



## STRATEGIC BRIEF

# Kulturelle Distanz und Wissenstransfer

## Warum EMS-Verlagerungen scheitern, obwohl Kosten und Technik stimmen

Dirk Kaussen | EMS Strategy Group | Rev.: 1.0 | 2. September 2026

---

### Einleitung

Wer eine Elektronikfertigung zu einem neuen EMS-Partner verlagert, kalkuliert Stundensätze, Materialpreise und Logistikkosten meist bis ins Detail. Was in vielen Projekten dagegen nur oberflächlich betrachtet wird, ist die Frage, ob beide Seiten unter denselben Begriffen dasselbe verstehen. Genau an dieser Stelle entstehen die Probleme, die am Ende teuer werden – also nicht am Verhandlungstisch, sondern in der täglichen Zusammenarbeit zwischen den Ingenieurteams, im Reklamationsprozess oder bei der Übergabe von Fertigungs-Know-how.

Dieses Strategic Brief ordnet ein, was zu diesem Thema an belastbaren Untersuchungen vorliegt. Die Forschung zu Produktionsverlagerungen ist ein etabliertes Feld, das Fraunhofer-Institute und Hochschulen seit Jahrzehnten kontinuierlich beobachten. Eine eigenständige, jährlich neu erhobene Statistik speziell zu „*EMS-Verlagerung und kulturelles Missverständnis*“ existiert öffentlich zugänglich nicht. Was jedoch gut belegt ist, sind die Symptome, an denen gescheiterte oder krisenhafte Verlagerungen erkennbar werden – und diese Symptome weisen auffällig häufig auf Kommunikations- und Wissenstransferprobleme zurück, auch wenn Unternehmen sie in Befragungen meist unter anderen Begriffen wie Qualitätsproblemen oder Koordinationsaufwand einordnen.

### 1. Was die Forschung über gescheiterte Verlagerungen weiß

Die Erhebung „*Modernisierung der Produktion*“ des Fraunhofer-Instituts für System- und Innovationsforschung ISI läuft seit 1993 und befragt regelmäßig Betriebe des deutschen Verarbeitenden Gewerbes. Sie liefert damit eine langfristige Datenbasis zu Produktionsverlagerungen und Rückverlagerungen. Die zusammen mit der Hochschule Karlsruhe ausgewertete Erhebung von 2015 zeigt ein bemerkenswert stabiles Muster.

- Mehr als die Hälfte der Betriebe, die eine Fertigung wieder zurück nach Deutschland holen, nennt Einbußen bei Flexibilität und Lieferfähigkeit als Grund.
- Ein ähnlich großer Anteil führt Qualitätsprobleme am ausländischen Standort an.
- Gut ein Viertel der Betriebe gibt an, den Aufwand für Koordination und Betreuung des ausländischen Partners deutlich unterschätzt zu haben.

– Die Verfügbarkeit und Fluktuation qualifizierter Fachkräfte am Zielstandort hat sich in der Erhebung 2009 gegenüber der vorherigen Erhebungswelle als Rückverlagerungsgrund verdoppelt.

Auffällig an diesen vier Punkten ist, was sie gemeinsam haben. Flexibilitäts- und Lieferprobleme entstehen selten, weil eine Maschine fehlt, sondern weil Änderungen, Abweichungen oder neue Anforderungen nicht rechtzeitig und nicht vollständig zwischen den Standorten ankommen. Qualitätsprobleme sind in der Elektronikfertigung überdurchschnittlich oft auf unterschiedliche Auffassungen davon zurückzuführen, was die Aussage „in Ordnung“ bedeutet, etwa bei Grenzmustern, Lötstellen oder Dokumentationsiefe. Unterschätzter Koordinationsaufwand ist im Kern ein Eingeständnis, dass die Abstimmung zwischen den Teams mehr Zeit und mehr Wiederholung braucht als geplant. Und Fachkräftefluktuation bedeutet vor allem, dass eingearbeitetes Wissen den Betrieb wieder verlässt, bevor es dauerhaft verankert werden konnte.

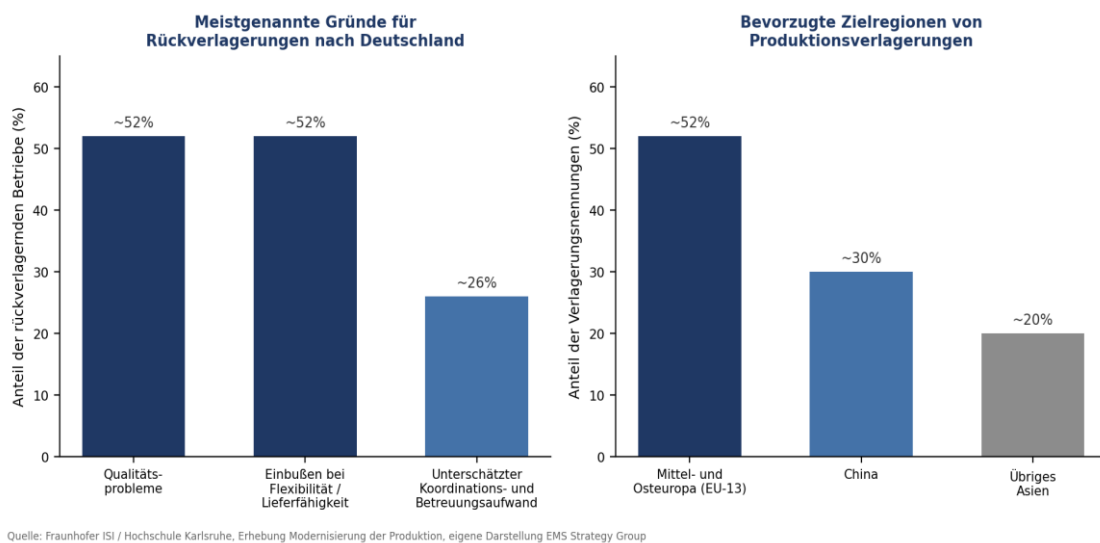


Abbildung 1 – Meistgenannte Rückverlagerungsgründe und bevorzugte Zielregionen deutscher Produktionsverlagerungen, auf Basis der Fraunhofer-ISI-Erhebung „Modernisierung der Produktion“

### Einschätzung

Die Statistik nennt keine „kulturellen Missverständnisse“ als eigene Kategorie, weil danach in den Betriebsbefragungen so nicht gefragt wird. Wer die genannten Rückverlagerungsgründe jedoch auf ihre Entstehung hin betrachtet, landet regelmäßig bei genau diesem Punkt. Das Problem wird meist erst sichtbar, wenn es bereits Geld kostet.

## 2. Der unterschätzte Faktor – Erwartungen, Sprache und stilles Wissen

Dass Kommunikationsprobleme und unterschiedliche Erwartungshaltungen internationale Projekte belasten, ist keine neue Erkenntnis. Bereits die klassische Offshoring-Forschung der 2000er-Jahre hat herausgearbeitet, dass Schwierigkeiten bei der Verlagerung komplexer, nicht standardisierter Tätigkeiten unter anderem aus Kommunikationsproblemen zwischen den Standorten entstehen können, verstärkt durch unterschiedliche Wertvorstellungen und fehlendes gegenseitiges Controlling. Missverständnisse werden in solchen Konstellationen häufig erst mit Verzögerung erkannt, weil Mitarbeitende am neuen Standort Rückfragen seltener stellen, als es der auftraggebende Betrieb erwartet.

Für die Elektronikfertigung kommt ein zweiter Effekt hinzu, der in der Wissensmanagement-Forschung als stilles Wissen bezeichnet wird. Ein großer Teil dessen, was eine eingespielte Fertigungslinie leistungsfähig macht, steht in keinem Lastenheft. Es sind die kleinen Anpassungen an Lötprofilen, der Blick für beginnende Materialabweichungen, die Reihenfolge, in der ein erfahrener Werker Fehler sucht. Dieses Wissen lässt sich nur über direkten Austausch, wiederholte Zusammenarbeit und offene Rückfragen übertragen. Wird die Beziehung zum neuen Fertigungspartner rein vertraglich und auf Distanz geführt, bleibt genau dieser Transfer aus, ganz unabhängig davon, wie gut die formale Spezifikation ist.

Damit lässt sich der Befund aus Kapitel 1 präziser fassen. Verlagerungen scheitern selten an der reinen Fertigungstechnik. Sie scheitern daran, dass der Übergang von Wissen und Erwartungen zwischen zwei Organisationen mit unterschiedlicher Sprache, unterschiedlicher Hierarchiekultur und unterschiedlichem Umgang mit Fehlern nicht aktiv gestaltet wurde.

### 3. Drei Regionen, drei unterschiedliche Reibungspunkte

Die folgenden Beispiele beschreiben keine Bewertung ganzer Länder oder Kulturen, sondern typische, in der Fachliteratur und im Verlagerungsalltag wiederkehrende Reibungspunkte. Sie sollen zeigen, dass „*kulturelle Distanz*“ in jeder Zielregion eine andere Ausprägung haben kann und entsprechend unterschiedlich adressiert werden muss.

#### China

Chinesische Fertigungspartner gelten zurecht als technisch leistungsfähig und schnell. Ein wiederkehrender Reibungspunkt kann im Umgang mit Abweichungen und Rückmeldungen liegen. In einer stärker hierarchisch geprägten Kommunikationskultur und unter dem Einfluss von Gesichtswahrung können Probleme gegenüber dem Auftraggeber zurückhaltender angesprochen werden. Zusammen mit unterschiedlichen Erwartungen an Verbindlichkeit und Kommunikation kann dies dazu führen, dass OEMs Abweichungen später erkennen, als sie es erwartet haben.

#### Indien

Indiens Elektronikfertigung wächst schnell und wird von der Regierung mit erheblichen Förderprogrammen ausgebaut. Deutschlands staatliche Außenwirtschaftsagentur GTAI weist Unternehmen, die dort ein Lieferantennetzwerk aufbauen, ausdrücklich auf die Bedeutung persönlicher Beziehungen und des Vertrauensaufbaus hin. Langfristige Beziehungen und eine enge Steuerung der Lieferbeziehungen spielen dabei eine wichtige Rolle. Wo europäische OEMs Zusammenarbeit primär über Verträge und Kennzahlen definieren, kann ein fehlender persönlicher Austausch deshalb zu Reibungsverlusten führen. Gerade bei langfristigen Fertigungsbeziehungen bleibt der direkte Kontakt zwischen den Verantwortlichen ein wichtiger Bestandteil der Zusammenarbeit.

#### Mittel- und Osteuropa

Die EU-13-Staaten sind seit Jahren eine der wichtigsten Zielregionen deutscher Produktionsverlagerungen. In der Fraunhofer-ISI-Auswertung 2015 waren sie mit mehr als der Hälfte der Nennungen sogar die bevorzugte Zielregion, vor China und dem restlichen Asien.

Anders als bei China oder Indien liegt der Reibungspunkt hier häufig weniger in grundsätzlichen kulturellen Unterschieden. In vielen Fällen erleichtern die geografische Nähe, die europäische Integration und die gemeinsame industrielle Praxis die Zusammenarbeit. Herausforderungen können vielmehr dort entstehen, wo Erfahrungswissen,

Verantwortlichkeiten oder etablierte Arbeitsweisen zwischen den Standorten unterschiedlich ausgeprägt sind.

### **Einschätzung**

Drei Regionen, unterschiedliche Reibungspunkte, ein gemeinsamer Effekt. In allen drei Fällen können kulturelle und organisatorische Unterschiede den Austausch zwischen den Standorten erschweren.

## **4. Die Schnittstelle als Antwort**

Die naheliegende Reaktion vieler OEMs auf gescheiterte Verlagerungen ist, den Fertigungspartner zu wechseln oder die Fertigung wieder zurückzuholen. Beides ist teuer und löst das eigentliche Problem oft nicht, denn die nächste Verlagerung trifft auf dieselben strukturellen Reibungspunkte, nur mit einem neuen Partner. Wirksamer ist es, die Übergabe von Wissen und Erwartungen von Anfang an als eigene Aufgabe zu behandeln, mit einer Person oder einem kleinen Team, das zwischen beiden Seiten vermittelt, technische Rückfragen ohne Verzögerung klärt und kulturell bedingte Kommunikationslücken erkennt, bevor sie zu Qualitäts- oder Lieferproblemen werden.

Genau diese Rolle einer solchen Schnittstelle zwischen OEM und EMS-Partner ist der Kern der Arbeit der EMS Strategy Group. Sie begleitet Verlagerungsprojekte nicht nur bis zur Vertragsunterschrift, sondern operativ bis zum stabilen Serienanlauf. Dazu gehört auch die praktische Begleitung vor Ort. Eine verantwortliche Person steht dabei als direkter Ansprechpartner am beziehungsweise nahe dem Fertigungsstandort zur Verfügung, nimmt Probleme unmittelbar auf und stellt die notwendige Rückkopplung zwischen EMS-Partner und OEM sicher.

Die Schnittstellenarbeit beginnt dabei bereits vor dem eigentlichen Serienanlauf. Wo es sinnvoll ist, werden Schlüsselpersonen des EMS-Partners zeitweise beim OEM oder OEM-Mitarbeiter beim EMS-Partner eingebunden. Dieser direkte Austausch ermöglicht es, praktisches Fertigungswissen zu übertragen, das in Spezifikationen und Prozessdokumentationen nicht vollständig erfasst werden kann.

Auch die gemeinsame Definition von Grenzmustern gehört dazu. Wenn unterschiedliche Auffassungen darüber bestehen, was als „GUT“ oder „AUSSCHUSS“ gilt, werden diese Unterschiede möglichst früh direkt an der Fertigungslinie geklärt und anhand konkreter Muster abgestimmt. So entsteht ein gemeinsames Qualitätsverständnis, bevor daraus im Serienprozess unterschiedliche Bewertungen entstehen.

Ebenso wichtig ist die Vorbereitung der beteiligten Teams auf die Zusammenarbeit. Entwickler-, Qualitäts- und Fertigungsteams müssen nicht nur die technischen Anforderungen kennen, sondern auch verstehen, wie die jeweils andere Seite kommuniziert, Rückfragen stellt und mit Abweichungen umgeht. Ziel ist eine Arbeitsweise, in der Probleme frühzeitig angesprochen und gemeinsam gelöst werden können.

Die EMS Strategy Group schafft damit keine zusätzliche Managementebene, sondern eine praktische Verbindung zwischen zwei Organisationen. Sie sorgt dafür, dass Informationen, Entscheidungen und Erfahrungswissen nicht an den Grenzen zwischen OEM und EMS-Partner verloren gehen – insbesondere während der kritischen Phase zwischen Verlagerung, Anlauf und stabiler Serienfertigung.

## Über den Autor

Dirk Kaussen ist Gründer und Geschäftsführer der EMS Strategy Group. Mit rund 40 Jahren Erfahrung in der Elektronikindustrie — darunter die Gründung einer eigenen Elektronikfertigung in Deutschland — verfügt er über tiefgreifende Expertise in Fertigungsprozessen, EMS-Partnerauswahl, Lieferkettenstabilität, Verlagerungsprojekten und Risikomanagement. Sein Ansatz verbindet praxisnahe Lösungen mit direktem Bezug zur industriellen Realität.

## Über die EMS Strategy Group

Die EMS Strategy Group unterstützt Industrieunternehmen bei der strategischen und operativen Weiterentwicklung ihrer Elektronikfertigung. Schwerpunkte sind die strategische Verlagerung von Fertigungsvolumen, die Auswahl qualifizierter EMS-Partner, der Aufbau neuer Produktionskapazitäten sowie die Erweiterung bestehender Fertigungsstrukturen.

Darüber hinaus sichern wir Lieferketten durch Risikoanalysen, Dual-Sourcing-Strategien und maßgeschneiderte Supply-Chain-Konzepte, mit operativer Begleitung bis zum Serienhochlauf.

[www.emssg.com](http://www.emssg.com) | [LinkedIn: Dirk Kaussen](#)

## Rechtlicher Hinweis / Haftungsausschluss

Die in diesem Dokument enthaltenen Informationen, Analysen und Empfehlungen wurden mit größter Sorgfalt und nach bestem Wissen erstellt. Sie dienen ausschließlich allgemeinen Informationszwecken im B2B-Kontext und stellen keine Rechts-, Steuer-, technische oder betriebswirtschaftliche Beratung dar, die auf eine spezifische Situation zugeschnitten ist. Die Inhalte dieses Dokuments können und sollen eine individuelle, qualifizierte Fachberatung oder wirtschaftliche Machbarkeitsstudien nicht ersetzen. Alle genannten Markt-, Statistik- und Brancheninformationen basieren auf öffentlich zugänglichen Quellen zum Zeitpunkt der Veröffentlichung.

**Regulatorischer Vorbehalt:** Da sich gesetzliche Vorgaben, Richtlinien, Normen und deren offizielle Auslegungsvorschriften (insbesondere auf EU- und internationaler Ebene) kontinuierlich weiterentwickeln, spiegeln alle Angaben den Stand zum Zeitpunkt der Erstellung wider. Sie stehen unter dem ausdrücklichen Vorbehalt späterer offizieller Veröffentlichungen oder Gesetzesänderungen. Ausschließlich die offiziellen Gesetzestexte und behördlichen Publikationen sind rechtsverbindlich.

**Gewährleistungs- und Haftungsausschluss:** Obwohl alle zumutbaren Anstrengungen unternommen wurden, um die Richtigkeit der bereitgestellten Informationen zu gewährleisten, übernimmt die EMS Strategy Group keine ausdrückliche oder stillschweigende Gewährleistung oder Garantie für die Richtigkeit, Vollständigkeit oder Aktualität der Inhalte.

Soweit gesetzlich zulässig, ist jegliche Haftung der EMS Strategy Group für direkte, indirekte, zufällige, Folge- oder sonstige Schäden ausgeschlossen, die aus der Nutzung, dem Vertrauen auf oder der praktischen Umsetzung von Informationen, Strategien, Empfehlungen oder Bewertungskriterien dieses Dokuments entstehen.

**Urheberrecht und Weitergabe:** Dieses Dokument darf in seiner ursprünglichen, unveränderten Form weitergegeben und geteilt werden, vorausgesetzt, die vollständige Nennung und Urheberbezeichnung der EMS Strategy Group bleibt jederzeit erhalten.



[www.emssg.com](http://www.emssg.com) | LinkedIn: Dirk Kaussen

***Starke Partner schaffen stärkere Partnerschaften.***

© 2026 EMS Strategy Group. Alle Rechte vorbehalten. Dieses Dokument darf mit Quellenangabe frei zitiert werden.