themenfeldes, welches als Fundament für die Auswertung der zu sammelnden Sekundärdaten fungieren wird. Einzubeziehende Daten sind öffentlich zugängliche firmeninterne und -externe Dokumente (z.B. Homepages, Geschäftsberichte oder Artikel aus Zeitungen, aber auch YouTube Videos oder Instagram-Beiträge). Die Absprachen zur Themenvergabe und die Konkretisierung der jeweiligen Aufgabenpakete erfolgt in den ersten Veranstaltungen.

MIM S2 16: Forschungsseminar Strategie & Organisation

IV. Kursverlauf

16.09.2024: Einführung

Einführung in das Thema & Ablauf des Seminars.

23.09.2024: Themenvergabe & wissenschaftliches Arbeiten

Verbindliche Vergabe der Themen. Außerdem: Vermittlung von Kenntnissen des wissenschaftlichen Arbeitens (inklusive Darlegung unserer Erwartungen an eine Seminararbeit).

30.09.2024: Austausch zum Thema

Beantwortung von Fragen & Arbeit am einzureichenden ersten Kapitel
Terminvergabe für den 14.10. & 28.10.2024.

07.10.2024: keine reguläre Veranstaltung

Arbeit am ersten Kapitel; optionale Einzelgespräche nach Absprache.

10.10.2024: Einreichung des ersten Kapitels der Seminararbeit

14.10.2024: Besprechung des eingereichten Kapitels

Besprechung des eingereichten Kapitels mit den jeweiligen Bearbeiter:innen. Im Anschluss sollen die Teilnehmer:innen ein erstes Fundament für die Erstellung ihrer Arbeit haben.

21.10.2024: Herbstferien

24.10.2024: Einreichung des überarbeiteten ersten Kapitels der Seminararbeit

28.10.2024: Besprechung der überarbeiteten Kapitel

Besprechung des eingereichten Kapitels mit den jeweiligen Bearbeiter:innen. Im Anschluss sollen die Teilnehmer:innen das Fundament gelegt haben und mit der Abarbeitung der geplanten Punkte beginnen.

04.11.2024: keine reguläre Veranstaltung

Erstellung der Seminararbeit; optionale Einzelgespräche nach Absprache.

11.11.2024: Austausch im Plenum zu den zu untersuchenden Themen

Austausch zu den & weitere Schärfung der Themenstellungen.

18.11.2024: Status Quo aller Arbeiten

Die Studierenden stellen den Status Quo der Arbeiten vor und können Fragen zur Diskussion stellen.

25.11.2024: Feedback geben und nehmen, Austausch zum Thema & Abklärung von Fragen

Organisation der Abschlussveranstaltung und Vermittlung der grundlegenden Prinzipien zum Thema »Feedback geben und nehmen«. Klärung noch offener Fragen. *Austausch im Plenum zum Stand der Vorbereitung der Abschlusspräsentation & der vorläufigen Fassung der Arbeit.*

02.12.2024: keine reguläre Veranstaltung

Arbeit zur Vorbereitung der Abschlusspräsentation & der vorläufigen Fassung der Arbeit; optionale Einzelgespräche nach Absprache.

05.12.2024/12:00 Uhr: Späteste Abgabe der vorläufigen Fassung der Seminararbeit an Opponentengruppe und Lehrende

MIM S2 16: Forschungsseminar Strategie & Organisation

**09.12.2024: Poster-Präsentationen zu den vorläufigen Ergebnissen:
Blockveranstaltung (Teil I) von 14:00 bis 18:00 Uhr [in MAD 126]**

**16.12.2024: Poster-Präsentationen zu den vorläufigen Ergebnissen:
Blockveranstaltung (Teil II) von 14:00 bis 18:00 Uhr [in MAD 126]**

Achtung: Abweichende Zeit für den Blocktermin – Bitte rechtzeitig vormerken! Endgültige Planung der Blockveranstaltung erfolgt nach der Themenvergabe!

Die Studierenden stellen ihre Arbeiten an dem Blocktermin vor und müssen sie verteidigen. Dem jeweiligen Opponenten obliegt die Diskussionsleitung.

*Zusammenfassende Reflexion der »Lessons Learnt«
Abschließende Frage- und Diskussionsrunde
Feedback zur Veranstaltung*

31.01.2025: Abgabe der endgültigen Version

Einreichung der Seminararbeit (digital) per E-Mail an Prof. Dr. Susanne Royer (royer@uni-flensburg.de) und Kathrin Thomsen (office.sim@uni-flensburg.de).

V. Modulzugehörigkeit & Benotung

Das Forschungsseminar Strategie und Organisation (MIM S2 17) bildet ein eigenes Modul im Schwerpunkt **Strategy and Organisation** im Masterstudiengang International Management Studies-BWL.

Im Rahmen der Erstellung der Seminararbeit findet eine intensive schriftliche Auseinandersetzung mit einem Bereich des Schwerpunkts Strategie und Organisation statt. Zusätzlich wird im Rahmen des Seminars die Thematik im Plenum erörtert und diskutiert. Die Studierenden lernen eigene Ergebnisse zu erarbeiten, zu präsentieren, zu verteidigen und sich kritisch mit den Ergebnissen auseinanderzusetzen. Es werden 5 CP vergeben.

Die Gesamtnote setzt sich aus folgenden drei Teilnoten zusammen:

- a) aus der Note für die Abschlusspräsentation (30%),
- b) aus der Note für die Tätigkeit als Opponent:in (10%),
- c) aus der Note für die Seminararbeit (60%).

MIM S2 16: Forschungsseminar Strategie & Organisation

Relevante Literatur

- Barbieri, Paolo; Boffelli, Albachiara; Elia, Stefano; Fratocchi, Luciano; Kalchschmidt, Matteo; Samson, Danny (2020): What can we learn about reshoring after Covid-19? In: *Oper Manag Res* 13 (3-4), S. 131–136. DOI: 10.1007/s12063-020-00160-1.
- Barbieri, Paolo; Ciabuschi, Francesco; Fratocchi, Luciano; Vignoli, Matteo (2018): What do we know about manufacturing reshoring? In: *JGOSS* 11 (1), S. 79–122. DOI: 10.1108/JGOSS-02-2017-0004.
- Barbieri, Paolo; Dosi, Clivio; Vignoli, Matteo (2023): Implementing reshoring: insights and principles from a longitudinal case study in the e-bike industry. In: *Oper Manag Res* 16 (2), S. 555–573. DOI: 10.1007/s12063-022-00334-z.
- Dachs, Bernhard; Kinkel, Steffen; Jäger, Angela; Palčič, Iztok (2019): Backshoring of production activities in European manufacturing. In: *Journal of Purchasing and Supply Management* 25 (3), S. 100531. DOI: 10.1016/j.pursup.2019.02.003.
- EY (2020): How can Europe reset the investment agenda now to rebuild its future? EY Attractiveness Survey - Europe.
- EY (2021): Foreign investors back Europe, but is Europe back? EY Attractiveness Survey - Europe.
- Fratocchi, Luciano; Ancarani, Alessandro; Barbieri, Paolo; Di Mauro, Carmela; Nassimbeni, Guido; Sartor, Marco et al. (2016): Motivations of manufacturing reshoring: an interpretative framework. In: *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 46 (2), S. 98–127. DOI: 10.1108/IJPDLM-06-2014-0131.
- Li, Haihan; Hilletofth, Per; Eriksson, David; Tate, Wendy (2024): Understanding the manufacturing reshoring decision-making content through the lens of the Eclectic Paradigm: a systematic literature review. In: *EBR*. DOI: 10.1108/EBR-10-2023-0300.
- Pedroletti, Daniel; Ciabuschi, Francesco (2023): Reshoring: A review and research agenda. In: *Journal of Business Research* 164, S. 114005. DOI: 10.1016/j.jbusres.2023.114005.
- Raza, Werner; Grumiller, Jan; Grohs, Hannes; Essletzbichler, Jürgen; Pintar, Nico (2021): Post Covid-19 value chains. Options for reshoring production back to Europe in a globalised economy : study requested by the INTA committee. Belgium: European Union.
- Sandkamp, Alexander (2022): Reshoring by Decree? The Effects of Decoupling Europe from Global Value Chains. In: *Intereconomics* 57 (6), S. 359–362. DOI: 10.1007/s10272-022-1087-9.
- Strange, Roger (2022): The future of global value chains: Key issues. Hg. v. Karl P. Sauvant und Riccardo Loschi. Columbia Center on Sustainable Investment. New York, NY (Columbia FDI Perspectives, 328), zuletzt geprüft am 30.01.2024.
- Witt, Michael A.; Lewin, Arie Y.; Li, Peter Ping; Gaur, Ajai (2023): Decoupling in international business: Evidence, drivers, impact, and implications for IB research. In: *Journal of World Business* 58 (1), S. 101399. DOI: 10.1016/j.jwb.2022.101399.