

## Globalisierung

# Erfolgreich im Ausland

Die Spielregeln der Globalisierung haben sich grundlegend verändert. Industriegüterunternehmen stehen vor der strategischen Fragestellung, ob und wie sie die Opportunitäten in neuen Märkten nutzen können. In einer fünfteiligen Serie beschreiben Ihnen Dr. Bernd Löser, Experte für globale Wertschöpfungsstrategien, sowie Prof. Dr. Hans Olaf Warning, der Internationales Management lehrt, die wichtigsten Meilensteine eines Auslandsengagements. Im ersten Teil geht es hier um die Definition der Markt- und Wertschöpfungsstrategie

Kunden und Absatzmärkte wie Brasilien, Russland, Indien oder China stellen die neuen, attraktiven Wachstumsregionen dar. Industriegüterunternehmen im deutschsprachigen Raum, aber auch anderswo in der Welt, stehen vor der strategischen Fragestellung ob und wie sie die Opportunitäten in diesen Regionen nutzen können. Grundsätzlich ist die Ausgründung gegenüber der Akquisition eines Unternehmens vor Ort in Erwägung zu ziehen. Zu Beginn gilt es für jedes Unternehmen eine geeignete Markt- und Wertschöpfungsstrategie zu definieren. Diese gibt die Richtung für das Auslandsengagement vor.

### FESTLEGUNG DER MARKTSTRATEGIE

Jeder lokale Markt ist verschieden und bedarf einer spezifischen Markteintrittsstrategie. Dabei müssen zwei wesentliche Dimensionen untersucht werden, und zwar

- Die Marktattraktivität für das eigene Unternehmen. Dabei stehen Kriterien wie Grösse, Profitabilität und Wachstum auf der einen Seite und aktuelle Wettbewerbssituation und (relativer) Marktanteil auf der anderen Seite im Vordergrund.

- Die Positionierung und Leistungsfähigkeit des eigenen Unternehmens. In diesem Zusammenhang sollte unter anderem abgeklärt werden, in wie weit das eigene Produktportfolio mit seiner Technologie, seiner Leistungsfähigkeit und seines Preises den Anforderungen des Markt-Segments genügt beziehungsweise wo neue Produkte nötig sind, welche entweder selber entwickelt oder durch eine Akquisition erworben werden können. Der Versuch die für diese Märkte typischen Mid-Range-Kunden mit den für unsere Märkte entwickelten High-End-Produkten zu bedienen, scheitert im Grossteil der Fälle.

### ABLEITUNG DER WERTSCHÖPFUNGSSTRATEGIE

Sind ein oder mehrere vielversprechende Marktsegmente identifiziert worden ist eine darauf abgestimmte Wertschöpfungsstrategie zu definieren. Dabei sollte für jeden Wertschöpfungsschritt festgelegt werden, welche Aktivitäten zukünftig im Markt – selber oder durch Partner – erbracht werden sollen beziehungsweise welche weiterhin im Heimatland angesiedelt sind. Für die vier Kernwertschöpfungsschritte müssen

die Herausforderungen gemeistert werden: Die Kernkompetenzen von F&E verbleiben in der Regel im Stammsitz des Unternehmens, dennoch müssen die spezifischen Bedürfnisse der Kunden im jeweiligen lokalen Markt abgedeckt werden. Dies kann zu Schnittstellenproblemen und Interessenskonflikten (globale Standards versus lokale Anpassungen) mit den Kompetenz-Zentren im Netzwerk führen. Gegebenenfalls ist es deshalb erforderlich eigene Engineering-Ressourcen im Zielmarkt mit anzusiedeln. Günstigerer Einkauf in Märkten mit Niedriglohnniveau ist ein weiterer, positiver Aspekt des Markteintritts. Der Einkauf von Rohstoffen und Zukaufteilen muss im Rahmen einer „Best-Sourcing Strategie“ erörtert werden.

Bei Sourcing im Zielmarkt gilt es die Spezifikationen neu anzupassen und Entwicklungsprogramme für lokale Lieferanten aufzusetzen, welche erfahrene Manager leiten. Für die Produktion spielt erneut der Lohnkostenfaktor die entscheidende Rolle. Hier muss festgelegt werden, welche Komponenten und Produkte für die jeweiligen Märkte wo im eigenen Unternehmensnetzwerk gefertigt werden beziehungsweise aus Kernkompetenz-Gesichtspunkten nach extern gegeben werden können. Fokus auf die Kernwertschöpfung ist zu forcieren und unnötige Duplikationen und Logistikkosten sind zu vermeiden. Die Distribution sollte hauptsächlich durch lokale Mitarbeiter erfolgen. Dabei empfiehlt es sich auch hier in den ersten Jahren einen erfahrenen Manager des Stammunternehmens mit der Vertriebssteuerung vor Ort zu betrauen.

### KOSTENEFFEKTE ZU OPTIMISTISCH BERECHNET

Es drängt sich die Frage auf, warum einige Unternehmen in Wachstumsmärkten so erfolgreich sein können, während andere Auslandsengagements deutschsprachiger Unternehmen scheitern oder langfristig nicht die erwarteten Kosten- und Effizienzvorteile bringen. Zum einen liegt das daran, dass vielen Unternehmen die internen Ressourcen fehlen, wie etwa erfahrene Mitarbeiter, die bereit sind, zwei bis drei Jahre den Aufbau eines Auslandsstandorts vor Ort zu unterstützen. Zum anderen überschätzt manch ein Unternehmen die Einsparmöglichkeiten, die Investi-



Dr. Bernd O. Loeser unterstützt mittelständische Produktionsunternehmen bei ihrer Internationalisierung. Er ist Experte für lokale Markt- und globale Wertschöpfungsstrategien (bernd.loeser@global-footprint.com) und doziert in diversen Uni-/MBA-Studiengängen.

## DIE SPIELREGELN DER GLOBALISIERUNG HABEN SICH GRUNDLEGENDE VERÄNDERT



tionen und Zeit, die erforderlich sind, um einen Standort im Ausland vollständig betriebsbereit zu machen. Zur groben Berechnung des Kostenvorteils darf man nicht die vereinfachte Formel „Personalkosteneinsparungen minus zusätzliche Logistikkosten“ anwenden.

### DIFFERENZIERTE BETRACHTUNG

Eine differenziertere Betrachtung ist notwendig: Den Startpunkt der Berechnung sollten nicht die aktuellen Kosten am jetzigen Standort, sondern die Kosten nach einer Optimierung von Prozessen und Funktionen genommen werden. Auch darf man nicht einzig die Kosten am neuen Standort dagegenstellen. Zu diesen Kosten sind im Wesentlichen zwei Kostenarten zu

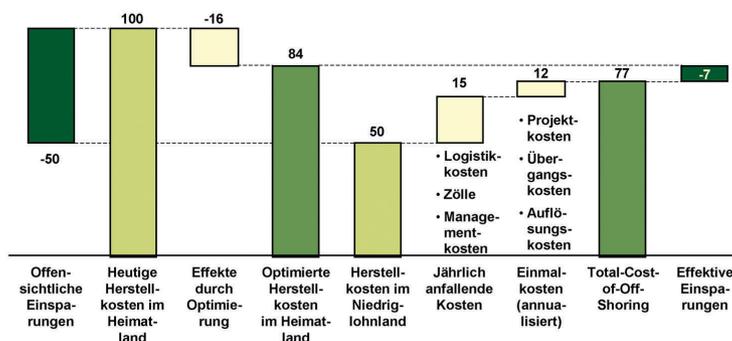
traum von fünf bis sieben Jahren) in die Betrachtung mit einfließen zu lassen. Zu den Projektkosten zählen die Aufwendungen, die bis zur Entscheidungsfindung anfallen werden. Unter den Übergangskosten sind die Kosten zu verstehen, die durch temporäre Doppelspurigkeiten (am alten und neuen Standort) und Betriebsausfälle während des Ramp-Ups entstehen. Kommt es zu einer Verlagerung von Funktionen, sind die Auflösungskosten, wie zum Beispiel Abfindungen und ausserordentliche Abschreibungen, zu berücksichtigen.

Schwindet bei dieser übersichtlichen Gegenüberstellung die offensichtliche Kosteneinsparung auf eine effektive Kosteneinsparung („nach Optimierung“ plus „Jährlich anfallende Kosten“ plus „Annualisierte Einmalkosten“) von kleiner als 10-15% liegt die Empfehlung nahe von einer Verlagerung aus Kostenperspektive abzura-



Prof. Dr. Hans Olaf Warning war über viele Jahre in internationalen Unternehmen im Ausland tätig. Er lehrt International Management an der International University of Applied Sciences Bad Honnef-Bonn (ho.warning@fh-bad-honnef.de).

### OPTIMIERTE HERSTELLKOSTEN SIND MIT DEN TOTAL-COST-OF-OFF-SHORING ZU VERGLEICHEN Schematisches Beispiel: Verlagerung Produktionsstandort Maschinenbau



Quelle: i.A. Bernd Loeser (2004)

zählen.

Zum einen handelt es sich dabei um die jährlich anfallenden Kosten, wie zum Beispiel die zusätzlichen Logistikkosten, Zölle und Managementkosten. Bei den letzteren handelt es sich um die Ausgaben, die zusätzlich nötig sind, um das erweiterte Wertschöpfungsnetzwerk zu führen und weiterzuentwickeln. Zum anderen gilt es die Einmalkosten, worunter im wesentlichen die Projekt-, die Übergangs- und die Auflösungskosten fallen, annualisiert (über einen Zei-

### CHANCEN UND RISIKEN

Eine Verlagerung ins Ausland birgt viele Chancen, aber auch Risiken. Jedes Unternehmen sollte für sich eine massgeschneiderte Strategie entwickeln, die von den Kundensegmenten her kommend die optimale Wertschöpfung ableitet. Diese

Strategie gilt es zunächst grob finanziell zu bewerten und neben den offensichtlichen Einsparungen auch die zusätzlich anfallenden Kosten zu berücksichtigen.

Das sind die Themen der kommenden **INSight**-Ausgaben

- Auswahl eines geeigneten Standortes
- Erstellung des Business Plans
- Projektplan und -management
- Durchführung der Verlagerung