



STRATEGISCHER BRIEF

China+1 und Wissenstransfer

Wie sich das Fertigungs-Know-how bestehender EMS-Partner auf zusätzliche Standorte übertragen lässt – durch Zusammenarbeit statt Wettbewerb

Ausgangslage

China+1-Strategien werden von bestehenden chinesischen EMS-Partnern teilweise nicht als strategische Ergänzung, sondern als möglicher erster Schritt zur Verlagerung von Produktionsvolumen und Know-how wahrgenommen. Wird der Aufbau eines zusätzlichen Fertigungsstandorts nicht frühzeitig und transparent kommuniziert, können Unsicherheiten über die zukünftige Rolle des bestehenden Partners entstehen.

Die Folge kann sein, dass wertvolles Prozess- und Fertigungswissen nicht im erforderlichen Umfang weitergegeben wird – genau in der Phase, in der ein strukturierter Wissenstransfer entscheidend für den Projekterfolg ist.

Dabei ist eine erfolgreiche Zusammenarbeit gefahrlos möglich. Das über Jahre aufgebaute Prozess- und Qualitätswissen eines bestehenden EMS-Partners kann auf zusätzliche Fertigungsstandorte übertragen werden, wenn Rollen, Erwartungen und Schnittstellen frühzeitig klar definiert werden.

Warum Wissenstransfer eine gemeinsame Chance sein kann

Der entscheidende Faktor ist nicht die technische Machbarkeit, sondern die strategische Einbindung des bestehenden Partners. Wird die Zielsetzung einer Diversifizierung transparent erklärt, verändert sich die Perspektive:

- **Risikomanagement statt Bewertung der bisherigen Leistung**
Eine zweite Fertigungsquelle bedeutet nicht automatisch eine Unzufriedenheit mit dem bestehenden Partner. Viele OEMs bauen zusätzliche Strukturen auf, um Lieferkettenrisiken zu reduzieren und die langfristige Versorgungssicherheit zu erhöhen.
- **Ergänzung statt Verlagerung**
In vielen Fällen entsteht durch Wachstum, neue Produkte oder zusätzliche Märkte ein zusätzlicher Kapazitätsbedarf. Ein neuer Standort ergänzt bestehende Strukturen, anstatt ausschließlich bestehendes Produktionsvolumen zu ersetzen.

- **Anerkennung als strategischer Kompetenzpartner**

Wird der bestehende EMS-Partner aktiv in den Transferprozess eingebunden – beispielsweise durch definierte Transferleistungen, technische Unterstützung oder vertraglich geregelte Aufgaben – entsteht eine gemeinsame Perspektive und ein wirtschaftlicher Anreiz zur Zusammenarbeit.

Werden Ziele, Rollen und Erwartungen frühzeitig, offen und partnerschaftlich kommuniziert, kann aus einer vermeintlichen Bedrohung eine strategische Weiterentwicklung der bestehenden Zusammenarbeit entstehen.

Schnittstellen für einen erfolgreichen Wissenstransfer

- **Entsendung von Prozessingenieuren (Secondment)**

Prozess- und Qualitätsingenieure des bestehenden Fertigers unterstützen den neuen Standort für einen definierten Zeitraum und übertragen Fertigungswissen direkt aus der Praxis.

- **Gemeinsame NPI-Prozesse (New Product Introduction)**

Neue Produkte werden strukturiert gemeinsam eingeführt, sodass Prozesswissen bereits während der Industrialisierung zwischen den Standorten aufgebaut wird.

- **Überlappende Produktionsphasen (Parallel Run)**

Während der Übergangsphase können beide Standorte zeitweise parallel produzieren. Prozessabweichungen werden gemeinsam analysiert und Verbesserungen systematisch umgesetzt.

- **Train-the-Trainer-Modelle**

Der bestehende Partner bildet gezielt Mitarbeiter des neuen Standorts aus und übernimmt damit eine aktive Rolle bei der Entwicklung der zukünftigen Fertigungsstruktur.

- **Gemeinsame Qualitäts- und Wissensdokumentation**

Fertigungsstandards, Prüfpläne und Lessons Learned werden in klar definierten Dokumentationsstrukturen aufgebaut. Gleichzeitig werden Zugriffsrechte und sensible Informationen transparent geregelt.

Bewährte Praxis

Ein strukturierter Wissenstransfer zwischen bestehenden und neuen Fertigungsstandorten ist in der Elektronikfertigung kein theoretisches Konzept, sondern vielfach gelebte Praxis. Secondments, gemeinsame NPI-Prozesse, Parallel Runs und Train-the-Trainer-Modelle haben sich insbesondere bei der Erweiterung von Produktionsnetzwerken als wirksame Instrumente etabliert.

Der entscheidende Erfolgsfaktor ist dabei weniger die gewählte Methode als die Art der Zusammenarbeit. Wird der bestehende Fertigungspartner frühzeitig eingebunden, transparent über die Ziele informiert und für seinen Beitrag zum Wissenstransfer sichtbar anerkannt, lassen sich Produktionsanläufe häufig schneller stabilisieren und Anlaufverluste deutlich reduzieren. Gleichzeitig wird die bestehende Partnerschaft gestärkt und kann sich langfristig weiterentwickeln.

Abwägungen

Ein erfolgreicher Wissenstransfer setzt gegenseitiges Vertrauen, klare Verantwortlichkeiten und verbindliche Vereinbarungen voraus. Dabei sollte zwischen schützenswertem geistigem Eigentum und übertragbarem Fertigungs- und Prozesswissen klar unterschieden werden. Nicht jedes Know-how ist für den Transfer bestimmt, gleichzeitig darf notwendiges Prozesswissen nicht zum Engpass für den Produktionsanlauf werden.

Ebenso wichtig ist eine transparente Rollenverteilung zwischen bestehendem und neuem Fertigungsstandort. Werden Erwartungen, Verantwortlichkeiten und langfristige Perspektiven frühzeitig abgestimmt und vertraglich abgesichert, lassen sich Unsicherheiten reduzieren und die Zusammenarbeit nachhaltig stärken.

Ein weiterer Erfolgsfaktor ist die realistische Planung des Wissenstransfers. Prozesskompetenz entsteht nicht allein durch Dokumentationen, sondern durch praktische Erfahrung, gemeinsame Anläufe und kontinuierlichen Austausch. Entsprechend sollten Zeit, personelle Ressourcen und Managementunterstützung von Beginn an Bestandteil der Projektplanung sein.

Erfolgsfaktoren für die Umsetzung

- China+1 als Risikodiversifizierung und Ergänzung kommunizieren – nicht als Ersatz des bestehenden Fertigungspartners.
- Den bestehenden EMS-Partner frühzeitig in die Planung und den Wissenstransfer einbinden.
- Wissenstransfer über definierte Prozesse wie Secondments, gemeinsame NPI-Projekte, Parallel Runs und Train-the-Trainer-Programme strukturieren.
- Zwischen schützenswertem geistigem Eigentum und übertragbarem Fertigungs- und Prozesswissen klar unterscheiden.
- Rollen, Verantwortlichkeiten und gegebenenfalls langfristige Produktionsvolumina vertraglich eindeutig definieren, um Vertrauen und Planungssicherheit auf beiden Seiten zu schaffen.

Fazit

China+1 ist keine Frage der Verlagerung, sondern der intelligenten Weiterentwicklung bestehender Fertigungsnetzwerke. Entscheidend ist nicht die Eröffnung eines zweiten Standorts, sondern die Art und Weise, wie bestehende Partnerschaften in diesen Prozess eingebunden werden.

Ein transparenter, strukturierter Wissenstransfer stärkt sowohl den bestehenden chinesischen EMS-Partner als auch den neuen Fertigungsstandort. Das Ergebnis sind belastbare internationale Fertigungsnetzwerke, eine höhere Versorgungssicherheit und ein geringeres Projektrisiko – ohne gewachsene Kompetenzen oder langjährige Partnerschaften unnötig zu gefährden.

Empfohlene Studie zur Vertiefung

Inkpen, A. C., & Tsang, E. W. K. (2005). *Social Capital, Networks, and Knowledge Transfer*. *Academy of Management Review*, 30(1), 146–165.

Diese vielfach zitierte wissenschaftliche Arbeit untersucht die Bedeutung von Vertrauen, gemeinsamen Zielen und organisatorischen Netzwerken für den erfolgreichen Wissenstransfer zwischen Unternehmen. Die Autoren zeigen, dass soziale Beziehungen und klar definierte Kooperationsstrukturen entscheidende Voraussetzungen dafür sind, Wissen wirksam zwischen Organisationen und Standorten zu übertragen.

Die Studie liefert damit eine fundierte theoretische Grundlage für Fragestellungen rund um den strukturierten Wissenstransfer, die Zusammenarbeit zwischen bestehenden und neuen Fertigungsstandorten sowie den Aufbau langfristig erfolgreicher Partnerschaften.

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 | [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 White Papers 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 | LinkedIn: Dirk Kaussen

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