ECONSTOR
Make Your Publications Visible.

A Service of

ZBW Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
Leibniz Information Centre for Economics

Klepzig, Heinz-Jürgen; Lachhammer, Johann; Dambmann, Ulrike Martina

Book

Going-offshore - Standortverlagerung ins Ausland: Grundlagen. Handlungshilfe für den Betriebsrat

edition der Hans-Böckler-Stiftung, No. 274

Provided in Cooperation with:
The Hans Böckler Foundation

Suggested Citation: Klepzig, Heinz-Jürgen; Lachhammer, Johann; Dambmann, Ulrike Martina (2012) : Going-offshore - Standortverlagerung ins Ausland: Grundlagen. Handlungshilfe für den Betriebsrat, edition der Hans-Böckler-Stiftung, No. 274, ISBN 978-3-86593-160-3, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf

This Version is available at:
https://hdl.handle.net/10419/181735

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

WWW.ECONSTOR.EU

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

274

Betriebliche Mitbestimmung
und betriebliche Handlungshilfen

Heinz-Jürgen Klepzig | Johann Lachhammer
Ulrike Martina Dambmann

Going-offshore – Standortverlagerung ins Ausland

Grundlagen

edition
Hans Böckler
Stiftung

Heinz-Jürgen Klepzig | Johann Lachhammer | Ulrike Martina Dambmann

Going-offshore – Standortverlagerung ins Ausland Grundlagen

Handlungshilfe für den Betriebsrat

edition 274

Heinz-Jürgen Klepzig | Johann Lachhammer
Ulrike Martina Dambmann

Going-offshore – Standortverlagerung ins Ausland Grundlagen

Handlungshilfe für den Betriebsrat

Prof. Dr. Heinz-Jürgen Klepzig, Dipl.-Ing.(Maschinenbau); Dipl.-Wirtschafts-Ing.; Dr. rer. pol. (Universität Karlsruhe (TH)). Berufliche Stationen: Instandhaltungsingenieur (USA) sowie langjährige Erfahrung im internationalen Rohstoffhandel. Berater/Geschäftsführer in der Kienbaum-Unternehmensgruppe sowie Interimsmanager mit internationalen Einsatzorten. Professor für Betriebswirtschaftslehre/Logistik an der Hochschule Augsburg. Veröffentlichungen u.a. über Prozessmanagement/financial supply chain management.

Prof. Dr. Johann Lachhammer, Studium der BWL und Pädagogik. Promotion in BWL (1972) an der Ludwig-Maximilians-Universität in München. Bis 2008 Lehrstuhl für Informationsmanagement an der Hochschule Augsburg. Seit 1995 Vorstand des „Instituts für Organisationsforschung und Systementwicklung", München. Bis heute im Promotionsausschuss der Elisabeth-Universität Bratislava und Gutachter an der Universität Riga. Zahlreiche Veröffentlichungen u.a. über Qualitätsmanagement-Systeme, Rechnungswesen und Werteorientierte Unternehmensführung.

Dr. Ulrike Martina Dambmann, Studium der Soziologie und Psychologie. Diplom und Promotion (1985) in Soziologie an der Philipps-Universität Marburg. Ausbildung in Klientenzentrierter Gesprächsführung nach den Richtlinien der Gesellschaft für wissenschaftliche Gesprächspsychotherapie. Seit 1987 selbständige Beraterin und Kooperation mit einem Forschungsinstitut. Lehraufträge Universität Krems und Hochschule Augsburg. Veröffentlichungen über sozialpsychologische Themen und die Gehirnforschung.

© Copyright 2012 by Hans-Böckler-Stiftung
Hans-Böckler-Straße 39, 40476 Düsseldorf
Produktion: Setzkasten GmbH, Düsseldorf
Printed in Germany 2012
ISBN: 978-3-86593-160-3
Bestellnummer: 13274

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechts ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen, Übersetzungen und die Einspeicherung in elektronische Systeme.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort **9**

1 Theoretische Grundlagen **15**
1.1 Ausgangslage und Ziele des Projektes 15
1.2 Definitorische Abgrenzungen 16
1.3 Wissenschaftlicher Standort 17
1.3.1 Abgrenzung der Sichtweise 17
1.3.2 Das Unternehmensmodell – theoretische Grundlagen 18
1.3.3 Das theoretische Vorgehensmodell – die relevanten Informationen 28
1.4 Der zentrale Punkt – die Kommunikation 43
1.4.1 Hauptprobleme der Kommunikation 43
1.4.2 Von der Konfliktentstehung zur Konfliktlösung 46
1.4.3 Die Bedeutung der Kommunikation innerhalb des Teams für die Umsetzung von Zielen 51

2 Die Absicherung des theoretischen Ansatzes **55**

3 Durchführung der Interviews und Auswertung **57**
3.1 Aufbau der Fragebögen 57
3.2 Die Interviewpartner 57
3.3 Zeitplan der Interviews 58
3.4 Auswertung der Fragebogen-Interviews 58

4 Konsequenzen aus den Fragebogen-Interviews für unser Vorgehensmodell und das Handbuch **65**
4.1 Die Bedeutung der Ausgangslage für die Unternehmen 65
4.2 Relevante Entscheidungsgrundlagen und -parameter für den Entscheidungsablauf in der Praxis 65
4.3 Der Stellenwert quantitativer und qualitativer Verfahren für die Entscheidung 66
4.4 Theoretisches Vorgehensmodell oder pragmatische Vorgehensweise? – Der erweiterte Modellansatz 67

5 Interpretation der Tonband-Interviews auf der Basis der Gesprächstext-Analyse **75**
5.1 Relevante Zitate aus den durchgeführten Interviews 75
5.2 Interpretation der Gesprächstexte und deren Konsequenzen 78

6 Die Überleitung zum Handbuch **81**

7 Literaturverzeichnis **83**

8 Anhang **91**

8.1 Interview-Fragebogen 91

8.2 Auswertung Interviews mittlerer Unternehmen 97

8.3 Auswertung Interviews Benchmark-Unternehmen 106

8.4 Gesprächstext-Analyse (GTA) verschiedener Interviews 113

8.5 Stichwortverzeichnis 120

Über die Hans-Böckler-Stiftung **127**

Vorwort

„Going-offshore“? – eine Handlungshilfe für den Betriebsrat

Viele Offshoring-Projekte enttäuschen die an sie gerichteten Erwartungen. Oft stellt sich im Nachhinein heraus, dass wichtige Einflussgrößen für den Erfolg des Projektes in den Planungen nicht ausreichend berücksichtigt worden sind. Rückwärts betrachtet wäre in vielen Fällen die Weiterentwicklung des bestehenden Standortes gar die bessere Alternative gewesen. Doch diese „Unterlassensalternative“ zum Offshoring-Projekt beziehen Unternehmen nur selten ernsthaft in den Planungsprozess ein.

Ausgehend von diesen typischen Schwachstellen entwickeln die Projektnehmer in dieser Handlungshilfe Instrumente, mit denen Arbeitnehmervertretungen mittelgroßer Unternehmen Offshoring-Vorhaben bewerten und Argumente für die oft sinnvollere Alternative – „Weiterentwicklung des bestehenden Standortes“ – erarbeiten können.

Ziel der Arbeitshilfe ist es, die geplante Offshoring-Aktivität im Idealfall zu verhindern und bestehende Standorte zu optimieren, um damit einen Beitrag zur Beschäftigungssicherung vor Ort zu leisten.

Alexandra Krieger
Hans-Böckler-Stiftung
Referat Wirtschaft I

Vorwort

Standortverlagerungen ins Ausland – als „Going-offshore“ bezeichnet – sind in Deutschland mittlerweile fast schon ein Synonym für zu hohe Lohnkosten, Abbau von Arbeitsplätzen oder Umgehen rechtlicher Beschränkungen wie z. B. Umweltschutzbestimmungen. Dabei werden die in der Literatur diskutierten Standorttheorien fast ausschließlich unter dem Blickwinkel unternehmerischen Entscheidungsverhaltens bzw. der Optimierung dieser Entscheidung diskutiert. Im Mittelpunkt dieser beschreibenden, erklärenden oder nach Optimierung suchenden Modellansätze stehen außerdem vor allem Verlagerungen im Inland. Erst in neueren Publikationen wird auch auf die Problematik der Verlagerung ins Ausland eingegangen.

Aber auch in diesen Veröffentlichungen werden Humanitätsgesichtspunkte, wie gerechte Bezahlung der im Ausland eingesetzten Arbeitskräfte, weitgehend ausgeklammert. Dabei zeigt sich gerade in jüngster Zeit, dass in den ausgewählten Offshore-Ländern die Bezahlung der dort eingesetzten Mitarbeiter oftmals nicht einmal zur Sicherung der Existenz reicht. Lohnerhöhungen, wie sie z. B. durch Streiks von Arbeitnehmern in Bangladesch erzwungen wurden, sind meist derart niedrig, dass die damit erhoffte Absicherung eines minimalen Lebensstandards gar nicht erreicht werden kann.

Ein Grund für das Negieren dieser Probleme in der Literatur besteht sicher auch darin, dass die Autoren mit wenigen Ausnahmen die Entscheidungsfindung unter dem Blickwinkel der Unternehmensleitung „diskutieren“. In nur geringem Maße, um nicht zu sagen fast gar nicht, beschäftigt sich die Literatur mit der Problematik des „Offshoring“ aus Sicht der betroffenen Mitarbeiter bzw. deren Vertreter, seien sie im Betriebsrat oder im Aufsichtsrat von Aktiengesellschaften. Anliegen dieser Veröffentlichung ist es deshalb, gerade deren Sichtweise einer näheren Betrachtung zu unterziehen und dabei die Nachhaltigkeit und den Wertebezug – sowohl des Inlandes als auch des Offshore-Landes – zu berücksichtigen.

Da Entscheidungsprozesse aber grundsätzlich von den Führungskräften eines Unternehmens angestoßen werden, darf auch bei diesem Fokus die unternehmerische Komponente, d. h. der von den Managern initiierte Entscheidungsprozess, nicht unberücksichtigt bleiben.

Nun ist allerdings davon auszugehen, dass Arbeitnehmervertreter in Großunternehmen im Rahmen ihrer Aus- und Fortbildung – auch im Hinblick auf Standortverlagerungen ins Ausland – ein Wissenspotenzial angesammelt haben,

das weit über jenem von Arbeitnehmervertretern mittlerer Unternehmen liegen dürfte. Sind diese Großunternehmen doch schon seit längerer Zeit mit einer Anzahl ausländischer Standorte vertreten.

Das von der Hans-Böckler-Stiftung initiierte Projekt, aus dem diese Veröffentlichung hervorgeht, zielt deshalb gerade auf jene Betriebsräte und Arbeitnehmervertreter von mittleren Unternehmen, die dieses Wissenspotenzial nicht vorweisen können. Mit dieser Veröffentlichung soll deshalb ein erstes Vorhaben gestartet werden, um auch den Betriebsräten und Arbeitnehmervertretern mittlerer Unternehmen eine Plattform zu bieten, auf der sie bei anstehenden Verlagerungen gegenüber ihren Führungskräften in der Argumentation mehr Sicherheit gewinnen und fundierte Gegenvorschläge einbringen können. Diese Gegenvorschläge, die vor allem in quantitativ abgesicherten Verfahren ihren Ausgangspunkt nehmen sollten, sind insbesondere unter der Zielsetzung der Arbeitsplatzsicherung zu erarbeiten.

Wissensfundierung bedeutet aber nicht nur das Wissen um jene Daten und quantitativen Methoden, die im unternehmerischen Entscheidungsprozess relevant sind. Sie bedeutet auch die Kenntnis jener Verfahren und Vorgehensweisen, die im Rahmen der kommunikativen Auseinandersetzung mit den Führungskräften des Unternehmens notwendig sind, um eine Einigung zu erzielen. Das betrifft vor allem Zielkonflikte, wie sie sich aus den oftmals konträren Positionen von Gewinnoptimierung und Arbeitsplatzsicherung ergeben können. Dabei muss auch davon ausgegangen werden, dass ein angedachter, theoretisch fundierter Eskalations-/Deeskalationsverlauf in der Praxis von der Drohung zur Realisierung der Drohung führen kann.

Auf dieser Grundlage ist auch die vorliegende Veröffentlichung aufgebaut. Um die unterschiedlichen Voraussetzungen unserer Zielgruppe, der Betriebsräte, zu berücksichtigen, liegt die Publikation in zwei Teilen vor.

Teil I befasst sich vor allem mit den Grundlagen von Standortverlagerungen ins Ausland und legt die Basis für das Handbuch in Teil II.

Nachdem in Teil I die Zielsetzung des Projektes sowie einige definitorische Abgrenzungen vorgenommen sind (Abschnitt 1.1 und 1.2), wird auf systemtheoretischer Basis ein Unternehmungsmodell skizziert. Dabei werden sowohl individuelle als auch gesellschaftsbezogene Werte als Grundlage eines wertebezogenen Zielsystems berücksichtigt. Dieses Modell ist Ausgangspunkt für das zu entwickelnde Vorgehensmodell, das den Entscheidungsablauf und die dabei notwendigen Informationen aus theoretischer Sicht zeigt (Abschnitt 1.3). Gleichzeitig

bildet dieses Modell auch den Ausgangspunkt der Empfehlungen zur praktischen Umsetzung im Rahmen der Betriebsratsarbeit (Handbuch).

Im Zentrum dieses Vorgehensmodells stehen die Kommunikation sowie der Zeitraum, der dem Betriebsrat verbleibt, nachdem er von der bevorstehenden Verlagerung erfahren hat. In Abschnitt 1.4 wird die Kommunikation ausführlich behandelt.

Inwiefern der theoretische Modellansatz des „Offshoring" auch in der Praxis Relevanz hat, wurde in Interviews mit Arbeitnehmervertretern und Managern erhoben. Neben den strukturierten Fragebogeninterviews wurde darüber hinaus das qualitative Verfahren der Gesprächstext-Analyse (GTA) eingesetzt. Die GTA basiert auf den neuesten Erkenntnissen der Gehirnforschung. Die auf Band aufgenommenen Interviews werden wortwörtlich abgeschrieben und danach mittels der GTA interpretiert. Da Sprache hauptsächlich unbewusst erfolgt, kann durch die Interpretation der Interviews auf die eigentliche, unbewusste Ursache der Handlung geschlossen werden. Auf diese Weise konnten wir die tatsächliche Motivation der Interviewpartner zum Offshoring hinterfragen (Kapitel 3). Aus den Fragebogen-Interviews und der Auswertung der Gesprächstext-Analyse wurde die Struktur für den zweiten Teil der Veröffentlichung – das Handbuch – abgeleitet.

Kapitel 4 fasst die Ergebnisse der Fragebogen-Interviews zusammen. Dabei werden die Ausgangslage, der Entscheidungsablauf sowie die Bedeutung qualitativer Methoden in der Praxis dargelegt. Schließlich wird in Abschnitt 4.4 ein erweiterter Modellansatz der Entscheidungsfindung entwickelt, der die Basis für das „Betriebsratsprojekt Offshoring" im Handbuch darstellt. Hier werden drei Möglichkeiten der Einbindung des Betriebsrats in die Entscheidungsfindung aufgezeigt.

In Kapitel 5 erfolgt die Erweiterung des Modellansatzes von Abschnitt 4.4 um jene aus der Gesprächstext-Analyse gewonnenen qualitativen Elemente. Dabei werden vor allem die konträren Wertvorstellungen sowie die sich daraus ergebenden Grundbedürfnisse und Motive von Managern und Betriebsräten anhand ausgewählter Gesprächstexte herausgearbeitet. Insbesondere zeigt sich, dass durch die sehr unterschiedlichen Wertvorstellungen Konflikte fast unvermeidlich sind. Die Ergebnisse dieses Abschnitts werden im Handbuch im Kommunikationsteil berücksichtigt.

Kapitel 6 enthält die Überleitung zu Teil II, dem Handbuch.

Teil II – das Handbuch – untergliedert sich seinerseits nochmals in zwei Teile. Erstens die Darstellung der quantitativen Verfahren (Kapitel 2 bis 4) gemäß dem erweiterten Modellansatz von Teil I. Zweitens die Darstellung der optimalen

Verhandlungsführung und der kommunikativen Ausgestaltung des Eskalations-/Deeskalationsverlaufs; dies unter Berücksichtigung der Ergebnisse der Gesprächstext-Analyse.

Kapitel 1 untersucht die Probleme und Ziele einer Standortverlagerung ins Ausland aus der Perspektive eines in Deutschland ansässigen Unternehmens. Anhand verschiedener Fallbeispiele erläutern wir, wie sich der Betriebsrat verhalten kann, je nachdem, auf welcher Stufe des Entscheidungsprozesses er vom Management eingebunden wird.

Kapitel 2 soll den Betriebsrat (der nur wenig Zeit für die Vorbereitung hat) auf das Erstgespräch mit der Unternehmensleitung vorbereiten, damit er in diesem Gespräch die entscheidenden Fragen stellen und in einer späteren Phase qualifizierte Gegenvorschläge machen kann.

Kapitel 3 – Das Betriebsratsprojekt „Offshoring" – umfasst die verschiedenen Stufen des Entscheidungsprozesses und erläutert die in den jeweiligen Phasen sinnvollerweise zu verwendenden Methoden und Daten. Dabei werden hier diejenigen Fälle behandelt, in denen der Betriebsrat die Offshoring-Entscheidung noch mitgestalten kann; Konstellationen, in denen er vom Management vor vollendete Tatsachen gestellt wird, sind Gegenstand von Kapitel 5.

Kapitel 4 erschließt Alternativen zur Standortverlagerung unter dem Aspekt der Arbeitsplatzsicherung.

Die Bedeutung der Partnerschaft zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern ist Gegenstand von Kapitel 5. Dabei werden die Erfolgsfaktoren für eine gelungene Kommunikation sowie Konfliktentstehungs- und Konfliktlösungsmechanismen beschrieben. Insbesondere gehen wir in diesem Kapitel auf die Bedeutung von Werten und die darauf aufbauenden Grundbedürfnisse und Motive der verhandelnden Partner ein.

In Kapitel 6 werden die Handlungsvorschläge des Handbuchs zusammengefasst und weiterführende Vorschläge gegeben.

Alle Kapitel des Handbuchs enthalten Handlungsanweisungen für den Betriebsrat. Dabei berücksichtigen wir jeweils, dass dem Betriebsrat fallbezogen unterschiedlich viel Zeit für die Vorbereitung bzw. Reaktion zur Verfügung steht.

Ein derartiges Projekt kann ohne fremde Hilfestellung nicht realisiert werden. An erster Stelle möchten wir daher Frau Alexandra Krieger und Herrn Dr. Sebastian Campagna von der Hans-Böckler-Stiftung danken. Nicht zuletzt gilt unser Dank aber auch den Projekt-Beiratsmitgliedern Herrn PD Dr. Andreas Boes, Herrn Holger Hovermann, Herrn PD Dr. Boy Lüthje sowie Herrn Markus Sendel-Müller,

die in den Diskussionen verschiedener Beiratssitzungen wertvolle Anregungen und Hinweise gegeben haben.

Zum Schluss, und damit nicht weniger herzlich, bedanken wir uns bei allen Interviewpartnern, die in offener und teilweise sehr kritischer Stellungnahme mit ihren Aussagen nicht nur zur inhaltlichen Ausgestaltung dieser Veröffentlichung, sondern auch zur Überarbeitung unseres ursprünglichen Konzeptes beigetragen haben.

Ihnen allen ein herzliches Dankeschön.
München, im Juli 2012

Heinz-Jürgen Klepzig
Johann Lachhammer
Ulrike Martina Dambmann

1 Theoretische Grundlagen

1.1 Ausgangslage und Ziele des Projektes

Ausgangspunkt des Projektes war eine Literaturrecherche. Dabei wurden außer den unterschiedlichen begrifflichen Abgrenzungen vor allem Defizite in der bisherigen Behandlung des Themas Offshoring sowie der dabei angewandten Verfahren festgestellt.

Übliche Vorgehensweise ist es, für Offshoring-Entscheidungen vor allem den zeitpunktbezogenen Kostenvergleich als relevante Entscheidungsgrundlage heraus zu arbeiten. Sicherlich spielt diese Größe eine entscheidende Rolle. Doch darf nicht unberücksichtigt bleiben, dass qualitative Faktoren und die Erlöskomponente eine ebenso große Bedeutung haben. Zwar werden Nutzwertanalyse und Nutzwert-Kapital-Portfolios zum Teil in die beispielhaften Berechnungen einbezogen, doch sind die hierzu notwendigen Gewichtungsfaktoren so problembeladen, dass meist keine Einigung zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern erreicht wird.

Vor diesem Hintergrund ist es unserer Meinung zufolge nicht notwendig, ein zusätzliches Projekt auf der bisherigen Grundlage zu starten und bisherige Ansätze zu verifizieren. Vielmehr muss diese Thematik unter einem erweiterten Blickwinkel und vor allem von einem abgesicherten wissenschaftlichen Standort aus behandelt werden.

Ziel dieses Projektes ist es, für mittlere Unternehmen ein vorgehensorientiertes Entscheidungsmodell zu entwickeln, anhand dessen festgestellt werden kann, ob eine Verlagerung von Betriebsteilen oder ganzen Betrieben ins Ausland nicht nur aus betriebswirtschaftlicher Sicht sondern auch unter Beschäftigungsgesichtspunkten sinnvoll ist. Dabei sollen insbesondere Ansätze des Betriebsrats gestärkt werden, mit denen er den Erhalt bestehender Standorte fördern kann.

Als Adressaten im Vordergrund stehen dabei Arbeitnehmervertreterinnen und Arbeitnehmervertreter in Betriebsrats- und/oder Aufsichtsrats-/Beiratsfunktion. Sie sollen in der Bewertung von Offshoring-Plänen und der Diskussion mit den Anteilseignern/Managern unterstützt werden, um ihren Beitrag zu einer ausgewogenen Entscheidungsfindung leisten zu können.

Von Bedeutung ist es aus unserer Sicht, dass der Modellansatz nicht nur auf neue Offshoring-Projekte anwendbar ist. Ebenso können bereits realisierte Projekte mit der entwickelten Methode nachträglich überprüft werden. Dabei spielt insbesondere die Eigenpositionierung des Unternehmens eine bedeutende Rolle. Denn nur im Vergleich der bestehenden, ggf. verbesserten Standorte mit der Off-

shoring-Alternative kann eine fundierte und belastbare Entscheidungsgrundlage erarbeitet werden.

Besondere Aufmerksamkeit muss dabei den Chancen und Risiken des Offshoring gewidmet werden. Dabei genügt es nicht, nur zeitpunktbezogene Informationen aus betriebswirtschaftlicher Sicht zu verarbeiten. Vielmehr ist ein zeitraumbezogener Ansatz zu wählen, der neben betriebswirtschaftlichen auch volkswirtschaftliche sowie gesellschafts- und arbeitspolitische Begründungszusammenhänge berücksichtigt.

1.2 Definitorische Abgrenzungen

In den letzten Jahrzehnten zeigt sich ein Trend zu immer stärkerer Arbeitsteilung zwischen den Unternehmen. Dies führt zu stärkerem Zukauf von Sachgütern und Dienstleistungen, die aus nahen und fernen Regionen bezogen werden.

Unter dem Begriff Sourcing wird die Bereitstellung von Sachgütern und Dienstleistungen verstanden, die sowohl unternehmensextern als auch -intern erstellt sein können. Der Begriff Outsourcing ist ein Kunstwort (abgekürzt aus „outside resource using"), das 1989 in Verbindung mit dem Entschluss von Eastman Kodak entstand, IT-Aktivitäten an IBM, Digital Equipment und Businessland auszulagern. Outsourcing-Beziehungen erstrecken sich meist über eine mittel- bis langfristige Vertragsperiode und erfordern daher beispielsweise den Aufbau von Vertrauen, aber auch sorgfältig formulierte Verträge. Outsourcing ist also weit mehr als der Kauf von Leistungen oder Sachgütern. Werden selektiv nur einzelne operative IT-Aufgaben ausgelagert, spricht man auch von Outtasking.

Als Offshoring wurde ursprünglich in den USA der Vorgang bezeichnet, wenn eine IT-Aufgabe aus Sicht der USA (!) jenseits der großen Meere ausgelagert wurde, d. h. sofern eine Küste zwischen den die Leistung erbringenden Standorten und den die Leistung erwerbenden Standorten lag. Alternativ spricht man von Nearshoring oder Onshoring.

Die Begriffe, die zunächst insbesondere bei der Auslagerung von Dienstleistungen, speziell IT-Leistungen, verwendet wurden, werden mittlerweile allgemein bei der Auslagerung von Dienstleistung oder Produktion verwendet. Danach ist **Offshoring die Auslagerung von Prozessschritten des Unternehmens ins Ausland. Das Unternehmen bleibt Prozesseigner**. Dieses Verständnis von Offshoring wird auch in dieser Veröffentlichung vertreten. Einige Autoren engen den Begriff „Ausland" noch weiter ein: Offshoring wird definiert als die internationale

Verlagerung von produkt- und dienstleistungsbezogenen Aktivitäten in Niedriglohnländer. In der Praxis wird diese Definition mehrheitlich bestätigt, soweit das Unternehmen mit der geplanten Offshoring-Maßnahme vor allem Kostensenkungen erreichen will.

Offshoring zwecks Markterschließung oder Natural-hedging wären mit dieser Definition nicht abgedeckt. Natural-hedging zählt zu den Absicherungsstrategien von Unternehmen. Natural-hedging erfolgt z. B. in der Weise, dass deutsche Kfz-Hersteller im Hochlohnland USA Pkw-Modelle produzieren, die insbesondere in den USA verkauft werden. Mit der Produktion und dem Zukauf von Halb- und/oder Fertigfabrikaten (zum Beispiel elektronischer Ausstattung) im Zielland USA reduziert man die Risiken von Währungsschwankungen.

Im Rahmen unseres Projekts betrachten wir im Wesentlichen Offshoring-Aktivitäten mittlerer Unternehmen. Auf der Grundlage der EU-Definition interessieren hier also Unternehmen mit ca. 100 bis ca. 1.000 Beschäftigten, mit einem Umsatz ab ca. 30 Mio. bis ca. 500 Mio. EUR sowie mit einer Bilanzsumme ab ca. 30 Mio. bis ca. 500 Mio. EUR. Zwei dieser Kriterien sollten erfüllt sein[1]. Eine Konzernanbindung kann vorliegen.

Die Unternehmen dieses Segments verfügen meist nicht über strategische Stäbe bzw. Abteilungen. Damit fehlt im Hinblick auf die strategische Offshoring-Entscheidung oft das notwendige Know-how. Weiterhin existieren meist keine politischen Kontakte zur Unterstützung des geplanten Projekts. Dementsprechend wichtig ist eine kritische Begleitung der Offshoring-Pläne des Unternehmens von anderer Seite.

1.3 Wissenschaftlicher Standort

1.3.1 Abgrenzung der Sichtweise

Die Darstellung von Chancen und Risiken, denen mittlere Unternehmen bei der Ausgliederung von Betriebsteilen ins Ausland gegenüberstehen, sowie die daraus abgeleiteten Entscheidungsgrundlagen verlangen zweierlei: Zunächst ist festzulegen, welcher theoretische Ansatz Basis für die abzuleitenden Entscheidungen für Management, Betriebsräte, Aufsichtsräte/Beiräte sein soll. Genauso wichtig ist aber auch die Überleitung der theoretischen Grundlagen in eine pragmatische und praxistaugliche Anwendung.

1 Andere Abgrenzung: Behringer, Reinemann.

Im Folgenden sollen zunächst die theoretischen Grundlagen gelegt und die wesentlichen Begriffe definiert und abgegrenzt werden.

1.3.2 Das Unternehmensmodell – theoretische Grundlagen

Ausgangspunkt ist die Festlegung des Untersuchungsobjektes. Vordergründig geht es um Going-offshore-Entscheidungen. Doch stehen diese Entscheidungen nicht für sich alleine, sondern werden im Zusammenhang mit anderen Unternehmensentscheidungen gefällt. Das bedeutet, dass das abzugrenzende Untersuchungsobjekt zunächst das Unternehmen/die Unternehmung bzw. der Betrieb/die Betriebswirtschaft/die Organisation ist. (Diese Begriffe werden trotz ihrer unterschiedlichen Abgrenzung in Literatur und Praxis im Folgenden synonym verwendet.)

Unternehmen werden hier als Systeme definiert (vgl. Heinen 1974; Mayntz; Ulrich; Lachhammer 2008; Müller), die aus der Innen- und Außensicht betrachtet werden können. Sie sind wie folgt gekennzeichnet:

- Sie entscheiden zielgerichtet auf der Basis von Anspruchsniveaus (vgl. Lewin, Kirsch, Parsons). Eine Optimierung der verfolgten Ziele ist meist deshalb nicht möglich, da im Gruppenprozess konkurrierende Vorstellungen über das Ziel nur durch Anspruchsanpassung und damit Kompromisse gelöst werden können. Ein Beispiel hierfür sind die Lohnverhandlungen zwischen Arbeitgeberseite und Gewerkschaften.
- Sie gewinnen und verarbeiten hierzu Informationen und kommunizieren sie für interne und externe Zwecke.
- Auf der Basis der ausgehandelten Ziele und den zur Verfügung stehenden Informationen werden die vorhandenen Ressourcen (Beispiel: Mitarbeiter und technische Anlagen = sozio-technisches System) in Organisationsabläufen/Prozessen kombiniert und Produkte oder Dienstleistungen erstellt (Transformationsprozesse). Diese Produkte oder Dienstleistungen werden intern genutzt (Beispiel: Autos im unternehmensinternen VW-Fuhrpark) oder am Markt abgesetzt (Beispiel: Autos im VW-Händlernetz).

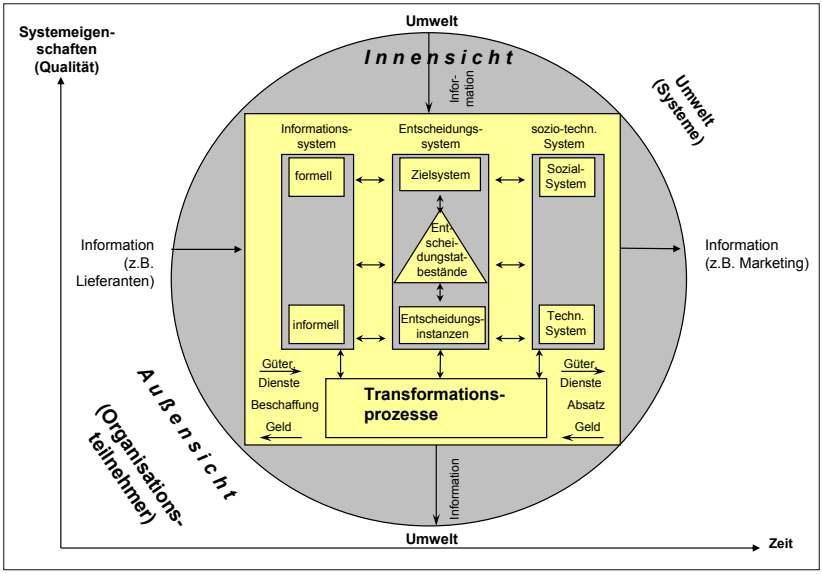
Gemäß dieser systemtheoretischen Definition hat das hier zugrunde gelegte Modell der Unternehmung die folgenden Teilsysteme:

- ein Entscheidungssystem mit operativem und strategischem Zielsystem,
- ein Informations-/Kommunikationssystem,
- ein sozio-technisches System und
- ein Prozess-/Transformationssystem.

Diese Teilsysteme sind offen und stehen sowohl untereinander als auch mit anderen Organisationsteilnehmern (Umwelt) in Beziehung. Teilsysteme und Umwelt sind aber niemals statisch sondern dynamisch, d. h. sie ändern sich im Zeitablauf (Dubs et al.).

Die folgende Abbildung zeigt diesen systemtheoretischen Modellansatz.

Abb. 1: Die Teilsysteme des Unternehmens



(Lachhammer, eigene Darstellung)

Die Teilsysteme sind durch ihre Systemelemente charakterisiert, die verschiedene Eigenschaften und Eignungen aufweisen. Das können z. B. die Güte der Organisation, die Funktionalität der Sach- und Dienstleistungen, die Abgestimmtheit der Prozesse, die Ausprägung der Unternehmenskultur, die Beziehungen zu Kunden sowie Lieferanten und Konkurrenten, die Motivation der Beschäftigten, die vorgegebenen Budgets, die Kompetenz der Führung, das Kostenniveau oder die Relevanz der vorhandenen Informationen sein.

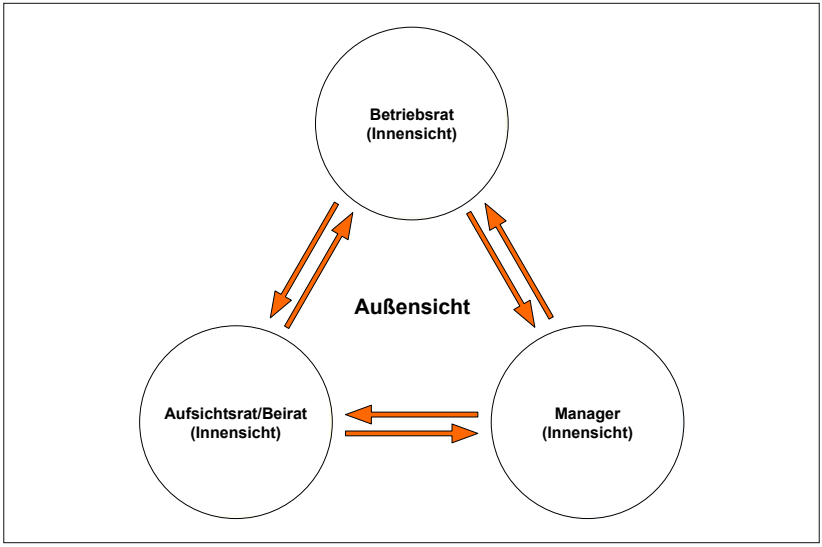
Aufgrund dieser modelltheoretischen Annahmen kann folgende These formuliert werden: Der Grad der Zielerreichung eines Unternehmens wird durch die Eigenschaften und Eignungen der Systemelemente bestimmt. Je besser diese Eigenschaften und Eignungen ausgeprägt sind und in den Prozessen umgesetzt

werden, umso wahrscheinlicher ist es, dass die vorgegebenen Ziele von einer Organisation erreicht werden. Damit verlangen vorgegebene Ziele bestimmte Ausprägungen der notwendigen Eigenschaften und Eignungen der Systemelemente und damit der Qualität einer Betriebswirtschaft. Aufgrund dieser Definition sind auch Offshoring-Entscheidungen Qualitätsentscheidungen, denen ein oder mehrere zu erreichende Ziele mit unterschiedlichen Zielniveaus zugrunde liegen können. Ob diese Ziele dann aber auch erreicht werden, hängt vor allem von der Systemqualität ab, d. h. von den Eigenschaften und Eignungen des Offshoring-Objektes. Insofern sind im Rahmen der Entscheidungsfindung die Systemdeterminanten von entscheidender Bedeutung und im praktischen Teil zu berücksichtigen.

In unserem hier zugrunde gelegten systemischen Ansatz können Unternehmen sowohl aus der Innensicht- (Eigensicht) als auch aus der Außensicht (Fremdsicht) betrachtet werden. Diese Sichtweise gilt aber auch für die verschiedenen Organisationseinheiten im Unternehmen. So sehen sich die Organisationseinheiten Produktion und Verwaltung jeweils in der Innensicht (Eigeneinschätzung) und jeder den Anderen in der Außensicht (Fremdeinschätzung).

Bezüglich der Entscheidung „Going-offshore – ja oder nein" können sich ebenfalls zwei Sichtweisen ergeben: Die Innensicht von Management, Aufsichtsrat/Beirat und Betriebsrat jeweils für sich allein oder in verschiedenen Gruppierungen. Aber auch die Außensicht des Managements auf den Betriebsrat/Aufsichtsrat/Beirat bzw. des Betriebsrats auf das Management und/oder den Aufsichtsrat/Beirat sowie des Aufsichtsrats/Beirats auf Management und/oder Betriebsrat. Das bedeutet, zwischen den Beteiligten bestehen unterschiedliche Beziehungen, die generell als 1:n-Beziehungen, in dem in Abb. 2 dargestellten Fall als 1:2-Beziehung definiert werden können.

Abb. 2: Sichtweisen von Organisationsteilnehmern



(Lachhammer, eigene Darstellung)

Weichen nun Innen- und Außensichten bezüglich ihrer Eigen- und Fremdeinschätzung und den dabei verfolgten Zielsetzungen und/oder den damit verbundenen Anspruchs-/Qualitätsniveaus voneinander ab, droht unweigerlich ein Konflikt. Dieser Konflikt wird umso schwieriger zu lösen sein, je unterschiedlicher die Ziele und die damit zusammenhängenden Qualitätsniveaus sind. Welchen Ausweg aus diesem Konflikt gibt es?

Sicherlich wäre es am besten, alle durch die verschiedenen Sichtweisen eventuell auftretenden Konflikte im Zusammenhang mit der Offshoring-Entscheidung im Vorfeld schon dadurch zu lösen, dass **alle Systemeigenschaften und -eignungen** als qualitätsrelevant und damit auch als zielrelevant – im Sinne eines von allen akzeptierten höchsten Anspruchsniveaus – definiert würden. Das sei an einem Beispiel erläutert: So könnten Management und Betriebsrat sich darauf einigen, dass die eingesetzten Maschinen durch Roboter ersetzt werden müssen, die Mitarbeiter akademische Ausbildung haben sollen und die teuerste EDV eingesetzt wird. Die Folge: Die Qualität mag sehr hoch sein, die Kosten sind es sicher, aber der zusätzliche Nutzen gegenüber einer einfacheren und wirtschaftlicheren Lösung tendiert gegen Null. Damit würde dem Grundsatz des wirtschaftlichen Einsatzes der Teilsysteme – sozio-technisches System und Informationssystem – wider-

sprochen und jedes verträgliche Kosten-/Nutzenverhältnis gesprengt. Deshalb muss zwischen den verschiedenen Sichtweisen der Verhandlungspartner und den daraus resultierenden unterschiedlichen Qualitätsverständnissen sowie den damit verbundenen Kosten- /Nutzen-Relationen ein Ausgleich bzw. Konsens gefunden werden, der wirtschaftlich vertretbar ist.

Aber nicht nur in Bezug auf das sozio-technische System und das Informationssystem, sondern hinsichtlich aller Teilsysteme (s. Abb. 1) muss in der Praxis ein Ausgleich zwischen den verschiedenen Ansprüchen der Verhandlungspartner gefunden werden. Diese Teilsysteme bilden somit den Ausgangspunkt bei der Bestimmung des Anspruchsniveaus der Verhandlungspartner und den daraus abgeleiteten Zielvorgaben. Das Qualitätsniveau ist somit Ergebnis des Konsenses zwischen den verschiedenen Sichtweisen auf die Frage: Offshoring ja oder nein? Wird dieser Konsens nicht gefunden, kommt es zu Konflikten zwischen den Beteiligten. (Dieser Konflikt entsteht jedoch dann nicht, wenn ein Teil der an der Entscheidung beteiligten Gruppen keine emotionale Bindung zur Entscheidung hat. Als Beispiel sei hier der Restaurantbesuch genommen. Der Vorschlag eines Partners: „Essen wir Fisch?“ führt in diesem Fall zu keinem Konflikt, auch wenn der andere Partner Fleisch bestellt.)

Damit stellt sich aber die Frage, wie ein solcher Konsens gefunden werden kann. Die Antwort lautet: Nur auf der Basis übereinstimmender Werte innerhalb der 1:2 Beziehung kann ein von allen Seiten akzeptiertes Zielausmaß im Sinne eines Qualitätsniveaus gefunden werden. Der Wertekonsens findet somit Eingang in ein von allen akzeptiertes Qualitäts-Zielsystem in Form von Anspruchsniveaus. Da dieses Zielsystem auf der Basis von gemeinsamen Werten entsteht, wird es als wertebasiertes Zielsystem bezeichnet. Es charakterisiert gleichzeitig den Übergang einer Betriebswirtschaft von einer Zweckgemeinschaft zu einer Sinngemeinschaft.

Ein Management, das Konflikte im oben definierten Sinne löst und seine Qualitätsorientierung in einem wertebasierten Zielsystem findet, soll hier als **Total-Value-Management** (TVM) bezeichnet werden (vgl. Lachhammer 2001;1999). Es ist die Basis eines qualitätsorientierten Unternehmensführungskonzepts.

Die These, dass die Konsensfindung zwischen Innen- und Außensicht nur auf der Basis übereinstimmender Werte gelöst werden kann, unterstreichen auch die neuesten Erkenntnisse der Gehirnforschung. So schreibt z. B. Dambmann (2004), dass die Orbitalregion des Gehirns als höchste moralische Entwicklungsstufe gilt. „Sie ist der Verarbeitungsbereich für Normen, soziale Regeln und Ziele. Dies bedeutet, dass persönliche Entscheidungen … immer auch eine Frage der Sozialverträglichkeit sind“. Dabei legen die Entscheidungsträger die Werte nicht von vorn

herein auf ganz bestimmte Ziele fest. Vielmehr haben sie stets die Möglichkeit, zielbezogen aus mehreren Alternativen die Beste zu wählen. Je klarer die sozio-kulturellen und die daraus abgeleiteten persönlichen Werte ausgeprägt sind, umso leichter ist die Formulierung von Zielen, anhand derer die passenden Handlungen ausgewählt und realisiert werden können.

Diese Erkenntnisse der modernen Gehirnforschung besagen, dass die in vernetzten Beziehungen am wirtschaftlichen, politischen und sozialen Leben Teilnehmenden ihr wertebasiertes Zielsystem an sozio-kulturellen und damit auch persönlichen Werten auszurichten haben.

Werte resultieren prinzipiell aus sozialen Vereinbarungen (sozio-kulturelle Werte). Basis dieser Werte sind die menschlichen Grundbedürfnisse. Dabei wird eine idealtypische Unterteilung menschlicher Grundbedürfnisse in die physische und psychische Existenzsicherung vorgenommen. Es handelt sich hierbei – neben der Sicherung der materiellen Existenz – vor allem auch um persönliche und soziale Bedürfnisse, wie die Sicherung von Handlungsspielraum, kreativer Spannung, Kommunikation, Kooperation, Gerechtigkeit, Information sowie Anerkennung/Status und Sinnfindung in den täglichen Aufgaben. Zu Werten werden diese Grundbedürfnisse der Existenzsicherung dadurch, dass sich daraus das Recht des Individuums auf die Befriedigung dieser Bedürfnisse ableiten lässt. Grundbedürfnisse sind hinter kulturellen Werten wirkende Imperative. Nach Kant setzt das voraus, dass persönliche Maximen auch die Gültigkeit allgemeiner Prinzipien haben.

Bezüglich der sozio-kulturellen Werte seien im Folgenden einige elementare Anforderungen an ein *Total-Value-Management* aus dem Report des InterAction Council[2] und der Chicago Erklärung des Parlaments der Weltregionen[3] beispielhaft übernommen (vgl. Küng; Küng/Kuschel; InterAction Council; Lachhammer 2004). Dabei handelt es sich um:

- eine Kultur der Gewaltlosigkeit und der Ehrfurcht vor dem Leben,
- eine Kultur der Toleranz und ein Leben in Wahrhaftigkeit,
- eine Kultur der Gleichberechtigung und der Partnerschaft von Mann und Frau,
- eine Kultur der Solidarität und einer gerechten Wirtschaftsordnung, die ihrerseits bedeutet:
  - handle gerecht und fair,

2 Im InterAction Council werden von politischen und religiösen Führern Themen zu Frieden, Entwicklung, Umwelt, Gerechtigkeit, Ethik usw. diskutiert. Das Ergebnis wird in einem Bericht veröffentlicht.

3 In der Chicago-Erklärung wurde von den Führern der Weltreligionen 1993 zum ersten Mal ein Konsens gefunden bezüglich jener Werte, die alle Religionen gemeinsam vertreten können (Erklärung zum Weltethos).

- Eigentum verpflichtet,
- gegenseitiger Respekt,
- Einhaltung von nationalen und internationalen Rechten und Gesetzen,
- handle sozial-, umwelt- und zukunftsverträglich.

Insbesondere die unter dem Begriff einer gerechten Wirtschaftsordnung zusammengefassten Forderungen zeigen klar, dass neben der in der bisherigen Unternehmensführung vorherrschenden mikroökonomischen Ergebnisorientierung eine makroökonomische Komponente einzuführen ist. Zusammen mit dem mikroökonomischen Aspekt wird damit eine auch global geltende gesellschaftsverträgliche Wirtschaftlichkeit zum Rahmen von wertebasiertem Handeln in Organisationen.

Entgegen manchen Schlussfolgerungen besteht aber kein Widerspruch zwischen der um eine makroökonomische Wirkungskomponente erweiterten werteorientierten Unternehmensphilosophie und dem Gewinnstreben. Selbstverständlich gilt trotz der Berücksichtigung der gesellschaftsverträglichen Wirtschaftlichkeit als Rahmen eines wertebasierten Zielsystems weiterhin, dass Unternehmen zur langfristigen Existenzsicherung Gewinn erzielen müssen. Aber die im *TVM* abgeleiteten wertebasierten Ziele haben nur bedingt einen eindimensionalen Mittel-Zweck-Charakter. Sie sind vielmehr als Netzwerk von wertebasierten Anspruchsniveaus zu verstehen, die das langfristige Überleben am Markt sichern – auch unter dem Aspekt einer makroökonomischen Wirkungskomponente.

Es darf allerdings nicht davon ausgegangen werden, dass Werte für alle Menschen eindeutig sind, auch wenn sie eine biologische Basis haben. Sie unterliegen vielmehr – gerade bei Offshoring-Entscheidungen – einem Verhandlungsprozess. Zum Beispiel kann das Bedürfnis nach sozialer Gerechtigkeit unterschiedlich interpretiert werden: Bezahlung nach Leistung oder gleicher Lohn für alle. Erst der Konsens führt zum gesellschaftlich akzeptierten Wert. Die im Konsens gefundenen Werte werden dann mit Prioritäten versehen. Insofern erfordert eine fundierte und auf Konsens bedachte Unternehmenskultur auch eine fundierte und von allen Konfliktparteien gelebte Kommunikationskultur.

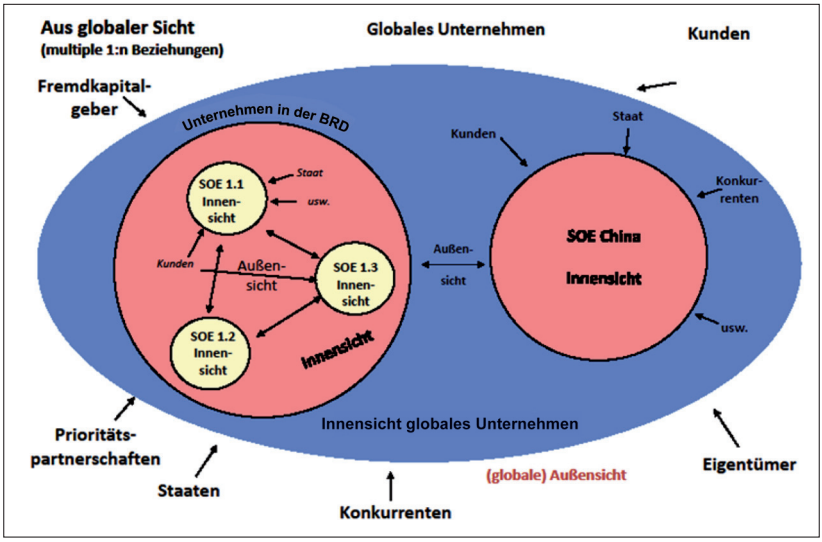
Diese Werte sind unentbehrliche Maßstäbe, an denen sich die Menschen nicht nur orientieren, sondern sie so verinnerlichen, dass sie zu persönlichen Werten werden. Wertesysteme sind zwar immer kulturspezifisch, befähigen aber den einzelnen Menschen, sich so zu verhalten, dass er von den anderen „richtig“ verstanden wird. Der Zugang zu anderen Kulturen, die die hier beispielhaft dargelegten Werte nicht vertreten, wird dadurch erschwert, unmöglich oder schnell wieder zunichte gemacht. Das dürfte auch ein Hauptproblem der Globalisierung und mithin ein wichtiger, im Rahmen einer Going-offshore-Entscheidung zu be-

rücksichtigender Aspekt sein. Hier werden nämlich die bisher definierten 1:2 bzw. 1:n-Beziehungen innerhalb eines Kulturraumes zu Kultur übergreifenden multiplen 1:n- bzw. n:n-Beziehungen. Die damit verbundenen Konflikte können nur auf der Basis eines Wertekonsenses und der daraus abgeleiteten wertebasierten Ziele gelöst werden.

Wir wollen das anhand eines Beispiels erläutern: Ein Unternehmen, das bisher in Deutschland drei Standorte hatte, die mit hoher Eigenverantwortung ausgestattet sind (sogenannte Selbststeuernde Organisationseinheiten SOE 1.1 bis SOE 1.3), plant Teile des Unternehmens nach China zu verlagern. Es werden chinesische Mitarbeiter vor Ort eingestellt und Führungskräfte sowie Fachmitarbeiter aus Deutschland nach China abgestellt.

Die neue Situation kann wie folgt beschrieben werden: Die bisherige Innensicht des Gesamtunternehmens, die bereits in Deutschland durch ein Geflecht verschiedener Innen- und Außensichten gekennzeichnet war, wird durch die Eingliederung eines Offshoring-Standortes, d. h. eines fremden Kulturraums in das Unternehmen, zu einem multiplen Beziehungsgeflecht unterschiedlicher Innen- und Außensichten. Damit ergibt sich das Problem, dass die einstige Beziehung zwischen dem chinesischen Standort und der Firma in Deutschland, die als reines Außensicht-Verhältnis existierte, nun zu einer gemeinsamen Innensicht eines global agierenden Unternehmens werden soll. Die zwischen dem Unternehmen in Deutschland und dem chinesischen Standort bestehende Außensicht existiert aber weiterhin. Zielvorgaben an das chinesische Tochterunternehmen werden deshalb nur dann ohne Konflikte realisiert werden können, wenn sie eine gemeinsame Wertebasis haben (vgl. die folgende Abbildung).

Abb. 3: Das Problem globaler Innen-/Außensichten



(Lachhammer, eigene Darstellung)

Nun müsste ein solches konsensbezogenes, wertebasiertes Zielsystem für Going-offshore-Entscheidungen abgeleitet werden. Nur, ein allgemein gültiges und verbindliches wertebasiertes Zielsystem gibt es nicht. Denn das ist immer Ergebnis des vorgelagerten Wertekonsenses. Der unterliegt aber einem Verhandlungsprozess, der selbst dynamisch ist. D. h. die Werte vermitteln zwar Stabilität und eröffnen Zukunftsperspektiven, legen den Entscheidungsträger aber nicht auf eindeutige Ziele fest.

Die Konsensfindung zu einem wertebasierten Zielsystem hängt jedoch nicht nur von der Dynamik eines Unternehmens ab sondern gleichermaßen von der Dynamik gesellschaftlicher Werteveränderungen selbst. Das ist ein weiterer Grund, weshalb es in dieser Darlegung des Unternehmensmodells nicht möglich ist, ein allgemein gültiges wertebasiertes Zielsystem abzuleiten.

Im Hinblick auf die im Rahmen unseres Projekts durchzuführenden Interviews (vgl. Kapitel 3) bedeutet das, dass von den Interviewpartnern Informationen einzuholen sind, ob die bei Offshoring-Entscheidungen zugrunde gelegten Ziele wertebasiert sind. Dabei muss allerdings auch damit gerechnet werden, dass Entscheidungsträger sich dieser, den eigentlichen Zielsetzungen und Rahmenbedingungen vorgelagerten Konsensfindungen auf der Basis von Werten nicht bewusst sind oder

dass die Machtverhältnisse das nicht verlangen. Hieraus können dann Konflikte entstehen, die ihre nachträgliche Konsensfindung über die Öffentlichkeit suchen.

Ebenfalls dem praktischen Teil bleibt es vorbehalten, auf der Basis der eingeholten Informationen jene Konsensmechanismen – z. B. zwischen Management und Betriebsrat – herauszuarbeiten, die bei Offshore-Entscheidungen zum Tragen kommen bzw. aufgrund der aktuellen Erkenntnisse der Kommunikations- und Konfliktforschung in der Gehirnforschung beispielhaft eingesetzt werden könnten.

Um den im Konsens oder ohne Konsens vorgegebenen bzw. erwarteten Grad der Zielerreichung (der Erreichung der vorgegebenen, vernetzten Anspruchsniveaus) bzgl. der Offshoring-Entscheidung evaluieren zu können, bedarf es eines Informationssystems. Aufgrund der definitorischen Abgrenzung, der zufolge diese Entscheidung eine Qualitätsentscheidung ist, ist dieses System im Sinne eines umfassenden strategischen und operativen Qualitätscontrollings (QC) aufzubauen, das auch das traditionelle Controlling einschließt (Lachhammer 2000; Haberstock; Kilger et al.). Strategisch im Hinblick auf die anstehende Offshore-Entscheidung, operativ, um die Richtigkeit der Entscheidung auch im Nachhinein feststellen zu können.

Das QC wird damit zum zentralen internen Informationssystem und Evaluationsinstrumentarium von Organisationen/Unternehmungen. Es muss dabei die Funktionen der Planung, Steuerung, Kontrolle und Koordination erfüllen. Aufgrund der Dynamik von Unternehmungen und damit des Wertesystems, Qualitätsniveaus und Zielsystems muss das QC selbst anpassungsfähig sein.

Inhalt und Umfang des QCs werden grundsätzlich durch das wertebasierte Zielsystem mit den verschiedenen Qualitätsniveaus, durch die qualitätsrelevanten Eigenschaften und Eignungen der Systemelemente sowie durch die Entscheidungstatbestände selbst bestimmt – damit aber unter dem Aspekt der Standortentscheidung auch durch jene unternehmerischen Teilsysteme, die in eine Offshoring-Entscheidung einbezogen werden. Dabei kann es sich um die EDV-Systeme, die Produktion/Transformation, den Vertrieb oder auch das Rechnungswesen bzw. mehrere auszulagernde Teilsysteme handeln.

Um Inhalt und Umfang eines QC-Informationssystems für Offshoring-Entscheidungen abzugrenzen, sind von den Interviewpartnern Informationen bezüglich jener Teilsysteme einzuholen, die in Unternehmungen primär den Offshoring-Entscheidungen unterliegen.

Damit sind die wissenschaftlichen Grundlagen für die Ableitung des diesem Projekt zugrundeliegenden theoretischen Vorgehensmodells gelegt.

1.3.3 Das theoretische Vorgehensmodell – die relevanten Informationen

Das dem wissenschaftlichen Standort zugrunde liegende theoretische Unternehmensmodell ist gleichzeitig auch Ausgangspunkt bei der Beantwortung der Frage nach Inhalt und Umfang der für die Offshoring-Entscheidung relevanten Informationen im Vorgehensmodell. Den Anfang des Modellansatzes bilden die Informationen des Entscheidungssystems an das Management. Danach kann eine positive Entscheidung zum Offshoring erfolgen.

Ausgangspunkt nach der Vorentscheidung ist das unternehmerische Leitbild mit den qualitativen Basisdaten. Aus ihm werden die strategisch relevanten wertebasierten Ziele in Form von Anspruchsniveaus abgeleitet. Die Festlegung der wertebasierten Ziele geschieht im Wege von Verhandlungsprozessen. Der relevante kommunikationstheoretische Ansatz hat im Vorgehensmodell aufzuzeigen, in welcher Form diese Kommunikationsprozesse zwischen Management und Betriebsrat und/oder Aufsichtsrat/Beirat ablaufen sollen, damit Konflikte fair ausgetragen werden.

Aufbauend auf Leitbild und wertebasierten Zielen sind aus dem Informationssystem jene Daten und Methoden zu gewinnen, die nach Unternehmens- und Umweltanalyse zur Formulierung der derzeitigen Strategie führten. Diese sogenannten Basisdaten und -methoden gehen als Randbedingungen in den Prozess der Willensbildung ein. An dieser Stelle sind aber auch bereits jene K.-o.-Kriterien zu bestimmen, die beim Vergleich der verschiedenen Standorte unbedingt erfüllt sein müssen, damit Standorte überhaupt in die Bewertung einbezogen werden. Solche K.-o.-Kriterien könnten z. B. fehlende Rechtssicherheit, mangelhafter Patentschutz als Ausfluss der Rechtsunsicherheit, die volkswirtschaftlichen Rahmenbedingungen oder die Einhaltung ethischer Werte sein, wie z. B. das Verbot von Kinderarbeit.

Sofern keine strategische Ausrichtung vorliegt, keine Strategie unter der Berücksichtigung von Offshoring-Möglichkeiten definiert wurde oder sich Umwelt- und Unternehmensdaten gravierend geändert haben, erfolgt die Formulierung einer strategischen Ausrichtung aus den vorliegenden Basisdaten und -methoden unter Einschluss von Offshoring-Überlegungen. Dabei sind sowohl die Umwelt mit ihren volkswirtschaftlich ökonomischen Rahmenbedingungen als auch jene Teilsysteme des Unternehmens mit ihren Eigenschaften und Eignungen in den Bewertungsvorgang einzubeziehen, die für die vorliegende Entscheidung von Bedeutung sind.

Auf dieser Grundlage beginnt die Willensbildung. Im ersten Schritt ist jenes Teilsystem auszuwählen, das ins Ausland verlagert werden soll. Dabei kann es sich z. B. um das Informationssystem (Subsystem EDV), das Transformationssystem mit Teilen des sozio-technischen Systems (Mitarbeiter und Anlagen) oder das Beschaffungssystem handeln. Hierzu müssen sowohl die Informationen über die Eigenschaften und Eignungen der Systemelemente des zu verlagernden Subsystems (z. B. die Qualifikation der Mitarbeiter) als auch der damit zusammenhängenden Schnittstellen bekannt sein; seien diese intern oder extern.

Anhand dieser Daten sind aus dem Instrumentenkasten des Qualitätscontrollings die für eine Bewertung notwendigen Methoden auszuwählen. Beispielhaft seien hier Investitionsrechnungen, Businesspläne, Länderratings, Liquiditätsrechnungen, Totalkostenrechnungen oder die Standortanalyse genannt.

Anhand der quantitativen und qualitativen Planergebnisse sowie unter Berücksichtigung der definierten K.-o.-Kriterien können die Offshoring-Alternativen untereinander sowie mit dem innerdeutschen Standort verglichen werden. Die vom Unternehmen zu berücksichtigenden quantitativen und qualitativen Entscheidungsparameter dürfen nicht nur unter betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten ausgewählt werden, sondern müssen auch die volkswirtschaftlichen/gesellschaftlichen Auswirkungen einer Entscheidung berücksichtigen. Damit wird die rein betriebswirtschaftliche Wirtschaftlichkeit um den makroökonomischen Aspekt zur **gesellschaftsverträglichen Wirtschaftlichkeit** erweitert.[4] So ist es nicht gesellschaftsverträglich, aus reinen Steuerersparnisgründen und damit zur Gewinnsteigerung Unternehmen bzw. Unternehmensteile ins Ausland zu verlagern, auch wenn es unter betriebswirtschaftlichen Aspekten äußerst sinnvoll sein mag.

Die Ergebnisse können in einer dynamischen Plan-Betriebsergebnisrechnung (PBER) bzw. einer dynamischen Plan-Kostenstrukturrechnung (PKSR) zusammengefasst werden. Sie zeigen – unter der Nebenbedingung gesellschaftsverträglicher Wirtschaftlichkeit – das Planbetriebsergebnis bzw. die Plankostenstruktur der verschiedenen Alternativen (Lachhammer 1979 a u. b; Mellerowicz 1961 u. 1972).

Sowohl die PBER als auch die PKSR sind Simulationsrechnungen mit der Fragestellung: Was wäre, wenn? Beide können über drei bis fünf Jahre sowohl als Einnahmen-/ Ausgabenrechnung, Aufwands-/ Ertragsrechnung oder Kosten-/

4 Einen anderen Ansatz vertritt Schmalenbach mit dem Begriff der gemeinwirtschaftlichen Wirtschaftlichkeit. Dabei ist der Gewinn ein Maßstab für eine gemeinwirtschaftliche Wirtschaftlichkeit, wenn die Volkswirtschaft auf möglichst wirtschaftliche Weise mit Gütern und Dienstleistungen versorgt wird.

Erlösrechnung durchgeführt werden. Welche Variante gewählt wird, hängt von den angewandten Methoden des Instrumentenkastens ab. Voraussetzung hierfür ist, dass im Unternehmen festgelegt wird, ob es sich bei den in der Buchhaltung ausgewiesenen Konten um Aufwand und/oder Kosten und/oder Ausgaben handelt. Um das ersichtlich zu machen, wird hinter die einzelnen Konten im Kontenplan zum Beispiel eine Ziffer (Index) gesetzt, die angibt, welcher Kategorie das Konto zuzuordnen ist (Eisl/Lachhammer). So sagt zum Beispiel eine 0, dieses Konto beinhaltet Kosten, die auch Aufwendungen und Ausgaben sind. Eine 1 sagt z. B., dass es sich nur um Kosten handelt aber nicht um Aufwendungen und Ausgaben. Eine 2 weist darauf hin, dass dieses Konto nur Aufwendungen beinhaltet, und eine 3 könnte z. B. auf Ausgaben hinweisen, die erst durch den betriebsbedingten Einsatz zu Kosten und Aufwendungen werden; z. B. die Beschaffung von Anlagen.

> Beispiele: Personalkosten sind gleichermaßen Kosten, Aufwand und Ausgabe (z. B. Index/Ziffer 0 bei den Personalkosten).Kalkulatorische Abschreibungen sind nur Kosten. Dabei handelt es sich um Abschreibungen in der Kostenrechnung (z. B. Index/Ziffer 1). Diese Abschreibungen sind in der Gewinn- und Verlustrechnung, die nur Aufwand enthält, durch Abschreibungen nach den Vorschriften des Handelsgesetzbuches (HGB) zu ersetzen (z. B. Index/Ziffer 2).Wird eine Investition getätigt, z. B. indem eine Maschine erworben wird, entstehen noch keine Kosten und kein Aufwand, sondern zunächst nur Ausgaben, konkret: Investitionsausgaben. Sie könnten z. B. mit Index/Ziffer 3 ausgewiesen werden.

Durch diese Indizierung der Konten ist es möglich, z. B. in Auswertungen nur jene Konten auszuwählen, die Kosten beinhalten. Nur diese gehen dann in die PBER mit den ebenfalls über Indizes zugeordneten Erlösen ein. Das Ergebnis ist – da nur Kosten und Erlöse berücksichtigt werden – der Ausweis eines Betriebsergebnisses und nicht des Unternehmensergebnisses, das nur Aufwendungen und Erträge berücksichtigt.

Ausgangspunkt für die dynamische PBER ist die Deckungsbeitragsrechnung auf der Basis relativer Einzelkosten von Riebel, (vgl. Riebel; Heinen 1991; Mellerowicz 1990; Küpper/Wagenhofer; Eustachi et al.) Eine „Deckungsbeitragsrechnung mittels relativer Einzelkosten“ definiert Einzelkosten nicht mehr nur als Kosten, die einem Produkt direkt zugerechnet werden können. Vielmehr werden alle Planergebnisgrößen (Kosten oder Aufwand, Erlöse oder Ertrag usw.) für direkt zurechenbar erklärt. Wichtig ist nur, dass einem Zurechnungsobjekt (z. B. einem Produkt oder einer Kostenstelle) nur jene Planergebnisgrößen zugerechnet werden, **die es verursacht hat und die ihm ohne Schlüsselung zugerechnet**

werden können. Damit wird der übliche Einzelkostenbegriff relativiert, da er sich nicht nur auf Produkte bezieht, sondern auf jedes Zurechnungsobjekt. Kosten/Aufwendungen/Ausgaben der Verwaltung, die sonst z. B. auf alle produktiven Kostenstellen verteilt werden, werden nicht mehr weiter verrechnet sondern bleiben auf den Kostenstellen der Verwaltung. Das bedeutet für eine PBER auf der Basis von Kosten und Erlösen, dass das gesamte Unternehmen – einschließlich des Offshoring-Standortes – in kosten- und erlösbezogene Zurechnungsobjekte zu untergliedern ist. So z. B. in Kostenträger/Produkte, produzierende Kostenstellen, Overhead-Kostenstellen des produzierenden Bereichs usw. Auf diese Einheiten werden nur jene Kosten und Erlöse zugerechnet, die Einzelkosten/-erlöse in Bezug auf das jeweilige Zurechnungsobjekt sind. D. h., es gibt keine Gemeinkostenumlagen oder Erlösaufspaltungen wie in der Vollkostenrechnung. Somit gilt, dass z. B. beim Offshoring der Produktion keine Korrektur der Kosten der auszulagernden Produktionskostenstellen um die Gemeinkosten vorzunehmen ist. Denn die Kosten der Verwaltung wurden – da von der Produktion nicht direkt verursacht – erst gar nicht auf diese Kostenstellen umgelegt. Die Kosten der verlagerten Produktion entfallen damit im Inland vollständig.

Bei dieser Rechnung erfolgt keine Ab- oder Aufzinsung, da die Ergebnisse des ersten Planjahres, soweit sie nicht ausgeschüttet wurden, in das Folgejahr übernommen werden. Außerdem gilt die Annahme, dass das ausgewiesene Planbetriebsergebnis ein vorgegebenes Anspruchsniveau erreichen muss, soll es von den Verhandlungspartnern akzeptiert werden (anspruchsniveaubasiertes Planbetriebsergebnis). Da keine Optimierung erfolgt, sind in diesem anspruchsniveaubasierten Planergebnis die ab-/aufzinsungsbedingten Minderungen/Mehrungen bereits berücksichtigt.

Bei der Dynamischen Plan-Kostenstrukturrechnung werden keine Erlöse berücksichtigt und damit kein Deckungsbeitrag ausgewiesen wie in der Planbetriebsergebnisrechnung. Stattdessen werden nur die direkt zurechenbaren Kosten jeder Zurechnungsstufe – analog zur PBER – ausgewiesen. Statt der Deckungsbeiträge werden aber die Kosten einer Zurechnungsstufe zu den Kosten der vorherigen Stufen – dargestellt in Form von Zwischensummen – addiert. Statt des Plan-Betriebsergebnisses ergibt das Ende des Additionsprozesses die gesamten Plankosten über die ausgewählten Planperioden. Die übrigen Aussagen zur PBER gelten analog.

Beispiel zur PBER: Ein Unternehmen fertigt 5 Produkte (A1, B1, C2, D2, E3) in 3 produzierenden Kostenstellen (1, 2, 3). A und B werden in Kostenstelle 1, C und D in Kostenstelle 2 und E in Kostenstelle 3 gefertigt. Die Erlöse sind bekannt.

Es gibt 1 Overhead-Kostenstelle (Ko.St. 4), 3 Kostenstellen des Technischen Bereichs (Ko.St. 5, 6, 7), 3 Kostenstellen des Kaufmännischen Bereichs (Ko.St. 8, 9, 10) und 1 Kostenstelle (Ko.St. 11) für all jene Kosten, die nur dem Unternehmen zugerechnet werden können. Außerdem existiert eine Kostenstelle (Ko.St. 12), die die gesellschafts- und volkswirtschaftlich relevanten Kosten berücksichtigt. Hierunter fallen z. B. direkte Kosten, wie gesetzlich bedingte Infrastrukturmaßnahmen oder Sozialplankosten. Aber auch indirekte Kosten, wie z. B. Kosten, die der Staat trägt, wenn Mitarbeiter entlassen werden, Verminderung der Steuern durch Firmensitzverlagerungen usw.

Die Offshoring-Alternative ist durch folgende Überlegungen gekennzeichnet:

Produkt A1 soll im Ausland gefertigt werden. Die produktionsrelevanten Anlagen für Produkt A1 der Kostenstelle 1 werden im Inland abgebaut und nach dem Transport ins Ausland dort wieder aufgebaut. Abbau-, Aufbau- und Transportkosten sind festgelegt. Sie werden der neuen Kostenstelle 13 im Ausland belastet und über drei Jahre verteilt. Sonstige Zusatzkosten (Logistikkosten, Steuern usw.) sowie die direkten Erlöse und Kosten für A1 wurden berechnet; ebenso die Änderungen der Kosten für die Kostenstellen 1 bis 11 im Inland und der Ko.St. 12. Eine analoge Ko.St. 12 im Ausland wird seitens des Managements für irrelevant gehalten.

Im Folgenden wird beispielhaft eine strukturelle PBER für eine Planperiode dargestellt. Dabei wurde die Alternative ohne Offshoring ausgewählt. Die Weiterführung der dynamischen Rechnung für die Perioden 2 und 3 erfolgt analog. Allerdings sind hierbei die ausgeschütteten Vorjahresergebnisse zu berücksichtigen. Das kumulierte Planbetriebsergebnis am Ende von Periode 3 weist den Erfolg oder Misserfolg der Unternehmung aus. Dabei ist die gesellschaftsverträgliche Wirtschaftlichkeit als Nebenbedingung (z. B. Kosten aufgrund gesetzlicher Emissionsvorschriften) berücksichtigt (s. Tabelle 1).

Tab.: 1: Dynamische Planbetriebsergebnisrechnung*

	(PBER) ohne Offshoring				
Erlöse	A1	B1	C2	D2	E3
./. Kostenträger-Kosten	A1	B1	C2	D2	E3
DB I Kostenträger **)	DBA1	DBB1	DBC2	DBD2	DBE3
Summe Kostenträger Gruppe	DBA1 / B1		DBC2 / D2		DBE3
./. Kostenstellen Restkosten ***)	KoSt1		KoSt2		KoSt3
DB II produzierende Kostenstellen	DBKoSt1		DBKoSt2		DBKoSt3
./. Overhead produzierende Kostenstellen	KoSt4				
DB III Produktionsbereich	DB Prod. Bereich				
./. Kosten Techn., Kfm. Bereich und Untern. KoSt. ****)	KoSt5 bis 11				
DB IV	Planbetriebsergebnis ohne gesellschaftsverträgl. Wirtschaftlichkeit				
Plus / minus gesellschafts- u. volkswirtschaftlich relevante Erlöse bzw. Kosten ****)	KoSt12				
DB V Periode 1	PBE unter der Nebenbedingung gesellschaftsverträglicher Wirtschaftlichkeit				
./. Ausschüttung					
Überleitungsergebnis der Vorperiode					
… Periode 2					
… Periode 3					
DB V Periode 3	kumuliertes PBE der Perioden 1 bis 3 unter der Nebenbedingung gesellschaftsverträglicher Wirtschaftlichkeit				

*) Die Periode 1 gilt analog für die Perioden 2 und 3

**) Der Deckungsbeitrag (DB) errechnet sich in der Stufe 1 (DB I) der PBER als Differenz zwischen den Produkterlösen und den dem Produkt zugerechneten direkten Kosten. In den folgenden Stufen (DB II usw.) werden die produzierenden Kostenstellen, Overheadkostenstellen usw. abgezogen

***) Restkosten deshalb, da in den Kostenträgerkosten bereits Einzelkosten der Kostenstellen enthalten sind (so z.B. Personalkosten, Materialkosten, Fremdlieferungen und -leistungen usw.), die von den Kostenstellenkosten abgezogen werden müssen

****) Diese Bereiche können in weitere Zurechnungsstufen unterteilt werden

(Lachhammer, eigene Darstellung)

Wird die Alternative Offshoring berücksichtigt, muss die obige Tabelle zu einer neuen PBER umgewandelt werden. Zu berücksichtigen sind – gemäß obigem

Beispiel zur PBER – jetzt die Kosten-/Erlös-Veränderungen (Minderungen und/oder Mehrungen) in der rein inlandsbezogenen PBER (Tab. 1 ohne Offshoring), die nun am Inlandsstandort durch das Offshoring entstehen (z. B. der Wegfall der Erlöse und Kostenträgerkosten für A1, die Veränderung der Kosten in den Ko.St. 1 bis 11 oder der Kosten für die Ko.St. 12). Aber auch die Kosten und Erlöse des Auslandsstandorts sind in die neu zu erstellende Planbetriebsergebnisrechnung einzubeziehen. So z. B. die neue Erlösstruktur, die Kostenträgerkosten für A1, die Kosten der produzierenden Auslandskostenstelle (Kostenstelle 13) – erhöht um die z. B. auf drei Jahre verteilten Kosten der Verlagerung der produzierenden Anlagen – die zusätzlichen Logistikkosten usw. (vgl. die neuere Entwicklung zum Transaktionskostenansatz, z. B. North et al.).

Der Vergleich der beiden kumulierten Planbetriebsergebnisse – mit und ohne Offshoring – zeigt, unter der Nebenbedingung einer gesellschaftsverträglichen Wirtschaftlichkeit, die Vorteilhaftigkeit des inländischen Standortes oder der Standortverlagerung.

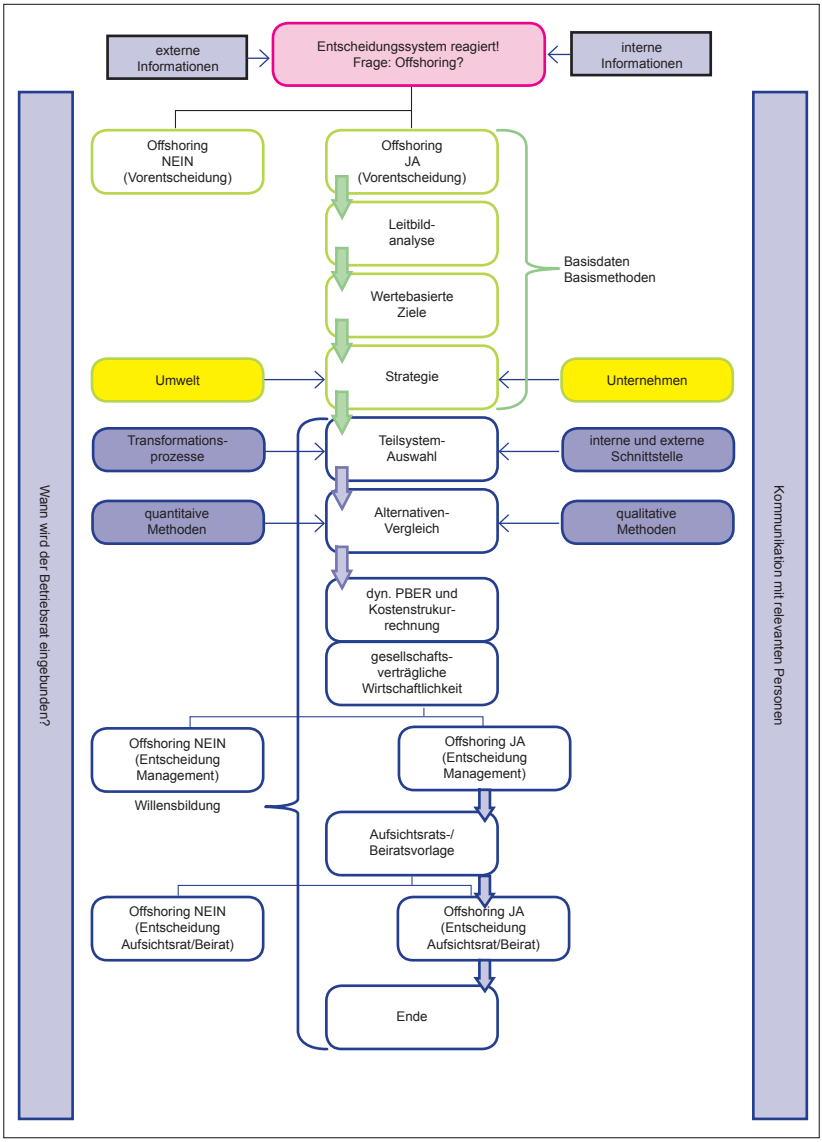
In der gesamten Willensbildungsphase können zwischen den verschiedenen Verhandlungspartnern Konflikte auftreten – zwischen Management und Betriebsrat, zwischen Management und Aufsichtsrat und zwischen Betriebsrat und Aufsichtsrat.

Sowohl bei der Zielfindung als auch während des Kommunikationsprozesses können Experten (z. B. Mediatoren, Trainer oder Coachs) den Entscheidungsprozess unterstützen (vgl. Abschnitt 1.4).

Während der Willensbildung spielt aber auch das Qualitätscontrolling eine bedeutende Rolle (Lachhammer, 2000). Denn nachdem das Management seine Daten und Methoden offen gelegt hat, muss der Betriebsrat das Ergebnis überprüfen.

Im Folgenden fassen wir unsere Ausführungen in einem vereinfachten Ablaufdiagramm zusammen. Es bildet die Basis für das in Teil II zugrunde zu legende Vorgehensmodell. (Einen anderen Entscheidungsprozess zeigt Schnurrenberger, S. 91.)

Abb. 4: Vorgehensmodell zum Offshoring



(Lachhammer, eigene Darstellung)

Im Mittelpunkt dieses Vorgehensmodells stehen neben dem Prozess der Willensbildung mit den entscheidungsrelevanten Informationen vor allem drei Fragen:

1. Wann sollte der Betriebsrat in die Entscheidungsfindung eingebunden werden?
2. Wie können Konflikte in den Entscheidungsgremien vermieden werden?
3. Wie lassen sich auftretende Konflikte ohne Gesichtsverlust der Beteiligten lösen?

Im Zentrum des Modellablaufs steht damit die Frage nach dem Konflikte vermeidenden bzw. lösenden Kommunikationsprozess.

Auf die erste Frage gehen wir anschließend direkt ein; die Fragen 2 und 3 werden im folgenden Kapitel sowie im Handbuch erläutert.

Die Beantwortung der ersten Frage hängt zum einen von den Begründungen des Managements zur Standortverlagerung ab, zum anderen von den möglichen Positionierungsstrategien des Betriebsrates.

Zunächst gehen wir aus theoretischer Sicht auf mögliche Begründungen des Managements zur angestrebten Standortverlagerung ein. Im Vordergrund dieser Sichtweise stehen dabei verschiedene Standorttheorien (vgl. Novackova).

Die Frage, wie Standorttheorien zu unterteilen sind, wird unterschiedlich gelöst. So kann z. B. zwischen Standortstrukturtheorien und Theorien zur Standortwahl unterschieden werden. Letztere differenzieren zwischen neoklassischen und verhaltenswissenschaftlichen Ansätzen. Aber auch die Differenzierung in statische und dynamische Erklärungsansätze ist in der Literatur zu finden. Dynamische Ansätze unterteilt Bathelt in die zyklisch-dynamischen und evolutionär-dynamischen Modelle.

Als Vertreter der statischen Erklärungsmodelle sind z. B. Alfred Weber und David Smith zu nennen; aber auch Allan Pred (1967 a, b; 1968; 1969) mit seinem verhaltensorientierten Ansatz. Auf dieses Erklärungsmodell gehen wir später noch ein.

Diesen betriebswirtschaftlich orientierten statischen Modellen kann aus den zyklisch-dynamischen Ansätzen die volkswirtschaftliche Theorie der Langen Wellen von Kondratieff gegenübergestellt werden. Dieser Ansatz ist für unsere Themenstellung insofern interessant, als sich daraus die Dominanz von Standortfaktoren ableiten lässt. So waren in der ersten Welle die Transportkosten von Bedeutung: Eisen- und Stahlindustrie benötigten zur Verarbeitung Kohle. Kohle ist ein Gewichtsverlustmaterial, da zur Verhüttung viel mehr Tonnen Kohle benötigt werden als Eisenerz. Deshalb wurde das Eisenerz zur Kohle transportiert. In späteren Wellen spielen der Qualifikationsgrad der Arbeitskräfte, die Absatzchancen, die Nähe zu Forschungseinrichtungen (z.B. Computertechnik) und seit

kurzem Personalkostenersparnisse eine Rolle. Gleichzeitig wurden diese Faktoren als Begründung für Standortverlagerungen herangezogen.

Wegen dieser grundsätzlichen Bedeutung von Standortfaktoren, versuchen neuere Ansätze der Standorttheorie, zu einer umfassenden Systematisierung und Erklärung standortabhängiger Kosten- und Erlöseinflussgrößen zu gelangen. Beispielhaft sei hier der Ansatz von Behrens erwähnt. Er differenziert zwischen Gütereinsatz und Absatz. Analog zu unserem Systemansatz wird der Gütereinsatz in die Beschaffungs- und Transformationskomponenten unterteilt. Diesen Hauptattributen ordnet er die jeweiligen Kosten- und Erlöskomponenten zu, die eine Standortentscheidung beeinflussen können. So z. B. die Beschaffungskontakte, das Beschaffungspotenzial, technische Agglomerationen, Transformationskosten, Klima, Absatzkontakte oder Absatzpotenziale.

Wird die Theorie der Langen Wellen um die Produkt-Lebenszyklus-Theorie ergänzt, kann man auch die internationalen Wirtschaftbeziehungen integrieren. So verlagert sich die Herstellung häufig in Länder mit billigen Arbeitskräften, wenn im Innovationsland die Standardisierungsphase bei der Produktion erreicht wird (vgl. Nuhn; Brockfeld).

Bei den dynamisch-evolutionären Ansätzen sei auf das Modell der Entwicklungspfade hingewiesen. Zum Prozess des Entstehens, Wachstums und Niedergangs von Technologie-Standorten haben Walker und Storper ein Vier-Phasen-Modell erarbeitet. Dabei ist vor allem die letzte Phase interessant. In dieser Phase kommt es zu einschneidenden Produktions-Standortverlagerungen in neue Kernregionen, die zu den alten Standorten in Konkurrenz treten. Im Vordergrund stehen dabei vor allem Reorganisationsprozesse. Man bezeichnet diese Phase als Phase der Shifting-Centers, da bisherige Zentren verlagert werden.

Interessant ist bei all diesen Ansätzen, dass der für Betriebsräte so wichtige Aspekt der Beschäftigungssicherung völlig außer Acht gelassen wird. Gerade dieser Aspekt spielt aber bei der Positionierung des Betriebsrates und den Möglichkeiten der Konfliktlösung eine entscheidende Rolle.

Im Folgenden soll aufgrund seiner Bedeutung für das Handbuch auf den Ansatz von Allan Pred näher eingegangen werden. Dieser verhaltenswissenschaftlich intendierte Ansatz ist für unsere Problemstellung deshalb von Bedeutung, weil er einerseits weniger industrielastig als andere Ansätze ist, andererseits aber die im systemtheoretischen Teil dargestellten anspruchsniveaubasierten Entscheidungsprozesse (Thomae) indirekt berücksichtigt. Denn bei ihm wird die starke Subjektivität von Entscheidungen in den Vordergrund gestellt – eine Aussage, die vor

allem bei mittleren Unternehmen und deren Entscheidungsträgern von Bedeutung sein dürfte und in Teil II zu berücksichtigen ist.

Ein Management hat – wie Arnold z. B. ausführt – seine „mental map". Es handelt nur bedingt nach dem Gewinnmaximierungsprinzip. Seine Entscheidungen sind vielmehr von persönlichen Gründen und Wertvorstellungen beeinflusst, wobei auch Zeit und Raum noch zu berücksichtigen sind. Deshalb ist auch der ausgewählte Standort nur zufällig der optimale.

Daraus zieht Pred drei Erkenntnisse:

1. Unternehmer verfügen über unterschiedliche Informationen und Fähigkeiten. Selbst bei gleichem Informationstand sind die Entscheidungen – aufgrund unterschiedlicher Persönlichkeitsstrukturen und daraus resultierenden verschiedenen Rahmenbedingungen der Willensbildung – nicht identisch.
2. Im Laufe der Zeit ändert sich der Erkenntnisstand. Dabei werden eventuell auftretende kognitive Dissonanzen (Festinger; Kirsch; Brehm/Cohen; Heider) unterschiedlich verarbeitet. Das bedeutet, dass aufgrund neuer Informationen eine andere Alternative (z. B., den Standort nicht nach China zu verlagern sondern nach Indien) plötzlich attraktiv wird und die getroffene Entscheidung (z. B. für den Standort China) unangenehme Gefühlszustände hervorruft.
3. Unternehmer sind auf keiner Insel der Glückseligen. Sie unterliegen – je nach ihrer Machtposition – nicht selten dem äußeren Druck durch Anpassungshandlungen (Haas/Fleischmann). Das ist ein entscheidender Punkt im Hinblick auf die Machtposition des Betriebsrates.

Wollen oder müssen Unternehmer ihre Entscheidungen gegen den Druck von außen „verkaufen", werden Ansätze der Konsensfindung und Konfliktlösung zum zentralen Problem des Willensbildungsprozesses.

Auf einen weiteren Aspekt der Standorttheorie sei im Zusammenhang mit der gesellschaftsverträglichen Wirtschaftlichkeit noch hingewiesen: das gesamt- bzw. volkswirtschaftliche Standortproblem.

So binden Standorte nicht-beliebig-vermehrbaren Boden und Wasser, das z. T. nur unter großen Anstrengungen reproduziert werden kann. Kraftwerke mit großen Kühltürmen können die klimatischen Verhältnisse verändern. Eingriffe in die Umwelt mit negativen ökologischen Auswirkungen können in späteren Jahren zu enormen Belastungen einer Volkswirtschaft führen. Die damit verbundenen Auswirkungen auf quantitative und qualitative Entscheidungsvariablen sind bei der Standortbewertung – z. B. im Rahmen der PBER – zu berücksichtigen.

Aber auch die sogenannten positiven Aspekte für ein Unternehmen, wie z. B. Infrastrukturförderungen, niedrige Steuersätze, billiger Landerwerb usw. spielen bei Standortverlagerungen eine Rolle (Albach/Held).

Neben diesen Erklärungsansätzen zur Standorttheorie wurden auch Entscheidungsmodelle zur Standortbestimmung entwickelt (Schätzl/Thomale/Kinkel/Schöler). Hier sei – außer auf die analytischen Verfahren wie z. B. das Webersche Standortmodell oder die Transportmodelle – im Rahmen des Offshoring vor allem auf die sogenannten heuristischen Ansätze hingewiesen. Heuristische Ansätze versuchen ohne mathematische Optimierungsverfahren Problemlösungen auf der Basis von Erfahrungen zu finden. Die gefundenen Lösungsansätze können dabei durchaus formalisiert werden. Im Rahmen des Offshoring sind dabei vor allem die sogenannten Scoring-Modelle (Heinen 1991) zu erwähnen. Ziel dieser Modelle ist es, unter Einbeziehung aller quantifizierbaren und nicht quantifizierbaren Eigenschaften potenzieller Standorte, jenen Standort auszuwählen, dessen summierte Punktwerte (Scores) den Vorstellungen des Managements am nächsten kommen.

Die vor allem auf nationale Standortentscheidungen ausgelegten Standorttheorien sind bzgl. des Offshoring um grenzüberschreitende Faktoren zu erweitern (Kappich). Hierunter fallen z. B. die Bedeutung fremder Sprachen und Kulturen, eventuell bestehende Währungsrisiken, die wirtschaftlichen und rechtlichen Rahmenbedingungen, die bestehende Wettbewerbssituation, das Wirtschaftswachstum oder die Frage der Kapitaltransfermöglichkeiten. Aber auch die Einhaltung der Menschenrechte oder jener Werte, die unseren Kulturraum prägen sollten, sind bedeutend. Hierauf wurde bereits bei den theoretischen Grundlagen hingewiesen.

Vergleicht man nun die nationalen Ansätze mit den notwendigen internationalen Erweiterungen der Standortfaktoren, so besteht aus unserer Sicht durchaus die Möglichkeit, diese z. B. im heuristischen Ansatz eines Scoring-Modells zu berücksichtigen. Aber auch die Erklärungsmodelle, und hier vor allem der Ansatz von Allan Pred, verlieren unter internationalen Gesichtspunkten kaum etwas von ihrer Aussagekraft.

Die hier dargelegten Aussagen standorttheoretischer Erklärungs- und Gestaltungsmodelle sind im zweiten Teil dieses Projektes nicht allumfassend zu berücksichtigen. Sie stellen aber einen wichtigen Rahmen dar, wenn es um den Begründungszusammenhang seitens des Managements und die Auswahl der relevanten Modellansätze zur Entscheidungsfindung bei der anstehenden Offshore-Entscheidung geht.

Diese aus theoretischer Sicht verschiedenartigen und möglichen Begründungen, die das Management zur Standortverlagerung anführen kann, stellen die

Ausgangssituation für den Betriebsrat dar, aus der er seine Eigenpositionierung abzuleiten hat.

Die Positionierungsmöglichkeiten des Betriebsrates hängen vor allem von drei Einflussgrößen ab:

- seinem eigenen Wertesystem und damit seiner Einstellung gegenüber der Begründung des Managements bzgl. der Offshoring-Pläne,
- den bei der Begründung verwendeten und ihm bekannten oder unbekannten Methoden zur Entscheidungsfindung sowie deren Relevanz aus seiner Sicht sowie
- dem ihm erteilten Verhandlungsmandat und der daraus abgeleiteten Macht.

Anlässe für das Offshoring können für das Management z. B. zu hohe Produktionskosten, die Notwendigkeit zur Erschließung von Märkten oder die Umsetzung strategischer Überlegungen sein. Grundsätzlich also sämtliche in den Standorttheorien berücksichtigten Faktoren.

Bezüglich seiner Positionierung wird sich der Betriebsrat sodann Klarheit über seine eigene wertebezogene Haltung zu den Begründungen des Managements verschaffen müssen. Will er Arbeitsplätze erhalten, Mitarbeiter qualifizieren, das Überleben des Unternehmens am Markt mit sichern? Das heißt: sein individuelles Wertesystem oder das des Managements in den Vordergrund stellen (Innensicht versus Außensicht)? Dabei ist zu berücksichtigen, dass nach § 111 BetrVG ein Interessenausgleich wichtiger ist als das Aushandeln eines Sozialplans.

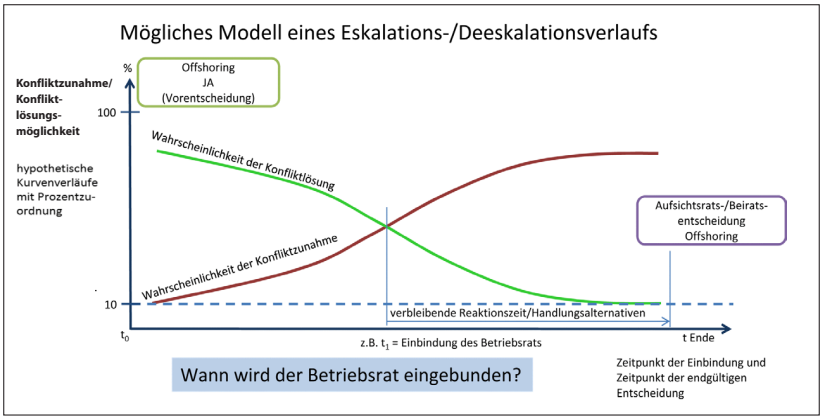
Die Relevanz der im Rahmen des Begründungszusammenhangs eingesetzten Daten und Methoden und deren Verständnis beziehen sich vor allem auf die Aspekte quantitativer, qualitativer und kommunikativer Verfahren. Bei ersteren geht es auch um die Frage der aus seiner Sicht relevanten Standortfaktoren sowie die dabei verwendeten Entscheidungsmodelle. Bei letzteren stehen insbesondere Methoden der Konflikthandhabung und -lösung im Vordergrund.

Schließlich muss sich der Betriebsrat auch die Frage stellen, welches Verhandlungsmandat bzw. welche Machtposition er hat und welchen – nach Allan Pred – äußeren Druck er auf Management und Aufsichtsrat/Beirat ausüben kann. In diesem Zusammenhang sind vor allem seine Stellung bei den Arbeitnehmern, sein Verhältnis zur Gewerkschaft sowie deren Unterstützungsbereitschaft bzw. deren Einstellung zum Offshoring von Bedeutung.

Die wichtige Frage des Zeitpunkts der Einbindung des Betriebsrats in den Offshoring-Entscheidungsprozess soll nun – unter Berücksichtigung von Begründungszusammenhang und Positionierungsmöglichkeiten – unter dem Aspekt von Konfliktpotenzial und Konfliktlösung aus der folgenden Abbildung abgeleitet

werden. Sie ist auch für Teil II dieses Projektes von Bedeutung, spiegelt sie doch die möglichen Reaktionszeiten und damit den Umfang der Handlungsalternativen des Betriebsrats wider.

Abb. 5: Reaktionszeit und Konfliktverlauf



(Lachhammer, eigene Darstellung)

Die Abbildung unterstellt hypothetisch zwei Verlaufsszenarien:

1. Der Konflikt weitet sich umso mehr aus, je später der Betriebsrat eingebunden wird.
2. Die Chancen für eine Lösung des Konflikts steigen, je früher der Betriebsrat eingebunden wird.

Die Abbildung zeigt außerdem, dass seine Reaktionszeit umso kürzer ist, je später der Betriebsrat eingebunden wird – und damit reduziert sich seine Möglichkeit, alternative Entscheidungsvorschläge zu erarbeiten. Das verschlechtert natürlich die Chancen für eine Konfliktlösung.

Die Prozentwerte in der Abbildung sind dabei weniger entscheidend. Es geht vielmehr um die Relation der Kurven. Aus diesem Ansatz lassen sich unabhängig von mathematischer Genauigkeit doch einige grundlegende Aussagen ableiten:

1. Es ist aus Sicht des Unternehmens nicht sinnvoll, den Betriebsrat so spät wie möglich einzuschalten. Denn je später der Betriebsrat eingebunden wird, desto größer wird die Wahrscheinlichkeit eines Machtkampfes. Der Unternehmer kann z. B. damit rechnen, dass sich Belegschaft, Betriebsrat und Gewerkschaft solidarisieren – siehe Allan Pred –, um den Außendruck über Medien, Demonstrationen usw. gewaltig zu erhöhen.

2. Je später der Betriebsrat sich eingebunden sieht, desto geringer sind seine Möglichkeiten – z. B. unter dem Aspekt der Arbeitsplatzsicherung – nach Lösungsalternativen zu suchen. Seine Konfliktbereitschaft steigt grundsätzlich in demselben Maße, wie die Wahrscheinlichkeit der Konfliktlösung abnimmt.
3. Aber auch eine sehr frühe Einbindung führt aus Sicht des Managements nicht unbedingt zu einem besseren Verhandlungsergebnis. Einerseits nimmt die Wahrscheinlichkeit einer schnellen Konfliktlösung für beide Seiten ab, je später die andere Seite eingebunden wird; andererseits könnte die etwas spätere Einbindung eine Chance für das Management eröffnen. Diese Chance besteht darin, dass das Management seine Begründung weiter fundieren kann, während der Betriebsrat – aufgrund der verkürzten Reaktionszeit – nicht mehr alle Möglichkeiten hat, sich optimal zu positionieren und/oder qualifizierte Alternativen vorzuschlagen. Er könnte deshalb sein Anspruchsniveau in den Verhandlungen bzgl. geplanter Betriebsänderungen (§ 111 BetrVG) schneller dem des Managements annähern und damit die Stresssituation eines ausufernden Konfliktes vermeiden.

Um den optimalen Einbindungszeitpunkt für den Betriebsrat aus Sicht des Managements festzulegen, wäre der Kurvenverlauf für den konkreten Fall zu bestimmen. Damit aber stellt sich die Frage nach der Ablösung des hypothetischen Eskalations-/ Deeskalationsverlaufs in der Abbildung oben durch eine mathematische Funktion.

Wie die folgenden Ausführungen zur Kommunikation zeigen werden, ist die Höhe des Konfliktpotenzials (KP) unter anderem durch folgende Faktoren bestimmt:

> KP = f (Reaktionszeit, Begründungszusammenhang, Persönlichkeit der Verhandlungspartner, Handlungsalternativen, Verhandlungsmandat, Führungskompetenz, Resteinflussgrößen)

Die Wahrscheinlichkeit der Konfliktlösung (KL) ist dann der gegenläufige Kurvenverlauf zum Konfliktpotenzial (KP).

Die gegenseitige Abhängigkeit dieser Faktoren lässt keine allgemeingültige Aussage zu. Insofern kommt es vor allem auf Macht, Verhandlungsgeschick usw., d. h. vor allem auf die Kommunikation an. Darauf gehen wir – auch unter dem Aspekt der Beantwortung der Fragen 2 und 3 – im folgenden Kapitel ein.

1.4 Der zentrale Punkt – die Kommunikation

1.4.1 Hauptprobleme der Kommunikation

Durch den hohen Komplexitätsgrad der Wirtschaft geht immer mehr Transparenz verloren. Die Globalisierung, das zunehmende Offshoring, die technologischen Innovationen und die allgemeine Beschleunigungstendenz sind Hauptkennzeichen des makroökonomischen Umfeldes. Diese makroökonomischen Veränderungen haben – wenn auch abhängig vom Unternehmenstyp – Auswirkungen auf die Unternehmenskultur insgesamt.

Aufgrund dieser Entwicklung tritt auch in mittleren Unternehmen oft der Mensch verstärkt als Kostenfaktor und weniger als Mitglied einer Werte- und Sinngemeinschaft in den Vordergrund. Lohnkosten- und Produktionskosteneinsparungen sind häufig zu elementaren Triebfedern des Wirtschaftslebens geworden, auch wenn das nicht immer offen ausgesprochen wird. Langfristige Unternehmensperspektiven weichen häufig der kurzfristigen Gewinnorientierung. Damit können viele mittlere Unternehmen nicht mehr als sinnstiftende Arbeits- und Lebensräume für Menschen gesehen werden.

Das zeigt sich insbesondere auch in einer veränderten Kommunikation und in einem veränderten Kommunikationsbedürfnis zwischen Arbeitnehmervertretern/Arbeitnehmern einerseits und Arbeitgebern (Managern, Anteilseignern, Vorständen etc.) andererseits. Während für erstere insbesondere sichere Arbeitsplätze und ein gutes Arbeitsklima im Vordergrund stehen, wünschen sich letztere das natürlich auch. Doch mit Blick auf die Wirtschaftlichkeit stehen Arbeitgeber häufig unter dem Druck, ganz andere Bewertungsmaßstäbe anzulegen, als sie es ohne diesen Druck oft täten.

Obwohl Arbeitgeber und Arbeitnehmer in einem Boot sitzen und Teil einer Verantwortungsgemeinschaft sind, finden sie kommunikativ häufig überhaupt nicht zueinander. Das zeigt sich insbesondere auch bezogen auf das von vielen Unternehmen heute praktizierte Offshoring. Zwei Hauptgründe sind für die Kommunikationsproblematik ausschlaggebend: Einerseits die unterschiedlichen Zielvorstellungen (Offshoring ja/nein), andererseits die mangelnde Transparenz des Entscheidungsprozesses im Unternehmen für die Beschäftigten. Das führt häufig zu gegensätzlichen Interessen, Denk- und Handlungsstrategien in den Teilsystemen des Unternehmens. Natürlich spielen auch familiäre, kulturelle und nationale Unterschiede und nicht zuletzt Bildung und Ausbildung der Mitarbeiter eine wichtige Rolle. All diese Faktoren erschweren ein Aufeinander-Zugehen und damit einen Konsens.

Die daraus resultierenden Probleme – insbesondere für die Belegschaft – wie Demotivation, Angst vor Arbeitsplatzverlust, mangelnde Unternehmensbindung etc., verschärfen die Kluft zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmervertretern/Arbeitnehmern. Dieser vor allem für die Belegschaft prekären Situation könnte durch eine entsprechende Kommunikation entgegengewirkt werden. Das würde bedeuten, dass auch die Belegschaft in den Kommunikationsprozess einbezogen wird, und das wiederum heißt, sie bereits in der Frühphase der Offshoring-Planung zu beteiligen.

Dabei besteht das Problem nicht in der Menge der ausgetauschten Informationen. Es gibt in den Unternehmen zahlreiche Kommunikationsstrategien und -methoden und die wachsende Technisierung macht Nonstop-Kommunikation und -Information möglich. Es liegt vielmehr an der Vernachlässigung eines ganz elementaren Aspekts der Kommunikation – **der menschlichen Beziehung**. Denn nur dadurch kann eine Atmosphäre entstehen, in der gegenseitiges Vertrauen wächst und konstruktive Verhandlungen möglich sind.

Zwar müssen nach dem Betriebsverfassungsgesetz Arbeitnehmervertreter generell in die strategischen Planungen des Unternehmens einbezogen werden. In der Praxis wählt das Management dafür jedoch bei konfliktträchtigen Themen (wie dem Offshoring) häufig einen Zeitpunkt, in dem die eigentliche Entscheidung zumindest informell bereits gefallen ist. Das stellt zwar einen klaren Rechtsverstoß dar, ändert aber nichts an der Tatsache, dass der Betriebsrat die Entscheidung faktisch nicht mehr umkehren kann.

Mit dieser Ausgrenzung der Arbeitnehmervertreter und Beschäftigten aus dem Entscheidungsprozess degradiert Kommunikation zum strategischen Instrument (z. B. spätmöglichster Zeitpunkt der Information der Arbeitnehmervertreter über Offshoring). Mit dieser Form der Kommunikation, bei der Zwischenmenschlichkeit und Vertrauen zwangsläufig auf der Strecke bleiben, geht eine fundamentale Demotivation einher. Eine Untersuchung des Gallup Instituts von 2008 (F.A.Z. vom 15. Januar 2009) zeigt, dass knapp 90 % der Beschäftigten sich ihrem Unternehmen nicht verbunden fühlen, nur 13 % der Mitarbeiter sich mit Engagement für die Belange des Unternehmens einsetzen und 67 % Dienst nach Vorschrift machen oder innerlich bereits gekündigt haben (20 %).

Natürlich können demotivierte Mitarbeiter – je nach Funktion – auch ausgetauscht werden; eine dauerhafte Problemlösung ist das aber nicht, denn das Grundbedürfnis nach vertrauensvoller Kommunikation bleibt bei jedem Menschen virulent. Die gelungene Kommunikation wird somit zum Kernmotivator. Sie fördert die Befriedigung verschiedener menschlicher Grundbedürfnisse, wie

Herausforderungen zu suchen, Verantwortung zu tragen, Anerkennung zu erhalten, eine Zukunft zu haben, sich mit dem Unternehmen zu identifizieren und sich an das Unternehmen zu binden.

Das deckt sich mit den Ergebnissen von Umfragen zur Arbeitszufriedenheit. Der Wunsch nach Anerkennung und Verantwortungsspielraum und eine gute Teamatmosphäre rangieren vor finanziellen Aspekten.

Einem solchen Anspruch von motivierender Kommunikation sind gerade in mittleren Unternehmen die Manager als hauptsächliche Verwalter von Prozessen oft nicht gewachsen. Wie bereits dargestellt, erschweren insbesondere die systemischen Strukturen den Schritt des Managers zur empathischen Kommunikation. In der Wirtschaft werden Managementeigenschaften, wie Entschlossenheit, Durchsetzungsfähigkeit und Souveränität gefördert; weniger hoch im Kurs stehen Qualitäten wie die Fähigkeit, seinem Tun einen Sinn zu verleihen, nachhaltiges Handeln, Kommunikationsfähigkeit und Intuition.

So ist der heutige Manager auch in mittleren Unternehmen oft fremdbestimmt, ein Getriebener des Gewinnstrebens und seines Terminkalenders. Zeit für Ruhe, das eigene Handeln zu reflektieren, den Sinn der nächsten geplanten Schritte zu hinterfragen, Alternativen zu überlegen, bleibt oft nicht. Auf der Grundlage eines solchen Verständnisses von Wirtschaft ist er auch kaum in der Lage, eine positive Beziehung zu den Beschäftigten aufzubauen. Und gerade hier besteht dringender Handlungsbedarf. Denn die zunehmende Verunsicherung der Mitarbeiter führt oft zu Misstrauen, Aggressivität, Intoleranz – gerade das Gegenteil der menschlichen Grundbedürfnisse nach Sicherheit, Toleranz, Respekt, Wohlwollen und Vertrauen, die entscheidend für das Engagement der Beschäftigten und ihre Bindung an das Unternehmen sind. Auch wenn diese Aspekte nicht neu sind und rational anerkannt werden, sind sie nicht „gelebtes Leben“ und werden marktwirtschaftlichen Interessen geopfert (Dambmann 1990).

Die o. a. Aspekte werden nicht nur durch die Umfragen bestätigt sondern insbesondere auch durch die Gehirnforschung. Für sie ist der Mensch auf Beziehung und Kooperation angelegt, und die Arbeitssituation bildet hier keine Ausnahme. Eine gute Beziehung wird über das Belohnungssystem des Gehirns vermittelt, es setzt positive Energien frei, die soziale Bindungen schaffen, Vertrauen fördern, das Selbstwertgefühl fundamental stärken und damit die Arbeitsmotivation nachhaltig erhöhen. Und so ist die optimale Führungskraft nicht nur ein Arbeitsprozessmanager, sondern insbesondere ein Beziehungsmanager.

1.4.2 Von der Konfliktentstehung zur Konfliktlösung

Wie die o. a. Ausführungen deutlich machen, kommt für den nachhaltigen Erfolg eines Unternehmens der Kommunikation zwischen Unternehmensleitung und Arbeitnehmervertretern eine Schlüsselrolle zu. Dabei stehen Vertrauen und Glaubwürdigkeit im Vordergrund. Um jeglichem Anschein einer Manipulation durch die Entscheidungsträger vorzubeugen, sollte so offen wie möglich kommuniziert werden. Das ist gerade nicht als kommunikative Einbahnstraße von oben nach unten zu sehen, bei der die Unternehmensleitung die Entscheidung schon gefällt hat, die durch Gespräche „nach unten" nur abgesichert werden soll.

Eine solches Kommunikationsverhalten ist lediglich ein Instrument der Hierarchie und dient vor allem dazu, die an der Unternehmensspitze getroffenen, oft an kurzfristigen Zeithorizonten orientierten Entscheidungen bis in die unteren Ebenen durchzusetzen. Das bedeutet Abhängigkeit der Beschäftigten und ihrer Interessenvertreter von Unternehmensentscheidungen und verhindert deren Integration in Entscheidungsprozesse. Kommunikation darf nicht als kosmetisches Schmiermittel eingesetzt werden, sondern muss als Wechselbeziehung gesehen werden, in der sowohl die Führungsspitze als auch die Beschäftigten die Teilhabe am Kommunikationsprozess nicht nur als ihr Recht, sondern auch als ihre Pflicht erachten.

Eine solche Kommunikationskultur im Unternehmen ist Voraussetzung für das Engagement und die Motivation der Mitarbeiter. Das aber setzt ein fundamentales Umdenken voraus. Das kurzfristig orientierte Gewinnstreben ist zugunsten eines werteorientieren Zielsystems mit langfristigen Entwicklungsperspektiven des Unternehmens aufzugeben. Erst auf dieser Basis kann der menschliche Aspekt wieder in den Vordergrund treten.

Hier ist ein wichtiger Hebel für Führungs- und Entwicklungsprozesse. Doch um eine solche Entwicklung zu ermöglichen und zu begleiten, ist Einvernehmen über das Wertesystem unabdingbare Voraussetzung (siehe hierzu die Ausführungen in Abschnitt 1.3.2). Ist der übergeordnete Sinn wertebasiert, dann lassen sich selbst in Krisenzeiten Mitarbeiterpotenziale und Solidarität aktivieren, die auch vorübergehende Belastungsphasen (wie z. B. Kurzarbeit) überbrücken können.

Motivation wird – wie die Gehirnforschung zeigt – durch den Wunsch gesteuert, nicht nur für sich etwas zu tun, sondern auch mit anderen und für andere. Dazu muss das Gehirn aber Zielvorgaben haben, die in einen Werte-Kontext eingebettet sind und damit einen sicheren zukunftsweisenden Orientierungsrahmen bieten. Deshalb ist es auch so wichtig, dass die Führungsspitze hinter den proklamierten Zielen wirklich steht. Tut sie es nicht, indem sie sich davon – für die Beschäftigten

unvermittelt – wieder distanziert, führt das zur Infragestellung des zugrunde gelegten Wertesystems und erzeugt Verunsicherung und Zukunftsängste.

Die Konsequenzen sind gravierend: Das Vertrauen wird grundlegend beeinträchtigt, die Identifikation mit der Arbeit, die nur langfristig wachsen kann, wird sukzessive zerstört, das Engagement der Mitarbeiter bleibt auf der Strecke. Das hat auch körperliche Auswirkungen. Der Bindungsstoff, wie Oxytocin, der bei einem Gefühl der Zugehörigkeit und Identifikation entsteht und für die Ausschüttung körpereigener Endorphine verantwortlich ist, d. h. Wohl- und Sicherheitsgefühle auslöst, wird zurückgefahren, das Immunsystem wird anfällig. Damit wird in Unternehmen systematisch ein biologisches Grundbedürfnis nach Bindung und sozialer Akzeptanz zerstört. Auswirkungen zeigen sich im hohen Krankenstand und hohen Kündigungsquoten.

Auch Entscheidungsträger, deren Verhalten von einem Leitbild getragen ist, scheitern, wenn sie damit nicht alle Ebenen des Unternehmens erreichen und/ oder dort nicht verstanden werden. Denn das beste Leitbild verfehlt seine Wirkung, wenn die Beschäftigten vom „visionären" Entscheidungsprozess ausgeschlossen werden. Die stärkste Kraft entwickelt ein Leitbild, wenn die Beschäftigten daran nach ihren individuellen Möglichkeiten mitgewirkt haben.

Mitwirkung bedeutet aber prinzipiell die **persönliche** Auseinandersetzung zwischen Unternehmensführung und Arbeitnehmervertretern. Nur so kann es – wie es die Gehirnforschung bezeichnet – zu einer „spiegelnden Resonanz" (Bauer) kommen, die das Gefühl der sozialen Zugehörigkeit erzeugt und identitätsstiftend wirkt.

Verordnungen, die von oben kommen – mögen sie inhaltlich noch so sinnvoll sein – wirken kränkend, da sie dem menschlichen Grundbedürfnis nach „spiegelnder Resonanz", die immer auf Interaktion angelegt ist, zuwider handeln. Beschäftigte und ihre Interessenvertretung fühlen sich zu Funktionsträgern degradiert, von der aktiven Mitgestaltung ihrer Zukunft ausgeschlossen.

Nur dann, wenn sich alle als Teil einer Gesamtstruktur begreifen – und das gilt für mittlere Unternehmen ganz besonders – kann das vorhandene Wissen auch genutzt werden. Die Unternehmensentscheidungen und die Investitionen von heute sind die Ergebnisse von morgen und bestimmen die Rahmenbedingungen für das gesellschaftliche Leben. Sind diese Entscheidungen Ergebnis einer kontinuierlich offen geführten Kommunikation zwischen Führungsspitze und Belegschaft (Belegschaftsvertretern), bei der um gemeinsame Werteorientierungen gerungen wird, dann können Ziele verfolgt werden, die sich niemals nur von Angebot und

Nachfrage leiten lassen, sondern die stets die Grundfrage menschlichen Seins und Handelns berühren.

Offene Kommunikation bedingt die Bereitschaft zur Übernahme persönlicher Verantwortung, eine ethische Orientierung und das Vorhandensein von Fachkompetenz im Bereich der strategischen Ausrichtung. Das zieht zwangsläufig mehr Verantwortung für alle Beteiligten nach sich.

Eine **dialogisch orientierte**, hierarchieübergreifende Kommunikation gibt den Verhandlungspartnern auch bei unternehmerischen Entscheidungen wie dem Offshoring die Möglichkeit, gemeinsame ethische Grundsätze zu formulieren. Nur so lässt sich ein fairer Interessensausgleich herbeiführen.

Fachkompetenz, Produktqualität, Zielgruppen- und Öffentlichkeitsarbeit sind wichtige Voraussetzungen, reichen aber nicht aus. Ethik bedeutet die Entwicklung eines Menschenbildes, in dem der Mensch zu lebenslangem Lernen und zur Übernahme von Verantwortung bereit ist. Gerade in der Übernahme von Verantwortung liegt der notwendige Handlungsspielraum, mit dem menschliche Grundbedürfnisse befriedigt werden können. In einem solchen Rahmen ist auch Gewinnorientierung kein Problem mehr, da das Streben nach Gewinn an menschlichen Grundbedürfnissen orientiert ist und ethischen Grundsätzen folgt.

Den Menschen wieder ins Zentrum unternehmerischer Politik zu rücken, setzt Wissen um die tieferen menschlichen Bedürfnisse voraus, deren Vernachlässigung zwangsläufig zu Konflikten führt. Ein kurzer Exkurs in die Gehirnforschung soll den Prozess der Konfliktentstehung und Konfliktlösungsmechanismen darstellen.

Konflikte sind Grundlage für Entwicklungsprozesse. Sie zeigen, dass etwas nicht im Lot ist und verbessert werden sollte/müsste.

Konflikte entstehen dann, wenn menschliche Grundbedürfnisse nicht (ausreichend) befriedigt werden. Hinsichtlich ihrer Grundbedüfnisse sind die Menschen **gleich**. Es handelt sich hier um Grundbedürfnisse der physischen und psychischen Existenzsicherung. Während die physischen Grundbedürfnisse den Organismus schützen (Nahrung, Kleidung, Wohnung, …) beziehen sich die psychischen Grundbedürfnisse auf das soziale Miteinander und Füreinander: Sicherheit/Geborgenheit, Identifikation, Kommunikation, Kooperation, Anerkennung, Status, Handlungsspielraum, kreative Spannung, Sinn. Physische und psychische Grundbedürfnisse stehen jedoch in Wechselwirkung zueinander.

Worin sich die Menschen **unterscheiden,** ist in der Ausdifferenzierung und Gewichtung der Grundbedürfnisse. Während der eine z. B. auf häufige äußere Anerkennung für sein Selbstwertgefühl angewiesen ist, fühlt sich ein anderer

davon unabhängiger. Worin beide aber auf einer tieferen Ebene gleich sind, ist das Bedürfnis, dass Anerkennung von Achtung und Respekt getragen sein muss.

Es gibt drei Instanzen im Gehirn, die unmittelbar – mittels eines Grobrasters – bewerten, ob Grundbedürfnisse erfüllt sind oder nicht. Es handelt sich um das Angst-, Belohnungs- und Sozialsystem. Ihre Bewertung wird dem Menschen als bewusstes Gefühl übermittelt. Alle drei Systeme sind eng miteinander verbunden. Das „Sozialsystem" ist das umfassendste. Während das Angst- und Belohnungssystem sich insbesondere um das persönliche Wohlbefinden des Menschen „kümmern", schließt das Sozialsystem die anderen Menschen in seine Entscheidungen und Handlungen mit ein.

Nur dieses System ist in der Lage, langfristige Zukunftsorientierung unter Einbeziehung der Mitmenschen und gesellschaftlicher Belange zu vollziehen. Gelingt das, kann der Mensch – wie die Gehirnforschung nachwies – zu tiefster anhaltender Zufriedenheit gelangen. Dieses System, das der Egozentrik wenig Platz einräumt, da die Sozialität im Vordergrund steht, kann durch die damit verbundene energetische Aufladung das Angstsystem dämpfen und das Belohnungssystem mobilisieren, das gleichzeitig auch das Handlungsinitiierungssystem ist.

Nur das Sozialsystem des Gehirns ist in der Lage, die Folgen sozialer Handlungen abzuschätzen. In diesem System sind zwar Basiswerte biologisch angelegt, wie Gerechtigkeit, Fairness, Kooperation, es bedarf jedoch – im Gegensatz zu den anderen beiden Bewertungsinstanzen – der permanenten Entwicklung und der Erkenntnis. Das geschieht in enger Zusammenarbeit mit dem rationalen Gedächtnis. Während sich die Sozialinstanz in moralischen Fragen durch ein permanentes Ringen um gemeinsame Werte, Normen und Sinn weiterzuentwickeln versucht (z. B. indem die gesellschaftliche Frage gestellt wird, ob Gerechtigkeit gleicher Lohn für alle oder Lohn nach Leistung bedeutet), tut das gleiche das rationale Gedächtnis in Wissensfragen. Je enger diese beiden Instanzen zusammenarbeiten, desto stärker gewährleisten sie eine Synthese von Vernunft und Sozialität.

Ihr „Miteinander" ist bei den Menschen jedoch unterschiedlich stark ausgeprägt. Je stärker sich das rationale System von dem Sozialsystem abkoppelt, desto stärker stehen „die Sache" – Zahlen, Fakten, Daten – und die eigene Person im Vordergrund. In einem Unternehmen hat das negative Auswirkungen auf die Beschäftigten, die als Individuen nicht mehr oder zu wenig gesehen und von Entscheidungsprozessen ausgeschlossen werden. Unternehmerische Handlungen sind dann von kurzfristigem Denken und Handeln geprägt. Nachhaltigkeit und Zukunft müssen so zwangsläufig auf der Strecke bleiben. Denn Zahlen, Fakten, Daten – geht ihre Berechnung auch noch so weit in die Zukunft – stürzen wie

ein Kartenhaus zusammen, wenn der „menschliche Faktor“ immer mehr aus dem Blick gerät. Wird das zum Dauerzustand, verkümmert die Sozialinstanz im Gehirn sowie das Sozialverhalten im Unternehmen.

Langfristig erfolgreiche Entscheidungen in Unternehmen sind immer Ausdruck des Zusammenspiels der rationalen und sozialen Gehirnsysteme. Hier herrscht auch das größte Konfliktpotenzial, wenn sich Manager und Arbeitnehmervertreter gegenüber stehen. Es kann dann dazu kommen, dass die Verhandlungspartner zwischen sozialen Forderungen und Sachzwängen polarisieren. Beide Tendenzen sind problematisch, wenn die Synthese misslingt. Soziale Einforderungen ohne Sachkenntnis sind ähnlich unzureichend wie Sachkenntnis ohne Einbeziehung der sozialen Erfordernisse.

Bei langfristig tragfähigen Problemlösungen ist vor allem hier der Hebel anzusetzen. Da beide Vertragspartner nicht aus verschiedenen Welten sprechen, sondern Sachverstand und Sozialbewusstsein nur unterschiedlich gewichtet sind, ist prinzipiell eine Gesprächs- und Verständnisbasis vorhanden. Das ist insbesondere im gemeinsamen Wertesystem begründet. Auf diese Ebene sollte im Konfliktfall zurückgegriffen werden, um hierauf aufbauend zu einer gemeinsamen Position zu finden. Dieser Prozess des „Back-to-the-Roots“, der einen Perspektivenwechsel und ein Verständnis für die tieferen Beweggründe des „Kontrahenten“ erfordert, löst Verhärtungen auf, erweitert den eigenen Blickwinkel und kann zu ganz neuen, gemeinsam getragenen Lösungen führen.

Das setzt voraus, dass die Konfliktpartner gelernt haben oder bereit sind zu lernen, mit ihren Gefühlen (vor allem den Aggressionen) angemessen umzugehen. Denn Konflikte werden nicht durch gegensätzliche Standpunkte erzeugt, sondern durch daraus resultierende Gefühle (Aggressionen/Ängste), die der Bewertungsmaßstab eines Menschen sind. Ist der Mensch bereit, sich für den anderen Menschen zu interessieren, ihn nicht in seinem Menschsein zu ignorieren, werden Aggressionen gedämpft bzw. deaktiviert und Belohnungsgefühle mobilisiert. Auf dieser Basis können erneut auftretende Konflikte konstruktiv angegangen und gelöst werden. Die gegenseitige Erfüllung psychischer Grundbedürfnisse findet hier ihr Maximum und bewegt zu weiterer Gemeinsamkeit. Das ist Entwicklung/Evolution.

Den Menschen trotz aller Konflikte immer wieder ins Zentrum unternehmerischer Politik zu rücken, hat positive Auswirkungen auf das Unternehmen. Das zeigt sich insbesondere durch

- eine Verbesserung des Betriebsklimas
- selbstverantwortliche Mitarbeiter

- eine Zunahme der Mitarbeiterbindung
- Risikominimierung durch selbstverantwortliche Mitarbeiter
- Vorbeugen gegen innere Kündigung
- eine hohe Attraktivität des Unternehmens für neue Mitarbeiter.

Auf dieser Basis lassen sich grundlegende interne und externe Unternehmensziele formulieren und umsetzen:

- Leitbild im Unternehmen: Nur wenige Grundsätze genügen, die der Selbstverantwortung des Mitarbeiters ausreichend Spielraum lassen. Das heißt, jeder Mitarbeiter muss neben sachlich-fachlichen Abwägungen auch die ethisch-moralische Komponente beachten
- Nähe zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern sowie zwischen Mitarbeitern untereinander
- Beteiligung am Gewinn, um Verantwortung für das Unternehmen zu stärken
- Kompromiss zwischen Leistungsorientierung und Solidarität
- fachliche und soziale Förderung des Mitarbeiterpotenzials
- stärkerer Fokus auf Zukunftsfähigkeit des Unternehmens als auf kurzfristige Rendite
- soziale Gerechtigkeit
- Integration von Ökonomie und Ökologie
- Entwicklung von Maßstäben für die internationale Verantwortung (z. B. Mitarbeiter des Offshore-Landes)
- keine Kinderarbeit in der Dritten Welt
- keine Akzeptanz von Zulieferern, die die Corporate Social Responsibility (CSR) nicht erfüllen. Das bedeutet gesamtgesellschaftliche Verantwortung des Unternehmens und umschreibt den freiwilligen Beitrag der Wirtschaft – über die gesetzlichen Forderungen hinaus – zu einer nachhaltigen Entwicklung, die ökologische Aspekte, Beziehungen zu Mitarbeitern etc. umfasst
- Stetes Controlling der durchgeführten unternehmerischen Maßnahmen mit besonderer Berücksichtigung der Einhaltung der in der dialogisch orientierten Kommunikation verbindlich ausgehandelten ethischen Regeln.

1.4.3 Die Bedeutung der Kommunikation innerhalb des Teams für die Umsetzung von Zielen

Um erfolgreich zu kommunizieren, müssen Manager integer sein. Für eine gelungene Kommunikation haben sie den Bedürfnissen anderer Menschen (Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten etc.) Rechnung zu tragen. Außerdem ist jeder Entscheidungsträger gefordert, so zu kommunizieren, dass er von anderen Menschen

verstanden werden kann. Verständlich heißt jedoch nicht, lediglich theoretisch und sachlich erklärbar, sondern auch zustimmungsfähig und gerechtfertigt vor allem jenen Menschen gegenüber, die von den Folgen dieser Entscheidungen und Handlungen betroffen sind.

Für die Führungsspitze bedeutet das, strukturelle Verkrustungen von Hierarchien zu erkennen und abzubauen, um so wirkliche Teamarbeit im Unternehmen zu verwirklichen. Und das heißt auch, Beschäftigte und ihre Interessenvertreter zu integrieren, die bislang von Entscheidungsprozessen weitgehend ausgeschlossen waren.

Eine solche Teamarbeit führt dann zum größtmöglichen Erfolg, wenn der Kommunikations- und Entscheidungsprozess so strukturiert ist, dass Vertrauen geschaffen und offen kommuniziert und informiert wird; in der nicht einer das Wissensmonopol für sich beansprucht und in der Hierarchien und Strukturen keine Hemmschwelle für die Entfaltung der Persönlichkeit darstellen. Das steht in scharfem Kontrast zu Prozessen, die weniger Selbst-/Mitbestimmung und Ethik als Kontrolle brauchen.

In einer solchen Teamarbeit zum Beispiel zwischen Anteilseignern, Managern, Vorstand, Aufsichtsrat und Arbeitnehmervertretern sollte nicht nur entscheidend sein, wer eine bessere Leistung erbringt, sondern gleichermaßen, wer zur Entwicklung von Teamgeist und zur Entwicklung gemeinsamer Ziele beiträgt. Das System wird dadurch natürlich komplexer. Denn plötzlich spielen ganz andere als nur sachliche Argumente eine Rolle. Gefordert ist auch, egoistische Interessen hinter gemeinsame Ziele zurückzustellen. Eine solche, im ganzen Unternehmen verwirklichte Teamarbeit fördert eine neue Einstellung zu den Erfolgen anderer: Statt eifersüchtiger Distanz und Kritik entwickelt sich Kooperation und Freude über die Erfolge anderer, die über die „kommunikative Spiegelung“ zum eigenen Erfolg werden. Spaß an der Arbeit entsteht insbesondere auch durch das Zusammengehörigkeitsgefühl. Natürlich erfordert eine solche Umstellung von hierarchisch strukturierter Arbeit zur Teamarbeit eine Mentalitätsänderung. Doch ohne diese haben Unternehmen keine Zukunft.

Aber die Umstellung auf solche Teamarbeit – egal auf welcher Ebene des Unternehmens – kann beim Offshoring zum Fiasko werden, wenn Ideen und Visionen nur angezweifelt werden und zum Beispiel jeder Vorschlag der Beschäftigten alle Hürden des Systems überwinden muss. Natürlich müssen die Ideen Bezug zur Wirklichkeit haben: Sie müssen die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen und die Kundenbedürfnisse berücksichtigen. Manager und Arbeitnehmervertreter müs-

sen am Puls der Zeit sein, Trends erspüren, noch ehe sie Realität sind, Weitsicht besitzen und einen gesunden kritischen Blick.

In allen Teams muss Querdenken zugelassen werden, das ungewöhnliche Ideen und neue Wege hervorbringt, um Probleme zu lösen, die aufgrund ihrer Komplexität schwer definierbar geworden sind.

Querdenker im Management sind in weit größerem Maß als der so genannte „Macher" auf ein Team angewiesen. Und gerade darin besteht für Arbeitnehmervertreter (bei Offshoring-Entscheidungen) eine große Chance. Auf der Entscheiderebene kann Daniel Goeudevert als ein solcher Querdenker gesehen werden, der vor allem durch seine Tätigkeit bei Ford und VW sowie seinem Buch: „Wie ein Vogel im Aquarium" einer breiteren Öffentlichkeit bekannt wurde.

Das Team des „Machers" hingegen hat mit ganz anderen Problemen zu kämpfen. Die Fähigkeit der Teammitglieder zu denken und mitzudenken, wird wenig gefördert, vielleicht sogar im Keim erstickt. Und so verkümmern irgendwann deren kreative Potenziale und ihre Erwartungen richten sich angstvoll/hoffnungsvoll auf den „Macher". Arbeitnehmervertreter müssen deshalb davon ausgehen, dass es im Rahmen der Offshoring-Entscheidung zu einer Eskalation von Konflikten kommen kann.

In einer komplexen Welt braucht es eine Mischung unterschiedlicher Managertypen, die sich ergänzen sowie tolerant genug und motiviert sind, um mit Ausdauer am gemeinsamen Ziel zu arbeiten. Das impliziert eine Philosophie des „Sowohl-als-auch", die in unserer Welt, in der man sich ständig des scheinbar bequemeren „Entweder-oder" bedient, einen schweren Stand hat.

2 Die Absicherung des theoretischen Ansatzes

Das aus den theoretischen Grundlagen abgeleitete Vorgehensmodell in Abschnitt 1.3 beinhaltet die Frage, ob die aus diesem Ansatz abgeleiteten Informationsbedürfnisse sowie die damit verbundene Vorgehensweise der Entscheidungsträger auch in die Praxis übertragbar sind.

Diese praktische Absicherung unseres Modells erfolgt auf mehrfache Weise. Zum einen haben wir Interviews auf der Basis eines strukturierten Fragebogens mit Führungskräften aus verschiedenen Branchen geführt. Die Interviewpartner stammten aus folgenden Bereichen:

- Textilindustrie
- Möbelindustrie
- Maschinenbau
- Kfz-/Kfz-Zuliefer-Industrie
- Chemische Industrie
- Handel/Rohstoffe
- Dienstleistung.

Dabei haben wir auch Arbeitnehmervertreter aus diesen Branchen befragt, um deren Sichtweisen und Verfahren im Modell zu berücksichtigen.

Mischformen aus quantitativen und qualitativen Verfahren, wie sie durch die Vorgabe eines strukturierten Fragebogens repräsentiert werden, haben den Nachteil, dass die Antworten durch den Interviewer beeinflusst werden bzw. dass die Antworten sehr stark von rationalen Überlegungen abhängen können. Im letzteren Fall wären sie nicht mit der handlungsleitenden Motivationsstruktur verknüpft, die in der rechten Gehirnhälfte angesiedelt ist. Doch nur durch diese Verknüpfung ist eine Verbindung mit den Bewertungssystemen gewährleistet, die immer eine emotionale Komponente aufweisen, um auf diese Weise überhaupt Handlungen in Gang setzen zu können. Deshalb wurden, ergänzend zu den Fragebogen-Interviews, Tonband-Interviews für die sogenannte Gesprächstext-Analyse (GTA) – einem qualitativen Verfahren – geführt (Lachhammer/Dambmann).

Mittels der GTA – einem sprachwissenschaftlich abgesicherten Verfahren – ist es möglich, den sprachlich formulierten motivationalen Aspekt von bewussten/unbewussten Einstellungen, vergangenen und zukünftigen Handlungen – in unserem Fall zur Frage des Offshoring – herauszuarbeiten. Grundlage der GTA sind sowohl die Erkenntnisse der Gehirnforschung als auch das interpretative Verfahren der Objektiven Hermeneutik in Anlehnung an Oevermann. Da sich der Sprechvorgang nicht nur bewusst, sondern hauptsächlich unbewusst vollzieht,

kann mit der Methode der Objektiven Hermeneutik eine Differenzierung zwischen nicht-handlungsleitenden Idealisierungen und handlungsleitenden Absichten vorgenommen werden. Nur letztere haben Relevanz für die Offshore-Begründung der Befragten (Dambmann 2004).

Zusätzlich zur Befragung der mittleren Unternehmen wurden global agierende Unternehmen in das Befragungsraster einbezogen, um einen Orientierungsmaßstab zu gewinnen. Die Auswahl dieser Benchmark-Unternehmen erfolgte anhand der folgenden Kriterien:

- Großunternehmen mit einem Umsatz von mehr als 40 Mrd. EUR.
- Unternehmen mit mehr als 100 (Produktions- oder Vertriebs-) Standorten im Ausland
- große Erfahrung mit Offshoring; stetiger Ausbau ausländischer Standorte
- Einstufung als „Best-Practice-Unternehmen“ im Vergleich zu anderen mittleren Unternehmen.

Die befragten Unternehmen wurden sowohl unter Berücksichtigung dieser Kriterien als auch mit Blick auf ihre Branchenzugehörigkeit ausgewählt. Dabei wurden sowohl strukturierte Interviews als auch Interviews auf der Basis der GTA durchgeführt.

3 Durchführung der Interviews und Auswertung

3.1 Aufbau der Fragebögen

Der Fragebogen ist in vier Teile untergliedert.

Teil I umfasst z. B. Fragen zum Unternehmen, zur Person des Interviewten sowie zum Aufsichtsrat/Beirat bzw. zu den Einflussmöglichkeiten des Betriebsrats im Unternehmen.

In Teil II werden u. a. die Motive, Entscheidungsgrundlagen, Probleme im Zusammenhang mit dem Offshoring bzw. der Zeitpunkt der Einbindung des Betriebsrates bei bereits realisierten Offshoring-Projekten abgefragt.

Teil III zielt vor allem auf künftige Offshoring-Projekte. Er ist analog zu Teil II aufgebaut. So werden z. B. potenzielle Konflikte und deren Lösung zwischen Management, Aufsichtsrat/Beirat und Betriebsrat hinterfragt. Ebenso soll seitens der Interviewten eine Stellungnahme zu moralisch/ethischen Werten in Bezug auf die Standortverlagerung erfolgen.

In Teil IV geht es vor allem um Offshoring-Trends, Tops und Flops des Offshoring sowie mögliche Alternativen zur Standortverlagerung ins Ausland.

Der Fragebogen ist im Anhang abgebildet.

3.2 Die Interviewpartner

Die Interviewpartner für diese Untersuchung stammen aus folgenden Organisationsbereichen:

- Oberste Führungsebene (z. B. Vorstand)
- Leitende Mitarbeiter
- Arbeitnehmervertreter
- Gewerkschaftsvertreter.

Die Interviews haben wir anonym durchgeführt, damit die Interviewpartner offen über die Beweggründe des Offshoring sprechen können. Deshalb wurden ihre Unternehmen lediglich Branchen zugeordnet.

Insgesamt haben wir 20 Personen interviewt. Zwei davon hatten vor kurzem ihr bisheriges Unternehmen verlassen. Zwei Personen stammten aus Benchmark-Unternehmen.

3.3 Zeitplan der Interviews

Die Interviews haben wir im Zeitraum Februar bis Mitte September 2010 geführt. Die Befragungen fanden an der Hochschule in Augsburg, in den Unternehmen und im privaten Umfeld an verschiedenen Orten in Deutschland mit Schwerpunkt auf dem süddeutschen Raum statt.

3.4 Auswertung der Fragebogen-Interviews

Die Interviews erfolgten mit

1. Managern mittlerer Unternehmen
2. Managern von zwei Benchmark-Unternehmen
3. zwei Gewerkschaftsvertretern und
4. einem Arbeitnehmervertreter.

Hinzu kam eine beispielhafte Auswertung von Tonband-Interviews auf Basis der GTA.

Die zusammengefasste Auswertung der Interviews ist als Anhang beigefügt. Aus den Fragebogen-Interviews ziehen wir folgendes Fazit:

- Die als Benchmark-Unternehmen bezeichneten Organisationen sind in die Untersuchung einbezogen worden, um eine Messlatte im Sinne von „best practice“ zu erhalten.
- Während in den Benchmark-Unternehmen der Betriebsrat Entscheidungen des Managements beeinflussen kann – z. B. über den Aufsichtsrat – kommt das bei den mittleren Unternehmen so gut wie nicht vor.
- Die Ausgangssituation wurde von allen interviewten Personen ziemlich einheitlich geschildert. Kostendruck, Markterschließung und z. T. ein gewisser Konkurrenzdruck waren die Beweggründe zur Standortverlagerung.
- Auch die Qualifikation der Mitarbeiter am neuen Standort wird fast identisch beurteilt.
- Bei den volkswirtschaftlich relevanten Kriterien vergangener Verlagerungen spielte das ausländische Rechtssystem keine Rolle. Interessanter Weise soll es aber bei künftigen Entscheidungen eine Rolle spielen.
- Ethische Werte spielen in mittleren Unternehmen kaum eine Rolle, werden aber bei den Benchmark-Unternehmen zum Teil berücksichtigt. Die gleichen Aussagen betreffen auch den ökologischen Aspekt.

- Die größten Abweichungen ergeben sich bezüglich des Entscheidungsablaufs sowie bei den eingesetzten Instrumenten zur Entscheidungsfindung. Die Benchmark-Unternehmen setzen dabei das gesamte betriebswirtschaftlich relevante Instrumentarium ein. Mittlere Unternehmen verwenden fast ausschließlich kostenorientierte Methoden oder entscheiden emotional.
- Auf die Fragen zu künftigen Offshore-Entscheidungen (Teil III des Fragebogens) wurden zum großen Teil analoge Antworten wie in Teil II gegeben. Das bezog sich z. B. auf die Ausgangssituation zur Offshoring-Entscheidung, die Ansprüche an die Qualifikation der Mitarbeiter oder den Entscheidungsprozess.
- Auf die Frage, ob die eigene Firma Rückverlagerungen bei den ausländischen Standorten vornehmen musste oder ob Rückverlagerungen nur allgemein bekannt seien, schlossen die Antworten meist die eigene Firma aus. So wurden als Beispiele Black & Decker oder die Schließung eines tunesischen Standortes ohne Rückverlagerung genannt.
- Welche Länder in Zukunft für Offshoring besonders interessant sein könnten, wurde von beiden Interviewgruppen mit geringen Abweichungen identisch beantwortet: BRIC-Staaten, Asiatische Länder, ASEAN und Vietnam. Die Benchmark-Unternehmen nannten noch Südamerika und Afrika.

Die folgende Gegenüberstellung zeigt – aus unserer Sicht – eine Auswahl wichtiger Antworten der beiden Interviewgruppen. Sie sollen sowohl die Einheitlichkeit als auch die Unterschiede zwischen „Best-Practice-“ und mittleren Unternehmen zeigen. Diese Auswahl an Fragen und Antworten findet sich auch in der Zusammenfassung der Interviewergebnisse im Anhang wieder.

Manager Benchmark-Unternehmen

Exkurs:

- **Können Sie mir – für verschiedene Mitarbeitergruppen (Facharbeiter, Vorarbeiter, Ingenieure usw.) – die derzeitigen Arbeitskosten/Stunde benennen?**
  - **Im Inland:** 18 € (1x); Lohnkosten 10-mal so hoch (1x).
  - **Im Ausland:** In Russland liegen die Lohnkosten zwischen 2,67 € und 3,67 € (1x); in China sind die Lohnkosten 40 x niedriger als in Deutschland – gilt nicht für Gehaltsempfänger – (1 x).
- **Wenn Sie die Qualifikation Ihrer Mitarbeiter im In-/Ausland vergleichen, wie lautet dann Ihre Einschätzung?**
  Ist zum Teil gleich, sonst Schulung.
- **Vergleichen Sie die Arbeitsproduktivität zwischen Inlands- und Auslandsstandort.**
  Niedriger als in der Bundesrepublik (andere Fertigungstechnologie); dafür Einsatz von mehr Personal.

Manager mittlerer Unternehmen

Exkurs:

- **Können Sie mir – für verschiedene Mitarbeitergruppen (Facharbeiter, Vorarbeiter, Ingenieure usw.) – die derzeitigen Arbeitskosten/Stunde benennen?**
  Näherin Textilindustrie Stand Mitte 2010 mtl.: Inland 1800 € brutto; Slowakei 500 €, Sri Lanka 80 €, China 50 €, Bangladesch 30 €. Im Übrigen wurden immer wieder die erheblichen Personalkostenvorteile von Offshoring-Standorten hervorgehoben.
- **Wenn Sie die Qualifikation Ihrer Mitarbeiter im In-/Ausland vergleichen, wie lautet dann Ihre Einschätzung?**
  Sofern qualifiziertes Personal notwendig ist, werden deutsche Mitarbeiter zum Offshoring-Standort geschickt. Im Übrigen Einsatz von einheimischem Personal, da es erheblich billiger ist. Aber: in USA ist die Relation zu den deutschen Personalkosten 1:1. Bezüglich der Vorbereitung des deutschen Personals gibt es kaum Aussagen; 1x wurde das deutsche Personal im deutschen Stammwerk ausgebildet/vorbereitet. 1x wurde ausgeführt, dass auslandserfahrenes Personal nur für Sondereinsätze an den Offshoring-Standort geschickt wird.
- **Vergleichen Sie die Arbeitsproduktivität zwischen Inlands- und Auslandsstandort.**
  Durch Taktung im Ausland bzw. Neuausrichtung der Organisation ist die Produktivität in etwa gleich. Sie sinkt bei hohen Maschinenstillstandszeiten aufgrund von Problemen in der Energieversorgung bzw. zu geringer Qualifikation des Personals. In China ist der Produktivitätsvorteil gegenüber Deutschland max. 25%, zwischen USA und Deutschland 1:1.

Manager Benchmark-Unternehmen

Kommen wir wieder zu den Entscheidungskriterien. Waren die folgenden wichtig/unwichtig?

- **Volkswirtschaftlich quantitativ/qualitativ?**
  Wichtig: Wirtschaftswachstum und Kundennähe; das Rechtssystem spielt kaum eine Rolle.
- **Interkulturell/global (z.B. moralisch/ethische Werte wie z.B. keine Kinderarbeit Gleichstellung von Mann und Frau)?**
  Sehr wichtig (1x); abhängig von Führung (1x).
- **Inwiefern spielten dabei ökologische Kriterien eine Rolle?**
  Wichtig, die Konzernstandards gelten auch im Ausland (1x); nein, spielen keine Rolle (1x).

Manager mittlerer Unternehmen

Kommen wir wieder zu den Entscheidungskriterien. Waren die folgenden wichtig/unwichtig?

- **Volkswirtschaftlich quantitativ/qualitativ (z.B. Wirtschaftswachstum, Rechtssystem)?**
  Wichtig, vor allem das Wirtschaftswachstum. Das gilt insbesondere für die BRIC-Staaten.
- **Interkulturell/global (z.B. moralisch/ethische Werte wie z.B. keine Kinderarbeit Gleichstellung von Mann und Frau)?**
  Werte spielen bei fast keinem Unternehmen eine Rolle, Gleichstellung von Mann und Frau spielt aufgrund der Nichtberücksichtigung in den meisten Offshore-Standorten keine Rolle.
- **Inwiefern spielten dabei ökologische Kriterien eine Rolle?**
  Da es sich um Entwicklungs- bzw. Schwellenländer handelt, werden diese überwiegend vernachlässigt, es gelten die Standards des Offshoring-Landes.

Manager Benchmark-Unternehmen

Haben Sie politische Kontakte zwischen Deutschland und dem Offshoring-Land genutzt?

Ja, stets.

- **Wenn ja, in welcher Form?**
  Über Botschafter oder Ministerien.

Könnten Sie kurz den Ablauf beschreiben, der letztendlich zur Offshoring-Entscheidung führte?

Vorstand → Strategiegruppe → Lokalitäten → politische Kontakte → Entscheidung (1x). Vorstand → Konzeptionsphase/Berechnung → Sensitivität des Modells testen → Vorstand → Beschluss →Entscheidungsvorbereitung mit Betriebsrat → Aufsichtsrat → Entscheidung (1x).

Welche Instrumente setzten Sie bei Verlagerungen zur Entscheidungsfindung im Betrieb ein (Beispiel: Vollkostenrechnung/Teilkostenrechnung; Betriebsergebnisrechnung; Kostenstellenrechnung usw.)?

Business-Pläne, Sensitivitätsanalysen, Investitionsrechnung, Kapitalrückfluss, Investitionssicherheit, Kostenniveau.

Manager mittlerer Unternehmen

Haben Sie politische Kontakte zwischen Deutschland und dem Offshoring-Land genutzt?

In den vorliegenden Fällen wurden keine Kontakte genutzt.

Könnten Sie kurz den Ablauf beschreiben, der letztendlich zur Offshoring-Entscheidung führte?

Der Entscheidungsprozess ist kaum formalisiert; manchmal durch Geschäftsführung oder Aufsichtsrat betrieben.

Folgender Ablauf:

> Vorentscheidung für Offshoring → zum Teil emotionale Entscheidung für ein Land oder einen Standort, grob überschlägige Betrachtung insbesondere der Personalkosten (alternativ: Entscheidung für Standort aufgrund von persönlichen Kontakten) → Entscheidung für Offshoring-Standort gefallen → Benachrichtigung der Arbeitnehmervertreter und des Beirats/Aufsichtsrats → Start des Offshoring-Projektes.

Verlorene Kostenführerschaft und hohe Lohnkosten führen fast überall dazu, dass ohne fundierte Entscheidungsvorbereitung die Geschäftsführung entscheidet: „Wir gehen Offshore."

Welche Instrumente setzten Sie bei Verlagerungen zur Entscheidungsfindung im Betrieb ein (Beispiel: Vollkostenrechnung/Teilkostenrechnung; Betriebsergebnisrechnung; Kostenstellenrechnung usw.)?

Kostenvergleich/Produktivitätsvergleich, Ansätze zur Totalkostenbetrachtung, 1x Business-Case-Study, einige Male wurden auch nur Informationen eingeholt, ob die Verkehrsanbindung stimmt.

Manager Benchmark-Unternehmen

Hatten Sie alle zur Entscheidung notwendigen Informationen oder hätten Sie zusätzliche Informationen benötigt?

Nicht immer, sind auch schon Betrügern aufgesessen (1x).
Ja, aus Gegenwart und Vergangenheit (1x).

Wann informierten Sie Aufsichtsrat und Betriebsrat über die anstehende Standortverlagerung?

Gratwanderung. Nicht zu spät und vertraulich (in Bezug auf Partner im Ausland nicht zu früh (1x). Bei Entscheidungsvorbereitung (1x)).

- **In welcher Form wurde informiert?**

- **Welche Informationen wurden dabei weitergegeben?**
  Unter Vorbehalt alle an Aufsichtsrat und Betriebsrat (1x).

  1x genannt:
  a) Gesamtsituation → Problem → Schritte zur Behebung
  b) Gegengutachten Betriebsrat.
  c) Vereinbarung mit Betriebsrat beschließen.

Manager mittlerer Unternehmen

Hatten Sie alle zur Entscheidung notwendigen Informationen oder hätten Sie zusätzliche Informationen benötigt?

Geringer Informationsbedarf aufgrund des sehr stark reduzierten Entscheidungsablaufs.

Wann informierten Sie Aufsichtsrat und Betriebsrat über die anstehende Standortverlagerung?

In der Regel nachdem die Entscheidung gefallen war. Ausnahme: Einbindung des Betriebsrats und laufende Information (1x).

- **In welcher Form wurde informiert?**
  Einberufung von Aufsichtsrat/Beirat bzw. außerordentliche Betriebsratssitzung und Betriebsversammlung.
- **Welche Informationen wurden dabei weitergegeben?**
  Fast ausschließlich das Ergebnis des Entscheidungsprozesses; die Begründung lautete: Es handelt sich um eine strategische Entscheidung.

Manager Benchmark-Unternehmen

Waren Management, Aufsichtsrat/Beirat und Betriebsrat bezüglich der Notwendigkeit der Verlagerung einer Meinung?

Ja, Konsens ist notwendig (1x).
Harte Diskussionen vor allem mit Gewerkschaftsvertretern (1x).

- **Falls nein, welcher Art waren die Meinungsverschiedenheiten?**

- **Wie wurden Sie gelöst?**
  Oft Entscheidung gegen Mitarbeiter-Vertretung.

Welche Probleme ergaben sich bei der Umsetzung der Offshore-Entscheidungen (z.B. schlechte Planung, Schnittstellenprobleme bei der EDV, der Kommunikation und zwischen verschiedenen Organisationseinheiten)?

Politisches Umfeld; Rechtssystem anders; andere Kultur und Mentalität. Wer ist bei ausländischen Partner wofür zuständig; Markteinschätzung und welchen Hintergrund hat der Partner?

- **Wie wurden diese Probleme gelöst?**
  Mitarbeiter abbauen (Kostenanpassung); Kapazität anpassen; in China kann man Mitarbeiter kaum entlassen (Gesetze).

Sind mittlerweile Rückverlagerungen bei den ausländischen Standorten erfolgt?

Nein, es werden aber Partnerschaften aufgelöst (Indien, Mexiko).

Was waren die Ursachen für die Rückverlagerung?

Von China nach Osteuropa wegen Marktnähe (aber keine Rückverlagerung nach Deutschland).

Manager mittlerer Unternehmen

Waren Management, Aufsichtsrat/Beirat und Betriebsrat bezüglich der Notwendigkeit der Verlagerung einer Meinung?

Selbst wenn unterschiedliche Meinungen waren, kamen diese wegen der strategischen Begründung der Entscheidung nicht zum Tragen.

Welche Probleme ergaben sich bei der Umsetzung der Offshore-Entscheidungen (z.B. schlechte Planung, Schnittstellenprobleme bei der EDV, der Kommunikation und zwischen verschiedenen Organisationseinheiten)?

Ein Bündel verschiedenster Probleme, z.B. unzureichende Qualifikation des ausländischen Personals, starke Fluktuation, Unruhe im eigenen Unternehmen, Minderauslastung neuer Standorte wegen Krise; es gab aber auch die Aussage, dass sich keine Probleme ergaben.

- **Wie wurden diese Probleme gelöst?**
  Diese liegen zum Teil noch vor und können erst in der Zukunft gelöst werden (gilt vor allem für die Personalqualifikation bzw. die Vollauslastung nach Überwindung der Krise).

Sind mittlerweile Rückverlagerungen bei den ausländischen Standorten erfolgt? Was waren die Ursachen für die Rückverlagerung?

Bei den interviewten Unternehmen gab es keine Rückverlagerungen, nur einmal wurde der Standort wegen nicht ausreichender Verfügbarkeit qualifizierten Personals geschlossen.

4 Konsequenzen aus den Fragebogen-Interviews für unser Vorgehensmodell und das Handbuch

4.1 Die Bedeutung der Ausgangslage für die Unternehmen

Die Ausgangslage ist für alle Befragten mittlerer Unternehmen durch ein einheitliches Szenario gekennzeichnet. Zu den Benchmark-Unternehmen ergeben sich allerdings dadurch Abweichungen, dass diese ihre Verlagerungen z. T. an den bereits vorhandenen über 100 ausländischen Standorten ausrichten. Trotzdem kann auch ihre Ausgangslage wie folgt beschrieben werden:

- Überwiegend erheblicher Kostendruck, und daraus abgeleitet die Suche nach Möglichkeiten der Kostenoptimierung.
- Verstärkter Konkurrenzkampf mit ausländischen Unternehmen.
- Markterschließung bzw. Marktausweitung (auch im Rahmen der Strategie Follow-your-Customer).
- Einbrüche in der Krise und Ziel der internationalen Marktausweitung verlangen Standortverlagerungen, um Kosten zu sparen.

Auf dieser Grundlage begründen alle Befragten ihre Standortverlagerungen. Dabei stehen im Vordergrund der ausgelagerten und auszulagernden Organisationseinheiten vor allem die Produktion sowie die Montage/Aufbereitung. Aber auch die Verlagerung administrativer Bereiche oder der EDV wurden genannt oder sollen in Zukunft realisiert werden.

Allerdings handelt es sich nicht immer um Tochtergesellschaften der auslagernden Unternehmen. Zum Teil wurden oder werden in Zukunft auch Joint Ventures eingegangen oder Aufkäufe durchgeführt (Benchmark-Unternehmen).

4.2 Relevante Entscheidungsgrundlagen und -parameter für den Entscheidungsablauf in der Praxis

Bei mittleren Unternehmen hängen die für den Entscheidungsverlauf relevanten Parameter z. T. von der Ausgangslage ab. So wird zum Beispiel argumentiert, dass der Zwang, ins Ausland zu gehen, kein langes Entscheidungsprocedere zulässt. Als Beispiele dafür können u. a. genannt werden: der Druck durch die Konkurrenz, die schon dort ist; die notwendige Verbesserung von Bilanz und GuV; die Verringerung des hohen Personalkostenanteils oder ganz einfach die persönliche Bekanntschaft mit Abnehmer oder Lieferant. Um die Einbindung des Betriebsrats

in die Entscheidung zu umgehen, wird die Verlagerung auch mit dem Argument einer strategisch notwendigen Entscheidung begründet.

Andererseits werden aber auch Aussagen getroffen, die den Entscheidungsprozess doch in einem gewissen Maße beeinflussen können. Hierunter fallen das Wirtschaftswachstum des Offshoring-Landes oder die Kundennähe, wodurch die Länderauswahl bestimmt werden kann und im Entscheidungsablauf zu berücksichtigen ist. Aber auch die Personalqualifikation spielt bei manchen Unternehmen eine Rolle. Wobei auch hier gilt, dass geringere Produktivität durch mehr und trotzdem kostengünstigeres Personal aufgefangen wird. Schließlich argumentiert mancher Manager, dass man auch veraltetes Know-how einsetzt, und dadurch den europäischen Patentschutz weiterhin aufrechterhalten kann. Das beeinflusst wiederum den Entscheidungsablauf sowie die für die Entscheidung relevanten Daten/Parameter.

Bei den Benchmark-Unternehmen beeinflussen das Wirtschaftswachstum, die Kundennähe, die Konkurrenzsituation oder die bereits vorhandenen Offshoring-Standorte weitgehend die Entscheidungsfaktoren. Seit neuestem kommt hier auch die Verringerung der Konkurrenz durch Merger & Acquisition (M&A) hinzu. Der Entscheidungsablauf wird davon allerdings nicht berührt. Er ist organisatorisch insofern gleich, als die beim Offshoring eingebundenen Personen sowie die Entscheidungsschritte beim M&A identisch sind. Ein Element kommt bei der Entscheidungsfindung jedoch hinzu: das Ausnutzen politischer Beziehungen und (als K.-o.-Kriterium bei künftigen Entscheidungen) das Rechtssystem des Offshoring-Landes.

4.3 Der Stellenwert quantitativer und qualitativer Verfahren für die Entscheidung

Grundsätzlich gilt für die befragten mittleren Unternehmen, dass quantitative Verfahren eher rudimentär eingesetzt werden. Ganz selten werden Ansätze zur Totalkostenbetrachtung verwendet oder es wird ein Kosten-/Produktivitätsvergleich durchgeführt. Sehr oft ist die letztendliche Entscheidung emotional gefärbt.

Bei den Benchmark-Unternehmen kommt das gesamte Instrumentarium quantitativer Verfahren zum Einsatz. Sie verfügen aber auch über die hierfür notwendigen Ressourcen.

Die Einbeziehung von Gender-Überlegungen erfolgt bei mittleren Unternehmen nur dort, wo Frauen im Produktionsprozess wichtig sind. So z. B. in der

Textilindustrie. Aber auch dort erfolgt deshalb keine Gleichstellung. Vielmehr erhalten nach Aussage eines Befragten Frauen z. T. nur 1/5 des Lohns, den Männer erhalten. Das scheint darauf zurückzuführen zu sein, dass die Gegebenheiten des Offshore-Landes – und damit auch die kulturellen Werte – deshalb übernommen werden, weil sie sich auf die Kostenstruktur günstiger auswirken als die Rahmenbedingungen in Deutschland. Und diese Vorteile werden genutzt. Deshalb ist es auch nicht notwendig, qualitative Aspekte zu berücksichtigen (z. B. gleiche Bezahlung für Männer und Frauen), da der hierfür notwendige Druck im Offshoring-Land fehlt und die Zielsetzung der Kostenersparnis vorrangigen Charakter hat.

Bei den Benchmark-Unternehmen ergibt sich insofern ein Unterschied, als ethisch/moralische Werte einen großen Stellenwert haben oder haben können. Das ist z. T. von der Besetzung des Vorstandes abhängig. Berücksichtigt werden diese Werte dann entweder im Rahmen von K.-o.-Kriterien oder von Gewichtungen bei Nutzwert-Analysen.

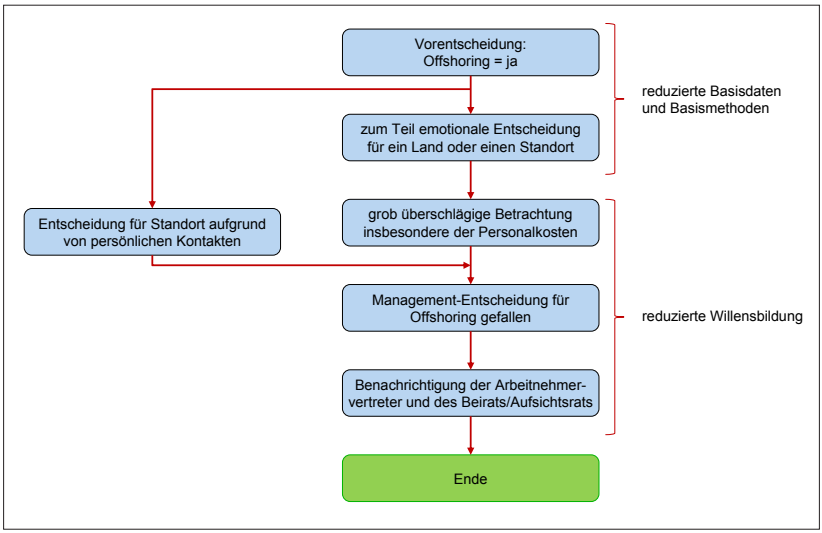
4.4 Theoretisches Vorgehensmodell oder pragmatische Vorgehensweise? – Der erweiterte Modellansatz

Die Auswertung der Interviews zeigt, dass zwischen den Entscheidungsabläufen mittlerer Unternehmen und den Benchmark-Unternehmen größere Abweichungen bestehen.

So gibt es nur in Großunternehmen geregelte Entscheidungsabläufe mit Bewertungsverfahren, die dem Vorgehensmodell entsprechen, das wir in Abschnitt 1.3.3 dargestellt haben.

Die Entscheidungsabläufe mittlerer Unternehmen stellen sich bis zu einem gewissen Grad unterschiedlich dar, können aber alle auf ein einheitliches Grundmodell zurückgeführt werden. Das ist aus dem theoretischen Vorgehensmodell ableitbar und soll im Folgenden als **vereinfachtes Vorgehensmodell der Praxis** bezeichnet werden. Die folgende Abbildung zeigt diesen Ansatz.

Abb. 6: Das vereinfachte Vorgehensmodell der Praxis



(Lachhammer, eigene Darstellung)

Aufgrund dieses vereinfachten Vorgehensmodells der Praxis könnte mancher argumentieren, dass Inhalt und Umfang des Offshoring-Handbuchs in Teil II sich eines reduktionistischen Vorgehens bedienen sollten. Dieser suboptimale Ansatz würde aber die folgenden Aspekte völlig außer Betracht lassen:

- Die von den Managern beschriebene Vorgehensweise bedeutet noch lange nicht, dass Arbeitnehmervertreter bzw. Beirats-/Aufsichtsratsmitglieder diese z. T. emotionale Entscheidungsfindung zum Ausgangspunkt ihrer eigenen Entscheidungsfindung machen müssen.
- Vielmehr ist es Ziel des Handbuchs, Aufsichtsratsmitglieder für eine eigenständige Entscheidungsfindung zu qualifizieren. Und hierzu gehören neben den notwendigen Basisdaten natürlich auch jene Bewertungsmethoden, wie sie gerade von den Benchmark-Unternehmen eingesetzt werden.
- In dem vereinfachten Vorgehensmodell bleibt weiterhin die Frage unbeantwortet, wann der Betriebsrat eingebunden werden soll. Die Interviews ergeben, dass ihn manche Manager am liebsten vor vollendete Tatsachen stellen, das heißt, erst nach der Beirats- bzw. vor der Aufsichtsratssitzung informieren wollen. Trotzdem ist davon auszugehen, dass eine verstärkte Qualifizierung der Arbeitnehmervertreter dazu führen wird, dass auch mittlere Unternehmen –

gemäß dem von Allan Pred aufgezeigten äußeren Druck – ihre Arbeitnehmervertreter bereits früher in die Entscheidungsfindung mit einbinden.

- Das bedeutet, dass der differenziertere Entscheidungsablauf des theoretischen Vorgehensmodells bzw. die bei den Benchmark-Unternehmen bereits institutionalisierten Entscheidungsabläufe durchaus Relevanz für das Handbuch haben.
- Damit bekommt aber ein weiterer Aspekt des theoretischen Vorgehensmodells Gewicht: Die für die Arbeitnehmervertreter verbleibende Reaktionszeit. Wird das vereinfachte Vorgehensmodell der Praxis in Teil II in Richtung theoretischer Modellansatz ausgebaut (erweiterter Modellansatz), dann gewinnen – wegen der verlängerten Reaktionszeit für die Arbeitnehmer – die Antworten auf die Fragen nach den relevanten Basisdaten bzw. den zu berücksichtigenden und einzusetzenden Methoden an Bedeutung. Hierzu sind deshalb im Handbuch grundlegende Aussagen zu machen.
- Die Berücksichtigung der Reaktionszeit im erweiterten Modellansatz in Teil II könnte in ein **Stufenmodell** integriert werden. Dabei ist eine Rangfolge der einzelnen Stufen so fest zu legen, dass die zur Verfügung stehende Reaktionszeit berücksichtigt wird. So ist z. B. ein Ansatz, dass zuerst jene Methoden und notwendigen Basisdaten herausgearbeitet werden, die bei früher Einbindung des Betriebsrats von Bedeutung sind. Danach stellt man im Entscheidungsprozess „vorwärts schreitend" dar, wie durch spätere Einbindung der Arbeitnehmervertreter die Berechnungs- und Datenbasis immer weiter eingeschränkt werden. Je kürzer die dem Betriebsrat verbleibende Reaktionszeit, umso begrenzter sind dessen Handlungsalternativen.
- Man kann aber auch umgekehrt vorgehen, nämlich von der spätest möglichen Einbindung aus. Dann werden die aufgrund der zunehmend länger werdenden Reaktionszeit einzusetzenden Methoden und Basisdaten sukzessive erweitert (rückwärts schreitend).
- Aufgrund der Erkenntnisse aus den Fragebogen-Interviews, wonach die Arbeitnehmervertreter relativ spät eingebunden werden, könnte die Methode des „Rückwärts-Schreitens" favorisiert dargestellt werden. Da das Handbuch aber zu einer Qualifizierung der Arbeitnehmervertreter beitragen und damit auch den Druck auf das Management verstärken soll, damit der Alternative Arbeitsplatzsicherung mehr Gewicht verliehen werden kann, soll in Teil II die Methode des „Vorwärts-Schreitens" gewählt werden. Dabei soll anhand von drei möglichen Szenarien (Fälle a-c) dargestellt werden, wie sich die

unterschiedlich frühe zeitliche Einbindungen des Betriebsrats in den Entscheidungsprozess des Offshorings auf seine Handlungsmöglichkeiten auswirken.

- Die Stufen 1 und 2 (vgl. Abb. 7), welche die Vorentscheidung des Offshoring einschließen, könnten unter dem Blickwinkel des Veränderungsdrucks sowie der Eigenpositionierung des Managements betrachtet werden. Das ist die Vorstufe, in der keine Einbindung des Betriebsrates erfolgt, da dieser Teil der Entscheidung vom Management geklärt werden muss.
- Der Ausgangspunkt für eine so rechtzeitige Einbindung des Betriebsrats, dass er eine ausreichende Reaktionszeit hat, beginnt mit Stufe 3. Dieses frühe Hinzuziehen soll als: „Der Chef informiert rechtzeitig", bezeichnet werden. In unserem Vorgehensmodell beginnt diese Phase nach der Vorentscheidung zum Offshoring und reicht bis zur positiven oder negativen Entscheidung des Managements zur Standortverlagerung. Das heißt, sie umfasst einen Großteil der Willensbildungsphase. Allerdings wird dabei unterstellt, dass mittlere Unternehmen Plan-Betriebsergebnisrechnungen bzw. Kostenstrukturrechnungen, wie sie die Benchmark-Unternehmen in Ansätzen berücksichtigen, nicht einsetzen. Vielmehr ist davon auszugehen, dass eine „abgespeckte" Form der Kostenrechnung, eventuell auch als modifizierte Totalkostenrechnung, die maximal eingesetzten Instrumente darstellen. Das Handbuch liefert hierzu Ansätze („Crashkurs").
- Auf diesen Bereich (unseren **Fall a)** konzentriert sich das Handbuch. Dabei ist allerdings auch zu untersuchen, welche Möglichkeiten die Arbeitnehmervertreter haben, um der Verlagerungsstrategie des Managements „Besser-Strategien" entgegen zu setzen (z. B. Organisationsoptimierungen oder Cluster-Bildungen).
- Der Endpunkt des Stufenmodells **(Stufe 5 und Fall c)**, bei dem die Entscheidung pro Offshoring bereits getroffen ist, soll als „Der Chef gibt bekannt" bezeichnet werden. Dabei müssen zwei Möglichkeiten unterschieden werden. Der Fall (1) einer GmbH und einer AG, jeweils ohne mitbestimmten Aufsichtsrat, sowie der Fall (2) der GmbH mit obligatorischem Aufsichtsrat und einer mitbestimmten AG. Hier ist nur der erste Fall von Bedeutung. Denn bei einer GmbH mit obligatorischem Aufsichtsrat und einer mitbestimmungspflichtigen AG sind Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat, so dass über die Entscheidung in der Regel diskutiert wird.
- Bei einer GmbH mit Beirat oder fakultativem Aufsichtsrat (§52 GmbHG) sowie der nicht mitbestimmungspflichtigen AG bedeutet das, dass u. U. kein Vertreter der Belegschaft in die Offshoring-Entscheidung eingebun-

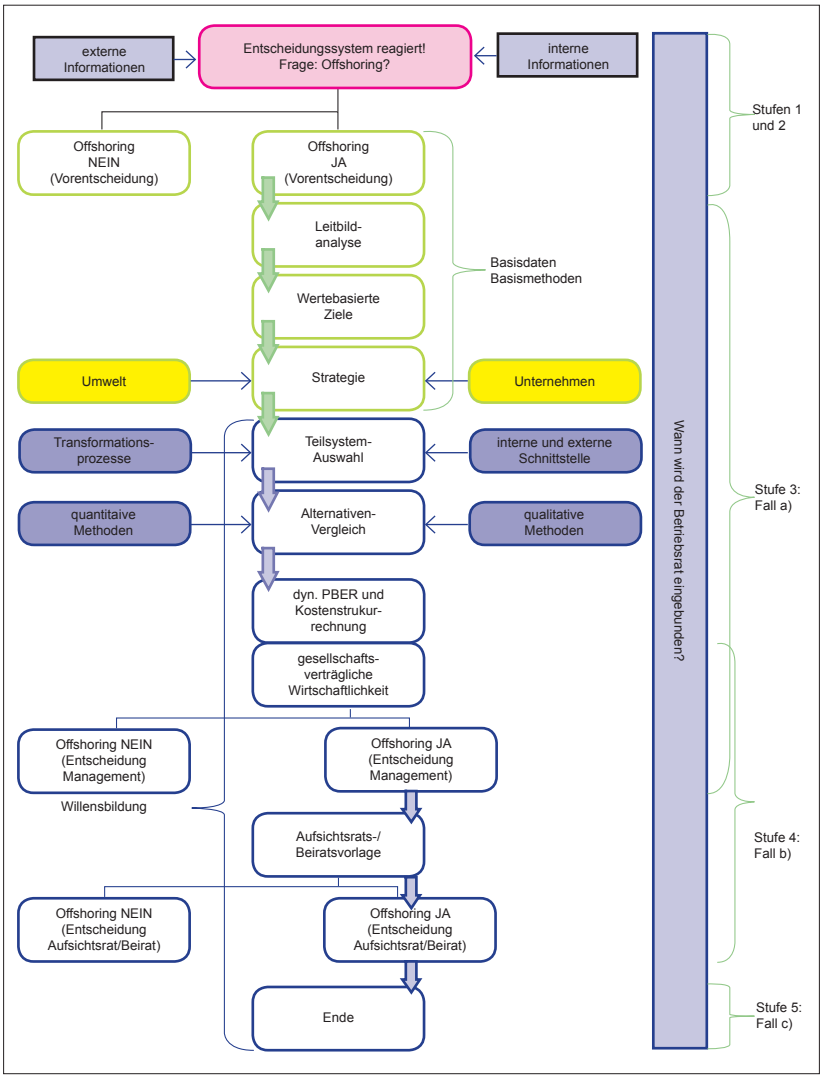
den ist und der Betriebsrat erst nach der Beirats- bzw. Aufsichtsratssitzung von der endgültigen Entscheidung erfährt. Hier gibt es für ihn keine Reaktionszeit, um auch nur den Anschein einer Verhandlungsmöglichkeit zu nutzen. Es droht der offene Konflikt, der im weiteren Verlauf völlig aus dem Ruder laufen kann. Konflikte und Konfliktbewältigungsstrategien behandeln wir im Kommunikationsteil des Handbuchs.

- Bei mittleren Unternehmen in der Rechtsform der GmbH mit obligatorischem Aufsichtsrat und einer mitbestimmungspflichtigen AG sind die Arbeitnehmer im Aufsichtsrat vertreten. Bei dieser als **Fall b** bezeichneten Stufe 4 („Der Chef hat schon weitgehend entschieden"), sollten die Arbeitnehmervertreter ebenfalls den im Fall a vorgeschlagenen „Crashkurs" durchlaufen, um rasch diskussionsfähig zu werden. Im Fall b ist nicht eindeutig bestimmbar, wann die Zeit zu laufen beginnt, die dem Betriebsrat für eigene Überlegungen zur Verfügung steht. Dieser Fall gilt aber auch für den Betriebsrat einer GmbH mit Beirat oder fakultativem Aufsichtsrat und den Betriebsrat in einer nichtmitbestimmungspflichtigen AG, sofern er zwischen der Berechnung der Vorteilhaftigkeit der geplanten Auslagerung und vor der Beirats- bzw. Aufsichtsratssitzung unterrichtet wird. Der Fall b dürfte in mittleren Unternehmen die am häufigsten anzutreffende Situation sein.

- Ein wichtiger Aspekt des Vorgehensmodells fehlt in diesen drei Phasen noch: Die Kommunikations- und Konfliktlösungskomponente. Dabei ist zu berücksichtigen: Je länger die Reaktionszeit, desto geringer ist die Wahrscheinlichkeit eines Konflikts. Und je kürzer diese Zeit, desto größer die Konfliktgefahr.

Fasst man diese Ausführungen zusammen, so ist das in Abb. 7 dargestellte erweiterte Vorgehensmodell Basis für das Handbuch und geht über das vereinfachte Vorgehensmodell der Praxis hinaus. Dieses erweiterte Vorgehensmodell ist ein Stufenmodell. Es stellt die Einbindungsmöglichkeiten der Arbeitnehmervertreter in den Entscheidungsablauf des Offshoring-Prozesses in den Fällen a-c dar.

Abb. 7: Die Fälle a bis c im Stufenmodell



(Lachhammer, eigene Darstellung)

Nun ist auch die Verbindung zwischen dem wissenschaftlichen Teil und dem Handbuch geschaffen. Denn das Stufenmodell liefert gleichzeitig den Rahmen

für die Gliederung des Handbuchs. Dabei wird sich der Kommunikations- und Konfliktteil ebenfalls an diesem Schema orientieren. Während die Wahrscheinlichkeit zunimmt, dass die Basisdaten und -methoden von Fall c hin zur frühen Einbindung der Arbeitnehmervertreter in den Entscheidungsablauf immer umfangreicher werden, gilt für den Kommunikations- und Konfliktbereich das Gegenteil. Die Wahrscheinlichkeit eines Konfliktes nimmt von Fall c nach Fall a hin ab.

5 Interpretation der Tonband-Interviews auf der Basis der Gesprächstext-Analyse

Wir haben bereits in Kapitel 2 darauf hingewiesen, dass die in den Fragebogen-Interviews getroffenen Aussagen sehr stark rational intendiert sind und deshalb zur Absicherung der Antworten Tonband-Interviews für die Gesprächstext-Analyse (Dambmann 2004) geführt wurden.

Im folgenden Kapitel wird anhand von ausgewählten Beispielen (es handelt sich hierbei um Originalaussagen) aufgezeigt, ob die gewonnenen Ergebnisse das erweiterte Vorgehensmodell sowie Inhalt und Umfang des Handbuchs beeinflussen. Die Analyse der ausgewählten Beispiele mittels GTA wird dabei in einem Fazit zusammengefasst.

Einige weitere ausgewählte Beispiele aus den Tonbandaufnahmen finden sich als Transkription im Anhang. Aufgrund der Zusicherung der Anonymität können aber auch diese, wie die Interviewausschnitte in diesem Kapitel, nur fragmentarisch wiedergegeben werden. Im Unterschied zu den Aussagen in diesem Kapitel werden die ausgewählten Beispiele dort allerdings einzeln interpretiert.

5.1 Relevante Zitate aus den durchgeführten Interviews

Die vorliegenden Original-Gesprächstexte entstanden auf der Grundlage offener Interviews zum Thema Offshore-Entscheidungen. Diese besondere Form des Interviews zeichnet sich vor allem dadurch aus, dass der Verlauf des Interviews völlig offen ist, und dient nicht dem Zweck, vorher aufgestellte Hypothesen zu überprüfen. Aus diesem Grund werden die folgenden Beispiele nicht konkreten Fragen, sondern Themenschwerpunkten, die sich aus den Interviews ergaben, zugeordnet.

Beispiel 1: Die Rolle ethischer Werte und des Unternehmensleitbildes bei Offshore-Entscheidungen

Ethische Werte spielen eine große Rolle, d. h. keine Kinderarbeit, keine Frauendiskriminierung, keine veralteten umweltverschmutzenden Technologien im Ausland. Es gibt ein paar Bereiche, ohne, dass es offiziell ausgesprochen wird, die im Prinzip auf dem Index stehen. Also wir würden z. B. nicht in den Iran gehen.

Auf der anderen Seite, als internationales Unternehmen wehren wir uns natürlich sehr stark dagegen, dass Wirtschaft zum Instrument der Politik gemacht

werden soll. Sie können auch nicht in Märkte rein- oder rausgehen, Sie können nicht heute den Chinesen, ich mag euch nicht mehr, weil ihr seid mit dem Panzer übern Platz, und morgen kommen sie und sagen, ihr seid aber ein wichtiger Markt.

Im gesamten Unternehmensleitbild sind eine Reihe von Werten formuliert, das sind also Werte, die legale Aspekte, also das 100%ige Einhalten von Gesetzen, dann, wie ist es positiv formuliert, wir machen Geschäfte nur zum gegenseitigen Nutzen. Dann natürlich die Leitbilder, die aus der Tradition kommen, soziale Verantwortung, faires Verhalten zur Konkurrenz und derartige Dinge. Da sind wir sehr konsequent.

Beispiel 2: Zur Mitarbeiterfrage bei Offshore-Entscheidungen

Mitarbeiter sind unser höchstes Gut. Klar, das entbindet natürlich nicht von dem Punkt, dass es Entscheidungen gibt, die gesetzt werden müssen, die jetzt aus Sicht des einzelnen betroffenen Mitarbeiters hart sind. Aber grundsätzlich, dass das Interesse der Mitarbeiter gewahrt wird, dass soziale Aspekte mit berücksichtigt werden.

Wir haben wichtige Fertigungsstandorte und darunter sind mehrere Standorte, die in der Lage wären mit einem 24-stündigen Streik alles lahm zu legen. Das heißt, in diesem Bereich ist eigentlich von vorneherein eine konfliktäre Lösung durch den Betriebsrat praktisch nicht denkbar.

So, deswegen ist dort ein ganz wichtiges Kriterium, wenn man Standortverlagerungen macht, schaffen wir das ohne betriebsbedingte Kündigungen. Das heißt jetzt nicht, dass es ein absolutes No-go und wenn das Unternehmen untergeht, es darf nicht gemacht werden, so extrem ist es nicht. Aber es ist etwas, wo sehr genau abgewogen wird. Man muss zumindest Konsens herbeiführen, sonst ist es nicht machbar.

Beispiel 3: Einbeziehung des Aufsichtsrats und Betriebsrats in Offshore-Entscheidungen

Die Abstimmung erfolgt mit dem Aufsichtsrat und findet durch den vorsitzenden Vorstand und seinem Stellvertreter … eigentlich hinter den Kulissen statt.

Die Managemententscheidungen gehen ausschließlich in die Führungsebene rein und werden dort positiv oder negativ entschieden. Die Abstimmung mit dem Aufsichtsrat wird dort gemacht …

Auf die Frage, wann die Arbeitnehmervertreter informiert werden, antwortet der Interviewte:

Dies ist eine rechtlich bedenkliche Frage, weil das Betriebsverfassungsgesetz schreibt vor, dass vor einer Entscheidung die Arbeitnehmervertreter zu hören sind. Deswegen ist ja immer die Frage ganz wichtig, was ist der Moment der Entscheidung? ...

Sobald der Beschluss da ist, dann werden auch die Arbeitnehmervertreter entsprechend informiert.

Zuerst einmal wird die Information, wie die Gesamtsituation ist, dargestellt und was mögliche Schritte wären, dieses Problem zu lösen. Dann sind die Arbeitnehmervertreter in dieser Frage zu hören. Es ist ja nicht so, dass man sie nicht informieren kann.

Dann wird eine konkrete Vereinbarung mit denen geschlossen und dann auch festgelegt, wie die folgende Verlagerung abgewickelt werden soll.

Wenn es Konflikte gibt, dann suchen wir vielleicht eine andere Lösung. Dass man es lässt, wüsste ich eigentlich keinen einzigen Fall, wo man eine Verlagerung angedacht hat, und wo es am Widerstand gescheitert ist, sondern es hat halt Veränderungen gegeben, Umfang, Zeitplan oder ähnliches.

Beispiel 4: Gründe für die Offshore-Entscheidung

Aufgrund der Erfahrung gibt es im Unternehmen eine grundsätzliche Philosophie: Wir wollen in der Region für die Region produzieren. Region ist dabei großzügig bemessen: In Asien in erster Linie für Asien ...

Grund für dieses Vorgehen: Erstens, eine gewisse Wechselkursunabhängigkeit; zweitens Steuerbarkeit. Z. B., wenn von Asien nach Europa geliefert werden muss, hat man i. d. R. eine Supply-Chain von ca. 35 Tagen. Beim Fliegen entstehen zu hohe Kosten.

Ganz wesentlich für Offshore ist die Verlagerung der Nachfrage in eine andere Region oder Kostengesichtspunkte, dass man mit dem Segment, das hier produziert wurde, mit diesen Herstellungskosten nicht mehr wettbewerbsfähig ist.

Die Frage stellt sich: muss ich die Gesamtproduktion verlagern oder wird Teilefertigung verlagert?

Es werden evtl. Berechnungen in jeglicher Richtung angestellt oder wie ist das Kostenniveau in den einzelnen Ländern?

Man hat nur die Informationen aus der Gegenwart und der Vergangenheit und evtl. Zukunftsprognosen.

Beispiel 5: Zur Frage der Kosten, der Marktnähe und des Marktvolumens bei Offshore-Entscheidungen

Durch Offshoring wurde die Kopfzahl im Inland stabil gehalten. Durch nicht mehr Ersetzen von Fluktuation erfolgte ein indirekter Abbau. Personal wurde reduziert.

Also, Kosten werden immer ein Thema sein, völlig egal, ob, wie der Kontinent heißt oder wie die Situation ist. Und wenn es irgendwann mal keine Lohnkostenunterschiede mehr gäbe, dann kommt halt wieder mehr Druck auf technologische Lösungen. Also Kosten ist in jedem Produkt, in jedem Gebiet ein Thema.

Marktnähe ist, glaub ich, ein ganz entscheidendes Thema.

Auch volkswirtschaftliches Wachstum, Bevölkerungsstruktur. Beide Größen beeinflussen in unserem Geschäft natürlich sehr stark das Marktvolumen. ... Dann gibt es ein paar Schlüsseltechnologien in unserem Geschäft, die man nicht nach außen gibt, und die man auch nicht ohne weiteres verlagern kann, weil ein sehr großes Know-how dafür nötig ist.

5.2 Interpretation der Gesprächstexte und deren Konsequenzen

Die Gesprächstexte zeigen, dass die Mitarbeiter bei Offshore-Überlegungen vor allem als Kostenfaktor in den Entscheidungsprozess einfließen. Offshore-Entscheidungen werden den Arbeitnehmervertretern nicht zwangsläufig in der Frühphase des Entscheidungsprozesses mitgeteilt, um den Handlungsspielraum des Managements und die Gewinnmaximierung nicht zu gefährden. Zum „höchsten Gut“ avanciert der Mitarbeiter vor allem dann, wenn er zum machtvollen Gegenpol (z. B. Streik, der die Produktion lahmlegt) des Unternehmens wird.

Selbst wenn Arbeitsplätze durch Offshoring nicht direkt abgebaut werden, erfolgt häufig eine indirekte Reduktion der Arbeitsplätze. Auch zeigt sich aus den Gesprächen, dass der Fokus auf die Lohnkostenfrage Entwicklungen im eigenen Land verhindern kann. Denn erst die Aufhebung der Lohnkostenunterschiede in den Offshore-Ländern würde Druck erzeugen, sich wieder mehr auf „technologische Lösungen“ zu konzentrieren. Die Sicherheit des Arbeitsplatzes ist wohl am stärksten bei Schlüsseltechnologien gewährleistet, denn hier geht es um Know-how, das vor dem Ausland geschützt werden muss.

Ausgehend von diesen Interpretationen der Interviewtexte stellen wir fest, dass es den Managern sowohl in mittleren als auch in den Benchmark-Unternehmen

besonders um die Befriedigung einiger Grundbedürfnisse und weniger um damit zusammenhängende Werte geht. Folgende Grundbedürfnisse stehen dabei im Vordergrund:

- Sicherheit (Überleben des Unternehmens im Konkurrenzkampf); Gewinnmaximierung
- Erweiterung des Handlungsspielraums des Managers für das Unternehmen
- Status für den Manager und das Unternehmen
- Einhaltung von nationalen und internationalen Rechten und Gesetzen

Werte, wie z. B. Gleichberechtigung, ökologische Nachhaltigkeit und Gerechtigkeit werden zwar als bedeutende Werte gesehen, jedoch häufig nur dann in die Realität umgesetzt, wenn andere Grundbedürfnisse, wie die Erweiterung des Handlungsspielraums und der Status des Unternehmens, nicht gefährdet sind. Diese Werte sind somit eher abstrakt, d. h. sie werden nicht gelebt.

Es sind bei den Managern insbesondere die genannten Grundbedürfnisse, die wesentliche Motivatoren sind, um im Aufsichtsrat bzw. Beirat eine positive Entscheidung zur Standortverlagerung herbeizuführen oder die Unterstützung wichtiger Stakeholder (Politiker, die Beziehungen zum Offshore-Land haben) zu erreichen.

Bei der Belegschaft und ihren Interessenvertretern geht es – im Gegensatz zu den Managern – bei Standortentscheidungen vor allem um das Grundbedürfnis nach sicheren Arbeitsplätzen sowie um Gerechtigkeit. Diese Grundbedürfnisse sind in sehr engem Zusammenhang mit Werten wie Solidarität, Eigentum verpflichtet oder handle gerecht und fair zu sehen. Aber auch die Möglichkeit zu Verhandlungen auf Augenhöhe ist Arbeitnehmervertretungen wichtig.

Dass es bei Offshore-Entscheidungen zwischen Managern sowie der Belegschaft und ihren Interessenvertretern somit sehr leicht zu Interessenkonflikten kommen kann, liegt auf der Hand. Ziele und Werte beider Parteien sind häufig – zumindest in ihrer Gewichtung – nicht deckungsgleich und bergen damit ein hohes Konfliktpotenzial.

Wie die Analyse obiger Beispiele und die Ausführungen in Abschnitt 1.3 zeigen, kann eine Einigung bzw. die Verhinderung eines offen ausgetragenen Machtkampfes nur dadurch erreicht werden, dass beide Parteien ihre Ansprüche anpassen oder sich auf eine gemeinsame Wertebasis einigen.

Das bedeutet aber, dass die Ergebnisse der Fragebogen-Interviews erweitert werden müssen. Diese wichtige Erkenntnis der GTA ist vor allem im Hinblick auf die quantitativen Modelle des ersten Teils des Handbuchs von Bedeutung. Denn die dort dargestellten Verfahren und Ergebnisse werden nur dann zu einer

Einigung zwischen Betriebsrat und Managern führen, wenn entweder die Anspruchsniveaus angepasst sind oder die Wertebasis übereinstimmt.

Beide Rahmenbedingungen werden aber nicht von Anfang an gegeben sein. Am ehesten scheinen sie noch realisierbar, wenn die Arbeitnehmervertreter sehr früh in den Prozess der Standortentscheidung eingebunden werden. Aber auch hier können Konflikte ebenso entstehen wie im Fall einer späten Einbeziehung von Arbeitnehmerinteressen.

6 Die Überleitung zum Handbuch

Die bisherigen Ausführungen haben gezeigt, dass das in Abschnitt 1.3 entwickelte Vorgehensmodell nicht im theoretischen Rahmen des systemischen Unternehmungsmodells verhaftet bleibt. Vielmehr zeigen sowohl die aus den Fragebogen-Interviews gewonnenen Erkenntnisse als auch die aus der Interpretation der Gesprächstext-Analyse abgeleiteten Motive und Werte, dass Unternehmungen durchaus – wenn auch in z. T. unterschiedlicher Ausprägung – ihre Offshore-Entscheidungen nach dem Muster dieses Modells fällen, und das durchaus auch emotional gefärbt.

Für das im folgenden Teil II zu erstellende Handbuch, das Basis der Wissenserweiterung für Betriebsräte sein soll, ergibt sich somit zweierlei:

1. Es sind Methoden und Daten herauszuarbeiten, ohne die eine fundierte Offshore-Entscheidung nicht möglich ist.
2. Dieses rationale Vorgehen im Entscheidungsprozess wird nicht ohne Konflikte ablaufen. Denn in der Praxis bevorzugen es mittelständische Unternehmen, ihre Betriebsräte oft so spät wie möglich einzubinden. Daher werden wir uns im zweiten Teil des Handbuchs intensiv mit dem Thema Konfliktmanagement auseinandersetzen. Denn Methoden der Konfliktbeherrschung haben bei mittleren Unternehmen eine besondere Bedeutung, ist doch die Stellung der Arbeitnehmervertreter meist nicht so stark wie in den Benchmark-Unternehmen.

Wie bereits in Kapitel 2 und Abschnitt 4.4 begründet, sollen die Benchmark-Unternehmen im Sinne von „best practice“ den Maßstab setzen. Allerdings kann man in mittleren Unternehmen nicht erwarten, dass dort eine Elite von Betriebswirten, wie in den Benchmark-Unternehmen, Modelle berechnet, wie dies Stabsabteilungen von Großunternehmen tun. Zwar werden, wie gesagt, Betriebsräte mittlerer Unternehmungen kaum in den Entscheidungsprozess eingebunden. Dennoch sollen sie auf der Basis dieses Handbuchs ein Problemverständnis und eine Heranführung an ausgesuchte quantitative Methoden erhalten, die sie zu gleichberechtigten Sparringspartnern für die Manager bei Standortentscheidungen machen.

Die Berücksichtigung der theoretischen Ergebnisse aus den Kapiteln 1 und 4 hat im Handbuch nicht nur am Entscheidungsablauf anzusetzen, sondern vor allem an der zur Verfügung stehenden Reaktionszeit der Betriebsräte sowie der damit zusammen hängenden Konfliktwahrscheinlichkeit.

Schließlich legen die Ergebnisse der Interviews nahe, auch den Fall der Nicht-Einbeziehung des Betriebsrats zu behandeln. Diesen Fall berücksichtigen wir

wegen seiner Bedeutung für die Kommunikation und das Konfliktmanagement im Handbuch gesondert.

Da dieses Handbuch den Betriebsräten nicht nur Kenntnisse vermittelt, wie sie vorgehen können, sondern auch Alternativen zum Offshoring aufzeigt, ist in seinem ersten Teil auch ein eigenständiges Kapitel über strategische Alternativen zum Going-offshore vorzusehen. Hierunter fallen zum Beispiel organisatorische Verbesserungen am alten Standort, Clusterbildung oder – worauf auch in den Interviews hingewiesen wurde – Innovationen, die vor allem auch eine Reduktion der Kostenseite nach sich ziehen.

7 Literaturverzeichnis

Abele, E.; Kluge, J.; Näher, U. (Hrsg. 2006): *Handbuch Globale Produktion*. München

Albach, H.; Held, Th. (Hrsg. 1984): *Betriebswirtschaftslehre mittelständischer Unternehmen*. Stuttgart

Arnold, K. (1992): *Wirtschaftsgeographie in Stichworten*. In: Hirt's Stichwörterbuch. Unterägeri

Bathelt, H. (1992): *Erklärungsansätze industrieller Standortentscheidungen – Eine kritische Bestandsaufnahme und empirische Überprüfung am Beispiel von Schlüsseltechnologie-Industrien.* Geographische Zeitschrift 80 (4), S. 195ff

Bauer, J. (2006): *Warum ich fühle, was du fühlst.* München

Behrens, K.C. (1971): *Allgemeine Standortbestimmungslehre*. Köln und Opladen

Behringer, S. (2002): *Unternehmensbewertung in Mittel- und Kleinbetrieben*. Berlin

Blöcker, A.; Jürgens, U.; Meißner, H.-R. (2009): *Innovationsnetzwerke und Clusterpolitik in europäischen Automobilregionen. Impulse für Beschäftigung*. Berlin

Blohm, H.; Lüder, K.; Schaefer, C. (2006): *Investition*. 9. Aufl., München

Brehm, J. W.; Cohen, A. R. (1962): *Exploration of Cognitive Dissonance*. New York/London/Sydney

Brockfeld, H. (1997): *Regionen im Wettbewerb unter dem Gesichtspunkt ihrer Standortqualität – dargestellt am Beispiel der Europäischen Union.* München

Burkart, R.; Hömberg, W. (1995): *Kommunikationstheorien.* Wien

Damasio, A. (1997): *Descartes' Irrtum – Fühlen, Denken und das menschliche Gehirn*. München

Damasio, A. (1999): *Ich fühle also bin ich – Die Entschlüsselung des Bewusstseins*. München

Dambmann, U. M. (1990): *Männer fühlen anders.* München

Dambmann, U. M. (2004): *Erfolgsfaktor Gehirn – oder die Auflösung des Widerspruchs von Gefühl und Verstand*. Münster

Disselkamp, M. (2005): *Innovationsmanagement, Instrumente und Methoden zur Umsetzung im Unternehmen.* Wiesbaden

Dubs, R.; Euler, D; Rüegg-Sturm, J.; Wyss, Ch. E. (2004): *Einführung in die Managementlehre.* Band 1-5, Bern/Stuttgart/Wien

Eisl, M. J.; Lachhammer, (J.) H. (1981*): Ein entscheidungsorientiertes Kostenrechnungssystem für Fachinformationseinrichtungen*. Frankfurt a. M.

Eustachi, K.; Gusel, E.; Lachhammer, (J.) H. (1984): *Konzeption einer Betriebsstatistik für Fachinformationszentren*. Frankfurt a. M.

Festinger, L. (1957): *A Theory of Cognitive Dissonance.* Stanford, CA

Fisher, R.; Ury, W.; Patton, B. (1998): *Das Harvard-Konzept – Sachgerecht verhandeln – erfolgreich verhandeln.* Frankfurt a. M.

Ford (o.J.): *Konstruktions- und Prozess-FMEA*. Köln

Glasl, F. (1999): *Konfliktmanagement – Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater.* Bern

Goeudevert, Daniel (1998): *Wie ein Vogel im Aquarium*. Hamburg

Goleman, D. (1996): *Emotionale Intelligenz.* München

Haas, H-D; Fleischmann, R. (1986): *Probleme industrieller Standortentwicklung im Münchener Raum aus der Sicht einer verhaltensorientierten Industriegeographie.* In: Schaffer, F; Poschwata, W. (Hrsg.): Angewandte Sozialgeographie – Karl Ruppert zum 60. Geburtstag, S. 303ff, Augsburg

Haberstock, L. bearb. von Breithecker, V. (2004): *Kostenrechnung II – (Grenz-) Plankostenrechnung.* Berlin

Haken, H.; Haken-Krell, M. (1997): *Gehirn und Verhalten – Unser Kopf arbeitet anders, als wir denken*. Stuttgart

Harrant, H.; Hemmrich, A. (2004): Risikomanagement in Projekten. München/ Wien

Heider, F. (1958): *The Psychology of Interpersonal Relations*. New York

Heinen, E. (1974): *Einführung in die Betriebswirtschaftslehre*. Wiesbaden

Heinen, E. (1991): *Industriebetriebslehre – Entscheidungen im Industriebetrieb.* Wiesbaden

Heinze, Th.; Klusemann, H.W.; Soeffner, H.G. (Hrsg. 1980): *Interpretationen einer Bildungsgeschichte – Überlegungen zur sozialwissenschaftlichen Hermeneutik (mit Beiträgen von Oevermann, U. et al.)*. Bensheim

Hinterhuber, H. H. (2004): *Strategische Unternehmensführung*. 7. Aufl., Berlin/ New York

Hosotani, K. (1992): *The QC Problem Solving Approach*. Tokyo

Institut der deutschen Wirtschaft Köln (Hrsg. 2010): *Standort Deutschland. Ein internationaler Vergleich*. Köln

InterAction Council (1996): In Search of Global Ethical Standards, Nr. 2. Vancouver

Ivey, A. (1998): *Führung durch Kommunikation – Zwischenmenschliche Kompetenz als Schlüssel zum unternehmerischen Erfolg*. Leonberg

Kappich, L. (1989): *Theorie der internationalen Unternehmungstätigkeit – Betrachtung der Grundformen des internationalen Engagements aus kooperationskostentheoretischer Perspektive*. München

Kepner-Tregoe (o.J.): *Problem Solving and Decision Making*. Seminarunterlage

Kilger, W.; Pampel, J.; Vikas, K. (2002): *Flexible Plankostenrechnung und Deckungsbeitragsrechnung.* Wiesbaden

Kinkel, S. (2004): *Erfolgskritische Standortfaktoren ableiten – eine erfahrungsbasierte Auswahlhilfe.* In: Kinkel, S. (Hrsg.): Erfolgsfaktor Standortplanung. In- und ausländische Standorte richtig bewerten, S. 49ff, Berlin

Kinkel, S.; Lay, G.; Spomenca, M. (2004): *Produktionsverlagerungen ins Ausland und Rückverlagerungen. Ergebnisse aus der Erhebung „Innovation in der Produktion" des Fraunhofer-Instituts für Systemtechnik und Innovationsforschung*. Karlsruhe

Kinkel, S.; Spomenca, M.; Jäger, A. (2009): *Produktions- und FuE-Verlagerungen ins Ausland*. Karlsruhe

Kinkel, S. (Hrsg. 2009): *Erfolgsfaktor Standortplanung*. 2.Aufl.

Kirsch, W. (1970): *Entscheidungsprozesse – Verhaltenswissenschaftliche Ansätze der Entscheidungstheorie*. Band I, Wiesbaden

Klepzig, H.-J.; Meissner, D. (1988): *Im Wettbewerb bestehen. Führungshandbuch der Bayerischen Hypotheken- und Wechselbank*. München

Klepzig, H.-J.; Meissner, D. (1989*): Eurostrategien ´92. Führungshandbuch der Bayerischen Hypotheken- und Wechselbank*. München

Klepzig, H.-J.; Meissner, D. (1997): *Initiativen für neue Wettbewerbsstärken. Führungshandbuch der Bayerischen Hypotheken- und Wechselbank*. München

Klepzig, H.-J. (2000): *Wettbewerbsoffensive im Mittelstand*. Vortragsunterlagen, München

Klepzig, H.-J. (2002): *Innovation: die Grundlagen; in VBM: Innovationsmanagement – Fokus unternehmerischen Handelns*. München

Klepzig, H.-J. (2004): *Automotive Cluster in Germany. Tasks for SME*. Vortragsunterlagen, Tokyo

Klepzig, H.-J. (2010): *Working-Capital und Cash Flow*. 2. Aufl., Wiesbaden

Küng, H; Kuschel, K.J. (Hrsg. 1993): *Erklärung zum Weltethos. Die Deklaration des Parlaments der Weltreligionen.* München

Küng, H. (1998): *Weltethos für Weltpolitik und Weltwirtschaft*. München/Zürich

Küpper, H.J.; Wagenhofer, A. (2002): *Handwörterbuch Unternehmensrechnung und Controlling*. Stuttgart

Lachhammer, (J.) H. (1979a): *Kostenrechnung im Dienstleistungsbetrieb, Teil I – Die Auswahl des geeigneten Systems.* In: Kostenrechnungspraxis, krp. 06/79

Lachhammer, (J.) H. (1979b): *Neuere Entwicklungen der Kostenrechnung, Teil II.* In: Kostenrechnungspraxis, krp. 07/79

Lachhammer, (J.) H. (1999): *Patient als Mittelpunkt eines TQM-Systems? – Der Ansatz des Total-Value-Managements*. In: Sänger, V. (Hrsg.): Medizin im Dialog – Chirurgie im Spannungsfeld von Ökonomie und Humanität, S. 53ff

Lachhammer, (J.) H. (2000): *Qualitätscontrolling als Steuerungsinstrument eines Non-Profit-Unternehmens.* In: König, J.; Oerthel, C.; Puch, H.J. (Hrsg.): Qualitätsmanagement und Informationstechnologien im Sozialmarkt, S. 139ff, Starnberg

Lachhammer, (J.) H. (2001): *Total-Value-Management – Ein werteorientiertes Modell für die Zukunft.* In: König, J., Oerthel, C., Puch, H.J. (Hrsg.): Wege zur neuen Fachlichkeit, Qualitätsmanagement und Informationstechnologien, S. 169ff, Starnberg

Lachhammer, (J.) H. (2004): *Total-Value-Management – Mittelpunkt einer Qualitätsoffensive in sozialen Einrichtungen*. In: Peterander, F.; Speck, O.: Qualitätsmanagement in sozialen Einrichtungen, S. 181ff, München/Basel

Lachhammer, (J.) H. (2008): *Qualitätsmanagement*. In: Häberle, S. G. (Hrsg.): Das neue Lexikon der Betriebswirtschaftslehre, Band 3, S. 1068ff, München/Wien

Lachhammer, (J.) H.; Dambmann, U. M. (2009): *Marktforschung auf der Grundlage der Gehirnforschung*. In: Bauen, Wirtschaft, Industrie. Sonderausgabe München, S. 18ff, Worms

LeDoux, J. (1998): *Das Netz der Gefühle – Wie Emotionen entstehen.* München

Leifels, G.; Möller, U. (1984): *Konflikte spielend begreifen.* Offenbach

Le Monde diplomatique (2010): Atlas der Globalisierung. 2. Aufl., Paris

Lewin, K. et al. (1944): *Level of aspiration.* In: Hunt, J.M. (Hrsg.): Personality and the behavior disorders. S. 33ff, New York

Mansfield, E.; Rapoport, J.; Schnee, J. (1971): *Research and Innovation in the Modern Corporation*. London

Mayntz, R. (1969): *Soziologie der Organisation*. Reinbek bei Hamburg

McGrath, M. E. (1994): *The R&D Effectiveness Index: A Metric for Product Development Performance.* In: World Class Design to manufacture.

Mellerowicz, K. (1961): *Planung und Plankostenrechnung*. Band 1: Betriebliche Planung. Freiburg

Mellerowicz, K. (1972): *Planung und Plankostenrechnung*. Band 2: Plankostenrechnung. Freiburg

Mellerowicz, K. (1990): *Neuzeitliche Kalkulationsverfahren*. Freiburg

Mercer Management Consulting (2005): *Management von Unternehmensnetzwerken in der Automobilindustrie*. München

Müller, K. (1996): *Allgemeine Systemtheorie*. Opladen

Nerdinger, F. (1995): *Motivation und Handeln in Organisationen*. Stuttgart

North, D. C.; Streissler, M. (2009): Institutionen, institutioneller Wandel und Wirtschaftsleistung. Tübingen

Novackova, J. (2001*): Standorttheorien und ihre Bedeutung für die Industriegeographie*. ISBN (e-Book) 978-3-640-02304-2

Nuhn, H. (1987): *Industriegeographie*. In: Geographische Rundschau, S. 47ff

Parsons, T. (1951): *The social System.* Glencoe, Ill.

Porter, M. E. (1986): *Wettbewerbsvorteile*. Frankfurt/New York

Precht, R. D. (2010): *Die Kunst kein Egoist zu sein – Warum wir gerne gut sein wollen und was uns davon abhält*. München

Pred, A. (1967a): *Industrialization and Urbanization as interacting Spatial Process; Examples from American Experiences*. In: Cohen, S. B. (Hrsg.): Problems and Trends in American Geography. S. 26ff, New York

Pred, A. (1967b): *Behavior and Location; Foundations for a geographical and dynamic Location Theory*. Part I; Lund Studies in Geography, Nr. 27, S. 130ff

Pred, A. (1968): *Postscript and Translation of Thorsten Hägerstrand's Innovation Diffusion as a Spatial Process*. S. 340ff, Chicago

Pred, A. (1969): *Behavior and Location; Foundations for a geographical and dynamic Location Theory*. Part II; Lund Studies in Geography, Nr. 29, S. 152ff

Reinemann, H. (2002): *Betriebliche Weiterbildung in mittelständischen Unternehmen*. Münster

Riebel, P. (1994): *Einzelkosten und Deckungsbeitragsrechnung – Grundfragen einer markt- und entscheidungsorientierten Unternehmensrechnung.* Wiesbaden

Ritsch, K. (2004): *Wissensorientierte Gestaltung von Unternehmensnetzwerken*. Dissertation, Graz

Roth, G. (2001): *Fühlen, Denken, Handeln – Wie das Gehirn unser Verhalten steuert.* Frankfurt a.M.
Scharmer, O. C. (2009): *Theorie U – Von der Zukunft her führen*. Heidelberg
Schätzl, L. (2003): *Wirtschaftsgeographie I*. Paderborn
Schmalenbach, E. (1911): *Die Privatwirtschaftslehre als Kunstlehre.* In: ZfhF 6 (1911), S. 304 ff.
Schmalenbach, E. (1919): *Selbstkostenrechnung. Teil I.* In: ZfhF 13 (1919), S. 525 ff.
Schnurrenberger, B. (2000): *Standortwahl und Standortmarketing; Beeinflussung der Standortwahl internationaler Unternehmen durch professionelles Standortmarketing der Regionen*. Berlin
Schöler, K. (2005): *Raumwirtschaftstheorie.* München
Schulz, A. (2007): *Der Standort Deutschland und die Rückverlagerer*. Saarbrücken
Schulz von Thun, F. (1999a): *Miteinander Reden – Störungen und Klärungen.* Band 1, Reinbek bei Hamburg
Schulz von Thun, F. (1999b): *Miteinander Reden – Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung.* Band 2, Reinbek bei Hamburg
Schulz von Thun, F. (2000): *Miteinander Reden – Das „innere Team" und situationsgerechte Kommunikation.* Band 3, Reinbek bei Hamburg
Shingo, S. (1981): *Study of Toyota Production System*. Tokyo
Simon, H. (2009): *33 Sofortmaßnahmen gegen die Krise*. Frankfurt/New York
Sprenger, R. (1997): *Mythos Motivation – Wege aus der Sackgasse*. Frankfurt a. M.
Stamm, M. (1999): *Probleme lösen im Team*. Offenburg
Taylor, B.; Lippitt, G. (Hrsg. 1983): *Management Development and Training Handbook*. 2nd. ed.
Thomae, H. (Hrsg. 1969): *Die Motivation menschlichen Handelns*. Berlin
Thomale, E. (1989): *Standortentscheidungen*. In: Graeble: Industrie und Raum, Handbuch des Geographieunterrichts, Band 3, Köln
Ulrich, H. (1970): *Die Unternehmung als produktives soziales System*. Bern
Urschel, O. (2010): Risikomanagement in der Immobilienwirtschaft. Karlsruhe
Vokuss Büromöbelfabrik (o.J.): *Firmenbroschüre*
Wagner, H.-J. (2001): *Objektive Hermeneutik und Bildung des Subjekts.* Weilerswist
Walker, R.; Storper, M. (1989): *The Capitalist imperative – Territory, Technology and Industrial Growth.* New York

Weston, F. J. (1962): *Managerial Finance*. New York

Wildemann, H. (2005): *Unternehmensstandort Deutschland*. TCW-Transfer-Centrum, München

Wildemann, H. (2008): *Standortplanung in Produktionsnetzwerken. Leitfaden zur Standortbewertung für Zulieferunternehmen und Hersteller*. 15. Aufl., München

Wildemann, H. (2010): *Innovationsmanagement*. 10. Aufl., München

Wildemann, H. (2010): *Total Cost of Ownership. Leitfaden zur Optimierung der Gesamtkostenposition in Beschaffung, Produktion und Logistik*. 4. Aufl., München

ZEW – Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (2010): *Länderindex der Stiftung Familienunternehmen*. München

Internetadressen:

http://www.eulerhermes-aktuell.de (Stand: 15.12.2010)
http://www.laenderrisiken.de (Stand: 15.12.2010)
http://www.worldmapper.org (Stand: 15.12.2010)
http://www.automobil-cluster.at (Stand: 15.12.2010)
http://www.kompetenznetzwerke.de (Stand: 15.12.2010)
http://www.clusterobservatory.eu (Stand: 15.12.2010)
http://www.t-online.de/business (Stand: 15.12.2009)
http://www.grin.com/e-book/103928/ (Stand: 20.03.2011)

8 Anhang

8.1 Interview-Fragebogen

Strukturiertes Interview zum Projekt „Going-offshore“

Auftraggeber: Hans-Böckler-Stiftung
Der folgende Fragebogen untergliedert sich in **vier Teile**:

Teil I und **Teil IV** sind von allen Gesprächspartnern soweit wie möglich zu beantworten. Für die **Teile II** und **III** ergeben sich zwei entscheidende Fragen, die zu Beginn des Interviews zu stellen sind:

Haben Sie schon Offshoring-Entscheidungen getroffen?

Haben Sie in der Zukunft vor, Offshoring-Entscheidungen zu fällen?

Bei der Beantwortung der Fragen 1 und 2 mit „ja“ sind Teil II und Teil III relevant.

Wird nur Frage 1 mit „ja“ beantwortet, gilt nur Teil II.

Wird nur Frage 2 mit „ja“ beantwortet, gilt nur Teil III.

Wird keine der Fragen 1 oder 2 mit „ja“ beantwortet, ist Teil III wie folgt zu verwenden:

Die erste Frage lautet: Wie ist Ihre derzeitige strategische Ausrichtung?

Danach sind alle in **Teil III** folgenden Fragen in der Möglichkeitsform zu formulieren (Beispiel: Um welche Investitionssumme könnte es dabei gehen?).

Teil I

Datum der Interviews:
Interviewer/in:
Erklärung des Projektes „Going-offshore“ durch den Interviewer
und Zusicherung von Anonymität

Firmenname:	Gründungsjahr:	Rechtsform:
Anschrift:	Ort der Befragung:	
Gesprächspartner:	Position:	
Ausbildung:	Werdegang:	
Betriebszugehörigkeit:		
Tel:		

E-Mail:
Branche: Zielmärkte:

Leistungsprogramm:
- Inland
- Ausland

Umsatz:
- Inland
- Ausland

Inland	**Ausland**
Standorte :	Standorte:
Niederlassungen:	Niederlassungen:
Produktionsstätten:	Produktionsstätten:

Anzahl der Mitarbeiter (umgerechnet in Vollbeschäftigte):

Inland:	**Ausland:**
Niederlassungen:	Niederlassungen:
Produktionsstätten:	Produktionsstätten:

Fragen zum Aufsichtsrat/Beirat und Betriebsrat:
Haben Sie einen Aufsichtsrat/Beirat?
Wurden Entscheidungen des Managements vom Aufsichtsrat/Beirat manchmal beeinflusst oder eventuell sogar zurückgewiesen?
Stehen – falls dies vorkommt – bei konträren Entscheidungen des Aufsichtsrats/Beirats vor allem sachliche/fachliche Argumente im Vordergrund?
Haben Sie einen Betriebsrat?
Können Entscheidungen des Managements vom Betriebsrat beeinflusst werden?
Stehen dann bei den Argumentationen des Betriebsrats vor allem sachliche/fachliche Argumente im Vordergrund?

Teil II

Welche Beweggründe standen bei den Standortverlagerungen ins Ausland im Vordergrund?
Welcher Teil der Wertschöpfungskette/des Supply Chain hatte dabei oberste Priorität?

Um welche Investitionssumme ging es dabei?
Waren dies Offshoring-Entscheidungen, die sich auf das Personal im Inland auswirkten?
Welche Entscheidungskriterien waren dabei wichtig/unwichtig?

- Betriebswirtschaftlich quantitativ/qualitativ (z. B. Logistikkosten, Produktionskosten, Lage am Arbeitsmarkt, Ausbildung des Personals)
- **Exkurs**:
  - Können Sie mir – für verschiedene Mitarbeitergruppen (Facharbeiter, Vorarbeiter, Ingenieure usw.) – die derzeitigen Arbeitskosten/Stunde benennen?
    - Im Inland:
    - Im Ausland:
  - Wenn Sie die Qualifikation Ihrer Mitarbeiter im In-/Ausland vergleichen, wie lautet dann Ihre Einschätzung?
  - Vergleichen Sie die Arbeitsproduktivität zwischen Inlands- und Auslandsstandort.

Kommen wir wieder zu den Entscheidungskriterien. Waren die folgenden wichtig/unwichtig?

- Volkswirtschaftlich quantitativ/qualitativ (z. B. Wirtschaftswachstum, Rechtssystem)
- Interkulturell/global (moralisch/ethische Werte wie keine Kinderarbeit; Gleichstellung von Mann und Frau)
- Inwiefern spielten dabei ökologische Kriterien eine Rolle?

Haben Sie politische Kontakte zwischen Deutschland und dem Offshoring-Land genutzt?

- Wenn ja, in welcher Form?

Könnten Sie kurz den Ablauf beschreiben, der letztendlich zur Offshoring-Entscheidung führte?
Nur dann die folgenden Beispiele nennen, falls der Interviewte mit der Frage nichts anfangen kann:

- Kostenführerschaft ging verloren
- Lohnkosten waren sehr hoch
- Folgende Berechnungen und Vergleiche wurden (nicht) angestellt (z. B. Standort alt / Standort neu usw.)?
- Ohne den Betriebsrat zu konsultieren, entschied Geschäftsführung/Vorstand mit Aufsichtsrat

Welche Instrumente setzten Sie bei Verlagerungen zur Entscheidungsfindung im Betrieb ein? (Beispiel: Vollkostenrechung/Teilkostenrechnung; Betriebsergebnisrechnung; Kostenstellenrechnung usw.)
Hatten Sie alle zur Entscheidung notwendigen Informationen oder hätten Sie zusätzliche Informationen benötigt?

- Welche fehlten Ihnen? (Betrafen sie z. B. den betrieblichen, volkswirtschaftlichen oder ausländischen Bereich?)

Wann informierten Sie Aufsichtsrat und Betriebsrat über die anstehende Standortverlagerung?

- In welcher Form wurde informiert?
- Welche Informationen wurden dabei weitergegeben?

Waren Management, Aufsichtsrat/Beirat und Betriebsrat bezüglich der Notwendigkeit der Verlagerung einer Meinung?

- Falls Nein, welcher Art waren die Meinungsverschiedenheiten?
- Wie wurden sie gelöst?

Welche Probleme ergaben sich bei der Umsetzung der Offshore-Entscheidungen (z. B. schlechte Planung, Schnittstellenprobleme bei der EDV, der Kommunikation und zwischen verschiedenen Organisationseinheiten)

- Wie wurden diese Probleme gelöst?

Sind mittlerweile Rückverlagerungen bei den ausländischen Standorten erfolgt?
Was waren die Ursachen für die Rückverlagerung?

Teil III

Wie ist Ihre derzeitige strategische Ausrichtung?
Stehen dabei Entscheidungen an, die sich mit dem Thema Offshoring beschäftigen?
Wenn ja:

- Welche Beweggründe stehen dabei im Vordergrund?

Welcher Teil der Wertschöpfungskette/der Supply Chain hat dabei oberste Priorität?
Um welche Investitionssumme geht es dabei?
Werden sich die anstehenden Offshoring-Entscheidungen auf das Personal im Inland auswirken?
Welche Entscheidungskriterien sind dabei wichtig/unwichtig?

- Betriebswirtschaftlich quantitativ/qualitativ (z. B. Logistikkosten, Produktionskosten, Lage am Arbeitsmarkt, Ausbildung des Personals)
- Volkswirtschaftlich quantitativ/qualitativ (z. B. Wirtschaftswachstum, Rechtssystem)
- Interkulturell/global (z. B. moralisch/ethische Werte wie z. B. keine Kinderarbeit, Gleichstellung von Mann und Frau)
- Inwiefern spielen dabei ökologische Kriterien eine Rolle?

Inwiefern wird die politische Lage im Offshoring-Land berücksichtigt werden?

- Wenn ja, in welcher Form?

Werden Sie politische Kontakte zwischen Deutschland und dem Offshoring-Land nutzen?

- Wenn ja, in welcher Form?

Werden die vorgegebenen Ziele bei anstehenden Entscheidungen – auch Verlagerungen – im Sinne eines einzuhaltenden Optimums definiert werden, oder gibt es eine Bandbreite, die versucht, das Anspruchsniveau auch jener Gruppen zu berücksichtigen, die in den Entscheidungsprozess involviert sind? (z. B. Aufsichtsrat, Betriebsrat, sonstige Stakeholder)

In welcher Form werden Werte des Unternehmens, die z. B. im Leitbild formuliert sind, in die Entscheidung bei einer Verlagerung mit eingehen?

- (Beispiel: Gleichstellung von Mann und Frau, faires Verhalten zur Konkurrenz)

Können Sie den Prozess beschreiben, der zur anstehenden Offshoring-Entscheidung führen wird? (Vergleiche oben den Prozess)

Welche Instrumente werden Sie zur Entscheidungsfindung im Betrieb einsetzen? (Beispiel: Vollkostenrechung/Teilkostenrechnung; Betriebsergebnisrechnung; Kostenstellenrechnung usw.)

Werden Sie alle zur Verlagerungsentscheidung notwendigen Informationen haben oder vermuten Sie, dass – wie bei anderen Unternehmen auch – notwendige Informationen fehlen könnten?

- Haben Sie eine Vermutung, welche Informationen dies sein könnten? (Werden sie den betrieblichen, volkswirtschaftlichen oder ausländischen Bereich betreffen?)

Wann werden Sie Aufsichtsrat und Betriebsrat über die anstehende Standortverlagerung informieren?

- In welcher Form werden Sie informieren?
- Welche Informationen werden dabei weitergegeben?

Werden Management, Aufsichtsrat/Beirat und Betriebsrat bezüglich der Notwendigkeit der Verlagerung einer Meinung sein?

- Falls Nein, welcher Art könnten die Meinungsverschiedenheiten sein?
- Wie werden Sie versuchen, falls der Fall einer unterschiedlichen Meinung eintritt, diesen zu lösen?

Welche Probleme erwarten Sie bei der Umsetzung der künftigen Offshore-Entscheidung (z. B. schlechte Planung, Schnittstellenprobleme bei der EDV, der Kommunikation und zwischen verschiedenen Organisationseinheiten)?

- Haben Sie eine Vorstellung, in welcher Form diese Probleme, falls sie eintreten, gelöst werden könnten?

Teil IV

Können Sie uns Flops und/oder Tops aus dem Bereich Offshoring benennen? Diese können sowohl Ihr Unternehmen als auch andere in- bzw. ausländische Unternehmen betreffen.

Wie wurden seitens der betroffenen Unternehmen die Flops gelöst oder wollte man keine Revision der getroffenen Entscheidung durchführen?

Können Sie zu den **derzeitigen** Trends beim Offshoring eine Aussage machen?

Welche Branchen werden in **Zukunft** vor allem Offshoring durchführen?

Welche betrieblichen Bereiche werden vor allem ins Ausland verlagert werden?

Welche Länder werden für die Verlagerung ins Ausland dabei besonders interessant sein?

Welche strategischen Alternativen fallen Ihnen zum Going-offshore ein? (z. B. Open Source oder Clusterbildung)

Ergänzung/Betriebswirtschaftliche Kriterien zum Nachfragen

Anteil Personalkosten an Gesamtkosten

Vor-Nachkalkulation

- Amortisation (Plan/Ist)
- Arbeitsproduktivität (Plan/Ist)
- Kapitalbindung

Totalkostenrechnung

- Welche wesentlichen Kosteneinsparungen in GuV?
- Welche Kostenentwicklung
  - Personal

- Energie
- …

- Welche erhöhten Transaktionskosten
  - insbes. Transportwesen
  - Transportdauer/Zuverlässigkeit/Kostenentwicklung

Arbeitskosten

- Angelernter Arbeiter
- Schichtführer
- Werkleiter
- Aufschlag bei ausländischen Unternehmen?
- Qualifikation/Anlernzeit
- Verfügbarkeit/Fluktuation
- Kostenentwicklung/Personalkosten
- Sprachkenntnisse

Arbeitsproduktivität

- Anzahl Arbeitsstunden pro Tag/pro Jahr
- Wertschöpfung/Mitarbeiter bzw. Stunde
- (Wertschöpfung ./. Kapitalkosten)/Mitarbeiter bzw. Stunde
- Anreizsysteme
- Standortgerechte Produktion

Aufwand/Dauer Produktionsanlauf

Aufwand/Dauer Produktionsauslauf (Abfindungen!!)

Schutzrechte

8.2 Auswertung Interviews mittlerer Unternehmen

Zusammengefasste, anonymisierte Auswertung der Interviews mit Managern mittlerer Unternehmen, Gewerkschaftsvertretern und Arbeitnehmervertretern

Teil I

Datum der Interviews:
Februar bis September 2010
Interviewer/in:
Prof. Dr. Klepzig, Prof. Dr. Lachhammer

Erklärung des Projektes „Going-offshore“ durch den Interviewer und Anonymität zusichern:
Zusicherung der Anonymität.

Firmenname: diverse
Gründungsjahr: Schwerpunkt nach 1945
Rechtsform: GmbH/AG
Anschrift: ---
Ort der Befragung: verschiedene
Gesprächspartner: ---
Position: Vorstände, geschäftsführende Gesellschafter, Bereichsleiter, Gewerkschafter, Betriebsrat
Ausbildung: unterschiedliche Ausbildungswege (Praktiker, Hochschule)
Werdegang: ----
Betriebszugehörigkeit: 5 Jahre und mehr
Tel.: ---
E-Mail: ---

Branchen: 8 verschiedene Branchen von Bekleidung bis Kfz und Maschinenbau
Zielmärkte: Deutschland, Europa, weltweit
Leistungsprogramm: Schwerpunkt Produktion; ansatzweise Dienstleistung im After-Sales-Bereich
Umsatz: Von 35 Mio. EUR bis 2 Mrd. EUR.
Standorte Inland/Ausland: Schwerpunkt Europa inkl. Osteuropa, europanah, zum Teil Asien (Beispiele: Polen, Slowakei, Baltikum, Irland, Spanien, China, Indien, USA, Nordafrika).
Anzahl der Mitarbeiter (umgerechnet in Vollbeschäftigte):
Inland: 200-1500
Ausland: 50-1400

Hier (einige) Kernfragen zum Aufsichtsrat/Beirat und Betriebsrat:
Haben Sie einen Aufsichtsrat/Beirat?
Bei allen Befragten vorhanden.
Wurden Entscheidungen des Managements vom Aufsichtsrat/Beirat manchmal beeinflusst oder eventuell sogar zurückgewiesen?
1x Initiative zur Verlagerung durch Aufsichtsrat/Beirat; normalerweise keine Zurückweisung; kaum Beeinflussung. Generell wird der Einfluss des Aufsichtsrats/

Beirats als schwach bzw. nicht vorhanden eingestuft. Ausnahme: 1x sehr engagiert.

Stehen – falls dies vorkommt – bei konträren Entscheidungen des Aufsichtsrats/Beirats vor allem sachliche/fachliche Argumente im Vordergrund?

1x sachlich/fachliche Argumentation, im Übrigen sagen Aufsichtsrat/Beirat zur Verlagerung nicht nein.

Haben Sie einen Betriebsrat?

Alle.

Können Standortentscheidungen des Managements vom Betriebsrat beeinflusst werden?

Von allen verneint. Überwiegend ist der Einfluss des Betriebsrats normal, selten schwach, nie stark.

Stehen dann bei den Argumentationen des Betriebsrats vor allem sachliche/fachliche Argumente im Vordergrund?

Entfällt aufgrund der vorherigen Antwort.

Teil II

Welche Beweggründe standen bei den Standortverlagerungen ins Ausland im Vordergrund?

Überwiegend Kostendruck bzw. Kostenoptimierung, zusätzlich Markterschließung/-Ausweitung; Vorschlag des Aufsichtsrats; Druck ausländischer Konkurrenten.

Wie war dabei Ihre Ausgangssituation?

Überwiegend wurde ein hoher Kostendruck verspürt. Zusätzliche Ausgangskriterien waren: Weltmarktführerschaft, geringe Eigenkapitalausstattung, verstärkter Konkurrenzkampf durch Eindringen ausländischer Konkurrenten auf den deutschen und internationalen Markt.

Welcher Teil der Wertschöpfungskette/der Supply-Chain hatte dabei oberste Priorität?

Produktion bzw. Produktion und Montage/Aufbereitung.

Um welche Investitionssumme ging es dabei?

5-50 Mio. EUR

Waren dies Offshoring-Entscheidungen, die sich auf das Personal im Inland auswirkten?

Stabilisierung der Personalstärke im Inland durch Offshoring, manchmal Personalausbau trotz Offshoring, einige haben Personal abgebaut, haben aber den Standort erhalten.

Welche Entscheidungskriterien waren dabei wichtig/unwichtig?

Überwiegend Personalkosten, Kostenvergleich/Produktivitätsvergleich, Kundennähe und Ausbau der Geschäftsbeziehungen, Vorteilssuche durch Joint-Venture.

Exkurs:

- **Können Sie mir – für verschiedene Mitarbeitergruppen (Facharbeiter, Vorarbeiter, Ingenieure usw.) – die derzeitigen Arbeitskosten/Monat benennen?**

  Näherin Textilindustrie Stand Mitte 2010 mtl.: Inland 1.800 EUR brutto; Slowakei 500 EUR, Sri Lanka 80 EUR, China 50 EUR, Bangladesch 30 EUR. Im Übrigen wurden immer wieder die erheblichen Personalkostenvorteile von Offshoring-Standorten hervorgehoben.

- **Wenn Sie die Qualifikation Ihrer Mitarbeiter im In-/Ausland vergleichen, wie lautet dann Ihre Einschätzung?**

  Sofern qualifiziertes Personal notwendig ist, werden deutsche Mitarbeiter zum Offshoring-Standort geschickt. Im Übrigen Einsatz von einheimischem Personal, da es erheblich billiger ist. Aber: in USA ist die Relation 1:1. Bezüglich der Vorbereitung des deutschen Personals gibt es kaum Aussagen; 1x wurde das deutsche Personal im deutschen Stammwerk ausgebildet/vorbereitet. 1x wurde ausgeführt, dass auslandserfahrenes Personal nur für Sondereinsätze an den Offshoring-Standort geschickt wird.

- **Vergleichen Sie die Arbeitsproduktivität zwischen Inlands- und Auslandsstandort.**

  Durch Taktung im Ausland bzw. Neuausrichtung der Organisation ist die Produktivität in etwa gleich. Sie sinkt bei hohen Maschinenstillstandszeiten aufgrund von Problemen in der Energieversorgung bzw. zu geringer Qualifikation des Personals. In China ist der Produktivitätsvorteil max. 25 %, USA und Deutschland haben gleiches Produktivitätsniveau.

Kommen wir wieder zu den Entscheidungskriterien. Waren die folgenden wichtig/unwichtig?

- **Volkswirtschaftlich quantitativ/qualitativ (z. B. Wirtschaftswachstum, Rechtssystem)?**

  Wichtig, vor allem das Wirtschaftswachstum. Das gilt insbesondere für die BRIC-Staaten.

- **Interkulturell/global (z. B. moralisch/ethische Werte wie keine Kinderarbeit; Gleichstellung von Mann und Frau)?**
  Werte spielen bei fast keinem Unternehmen eine Rolle, Gleichstellung von Mann und Frau spielt aufgrund der Nichtberücksichtigung in den meisten Offshore-Standorten keine Rolle.
- **Inwiefern spielten dabei ökologische Kriterien eine Rolle?**
  Da es sich um Entwicklungs- bzw. Schwellenländer handelt, werden diese überwiegend vernachlässigt, es gelten die Standards des Offshoring-Landes.

Haben Sie politische Kontakte zwischen Deutschland und dem Offshoring-Land genutzt?

In den vorliegenden Fällen wurden keine Kontakte genutzt.

Könnten Sie kurz den Ablauf beschreiben, der letztendlich zur Offshoring-Entscheidung führte?

Der Entscheidungsprozess ist kaum formalisiert; manchmal durch Geschäftsführung oder Aufsichtsrat betrieben.

Folgender Ablauf:

Vorentscheidung für Offshoring ➘ zum Teil emotionale Entscheidung für ein Land oder einen Standort, grob überschlägige Betrachtung insbesondere der Personalkosten (alternativ: Entscheidung für Standort aufgrund von persönlichen Kontakten) ➘ Entscheidung für Offshoring-Standort gefallen ➔ Benachrichtigung der Arbeitnehmervertreter und des Beirats/Aufsichtsrats ➔ Start des Offshoring-Projektes.

Verlorene Kostenführerschaft und hohe Lohnkosten führen fast überall dazu, dass die Geschäftsführung ohne fundierte Entscheidungsvorbereitung entscheidet: „Wir gehen Offshore."

Welche Instrumente setzten Sie bei Verlagerungen zur Entscheidungsfindung im Betrieb ein (Beispiel: Vollkostenrechnung/Teilkostenrechnung; Betriebsergebnisrechnung; Kostenstellenrechnung usw.)?

Kostenvergleich/Produktivitätsvergleich, Ansätze zur Totalkostenbetrachtung, 1x Business-Case-Study, einige Male wurden auch nur Informationen eingeholt, ob die Verkehrsanbindung stimmt.

Hatten Sie alle zur Entscheidung notwendigen Informationen oder hätten Sie zusätzliche Informationen benötigt?

Geringer Informationsbedarf aufgrund des sehr stark reduzierten Entscheidungsablaufs.

Wann informierten Sie Aufsichtsrat und Betriebsrat über die anstehende Standortverlagerung?

In der Regel nachdem die Entscheidung gefallen war. Ausnahme: Einbindung des Betriebsrats und laufende Information (1x).

- **In welcher Form wurde informiert?**
  Einberufung von Aufsichtsrat/Beirat bzw. außerordentliche Betriebsratssitzung und Betriebsversammlung.
- **Welche Informationen wurden dabei weitergegeben?**
  Fast ausschließlich das Ergebnis des Entscheidungsprozesses; die Begründung lautete: Es handelt sich um eine strategische Entscheidung.

Waren Management, Aufsichtsrat/Beirat und Betriebsrat bezüglich der Notwendigkeit der Verlagerung einer Meinung?
Selbst wenn unterschiedliche Meinungen waren oder gewesen wären, kamen diese wegen der strategischen Begründung der Entscheidung nicht zum Tragen.

Welche Probleme ergaben sich bei der Umsetzung der Offshore-Entscheidungen (z. B. schlechte Planung, Schnittstellenprobleme bei der EDV, der Kommunikation und zwischen verschiedenen Organisationseinheiten)?
Ein Bündel verschiedenster Probleme, z. B. unzureichende Qualifikation des ausländischen Personals, starke Fluktuation, Unruhe im eigenen Unternehmen, Minderauslastung neuer Standorte wegen Krise; es gab aber auch die Aussage, dass sich keine Probleme ergaben.

- **Wie wurden diese Probleme gelöst?**
  Diese liegen zum Teil noch vor und können erst in der Zukunft gelöst werden (gilt vor allem für die Personalqualifikation bzw. die Vollauslastung nach Überwindung der Krise.)

Sind mittlerweile Rückverlagerungen bei den ausländischen Standorten erfolgt? Was waren die Ursachen für die Rückverlagerung?
Bei den interviewten Unternehmen gab es keine Rückverlagerungen, nur einmal wurde der Standort wegen nicht ausreichender Verfügbarkeit qualifizierten Personals geschlossen.

Teil III

Wie ist Ihre derzeitige strategische Ausrichtung?
Sofern notwendig, werden alle befragten Unternehmen ins Ausland verlagern. Dies könnte sich aber ändern, da mittlerweile durch Stillhalten der Gewerkschaften bei den Lohnkosten auch der deutsche Standort zum Teil ausgebaut wurde.

Daneben sprechen für den deutschen Standort Clusterbildung, Lieferantennähe und Know-how-Schutz.

Stehen dabei Entscheidungen an, die sich mit dem Thema Offshoring beschäftigen?

Wenn ja:

- **Welche Beweggründe stehen dabei im Vordergrund?**
  Identisch mit Teil II, zusätzlich ist die Sicherung von Know-how (IP) zu berücksichtigen.

Welcher Teil der Wertschöpfungskette/der Supply-Chain hat dabei oberste Priorität?

Die Produktion.

Um welche Investitionssumme geht es dabei?

Identisch mit Teil II.

Werden sich die anstehenden Offshoring-Entscheidungen auf das Personal im Inland auswirken?

Nein. Fast alle gehen davon aus, dass Personal aufgebaut werden kann, wenn die Gewerkschaften weiter stillhalten.

Welche Entscheidungskriterien sind dabei wichtig/unwichtig?

- **Betriebswirtschaftlich quantitativ/qualitativ (z. B. Logistikkosten, Produktionskosten, Lage am Arbeitsmarkt, Ausbildung des Personals)?**
  Lohnkosten und die Ausbildung des Personals.
- **Volkswirtschaftlich quantitativ/qualitativ (z. B. Wirtschaftswachstum, Rechtssystem)?**
  Das Wirtschaftswachstum, aber in Zukunft auch das Rechtssystem (Problem Produktpiraterie und fehlender Patentschutz).
- **Interkulturell/global (z. B. moralisch/ethische Werte wie keine Kinderarbeit; Gleichstellung von Mann und Frau)?**
  Spielt bei allen keine Rolle.
- **Inwiefern spielen dabei ökologische Kriterien eine Rolle?**
  Können laut Aussage fast immer vernachlässigt werden.

Inwiefern wird die politische Lage im Offshoring-Land berücksichtigt werden?

- **Wenn ja, in welcher Form?**
  Wird von allen als K.-o.-Kriterium gesehen, falls die Lage instabil ist.

Werden Sie politische Kontakte zwischen Deutschland und dem Offshoring-Land nutzen?

- **Wenn ja, in welcher Form?**
  Kontakte sind nicht vorhanden. Nur bei 2 Unternehmen vorhanden, werden aber nicht genutzt.

Werden die vorgegebenen Ziele bei anstehenden Entscheidungen – auch Verlagerungen – im Sinne eines einzuhaltenden Optimums definiert werden oder gibt es eine Bandbreite, die versucht, das Anspruchsniveau auch jener Gruppen zu berücksichtigen, die in den Entscheidungsprozess involviert sind (z. B. Aufsichtsrat, Betriebsrat, sonstige Stakeholder)?

Fast alle sprachen von einer Optimierung des Ziels. Als Bandbreite in Form eines Anspruchsniveaus werden höchstens Vorlagen für den Aufsichtsrat/Beirat ausgearbeitet (2x).

In welcher Form werden Werte des Unternehmens, die z. B. im Leitbild formuliert sind, in die Entscheidung bei einer Verlagerung mit eingehen?

- (Beispiel: Gleichstellung von Mann und Frau, faires Verhalten zur Konkurrenz.)
  Wird nicht berücksichtigt.

Können Sie den Prozess beschreiben, der zur anstehenden Offshoring-Entscheidung führen wird (Vergleiche oben den Prozess)?

Identisch mit Teil II.

Welche Instrumente werden Sie zur Entscheidungsfindung im Betrieb einsetzen (Beispiel: Vollkostenrechnung/Teilkostenrechnung; Betriebsergebnisrechnung; Kostenstellenrechnung usw.)?

Identisch mit Teil II.

Werden Sie alle zur Verlagerungsentscheidung notwendigen Informationen haben oder vermuten Sie, dass – wie bei anderen Unternehmen auch – notwendige Informationen fehlen könnten?

Die Defizite waren den Interviewpartnern bekannt. Keiner sah aber, sofern ein reduzierter Entscheidungsablauf zugrunde lag, die Notwendigkeit diese abzubauen. Nur dort, wo Business-Cases simuliert werden, wurde gesagt, dass die Informationen reichen.

Wann werden Sie Aufsichtsrat und Betriebsrat über die anstehende Standortverlagerung informieren?

Wie bisher; kein Unternehmen sieht die Notwendigkeit, die bisherige Informationspolitik zu ändern.

Werden Management, Aufsichtsrat/Beirat und Betriebsrat bezüglich der Notwendigkeit der Verlagerung einer Meinung sein?

Dies ist zurzeit nicht abschätzbar, bzw. es gehen alle davon aus, dass sich das bisherige Verhalten von Aufsichtsrat/Beirat und Betriebsrat nicht ändert.

Welche Probleme erwarten Sie bei der Umsetzung der künftigen Off–shore-Entscheidung (z. B. schlechte Planung, Schnittstellenprobleme bei der EDV, der Kommunikation und zwischen verschiedenen Organisationseinheiten)?
Eine Prognose ist zurzeit nicht möglich, aber alle gehen davon aus, dass sich trotz der Lerneffekte Problemstrukturen zeigen könnten.

Teil IV

Können Sie uns Flops und/oder Tops aus dem Bereich Offshoring benennen? Diese können sowohl Ihr Unternehmen als auch andere in- bzw. ausländische Unternehmen betreffen.
Von den interviewten Unternehmen haben manche Flops gebaut. Ihre Namen können wegen der zugesicherten Anonymität nicht genannt werden (Statistik, soweit hierzu Aussagen gemacht wurden: 6 Tops und 3 Flops. Für den Rest keine transparente Materie)
Wie wurden seitens der betroffenen Unternehmen die Flops gelöst oder wollte man keine Revision der getroffenen Entscheidung durchführen?
Ein Unternehmen nennt explizit die Schließung des tunesischen Standorts wegen Minderqualifikation des Personals.
Können Sie zu den derzeitigen Trends beim Offshoring eine Aussage machen?
Sprunghafte Lohnkostensteigerung im Ausland (Asien); Verunsicherung durch die Krise; Folge: man wird zwar weiterhin Offshoring betreiben, aber einige wollen erst eine Beruhigung der Lage abwarten.
Welche Branchen werden in Zukunft vor allem Offshoring durchführen?
Hier verweist nur die Zulieferindustrie auf die künftige Entwicklung ihrer Abnehmer (Bau-/Kfz-Industrie). Man wird sich an deren Verlagerungsentscheidung orientieren. Der Rest machte keine Aussagen.
Welche betrieblichen Bereiche werden vor allem ins Ausland verlagert werden?
Produktion, Montage, Programmierung (Indien).
Welche Länder werden für die Verlagerung ins Ausland dabei besonders interessant sein?
BRIC = Wachstum; niedrige Kosten = asiatische Länder und ASEAN (Philippinen, Singapur, Malaysia oder Indonesien), neu kommen hinzu Vietnam und Bangladesch, außerdem osteuropäische Low-Cost-Länder.

Welche strategischen Alternativen fallen Ihnen zum Going-offshore ein (z. B. Open Source oder Clusterbildung)?
Wenige Hinweise; vereinzelt werden Innovation, Clusterbildung oder Kooperationen genannt, aber auch Produktivitätssteigerung durch Innovation und Organisation (Restrukturierung und Re-Engineering am Standort BRD).

8.3 Auswertung Interviews Benchmark-Unternehmen

Zusammengefasste, anonymisierte Auswertung der Interviews mit Managern der Benchmark-Unternehmen

Teil I

Datum der Interviews:
April und Juni 2010
Interviewer: Prof. Dr. Lachhammer
Erklärung des Projektes „Going-offshore" durch den Interviewer und Anonymität zusichern:
Zusicherung der Anonymität.
Firmenname: ---
Gründungsjahr: vor 1945
Rechtsform: börsennotiert
Anschrift: ---
Ort der Befragung: München und Augsburg
Gesprächspartner: ---
Position: Vorstand und Leiter internationaler Vertrieb
Ausbildung: Hochschule
Werdegang: ----
Betriebszugehörigkeit: länger als 10 Jahre
Tel.: ---
E-Mail: ---

Branchen: ---
Zielmärkte: weltweit
Leistungsprogramm: verschiedene Leistungsprogramme

Umsatz: weltweit mehr als 40 Mrd. EUR
Standorte Inland: mehr als 10
Standorte Ausland: weltweit über 100
Anzahl der Mitarbeiter: insgesamt über 50.000

Hier (einige) Kernfragen zum Aufsichtsrat/Beirat und Betriebsrat:
Haben Sie einen Aufsichtsrat/Beirat?
Ja.
Wurden Entscheidungen des Managements vom Aufsichtsrat/Beirat manchmal beeinflusst oder eventuell sogar zurückgewiesen?
Ja (1x): Nur bei offiziellen Anlässen, man bespricht sich hinter den Kulissen.
Stehen – falls dies vorkommt – bei konträren Entscheidungen des Aufsichtsrats/Beirats vor allem sachliche/fachliche Argumente im Vordergrund?
Fachlich und politisch, dabei bei Aufsichtsrat mehr politisch bei Standortentscheidungen.
Haben Sie einen Betriebsrat?
Ja.
Können Standortentscheidungen des Managements vom Betriebsrat beeinflusst werden?
Ja, über Aufsichtsrat, aber nicht entscheidend (1x); ja, kommt vor (1x).
Stehen dann bei den Argumentationen des Betriebsrats vor allem sachliche/fachliche Argumente im Vordergrund?
Politisch (1x); gewerkschaftlich gefärbt (1x).

Teil II

Welche Beweggründe standen bei den Standortverlagerungen ins Ausland im Vordergrund?
Kosten, Marktnähe; billigere Produktion.
Wie war dabei Ihre Ausgangssituation?
Führerschaft in bestimmten Produkten; zum Teil Weltmarktführer, Einbrüche im Absatzmarkt weltweit aufgrund der Krise; Verlagerungen von Teilen der Produktion ins Ausland, um Kosten zu senken (1x). Aufkauf von Konkurrenzunternehmen im Ausland und damit Sicherung des Absatzmarktes; Stillhalteabkommen mit den Gewerkschaften bezüglich der Löhne im Inland; Verlagerung inländischer Standorte in den asiatischen Raum (1x).

Welcher Teil der Wertschöpfungskette/der Supply-Chain hatte dabei oberste Priorität?
Produktion; IT (Indien); Joint-Ventures (Philippinen, China usw.)
Um welche Investitionssumme ging es dabei?
Zwischen 200 und 400 Mio. EUR.
Waren dies Offshoring-Entscheidungen, die sich auf das Personal im Inland auswirkten?
Personalabbau; aber auch stabil oder ohne Ersetzen der Funktion.
Welche Entscheidungskriterien waren dabei wichtig/unwichtig?
Lohnkosten und Logistikkosten.

Exkurs:

- **Können Sie mir – für verschiedene Mitarbeitergruppen (Facharbeiter, Vorarbeiter, Ingenieure usw.) – die derzeitigen Arbeitskosten/Stunde benennen?**
  - **Im Inland:** 18 EUR (1x); Lohnkosten 10-mal so hoch wie Ausland (1x).
  - **Im Ausland:** In Russland von 2,67 EUR bis 3,67 EUR (1x); in China sind die Lohnkosten 40x niedriger – gilt nicht für Gehaltsempfänger – (1x).
- **Wenn Sie die Qualifikation Ihrer Mitarbeiter im In-/Ausland vergleichen, wie lautet dann Ihre Einschätzung?**
  Ist zum Teil gleich, sonst Schulung.
- **Vergleichen Sie die Arbeitsproduktivität zwischen Inlands- und Auslandsstandort.**
  Niedriger als in der Bundesrepublik (andere Fertigungstechnologie); dafür Einsatz von mehr Personal.

Kommen wir wieder zu den Entscheidungskriterien.
Waren die folgenden wichtig/unwichtig?

- **Volkswirtschaftlich quantitativ/qualitativ?**
  Wirtschaftswachstum und Kundennähe; das Rechtssystem spielt kaum eine Rolle.
- **Interkulturell/global (z. B. moralisch/ethische Werte wie keine Kinderarbeit; Gleichstellung von Mann und Frau)?**
  Sehr wichtig (1x); abhängig von Führung (1x).
- **Inwiefern spielten dabei ökologische Kriterien eine Rolle?**
  Wichtig, die Konzernstandards gelten auch im Ausland (1x); nein, spielen keine Rolle (1x).

Haben Sie politische Kontakte zwischen Deutschland und dem Offshoring-Land genutzt?
Ja, stets.
Wenn ja, in welcher Form?
Über Botschafter oder Ministerien.
Könnten Sie kurz den Ablauf beschreiben, der letztendlich zur Offshoring-Entscheidung führte?
Vorstand ➔ Strategiegruppe ➔ Lokalitäten ➔ politische Kontakte ➔ Entscheidung (1x).
Vorstand ➔Konzeptionsphase/Berechnung ➔ Sensitivität des Modells testen ➔ Vorstand ➔ Beschluss ➔Entscheidungsvorbereitung mit Betriebsrat ➔ Aufsichtsrat ➔ Entscheidung (1x).
Welche Instrumente setzten Sie bei Verlagerungen zur Entscheidungsfindung im Betrieb ein (Beispiel: Vollkostenrechnung/Teilkostenrechnung; Betriebsergebnisrechnung; Kostenstellenrechnung usw.)?
Business-Pläne, Sensitivitätsanalysen, Investitionsrechnung, Kapitalrückfluss, Investitionssicherheit, Kostenniveau.
Hatten Sie alle zur Entscheidung notwendigen Informationen oder hätten Sie zusätzliche Informationen benötigt?
Nicht immer, sind auch schon Betrügern aufgesessen (1x).
Ja, aus Gegenwart und Vergangenheit (1x).
Wann informierten Sie Aufsichtsrat und Betriebsrat über die anstehende Standortverlagerung?
Gratwanderung. Nicht zu spät und vertraulich (in Bezug auf Partner im Ausland nicht zu früh) (1x). Bei Entscheidungsvorbereitung (1x).

- **In welcher Form wurde informiert?**

- **Welche Informationen wurden dabei weitergegeben?**
  Unter Vorbehalt alle an Aufsichtsrat und Betriebsrat (1x).
  1x genannt:
  a) Gesamtsituation ➔ Problem ➔ Schritte zur Behebung.
  b) Gegengutachten Betriebsrat.
  c) Vereinbarung mit Betriebsrat beschließen.

Waren Management, Aufsichtsrat/Beirat und Betriebsrat bezüglich der Notwendigkeit der Verlagerung einer Meinung?
Ja, Konsens ist notwendig (1x).
Harte Diskussionen vor allem mit Gewerkschaftsvertretern (1x).

- **Falls nein, welcher Art waren die Meinungsverschiedenheiten?**

- **Wie wurden Sie gelöst?**
  Oft Entscheidung gegen Mitarbeiter-Vertretung.

Welche Probleme ergaben sich bei der Umsetzung der Offshore-Entscheidungen (z. B. schlechte Planung, Schnittstellenprobleme bei der EDV, der Kommunikation und zwischen verschiedenen Organisationseinheiten)?
Politisches Umfeld; Rechtssystem anders; andere Kultur und Mentalität. Wer ist beim ausländischen Partner wofür zuständig; Markteinschätzung und welchen Hintergrund hat der Partner?

- **Wie wurden diese Probleme gelöst?**
  Mitarbeiter abbauen (Kostenanpassung); Kapazität anpassen; in China kann man Mitarbeiter kaum entlassen (Gesetze).

Sind mittlerweile Rückverlagerungen bei den ausländischen Standorten erfolgt?
Nein, es werden aber Partnerschaften aufgelöst (Indien, Mexiko).
Was waren die Ursachen für die Rückverlagerung?
Von China nach Osteuropa wegen Marktnähe (aber keine Rückverlagerung nach Deutschland).

Teil III

Wie ist Ihre derzeitige strategische Ausrichtung?
Weiterer Ausbau, qualitative Kapitalerhaltung und strategisch sinnvoll expandieren. Europanähe wichtig und im Vordergrund.
Stehen dabei Entscheidungen an, die sich mit dem Thema Offshoring beschäftigen?
Ja, durch Joint-Ventures. Neugründungen in Nordafrika.
Wenn ja:

- **Welche Beweggründe stehen dabei im Vordergrund?**
  Marktdurchdringung; Abwehr von Konkurrenten; Marktnähe, Logistikkosten, Marktwachstum.
- **Welcher Teil der Wertschöpfungskette/der Supply-Chain hat dabei oberste Priorität?**
  EDV; Administration (z. B. Buchhaltung); Entwicklung an kostengünstigen Standorten; bestimmte Teile der Produktion kann man nicht verlegen.

Um welche Investitionssumme geht es dabei?
100 Mio. EUR bis 500 Mio. EUR.
Werden sich die anstehenden Offshoring-Entscheidungen auf das Personal im Inland auswirken?
Bei Aufkäufen wird im In- und Ausland abgebaut. Es wird ein Beschäftigungsfaktor (Inland zu Ausland) eingehalten.
Welche Entscheidungskriterien sind dabei wichtig/unwichtig?

- **Betriebswirtschaftlich quantitativ/qualitativ (z. B. Logistikkosten, Produktionskosten, Lage am Arbeitsmarkt, Ausbildung des Personals)?**
  Arbeitsmarkt, Personalqualifikation; sonst wie Teil II.
- **Volkswirtschaftlich quantitativ/qualitativ (z. B. Wirtschaftswachstum, Rechtssystem)?**
  Wie Teil II.
- **Interkulturell/global (z. B. moralisch/ethische Werte wie keine Kinderarbeit; Gleichstellung von Mann und Frau)?**
  Wie Teil II.
- **Inwiefern spielen dabei ökologische Kriterien eine Rolle?**
  Wie Teil II.

Inwiefern wird die politische Lage im Offshoring-Land berücksichtigt werden?

- **Wenn ja, in welcher Form?**
  Wie Teil II (1x).
  Investitionssicherheit – Bsp. man geht nicht nach Japan (1x).

Werden Sie politische Kontakte zwischen Deutschland und dem Offshoring-Land nutzen?

- **Wenn ja, in welcher Form?**
  Wie Teil II.

Werden die vorgegebenen Ziele bei anstehenden Entscheidungen – auch Verlagerungen – im Sinne eines einzuhaltenden Optimums definiert werden oder gibt es eine Bandbreite, die versucht, das Anspruchsniveau auch jener Gruppen zu berücksichtigen, die in den Entscheidungsprozess involviert sind (z. B. Aufsichtsrat, Betriebsrat, sonstige Stakeholder)?
Ziele des Vorstands haben im Sinn eines Optimums Vorrang. Anpassung erst im Wege der Verhandlung mit Aufsichtsrat oder Betriebsrat (1x).
Es gibt Felder für Kompromisse und Felder ohne Kompromiss (1x).
In welcher Form werden Werte des Unternehmens, die z. B. im Leitbild formuliert sind, in die Entscheidung bei einer Verlagerung mit eingehen (Bei-

spiel: Gleichstellung von Mann und Frau, faires Verhalten zur Konkurrenz)?
Man verhält sich politisch; Leitbild bei Verlagerung uninteressant (1x). Leitbild wird eingehalten, z. B. keine Korruption, soziale Verantwortung (1x).
Können Sie den Prozess beschreiben, der zur anstehenden Offshoring-Entscheidung führen wird (Vergleiche oben den Prozess)?
Wie Teil II.
Welche Instrumente werden Sie zur Entscheidungsfindung im Betrieb einsetzen (Beispiel: Vollkostenrechnung/Teilkostenrechnung; Betriebsergebnisrechnung; Kostenstellenrechnung usw.)?
Wie Teil II.
Werden Sie alle zur Verlagerungsentscheidung notwendigen Informationen haben oder vermuten Sie, dass – wie bei anderen Unternehmen auch – notwendige Informationen fehlen könnten?
Man ist gut aufgestellt, man weiß, woher man die notwendigen Informationen bekommt (1x).
Wie Teil II (1x).
Wann werden Sie Aufsichtsrat und Betriebsrat über die anstehende Standortverlagerung informieren?
Wie Teil II.
Werden Management, Aufsichtsrat/Beirat und Betriebsrat bezüglich der Notwendigkeit der Verlagerung einer Meinung sein?
Wie Teil II (1x).
Kein Vorgang bekannt, dass eine Verlagerung nicht abgesegnet wurde (1x).
Welche Probleme erwarten Sie bei der Umsetzung der künftigen Offshore–Entscheidung (z. B. schlechte Planung, Schnittstellenprobleme bei der EDV, der Kommunikation und zwischen verschiedenen Organisationseinheiten)?
Wie Teil II.

Teil IV

Können Sie uns Flops und/oder Tops aus dem Bereich Offshoring benennen? Diese können sowohl Ihr Unternehmen als auch andere in- bzw. ausländische Unternehmen betreffen.
Als Flop-Beispiele wurden genannt (nicht von eigener Firma):
Black & Decker nach China; Bavaria-Brauerei.

Wie wurden seitens der betroffenen Unternehmen die Flops gelöst oder wollte man keine Revision der getroffenen Entscheidung durchführen?
Wurden rückverlagert (1x).
Das Unternehmen gibt es nicht mehr (1x).
Können Sie zu den derzeitigen Trends beim Offshoring eine Aussage machen?
China wird immer stärker in den Vordergrund treten – auch wegen Politik; dazu kommen die BRIC-Staaten und Vietnam (1x).
Die größeren Unternehmen sind schon im Ausland (1x).
Welche Branchen werden in Zukunft vor allem Offshoring durchführen?
Es wird alle Branchen betreffen, vielleicht weniger die Forschung (1x).
Kleinere und mittelständische Unternehmen (1x).
Welche betrieblichen Bereiche werden vor allem ins Ausland verlagert werden?
Wie Teil III.
Welche Länder werden für die Verlagerung ins Ausland dabei besonders interessant sein?
Afrika unbestimmt; Zentral- und Südostasien, Lateinamerika, Mittlerer Osten (1x).
China, BRIC-Staaten, Vietnam – leistungsfähig und preisgünstig (1x).
Welche strategischen Alternativen fallen Ihnen zum Going-offshore ein (z. B. Open Source oder Clusterbildung)?
Strategische Allianzen, neue Vernetzungen vor allem in Afrika (Ölfunde und Rohstoffe); Australien und Neuseeland sind zu weit weg; Osteuropa kommt nicht in Frage (1x).
Produktivitätssteigerung und technologischer Fortschritt; Merger & Acquisition bei Wachstumsmärkten; theoretisch Wertschöpfungspartnerschaften, aber kulturelles Problem; allgemeines Problem: der Aufbau im Ausland benötigt 5 Jahre, bis alles klappt (1x).

8.4 Gesprächstext-Analyse (GTA) verschiedener Interviews

Beispiele originaler Interviewtexte zum „Going-offshore" (Interviewerin Dr. Dambmann)

Ethische und ökologische Werte als Basis der Entscheidung

Ethische Werte spielen eine große Rolle, d. h. keine Kinderarbeit, keine Frauendiskriminierung, keine veralteten umweltverschmutzenden Technologien im Aus-

land. Es gibt ein paar Bereiche, ohne dass es offiziell ausgesprochen wird, die im Prinzip auf dem Index stehen. Also wir würden z. B. nicht in den Iran gehen. Auf der anderen Seite, als internationales Unternehmen wehren wir uns natürlich sehr stark dagegen, dass Wirtschaft zum Instrument der Politik gemacht werden soll. Sie können auch nicht in Märkte rein- oder rausgehen, Sie können nicht heute den Chinesen, ich mag euch nicht mehr, weil ihr seid mit dem Panzer übern Platz, und morgen kommen sie und sagen, ihr seid aber ein wichtiger Markt.

Die Aussagen des Interviewten zeigen einen Widerspruch: Einerseits steht das Grundbedürfnis nach Sinn und damit nach tieferer Orientierung im Vordergrund, das sich als Motivation nach ethischen Werten zu handeln, äußert und Länder wie der Iran inoffiziell auf den Index stellt, andererseits wehrt man sich *„sehr stark"* gegen die Einschränkung des Grundbedürfnisses nach Handlungsspielraum, indem man als internationales *Unternehmen „zum Instrument der Politik"* gemacht wird. Der Text zeigt, dass die beiden Grundbedürfnisse nach Sinn und Handlungsspielraum nicht konvergieren und ethische Werte hinter die Marktnormen treten. Würden ethische Werte eine nicht hinterfragbare Rolle spielen, wäre die folgende Aussage obsolet: *„Sie können auch nicht in Märkte rein- oder rausgehen; Sie können nicht heute, ich mag euch nicht mehr, weil ihr seid mit dem Panzer übern Platz …"*

Im gesamten Unternehmensleitbild sind eine Reihe von Werten formuliert, das sind also Werte, die legale Aspekte, also das 100%ige Einhalten von Gesetzen, dann, wie ist es positiv formuliert, wir machen Geschäfte nur zum gegenseitigen Nutzen. Dann natürlich die Leitbilder, die aus der Tradition kommen, soziale Verantwortung, faires Verhalten zur Konkurrenz und derartige Dinge. Da sind wir sehr konsequent.

Der Interviewte differenziert das Unternehmensleitbild nach *„legalen Aspekten"*, d. h., *„das 100%ige Einhalten von Gesetzen"* und Geschäftemachen *„zum gegenseitigen Nutzen"* sowie jenen, *„die aus der Tradition kommen"*. Während traditionelle Werte eine Kontinuität vermitteln, können sich Gesetze ändern, um dann erneut 100%ig eingehalten zu werden. Auch ist zu fragen, ob die *„legalen Aspekte"* im Offshore-Land prinzipiell mit deutschen Gesetzen übereinstimmen und mit ethischen Grundwerten gleichzusetzen sind. Die Aussage zeigt, dass das Bedürfnis nach Handlungs- und damit nach Sinnorientierung im Einhalten von Gesetzen u. U. einen Spagat erfordert, sobald die Gesetze im Inland und im Offshore-Land (z. B. eingeschränkte Meinungsfreiheit in China) nicht übereinstimmen. Inwieweit die traditionellen Werte dann im Offshore-Land überhaupt einen Ausgleich schaffen können, muss dahin gestellt werden.

Mitarbeiter als „höchstes Gut“ und Kostenfaktor

Mitarbeiter sind unser höchstes Gut. Klar, das entbindet natürlich nicht von dem Punkt, dass es Entscheidungen gibt, die gesetzt werden müssen, die jetzt aus Sicht des einzelnen betroffenen Mitarbeiters hart sind. Aber grundsätzlich, dass das Interesse der Mitarbeiter gewahrt wird, dass soziale Aspekte mit berücksichtigt werden.

Für den Interviewten sind die Beschäftigten *„unser höchstes Gut“* mit der Einschränkung, dass Entscheidungen getroffen werden müssen, die für *„den einzelnen betroffenen Mitarbeiter hart sind“*. Die Frage stellt sich hier, ob Beschäftigte wirklich das höchste Gut im Unternehmen sind oder ob es nicht doch etwas gibt, was noch wichtiger ist.

In der folgenden Ausführung zeigt der Interviewte auf, in welcher Situation die Beschäftigten in den Vordergrund der Unternehmensentscheidung bei der Frage des Going-offshore rücken.

Wir haben wichtige Fertigungsstandorte und darunter sind mehrere Standorte, die in der Lage wären mit einem 24-stündigen Streik alles lahm zu legen. Das heißt, in diesem Bereich ist eigentlich von vorneherein eine konfliktäre Lösung durch den Betriebsrat praktisch nicht denkbar.

So, deswegen ist dort ein ganz wichtiges Kriterium, wenn man Standortverlagerungen macht, schaffen wir das ohne betriebsbedingte Kündigungen. Das heißt jetzt nicht, dass es ein absolutes No-go und wenn das Unternehmen untergeht, es darf nicht gemacht werden, so extrem ist es nicht. Aber es ist etwas, wo sehr genau abgewogen wird. Man muss zumindest Konsens herbeiführen, sonst ist es nicht machbar.

Die Darstellung des Interviewten macht deutlich, dass die Belange der Beschäftigten vor allem dann in den Vordergrund treten, wenn sie eine derartige Macht haben, dass sie den Handlungsspielraum des Unternehmens durch einen *„24-stündigen Streik“* völlig lahm legen können. Standortverlagerungen werden somit nur ins Auge gefasst, solange Kündigungen vermieden werden.

Die Darstellung zeigt, dass nicht wirklich die Beschäftigten „höchstes Gut“ des Unternehmens sind, sondern dass sie zum Kalkül wirtschaftlicher Interessen gemacht werden.

Gründe für das „Going-offshore“

Aufgrund der Erfahrung gibt es im Unternehmen eine grundsätzliche Philosophie: Wir wollen in der Region für die Region produzieren. Region ist dabei großzügig bemessen: In Asien in erster Linie für Asien ….

Grund für dieses Vorgehen: Erstens, eine gewisse Wechselkursunabhängigkeit; zweitens Steuerbarkeit. Z. B., wenn von Asien nach Europa geliefert werden muss, hat man i. d. R. eine Supply-Chain von ca. 35 Tagen. Beim Fliegen entstehen zu hohe Kosten.
Ganz wesentlich für Offshore ist die Verlagerung der Nachfrage in eine andere Region oder Kostengesichtspunkte, dass man mit dem Segment, das hier produziert wurde, mit diesen Herstellungskosten nicht mehr wettbewerbsfähig ist.
Die Frage stellt sich: muss ich die Gesamtproduktion verlagern oder wird Teilefertigung verlagert?
Es werden evtl. Berechnungen angestellt, oder wie ist das Kostenniveau in den einzelnen Ländern?
Man hat nur die Informationen aus der Gegenwart und der Vergangenheit und evtl. Zukunftsprognosen.
Die Ausführungen der Interviewten zeigen, dass die Frage der Beschäftigtensituation bei den Offshore-Überlegungen – sowohl für jene im eigenen wie im Offshore-Land – keine Erwähnung finden, sondern Kostengesichtspunkte (und damit der erweiterte Handlungsspielraum) das eigentliche Entscheidungskriterium sind. Dabei werden kaum Berechnungen zugrunde gelegt. Wichtig sind vielmehr die Kosten.

Gründe für „Going-offshore" nach Russland

Für die Entscheidung für den Standort in Russland waren drei Punkte dominierend:
Punkt 1, die Produktionskosten, Punkt 2, die räumliche Nähe zu unserem Hauptmarkt Europa und Punkt 3, weil Russland selber bzw. die ehemalige Sowjetunion einer der größten Märkte ist, die unser Unternehmen hat.
Die Kosten, insbesondere die Lohnkosten mussten aber immer mit den Nebeneffekten kombiniert werden. Wenn in Russland produziert wird, entstehen relativ günstige Lohnkosten, es besteht aber im Vergleich zu China eine schlechtere Lieferantenbasis, aber dafür wieder bessere Logistikkosten…
Gesamtlohnkosten für einen direkten Arbeiter in Russland ca. EUR 3,00 pro Stunde; Im Inland sind aufgrund der relativ ungünstigen Altersstruktur, d. h. die Arbeitnehmer sind alle in relativ langjährigen Arbeitsverhältnissen, ca. EUR 20,00 pro Stunde.
Die Ausführungen des Interviewten zeigen, dass der Beschäftigte in erster Linie als Kostenfaktor betrachtet wird. Für das Inland spricht der Interviewte von der *„relativ ungünstigen Altersstruktur, d. h. die Arbeitnehmer sind alle in relativ lang-*

jährigen Arbeitsverhältnissen, ca. EUR 20,00 pro Stunde." Der im Unternehmen seit langem verankerte Arbeitnehmer wird deshalb nicht als Vorteil gesehen sondern als Nachteil, weil seine langjährige Zugehörigkeit höhere Kosten verursacht.
Die Produktivität in China, Malaysia, Russland oder Ungarn ist niedriger als in Deutschland. Dies hängt aber teilweise mit der Fertigungstechnologie zusammen, die dort eingesetzt wird, und nur bedingt mit der Qualifikation der Mitarbeiter.
Ein Vergleich zwischen deutschen und russischen Mitarbeitern: ist gleich. Die Produktivität wird jedoch etwas durch die Mentalität gedämpft – der Rest ist von der Technologie abhängig, die eingesetzt wird und hat nur bedingt etwas mit der Qualifikation der Mitarbeiter zu tun.
In Niedrigkostenstandorten ist eher die Flexibilität, die aus einem höheren Einsatz von Menschen resultiert.
Der Arbeitnehmer im Offshore-Land wird den Ausführungen zufolge zum Kostenkalkül und zum reinen Funktionsträger. Selbst wenn die Produktivität des russischen Arbeitnehmers im Vergleich zum deutschen Arbeitnehmer etwas durch die *„Mentalität gedämpft"* wird, ist der Vorteil in Niedrigkostenstandorten *„eher die Flexibilität, die aus einem höheren Einsatz von Menschen resultiert."*

Entscheidungsablauf beim „Going-offshore"

Die Abstimmung erfolgt mit dem Aufsichtsrat und findet durch den vorsitzenden Vorstand und seinem Stellvertreter … eigentlich hinter den Kulissen statt.
Die Managemententscheidungen gehen ausschließlich in die Führungsebene rein und werden von dort positiv oder negativ entschieden. Die Abstimmung mit dem Aufsichtsrat wird dort gemacht.
Die Ausführung zeigt, dass die Abstimmung über das Going-offshore nicht wirklich schon im Vorfeld offen diskutiert wird, denn es findet *„eigentlich hinter den Kulissen statt."* Es ist die Führungsebene, die zunächst positiv oder negativ die Entscheidungen fällt.
Auf die Frage, wann die Arbeitnehmervertreter informiert werden, antwortet der Interviewte:
Dies ist eine rechtlich bedenkliche Frage, weil das Betriebsverfassungsgesetz schreibt vor, dass vor einer Entscheidung die Arbeitnehmervertreter zu hören sind. Deswegen ist ja immer die Frage ganz wichtig, was ist der Moment der Entscheidung? …
Sobald der Beschluss da ist, dann werden auch die Arbeitnehmervertreter entsprechend informiert.

Zuerst einmal wird die Information, wie die Gesamtsituation ist, dargestellt und was mögliche Schritte wären, dieses Problem zu lösen. Dann sind die Arbeitnehmervertreter in dieser Frage zu hören. Es ist ja nicht so, dass man sie nicht informieren kann.
Dann wird eine konkrete Vereinbarung mit denen geschlossen und dann auch festgelegt, wie die folgende Verlagerung abgewickelt werden soll.
Wenn es Konflikte gibt, dann suchen wir vielleicht eine andere Lösung. Dass man es lässt, wüsste ich eigentlich keinen einzigen Fall, wo man eine Verlagerung angedacht hat, und wo es am Widerstand gescheitert ist, sondern es hat halt Veränderungen gegeben, Umfang, Zeitplan oder ähnliches.
Die Ausführungen zeigen, dass die Arbeitnehmervertreter zu einem sehr späten Zeitpunkt des Entscheidungsprozesses informiert werden, nämlich dann, wenn die Entscheidung (der „Beschluss“) quasi schon gefallen ist. Auf diese Weise vor vollendete Tatsachen gestellt, dürfte es für die Arbeitnehmervertreter sehr schwierig sein, das Procedere der Entscheidung fundiert nachzuvollziehen und die Folgewirkungen adäquat abzuwägen. Der Informationsverlust, der durch die Nicht-Einbeziehung in den Entscheidungsprozess erfolgte, dürfte in dem hier beschriebenen Fall kaum aufholbar sein.

Auswirkungen des Offshoring im Inland

Durch Offshoring wurde die Kopfzahl im Inland stabil gehalten. Durch nicht mehr Ersetzen von Fluktuation erfolgte ein indirekter Abbau. Personal wurde reduziert.
Also, Kosten werden immer ein Thema sein, völlig egal, ob, wie der Kontinent heißt oder wie die Situation ist. Und wenn es irgendwann mal keine Lohnkostenunterschiede mehr gäbe, dann kommt halt wieder mehr Druck auf technologische Lösungen. Also Kosten ist in jedem Produkt, in jedem Gebiet ein Thema.
Marktnähe ist, glaub ich, ein ganz entscheidendes Thema…
Auch volkswirtschaftliches Wachstum, Bevölkerungsstruktur. Beide Größen beeinflussen in unserem Geschäft natürlich sehr stark das Marktvolumen. … Dann gibt es ein paar Schlüsseltechnologien in unserem Geschäft, die man nicht nach außen gibt, und die man auch nicht ohne weiteres verlagern kann, weil ein sehr großes Know-how dafür nötig ist.
Nach Aussage des Interviewten erfolgt durch Offshoring kein direkter, sondern eher ein indirekter Personalabbau (keine Einstellungen durch altersbedingtes Ausscheiden, Fluktuation etc.). Lohnkosten werden für ihn *„immer ein Thema sein“*. Die weiteren Ausführungen zeigen, dass der Fokus auf die Lohnkostenfrage Entwicklungen im eigenen Land verhindert. Denn erst die Aufhebung der

Lohnkostenunterschiede in den Offshore-Ländern würde ausreichenden Druck dahingehend erzeugen, dass sich die Unternehmen wieder mehr auf *„technologische Lösungen"* konzentrieren.
Die Sicherheit des Arbeitsplatzes der Experten des Unternehmens ist bei gewissen *„Schlüsseltechnologien"* gewährleistet, da diese beim Offshoring nicht verlagert werden. Denn es geht hier um Know-how, das geschützt werden muss. Die Sicherheit des Arbeitsplatzes der Experten ist nicht um ihrer selbst willen gewährleistet, sondern sozusagen ein positives Nebenprodukt der Sicherheit von Schlüsseltechnologien.

Der „Buschfaktor"

Also Leute entsenden, ist natürlich nicht billig, weil wir bezahlen normalerweise den sog. Buschfaktor oder Buschzuschlag, d. h. basierend auf dem sogenannten Schattengehalt oder der gehaltlichen Eingruppierung, die der jeweilige Mitarbeiter in Deutschland hat, gibt es einen gewissen Zuschlag dafür, dass er veränderte Lebensbedingungen im Vergleich mit Deutschland in Kauf nimmt, die da sein können, die Mieten sind wesentlich teurer oder Lebenshaltungskosten…
Sie können im Ausland bei Metro einkaufen, da gibt es alle Lebensmittel, die es hier auch gibt, nur die kosten spezifisch mehr als sie in Deutschland kosten. Man will ja nicht immer Soja oder Reis essen. Dafür gibt es einen gewissen Buschzuschlag …
Der Interviewte betont die Kosten, die für das Unternehmen beim Offshoring anfallen. Der Ausdruck „Buschfaktor" bzw. „Buschzuschlag", der eine Art von Primitivität des Offshore-Landes suggeriert, impliziert zweierlei: Einerseits die Erfordernis eines Ausgleichs in Form eines Gehaltszuschlags für den deutschen Arbeitnehmer, andererseits eine Rechtfertigung für die Niedriglöhne in den Offshore-Ländern. Die Frage menschlicher Gleichberechtigung wird hier nicht gestellt – das Grundbedürfnis nach Erweiterung des Handlungsspielraums und der damit verbundenen Gewinnmaximierung steht im Vordergrund.

8.5 Stichwortverzeichnis

1
1:n-Beziehungen 20

A
Anpassungshandlung 38
Anspruchsniveau 18
Arbeitsplätze 78
Arbeitsplatzsicherung 42, 69
Außensicht 20

B
Basisdaten .....
..... 73
Belohnungssystem 45
Benchmark-Unternehmen 56, 58, 66
Besser-Strategien 70
Betriebsergebnis, anspruchsniveaubasiert 31

D
Deckungsbeitragsrechnung 30
Demotivation 44
Dynamik 26

E
Endorphine 47
Entscheidungsfindung 69
Entscheidungsmodelle zur Standortbestimmung 39
Entscheidungsprozess 69, 78
Entscheidungsprozess, anspruchsniveaubasiert 37
Entscheidungssystem 18
Entwicklungsprozess 46
Erklärungsmodell, statisch 36
Eskalations-/Deeskalationsverlauf 42
Ethik 48
Existenzsicherung 23

F
Fragebogen ... 57
Führungskraft ... 45

G
Gehirnforschung ... 22, 45, 48
Gemeinkostenumlage ... 31
Gender-Überlegungen ... 66
Gerechtigkeit ... 79
Gesprächstext-Analyse (GTA) ... 55, 75
Gewinnbeteiligung ... 51
Gewinnmaximierung ... 78
Gewinnorientierung ... 43
Grundbedürfnis ... 23, 44, 47, 48, 79

H
Handlungsspielraum ... 79

I
Informations-/Kommunikationssystem ... 18
Informationssystem ... 27
Innensicht ... 20
InterAction Council ... 23
Interessenskonflikt ... 79
Interviewpartner ... 57
Interviews ... 57
Interviews, Auswertung ... 58

J
Joint Venture ... 65

K
K. o.-Kriterien ... 28
Kinderarbeit ... 51
kognitive Dissonanz ... 38
Kommunikation ... 43
Kommunikation, dialogisch orientiert ... 48
Kommunikationskultur ... 46
Kommunikationsproblematik ... 43
Kommunikationsprozess ... 28

Konflikt 21, 48
Konfliktlösung 40, 42
Konfliktlösungskomponente 71
Konfliktpotenzial 40, 50
Konsensfindung 22, 26
Konsensmechanismen 27
Kostendruck 65
Kostenfaktor 43, 78
Kostenoptimierung 65
Kostenstrukturrechnung 70

L
Leistungsorientierung 51
Leitbild 28

M
Machtkampf 41
makroökonomische Wirkungskomponente 24
Markterschließung 65
Menschenrechte 39
mental map 38
Merger & Acquisition 66
Modell der Entwicklungspfade 37
Modellansatz, erweitert 69
Motivation 46

N
n:n-Beziehungen 25
Natural-hedging 17
Nearshoring 16

Ö
Ökonomie und Ökologie 51
Onshoring 16
Outsourcing 16
Outtasking 16
Oxytocin 47

P
Plan-Betriebsergebnisrechnung (PBER) 29, 70

Plan-Kostenstrukturrechnung (PKSR) ... 29
Produktivität ... 66
Produkt-Lebenszyklus-Theorie ... 37
Prozess-/Transformationssystem ... 18

Q
Qualitätscontrolling (QC) ... 27, 34
Qualitätscontrolling, Instrumentenkasten ... 29
Qualitätsentscheidungen ... 20
Qualitätsniveaus ... 21
qualitätsrelevante Eigenschaften ... 22
Querdenker ... 53

R
Reaktionszeit ... 69, 71, 81
Resonanz, spiegelnde ... 47

S
Scoring-Modelle ... 39
Simulationsrechnung ... 29
Sinngemeinschaft ... 22
Solidarität ... 51
Soziale Gerechtigkeit ... 51
Sozialsystem ... 49
sozio-kulturell ... 23
sozio-technisches System ... 18
Standortentscheidung ... 27, 39, 80
Standortproblem ... 38
Standortverlagerung ... 65
Stufenmodell ... 69, 71
Systeme ... 18

T
Teamarbeit ... 52
Teamatmosphäre ... 45
Theorie der Langen Wellen ... 36
Totalkostenrechnung ... 70
Total-Value-Management ... 22
Transformationsprozesse ... 18

U
Unternehmen, mittlere 15, 43, 58, 65
Unternehmensmodell 18

V
Verantwortungsgemeinschaft 43
Verantwortungsspielraum 45
Verhandlungsprozess 24, 28
Vorgehensmodell, theoretisch 28
Vorgehensmodell, vereinfachtes 67

W
Werte 22, 79
Werte, kulturelle 67
Wertebasis 79
Werte-Kontext 46
Wertesystem 24, 40
Willensbildung 28
Wirtschaftlichkeit, gesellschaftsverträglich 34
Wirtschaftswachstum 66

Z
Ziele, wertebasiert 28
Zielniveau 20
Zurechnungsgröße/-einheit 31
Zweckgemeinschaft 22
Zwischenmenschlichkeit 44

edition der Hans-Böckler-Stiftung
Bisher erschienene Reihentitel ab Band 235

	Bestellnr.	ISBN	Preis / €
Winfried Heidemann, Michaela Kuhnhenne (Hrsg.) Zukunft der Berufsausbildung	13235	978-3-86593-125-2	18,00
Werner Voß, Norbert in der Weide Beschäftigungsentwicklung der DAX-30-Unternehmen in den Jahren 2000 – 2006	13236	978-3-86593-126-9	22,00
Markus Sendel-Müller Aktienrückkäufe und Effizienz der Aufsichtsratsarbeit	13237	978-3-86593-128-3	29,00
Seddik Bibouche, Josef Held, Gudrun Merkle Rechtspopulismus in der Arbeitswelt	13238	978-3-86593-130-6	20,00
Svenja Pfahl, Stefan Reuyß Das neue Elterngeld	13239	978-3-86593-132-0	28,00
Arno Prangenberg, Martin Stahl Steuerliche Grundlagen der Umwandlung von Unternehmen	13240	978-3-86593-133-7	15,00
Samuel Greef, Viktoria Kalass, Wolfgang Schroeder (Hrsg.) Gewerkschaften und die Politik der Erneuerung – Und sie bewegen sich doch	13241	978-3-86593-134-4	28,00
Anne Ames Ursachen und Auswirkungen von Sanktionen nach § 31 SGB II	13242	978-3-86593-135-1	23,00
Ulrich Zachert Tarifeinheit durch Satzungsrecht der Gewerkschaften	13243	978-3-86593-136-8	10,00
Matthias Knuth, Gernot Mühge Von der Kurz-Arbeit zur langfristigen Sicherung von Erwerbsverläufen	13244	978-3-86593-137-5	15,00
Henry Schäfer, Christian Barthruff Derivate und ihr Einsatz im Risikomanagement von Unternehmen	13245	978-3-86593-138-2	18,00
Gertrud Hovestadt Institute zur Schulung betrieblicher Arbeitnehmervertreter	13246	978-3-86593-139-9	15,00
Godehard Neumann, Heinz Pfäfflin Metropolregionen zwischen Excellenzanspruch und regionalem Ausgleich	13247	978-3-86593-140-5	20,00
Judith Beile, Beate Feuchte, Birte Homann Corporate Social Responsibility (CSR) und Mitbestimmung	13248	978-3-86593-141-2	20,00

	Bestellnr.	ISBN	Preis / €
Felix Ekardt Soziale Gerechtigkeit in der Klimapolitik	13249	978-3-86593-142-9	15,00
Kerstin Windhövel, Claudia Funke, Jan-Christian Möller Fortentwicklung der gesetzlichen Rentenversicherung zu einer Erwerbstätigenversicherung	13250	978-3-86593-143-6	24,00
Arno Prangenberg, Martin Stahl, Julia Topp Verrechnungspreise in Konzernen	13251	978-3-86593-144-3	15,00
Martin Albrecht, Hans-Holger Bleß, Ariane Höer, Stefan Loos, Guido Schiffhorst, Carsten Scholz Ausweitung selektivvertraglicher Versorgung	13252	978-3-86593-152-8	12,00
Elisabeth Schwabe-Ruck „Zweite Chance“ des Hochschulzugangs?	13254	978-3-86593-149-8	32,00
Enno Balz Finanzmarktregulierung nach der Finanzmarktkrise	13255	978-3-86593-105-4	16,00
Johannes Kirsch, Gernot Mühge Die Organisation der Arbeitsvermittlung auf internen Arbeitsmärkten	13256	978-3-86593-151-1	12,00
Kerstin Bolm, Nadine Pieck, Anja Wartmann Betriebliches Gesundheitsmanagement fällt nicht vom Himmel	13257	978-3-86593-142-9	15,00
Christiane Lindecke Neue Arbeitszeiten für (hoch)qualifizierte Angestellte	13258	978-3-86593-153-5	12,00
Jens Ambrasat, Martin Groß, Jakob Tesch, Bernd Wegener Determinanten beruflicher Karrieren unter den Bedingungen flexibilisierter Arbeitsmärkte	13259	978-3-86593-154-2	28,00
Klaus Maack, Jakob Haves, Katrin Schmid, Stefan Stracke Entwicklung und Zukunft der Brauwirtschaft in Deutschland	13260	978-3-86593-155-9	20,00
Reingard Zimmer (Hrsg.) Rechtsprobleme der tariflichen Unterbietungskonkurrenz	13262	978-3-86593-157-3	15,00
Uwe Jürgenhake, Cordula Sczesny, Frauke Füsers Berufslaufbahnen von Betriebsratsmitgliedern	13263	978-3-86593-159-7	20,00
Reingard Zimmer (Hrsg.) Tarifeinheit – Tarifpluralität in Europa	13265	978-3-86593-161-0	18,00

Ihre Bestellungen senden Sie bitte unter Angabe der Bestellnummern an den Setzkasten oder unter Angabe der ISBN an Ihre Buchhandlung. Ausführliche Informationen zu den einzelnen Bänden können Sie dem aktuellen Gesamtverzeichnis der Buchreihe **edition** entnehmen.

Setzkasten GmbH
Kreuzbergstraße 56
40489 Düsseldorf
Telefax 0211-408 00 90 40
E-Mail mail@setzkasten.de

Hans-Böckler-Stiftung

Die Hans-Böckler-Stiftung ist das Mitbestimmungs-, Forschungs- und Studienförderungswerk des Deutschen Gewerkschaftsbundes. Gegründet wurde sie 1977 aus der Stiftung Mitbestimmung und der Hans-Böckler-Gesellschaft. Die Stiftung wirbt für Mitbestimmung als Gestaltungsprinzip einer demokratischen Gesellschaft und setzt sich dafür ein, die Möglichkeiten der Mitbestimmung zu erweitern.

Mitbestimmungsförderung und -beratung

Die Stiftung informiert und berät Mitglieder von Betriebs- und Personalräten sowie Vertreterinnen und Vertreter von Beschäftigten in Aufsichtsräten. Diese können sich mit Fragen zu Wirtschaft und Recht, Personal- und Sozialwesen, zu Aus- und Weiterbildung oder neuen Techniken an die Stiftung wenden.

Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI)

Das Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Institut (WSI) in der Hans-Böckler-Stiftung forscht zu Themen, die für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer von Bedeutung sind. Globalisierung, Beschäftigung und institutioneller Wandel, Arbeit, Verteilung und soziale Sicherung sowie Arbeitsbeziehungen und Tarifpolitik sind die Schwerpunkte. Das WSI-Tarifarchiv bietet umfangreiche Dokumentationen und fundierte Auswertungen zu allen Aspekten der Tarifpolitik.

Institut für Makroökonomie und Konjunkturforschung (IMK)

Das Ziel des Instituts für Makroökonomie und Konjunkturforschung (IMK) in der Hans-Böckler-Stiftung ist es, gesamtwirtschaftliche Zusammenhänge zu erforschen und für die wirtschaftspolitische Beratung einzusetzen. Daneben stellt das IMK auf der Basis seiner Forschungs- und Beratungsarbeiten regelmäßig Konjunkturprognosen vor.

Forschungsförderung

Die Stiftung vergibt Forschungsaufträge zu Mitbestimmung, Strukturpolitik, Arbeitsgesellschaft, Öffentlicher Sektor und Sozialstaat. Im Mittelpunkt stehen Themen, die für Beschäftigte von Interesse sind.

Studienförderung

Als zweitgrößtes Studienförderungswerk der Bundesrepublik trägt die Stiftung dazu bei, soziale Ungleichheit im Bildungswesen zu überwinden. Sie fördert gewerkschaftlich und gesellschaftspolitisch engagierte Studierende und Promovierende mit Stipendien, Bildungsangeboten und der Vermittlung von Praktika. Insbesondere unterstützt sie Absolventinnen und Absolventen des zweiten Bildungsweges.

Öffentlichkeitsarbeit

Mit dem 14tägig erscheinenden Infodienst „Böckler Impuls“ begleitet die Stiftung die aktuellen politischen Debatten in den Themenfeldern Arbeit, Wirtschaft und Soziales. Das Magazin „Mitbestimmung“ und die „WSI-Mitteilungen“ informieren monatlich über Themen aus Arbeitswelt und Wissenschaft.
Mit der Homepage **www.boeckler.de** bietet die Stiftung einen schnellen Zugang zu ihren Veranstaltungen, Publikationen, Beratungsangeboten und Forschungsergebnissen.

Hans-Böckler-Stiftung
Hans-Böckler-Straße 39 Telefon: 02 11/77 78-0
40476 Düsseldorf Telefax: 02 11/77 78-225

www.boeckler.de

Hans **Böckler Stiftung**

Fakten für eine faire Arbeitswelt.

„Going-offshore“ erscheint vielen Unternehmen als die einzige Lösung, um konkurrenzfähig zu bleiben. „Going-offshore“ ist aber auch zum Reizwort geworden für Beschäftigte und Betriebsräte. Denn mit der Verlagerung droht der Verlust von Arbeitsplätzen.
Gibt es in dieser Situation eine Möglichkeit zur Einigung, trotz gegensätzlicher Interessen? Die Antwort der vorliegenden Handlungshilfe lautet: Ja. Notwendige Voraussetzung ist allerdings eine gemeinsame Grundlage, auf der Arbeitgeber und Arbeitnehmer verhandeln können.
Hier liefert die Handlungshilfe vor allem Betriebsräten in mittleren Unternehmen praktische Anwendungs- und Argumentationshilfen für eine fundierte Auseinandersetzung mit dem Arbeitgeber – sowohl vor dem Schritt ins Ausland als auch zur Überprüfung einer bereits getroffenen Offshoring-Entscheidung.

Teil I befasst sich aus theoretischer Sicht mit dem Entscheidungsverlauf eines Going-offshore und mit den Konflikten, die dabei typischerweise auftreten.
Die Auswertungen von 20 Interviews, die die Autoren mit Managern, Arbeitnehmer- und Gewerkschaftsvertretern geführt haben, geben Einblicke in das Denken und Entscheiden von Managern, Arbeitnehmer- und Gewerkschaftsvertretern.

Auf dieser Grundlage zeigt **Teil II, ein Handbuch für Betriebsräte**, die Stufen, Methoden und Rahmenbedingungen einer Standortentscheidung.
Intensiv behandeln die Autoren die unterschiedlichen Herausforderungen, die sich für den Betriebsrat in dieser Situation ergeben – je nachdem, ob und wie rechtzeitig er in die Entscheidung des Unternehmens eingebunden wird.
Vor allem aber geht es um Alternativen zur Standortverlagerung: Verbesserungen am alten Standort, Unternehmensnetzwerke oder Innovationen als Basis der Arbeitsplatzsicherung im Inland. Vorschläge zur optimalen Verhandlungsführung runden das Instrumentarium für den Betriebsrat ab.

9 783865 931603

ISBN 978-3-86593-160-3
€ 25,00