

## Erfolgreich im Ausland III

# Rechnet sich eine Verlagerung?

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 Professor Dr. Hans Olaf Warning, der Internationales Management lehrt, die wichtigsten Meilensteine eines Auslandsengagements. In diesem dritten Teil geht es um die Berechnung des Business Case in Verlagerungsprojekten.



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

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

Nach der Definition der Markt- und Wertschöpfungsstrategie und der Festlegung eines geeigneten Standorts im Ausland gilt es als Nächstes den Business Case der Verlagerung zu berechnen. Dieser Business Case ist ein zentrales Entscheidungsinstrument in Verlagerungsprojekten. In der Praxis werden Entscheidungen pro oder contra einer Verlagerung immer noch häufig aus dem Bauch getroffen oder nur grob durchgerechnet. Die kompletten wirtschaftlichen Konsequenzen für das Unternehmen bleiben dabei oftmals unberücksichtigt. Somit ist es Best-Practice vor einer endgültigen Entscheidung betreffend der geplanten Verlagerung einen fundierten Business Case zu berechnen. Dabei handelt es sich um eine detaillierte Kosten-Nutzen-Analyse, welche die Wirtschaftlichkeit der Verlagerung berechnet. Der Business Case dient im Vorfeld einer Verlagerung als wichtige Entscheidungshilfe und während der eigentlichen Verlagerung neben dem Projektplan als zentrales Steuerungstool.

Der Business Case basiert auf der Plan-Gewinn- und Verlustrechnung und einer Plan-Bilanz, welche in Form einer dynamischen Investitionsrechnung zusammengefügt werden. Die Plan-Gewinn- und Verlustrechnung und die Plan-Bilanz werden sowohl für den Heimat-, als auch den Auslandsstandort berechnet und später konsolidiert. Dabei fließen gewisse Planzahlen/Annahmen und standortspezifische Daten in die Betrachtung mit ein (siehe Abbildung 1 & 2).

Während die Daten für den Heimatstandort in der Regel bekannt sind, gilt es die Daten für den Auslandsstandort lokal zu recherchieren. Für die Plan-Gewinn- und Verlustrechnung sind in besondere Daten der Kostenstruktur (lokales Lohn-/Gehaltsniveau, Abschreibungsmodalitäten, Energiepreise, lokale Transporttarife), Einflüsse der lokalen Währung (Wechselkursentwicklung, landesspezifische Regelungen bezüglich Fakturierungswährung, vor allem des Inlandabsatzes), Zollsätze (Export/Import), sowie Aspekte der Finanzierung und Besteuerung (Zinssätze der kurzfristigen und langfristigen Bankkredite in lokaler Währung, Steuersatz/Steuerermäßigungen und landesspezifische Regelungen bezüglich Gewinnverwendung) relevant. Bei der Plan-Bilanz müssen vor allem die Investitionen unter der Berücksichtigung der lokalen Gegebenheiten errechnet werden. Wäh-

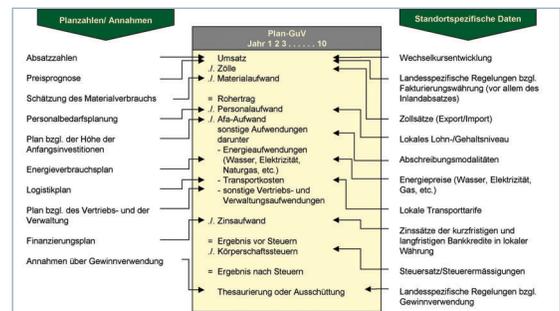


Abb. 1: Die Plan-GuV basiert vor allem auf dem Business-Plan und den recherchierten spezifischen Daten

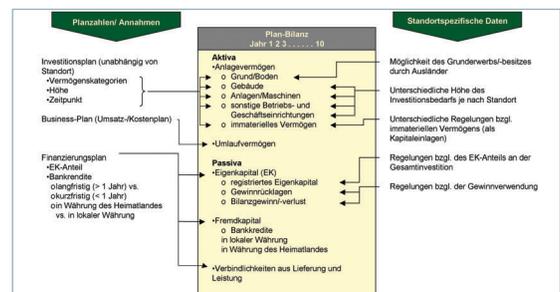


Abb. 2: Die Plan-Bilanz basiert vor allem auf dem lokalen Investitions- und Finanzierungsplan des Unternehmens

rend man in Niedriglohnländern bei Grund/Boden und Gebäude etwa 50 bis 70 Prozent einer vergleichbaren Investition im Heimatstandort ansetzen kann, sollte man bei den Anlagen/Maschinen 100 Prozent ansetzen. Weiters müssen bei der Plan-Bilanz Regelungen betreffend der Möglichkeit des Grunderwerbs/-besitzes durch Ausländer, unterschiedliche Regelungen bezüglich immateriellen Vermögens (als Kapitaleinlagen), Regelungen bezüglich des EK-Anteils an der Gesamtinvestition und Regelungen bezüglich der Gewinnverwendung berücksichtigt werden.

Eine Verlagerung aus Kostengründen soll sich rechnen. Ein Business Case ist somit eine wichtige Entscheidungsgrundlage und ein unverzichtbares Instrument. Es basiert auf einer Plan-Gewinn- und Verlustrechnung und einer Plan-Bilanz. Bei dessen Berechnung müssen eine Vielzahl von Planzahlen ermittelt beziehungsweise Annahmen getroffen und zusammengeführt werden. Ein besonderes Augenmerk gilt es dabei auf die standortspezifischen Daten zu legen, die lokal spezifisch für die Verlagerung erhoben werden müssen.