

7. August 2006

Autor: Robert Kremlicka, Vice President A.T. Kearney und Geschäftsführer in Österreich

Fremd gehen oder zu Hause bleiben?

Wertschöpfungsketten ändern sich dramatisch

Seit sich der Staub aus dem e-Hype der neunziger Jahre und den Aufregungen um die Börsenblase gelegt hat, ist es in der Wirtschaft scheinbar ruhiger geworden. Selbst die westeuropäische Konjunktur gibt Lebenszeichen von sich. Ist „business as usual“ eingekehrt? Gibt es keine allumfassenden Mega-Trends mehr?

Doch, es gibt sie. Ein wesentlicher Trend ist jedoch für den Konsumenten mit freiem Auge schwer erkennbar: enorme Veränderungen in den Wertschöpfungsketten. Nicht nur international agierende Konzerne „rekonfigurieren“ ihre Wertschöpfungsketten um im globalen Wettbewerb bestehen zu können. Mit ihnen sind ihre Zulieferer und damit auch viele kleine und mittlere Unternehmen betroffen.

Einige Beispiele:

- Die eigene Wertschöpfung der Firma Porsche an ihrem Erfolgsmodell Cayenne liegt unter 20 Prozent.
- Unicredit/BA-CA verlagert die Verwaltungstätigkeiten der Bank nach Ungarn.
- IBM hat kürzlich überwiegend in Europa 14.500 Jobs gestrichen und nach Indien verlagert. Jeder achte Big Blue Angestellte ist heute ein Inder.
- Die Holz erzeugende und -verarbeitende Industrie Österreichs kämpft mit Versorgungsproblemen und wandert teilweise nach Russland aus.

Wir stehen erst am Beginn eines Umbruches, der unsere Unternehmen und Branchen stärker verändert, als dies seit der industriellen Revolution je der Fall war. Auch die wieder in Schwung kommende Merger Mania ist vor diesem Hintergrund zu sehen. Die Auswirkungen auf die Volkswirtschaften stellen jedenfalls gewaltige Herausforderungen für eine zukunftsorientierte Wirtschaftspolitik dar.

Wie geht aber nun das einzelne Unternehmen mit den Chancen und Tücken immer globalerer und damit aber auch immer komplexerer Wertschöpfungsketten um? Patentrezept gibt es keines. Aber es gibt Maßnahmen, welche sich in der Praxis bewährt haben.

1. **Fertigungstiefenoptimierung:** Unternehmen konzentrieren sich auf ihre Kernkompetenzen und kaufen Fertigungs-Komponenten. Beispiel: Die Firma Nike, weltweit bekannt für Sportschuhe, hat keine Schuhfabrik. Nike konzentriert sich auf Design, Marketing und Vertrieb.
2. **Shared Services:** Befreundete Organisationen lagern gleichartige Leistungen an einen gemeinsamen Betrieb aus, um in den Vorteil der Kostendegression zu kommen. Beispiel: Die Mitglieder der Drei Banken Gruppe haben wesentliche Teile ihrer IT an eine gemeinsame Gesellschaft ausgelagert.
3. **Outsourcing:** Auslagerung von abgegrenzten Teilbetrieben an einen unabhängigen Partner über einen Mehrjahresvertrag. Vorteile sind Kostensenkungen und eine Verkürzung der Bilanz. Beispiel: AVL-List überlässt dem Dienstleister EDS seit Jahren wesentliche Teile der IT. EDS kann über Pooling mit ähnlichen Projekten Kostendegressionen erzielen, und gibt diese teilweise weiter.
4. **Business Process Outsourcing:** Administrative Bereiche, die keine Relevanz für die Wettbewerbsstärke des Unternehmens haben, werden aus Kostengründen (und Kapitalbindungs-) an einen Partner ausgelagert, bei dem diese Tätigkeit einen Kernbereich darstellt. Beispiel: Die Deutsche Bank hat wesentliche Teile ihres Konzerneinkaufes an den Dienstleister Accenture abgegeben.
5. **Off Shoring:** Durch die Verlagerung personalintensiver Tätigkeiten in Ländern mit geringem Lohnniveau können Kostenvorteile erzielt werden. Dies gilt für die Fertigung gleichermaßen wie für Verwaltungstätigkeiten und neuerdings auch für Forschung und Entwicklung. Beispiel: Vierzig Prozent der Zugauskünfte von British Rail werden von einem Call Center in Indien abgewickelt.

So nahe liegend diese Maßnahmen erscheinen, so tückisch erweist sich ihre Umsetzung. Die Veränderung der Wertschöpfungskette eines Unternehmens stellt einen ganz außerordentlichen Eingriff dar und wird tendenziell unterschätzt. Unterschiedlichste Untersuchungen zeigen, dass die Erfolgsrate von den oben beschriebenen Maßnahmen nicht wesentlich über 50 Prozent liegt. Die Gründe für die vielen und sehr teuren Enttäuschungen lassen sich als Grundsätze zusammenfassen, die auf alle Fälle zu berücksichtigen sind:

- **Wertschöpfung ist ein Strategieelement:** Lange, bevor sich das Management mit Outsourcing auseinandersetzt, muss Klarheit bestehen, in welchem Wettbewerbsumfeld sich das Unternehmen befindet: Ist es ein Kosten-, ein Qualitäts-, oder ein Innovationswettbewerb? Drohen neue Wettbewerber aus dem Kreis meiner Lieferanten oder Kunden? Welche sind meine zukünftigen Kernkompetenzen und wie muss mein Geschäftsmodell aussehen? Erst wenn diese Fragen beantwortet sind, kann definiert werden, nach welchen Zielen die Wertschöpfungskette optimiert werden soll.

- Operative Voraussetzungen schaffen: Durch das Verlagern von Komponenten, Prozessen oder gar von Teilbetrieben entstehen neue Herausforderungen. Gewohnte Freiheitsgrade werden dramatisch eingeschränkt. Verträge spielen auf einmal eine bedeutende Rolle. U.a. reduzieren Logistik, Qualitätssicherung, Betreuung der neuen Partner und Verhandlungen notwendiger Anpassungen die Bruttoeinsparungen wesentlich.
- Keine Lösung bestehender Probleme: Ungelöste (Management-) Probleme werden durch Auslagerungen nur schlimmer. Wer seinen IT-Bereich nicht im Griff hat, wird nach dem Outsourcing ähnliche große Probleme teurer wieder finden. Wertschöpfungsstufen welche ich verlagern oder abgeben möchte, müssen vollständig verstanden, beherrscht und dokumentiert sein.