

Globalisierung von Unternehmen bedeutet zweierlei. Einerseits erzielen die Unternehmen in ansteigendem Maße Umsätze im Ausland. Andererseits verlagern sie zunehmend Wertschöpfung in andere Länder. Während deutsche Unternehmen bekanntermaßen sehr erfolgreich sind, wenn es um die Umsatzseite im Ausland geht, tun sie sich schwer mit dem Management ausländischer Wertschöpfung, insbesondere im Hinblick auf Zentralfunktionen.

Von Thomas Hutzschenreuter

In einer unserer Studien, die neben deutschen Unternehmen auch Unternehmen in den Vereinigten Staaten sowie in anderen europäischen Ländern betrachtet, fanden wir Belege für die enormen Schwierigkeiten, die sich mit der Verlagerung von Wertschöpfungsfunktionen in deutschen Unternehmen gegenwärtig ergeben. Neben sehr erfolgreichen Beispielen findet sich ein hoher zweistelliger Prozentsatz von Verlagerungsprojekten, in denen die selbstgesteckten Ziele nicht erreicht wurden. Was wurde in diesen Verlagerungsprojekten falsch gemacht, und was kann man von den erfolgreichen Projekten lernen, um zukünftige Fehler zu vermeiden?

Erstens, Probleme treten sehr häufig bei solchen Verlagerungen auf, die vor allem aus Kostengründen unternommen werden. Selbstverständlich ist eine Motivation, von niedrigeren Faktorkosten im Ausland zu profitieren. Jedoch wird in diesen Projekten meist übersehen, dass die Verlagerung zunächst mit Qualitätseinbußen und einem nicht zu vernachlässigenden zusätzlichen Koordinationsaufwand einhergeht. In vielen Fällen werden von den Entscheidern meist nur die Personalkosten berücksichtigt und wichtige Kostenbestandteile wie einmalige Verlagerungskosten vernachlässigt. Wer verlagert, braucht bessere Gründe, einen solchen Schritt zu tun. Diejenigen Unternehmen, die mit ihren Verlagerungen vor allem den Zugang zu neuen Märkten beziehungsweise die Präsenz in ausländischen Absatzmärkten unterstützen wollen, erzielen auch bessere Ergebnisse. Den Managern dieser Unternehmen ist klar, dass eine Verlagerung das Unternehmen an sehr vielen Stellen merklich verändert. Die Rechtfertigung für solche Schritte muss deshalb fundamentaler und nicht oberflächlicher Natur sein. Die rasante Steigerung der Faktorkosten in sogenannten Niedriglohnländern unterstreicht, dass es um mehr gehen muss als nur um partielle Kostensenkung.

Zweitens, das Niveau der verursachten Komplexität der Verlagerung wird häufig unterschätzt. Das Niveau der Komplexität wird durch zwei Faktoren bestimmt: Anzahl und Umfang der Funktionen, die gleichzeitig verlagert werden, und Anzahl und Unterschiedlichkeit der Länder, in die gleichzeitig verlagert wird. Schlechte Ergebnisse werden in jenen Unternehmen erzielt, die gleichzeitig mehrere Funktionen in mehrere Länder verlagern. Diese Unternehmen übernehmen sich schlichtweg. Eines der von uns untersuchten Unternehmen hatte gleichzeitig zwei Funktionen an drei unterschiedliche Standorte verlagert. Das ging zu Lasten der Ergebnisse.

Deutlich bessere Ergebnisse erzielen Unternehmen, die stets eine Funktion in ein Land verlagern und somit Schritt für Schritt das Unternehmen geographisch umbauen. Allerdings verursacht der Verlagerungsprozess selbst erhebliche Fixkosten, die sich viel besser verteilen lassen, wenn man gleichzeitig Teile mehrerer Funktionen in das gleiche Land verlagert. Unternehmen, die so vorgehen, erzielen die besten Ergebnisse. Sie realisieren Synergien, die sich durch den Verbund der Funktionen an einem Standort ergeben. So verlagerte ein von uns untersuchtes Elektronikunternehmen gleichzeitig vier Funktionen nach Osteuropa und nutzte somit die einmalig entstandenen länderspezifischen Kosten mehrfach. Am schlechtesten schneiden jene Unternehmen ab, die Teile nur einer Funktion gleichzeitig in mehrere Länder verlagern. Hier zeigt sich, dass die Länderkomplexität aufgrund der kulturellen und institutionellen Unterschiede einen deutlich stärkeren Einfluss hat als die Funktionskomplexität. Gleichzeitig ein Netz von Aktivitäten der gleichen Wertschöpfungsfunktion in mehreren Ländern aufzubauen überfordert die Unternehmen. Ganz offensichtlich, weil der Umgang mit den Bedingungen in fremden Ländern viel schwieriger ist als gedacht.

Drittens, Verlagerungen müssen erlernt werden. Deshalb spielt die Sequenz, mit der Unternehmen Funktionen in andere Länder verlagern, eine erhebliche Rolle. Zu sehr guten Ergebnissen führt, wenn Verlagerungen sich zunächst auf solche Funktionsteile erstrecken, die sich durch ein hohes Maß an Standardisierung und Abgrenztheit auszeichnen, wie dies bei Teilen der IT der Fall ist. Dann ist es später leichter, auch andere Funktionen zu verlagern, die stärkere Interdependenzen aufweisen. Man kann sich dann viel besser auf die hiermit einhergehenden Probleme konzentrieren. Ein von uns untersuch-

ter Finanzdienstleister realisierte mit diesem Vorgehen sehr gute Ergebnisse, nach der IT und dem Callcenter wurden im zweiten Schritt Teile des Finanz- und Rechnungswesen nach Tschechien verlagert.

Ähnlich verhält es sich mit der Sequenz der Länder, in die verlagert wird. Erfolgreicher ist, zuerst in eine Nearshore-Region, beispielsweise nach Osteuropa, zu verlagern, bevor Funktionsteile in eine Farshore-Region, beispielsweise nach Asien, verlagert werden. Wer jemals in Bangalore/Indien war, dem ist sofort bewusst, welche enormen Unterschiede ferne Regio-

nen mit sich bringen können. Wenn dann Unerfahrenheit mit der Auslagerung an sich dazukommt, wird es schwierig, die erhofften Ergebnisse zu erzielen. Länder in Osteuropa dagegen haben sich als sehr gutes Lernumfeld erwiesen. Diejenigen Unternehmen unserer Untersuchung, die ohne vorherige Erfahrung in Osteuropa sofort nach Asien verlagert haben, erzielen deutlich schlechtere Ergebnisse.

Aus den drei genannten Problembereichen lassen sich Schlussfolgerungen ziehen, worauf beim Management von Verlagerungen geachtet werden sollte. Die wohl wichtigste Erfolgsvoraussetzung für

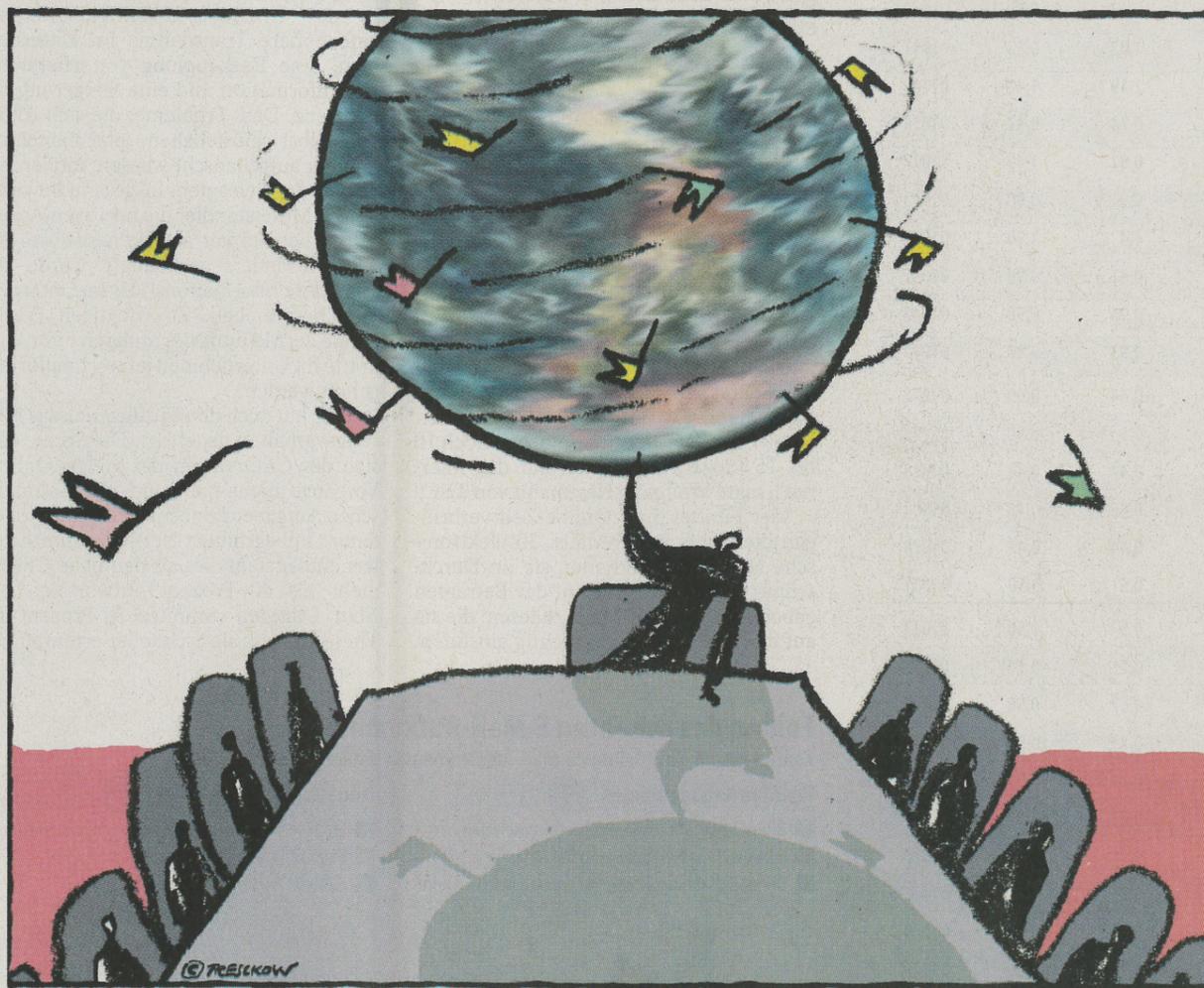
Verlagerungen ist, dass die einzelnen Verlagerungsprojekte in eine unternehmensweite Strategie eingebettet sind. Diese „Globale Standortstrategie“ muss die Standortfrage sowohl für die Absatzseite, für die Wertschöpfungsseite als auch für die Verbindung zwischen Absatz- und Wertschöpfungsseite beantworten. Die Fokussierung auf die Reduktion von Kosten springt somit eindeutig zu kurz, da wichtige Beziehungen zwischen unterschiedlichen Aspekten der (internationalen) Unternehmenstätigkeit außer Acht gelassen werden. Unter den von uns untersuchten Unternehmen hatte nur ein geringer Prozentsatz eine „Globale unternehmensweite Standortstrategie“. Zudem zeigte sich eine starke Abhängigkeit zwischen der (Nicht)Existenz einer solchen Strategie und der (Nicht)Erreichung von Zielen im Hinblick auf Kostensenkungen und Qualitätsniveaus der untersuchten Aktivitäten.

Die Entscheidung über Verlagerungen darf somit nicht einzelnen Funktionsbereichen oder Divisionen überlassen werden. Stattdessen sind für das Management solche Entscheidungen im Sinne echter Führungsentscheidungen nicht delegierbar. Insofern braucht es eine dem Management direkt unterstellte Abteilung, die Verlagerungsentscheidungen vorbereitet und die Dominanz von Bereichsinteressen verhindert. Es verwundert deshalb auch nicht, dass außerordentliche Ereignisse stark positiv dazu beitragen, unternehmensweite Standortentscheidungen in Gang zu bringen. Meist führen Bereichsinteressen zur Verharrung in gegebenen Standortstrukturen. Bei einem von uns untersuchten Automobilzulieferer war es die Überwindung einer existenzbedrohenden Krise, die den Weg für eine unternehmensweite Neuorientierung der Unternehmensstandorte ermöglichte. Im Falle eines Konsumgüterherstellers setzte der neue Vorstandsvorsitzende das Thema „Globale Standortstrategie“ auf die Tagesordnung und richtete das Unternehmen danach neu aus. Unsere Untersuchung zeigt klar, dass Unternehmen, die Verlagerungen als lokale Experimente betrachten, wenig erfolgreich hiermit sind. In diesen Fällen wird auch verhindert, dass das Unternehmen aus ersten Schritten für weitere Standortentscheidungen lernt. Nicht selten kommt es dazu, dass sich Unternehmen mit dezentralen Verantwortungen für Verlagerungen übernehmen und in der durch Wildwuchs entstandenen Komplexität ersticken. Unternehmen sollten deshalb mit kühlem Kopf, ohne getrieben zu sein und aus einer unternehmensweiten Perspektive über Verlagerungen entscheiden und einen Schritt nach dem anderen tun. Sie sollten ihr Tempo gleichmäßig halten. So erhalten sie sich am besten einen langen Atem auf dem Weg in ferne Länder.

Der Autor ist Inhaber des Lehrstuhls für Unternehmensentwicklung an der WHU – Otto Beisheim School of Management in Vallendar.

Management

## Globale Standortstrategie



© TREISKOW