

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

Book

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

edition der Hans-Böckler-Stiftung, No. 275

Provided in Cooperation with:

The Hans Böckler Foundation

Suggested Citation: Klepzig, Heinz-Jürgen; Lachhammer, Johann; Dambmann, Ulrike Martina (2012) : Going-offshore - Standortverlagerung ins Ausland: Handbuch. Handlungshilfe für den Betriebsrat, edition der Hans-Böckler-Stiftung, No. 275, ISBN 978-3-86593-173-3, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/181736>

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.

Betriebliche Mitbestimmung
und betriebliche Handlungshilfen

Heinz-Jürgen Klepzig | Johann Lachhammer
Ulrike Martina Dambmann

**Going-offshore –
Standortverlagerung
ins Ausland
Handbuch**

Heinz-Jürgen Klepzig | Johann Lachhammer | Ulrike Martina Dambmann

**Going-offshore –
Standortverlagerung ins Ausland
Handbuch
Handlungshilfe für den Betriebsrat**

Heinz-Jürgen Klepzig | Johann Lachhammer
Ulrike Martina Dambmann

**Going-offshore –
Standortverlagerung
ins Ausland
Handbuch**

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: 978-3-86593-173-3
Bestellnummer: 13275

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 Problemsituation und Zielsetzung	15
2 Crash-Kurs zum Offshoring	23
2.1 Der Chef ruft: Die W-Fragen	23
2.2 Internationalisierungsstrategien: kritische Standortfaktoren	27
2.3 Welche Funktionen können ausgelagert werden?	33
2.4 Übliche Argumente zur Standortverlagerung: Die Kirschen in Nachbars Garten ...	37
2.5 Produktionsverlagerungen im Überblick: Wo geht die Reise hin?	39
2.6 Zusammenfassung	44
2.7 Weichenstellungen	46
3 Das Betriebsratsprojekt – Alternativen zum Offshoring?	47
3.1 Fall a: „rechtzeitige Einbindung des Betriebsrats“	47
3.2 Die Phasen	51
3.2.1 Phase 1: Crash-Kurs (Motiv/Anlass)	51
3.2.2 Phase 2: Projektmanagement	52
3.2.3 Phase 3: Analyse der Eigenpositionierung des Unternehmens	56
3.2.4 Phase 4: Länderauswahl	69
3.2.5 Phase 5: Marktanalyse	75
3.2.6 Zusammenfassung (Länderauswahl/Marktanalyse)	76
3.2.7 Phase 6: Standortauswahl	78
3.2.8 Phase 7: Bewertungen	81
3.2.9 Phase 8: Zusammenfassung (Standortvorschlag)	96
3.3 Fall b: „Kurzfristige Einbindung des Betriebsrats“	100
3.4 Das Verfahren in der Praxis	101
3.4.1 „Pragmatische“ Entscheidungsmodelle	101
3.4.2 „Pragmatischer“ Ansatz	108
4 Die Bedeutung strategischer Alternativen zum Going-offshore	113
4.1 Verbesserungen am alten Standort	114
4.1.1 Untersuchungsmethoden	114
4.1.2 Verschwendung reduzieren	115
4.2 Unternehmensnetzwerke	124
4.3 Innovation	128

4.3.1	Was sind Innovationen?	128
4.3.2	Wie kommt man auf neue Ideen?	129
4.3.3	Innovationsmanagement	133
4.3.4	Wirtschaftliches Innovationsmanagement	135
5	Die Bedeutung der Partnerschaft zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern beim Offshoring	139
5.1	Die zwei Gesichter der Kommunikation	139
5.2	Erfolgsfaktoren der Kommunikation	142
5.2.1	Einstellungen	142
5.2.2	Das Verhalten	145
5.2.3	Das Verhandlungsgespräch zum Offshoring – die frühe Einbindung der Arbeitnehmervertreter	149
5.3	Ganz ohne Konflikte geht es nicht	155
5.3.1	Konflikte als Chance	155
5.3.2	Allgemeine Auslöser der Konfliktenstehung	157
5.3.3	Eskalationsgefahren im Rahmen eines Offshoring-Verhandlungsprozesses	161
5.3.4	Was sich bei der Eskalation eines Konflikts im Gehirn abspielt	164
5.3.5	Was Arbeitnehmer bei Offshore-Entscheidungen tun können, wenn der Konflikt eskaliert ist	168
6	Handlungsvorschlag – Zusammenfassung und Weiterführung der Ergebnisse dieses Handbuchs	181
7	Literaturverzeichnis	187
8	Anhang	195
	Stichwortverzeichnis	195
	Über die Hans-Böckler-Stiftung	203

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 Wertebefugnis – 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 Lühje 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 Problemsituation und Zielsetzung

Der Lebensstandard in Deutschland wird sehr stark durch Deutschlands Exporte bestimmt: Etwa 40% des Inlandsproduktes (2.600 Mrd. € in 2011) fließen ins Ausland. Deutschland nimmt nach China und fast gleichauf mit den USA Platz drei der weltgrößten Exportnationen ein (2011).

Die Attraktivität von Produkten und Leistungen bestimmen sich im Auslands-, aber auch im Inlandsmarkt über die Qualität und über den Preis. Bei den Preisen sehen sich deutsche Unternehmen aufgrund ihrer Lohnkosten einem erheblichen internationalen Wettbewerb ausgesetzt.

Seit Jahren wird Deutschland als Lohnkostenweltmeister dargestellt. Für viele deutsche Unternehmen war und ist es verführerisch, sich mit Standorten zu befassen, an denen die Lohnkosten einen Bruchteil der hiesigen betragen. Selbst wenn man pragmatisch eine erheblich niedrigere Produktivität ansetzt, zeigen Kostenvergleichsrechnungen vielfach erhebliche Vorteile ausländischer Standorte und legen eine Verlagerung von Unternehmensteilen ins Ausland, also ein Offshoring, nahe. Und gerade in der derzeitigen volatilen Wirtschaftssituation wird deutlich, dass immer mehr Unternehmen mit einer Verlagerung ihres Betriebes ins Ausland liebäugeln, insbesondere um Kosten zu senken und/oder um Märkte zu erschließen.

Diese Option hat unmittelbare Auswirkungen für das Arbeitsplatzangebot in Deutschland und wird sich bei Fortsetzung des Trends äußerst nachteilig auf die gesamte heimische Wirtschaft auswirken: Arbeitslose haben nur ein geringes frei verfügbares Einkommen und üben Kaufzurückhaltung! Steuerausfälle bei gleichzeitig höheren Sozialausgaben führen zu Haushaltsproblemen des Staates!

Diese Option wird weiterhin erhebliche mittelbare Auswirkungen für Deutschland haben: Deutsche Unternehmen profilieren sich maßgeblich über die hohe Qualität von Produkten und Leistungen, weniger über Niedrig-Preise. Diese Qualität ist das Ergebnis andauernder Innovationen. Bei Siemens sind beispielsweise $\frac{3}{4}$ aller Produkte jünger als fünf Jahre. Für Innovationen benötigt man entsprechendes Know-how. Mit Going-offshore wird Know-how ins Ausland transferiert. Das kann mit Augenmaß geschehen und zweckmäßig oder notwendig sein. Es kann jedoch auch schädlich und gefährlich sein, weil der Wissensvorsprung verloren gehen kann! Und: Durch vorläufige Lohnkostenvorteile kann ein Unternehmen in eine vorübergehende „Komfortzone“ gelangen, die zu Innovationsmüdigkeit führt. Die Globalisierung verlangt jedoch andauerndes Hellwach-Sein.

Viele Unternehmen haben den Schritt ins Ausland gewagt. Einige haben erfolgreich mit ausländischen Stützpunkten expandiert. Einige haben ausgelagerte Leistungen wieder zurückgeholt, weil sich ihre Annahmen nicht erfüllt haben. Was waren die Gründe für Erfolg oder Misserfolg?

Zum einen liegen wesentliche Ursachen in fehlender Kenntnis bzw. Berücksichtigung fremder Kulturen und Verhaltensweisen, zum anderen waren aber auch die Vorbereitungen des Unternehmens selbst – intern und an den Schnittstellen nach außen – ungenügend.

Going-offshore ist also keineswegs ein Allheilmittel! Eine solide Entscheidungsvorbereitung vor dem Schritt ins Ausland tut not!

Aber auch eine regelmäßige Überprüfung einer bereits erfolgten Offshoring-Entscheidung und -Investition ist angesichts rascher Veränderungen der Märkte und ihrer Rahmenbedingungen notwendig! Das Handbuch soll dabei praktische Hilfestellung geben.

Bei der vertiefenden Diskussion zu Standortfragen kommt man zwecks Klarstellung und Abgrenzung von Sachverhalten um ein paar Begriffe nicht herum. Viele Begriffe sind als Fachsprache aus den USA nach Deutschland importiert worden. Egal, ob man diese Amerikanismen nun liebt oder nicht: In Fachdiskussionen sollte man zumindest ihren Inhalt kennen!

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 Gütern.

Werden selektiv nur einzelne operative IT-Aufgaben ausgelagert, spricht man auch von Outtasking.

Als Offshoring wurde ursprünglich in den USA die Auslagerung einer IT-Aufgabe aus Sicht der USA (!) über die Ozeane hinweg verstanden.

Nach dieser Auffassung sollte also eine Küste zwischen den Standorten existieren, an denen die Leistungen ursprünglich erbracht werden, und den Standorten, an die die Leistungen übertragen werden sollen. Alternativ spricht man von Nearshoring oder Onshoring.

Die Begriffe, die zunächst insbesondere bei der Auslagerung von Dienstleistungen, speziell IT-Leistungen, verwendet wurden, werden mittlerweile generell bei der Auslagerung von Dienstleistung oder Produktion verwendet:

Offshoring ist die Auslagerung von Prozessschritten des Unternehmens ins Ausland. Das Unternehmen bleibt Prozesseigner.

Dieses Verständnis von Offshoring wird auch in diesem Handbuch vertreten. Einige Autoren engen den Begriff „Ausland“ noch weiter ein: Offshoring wird definiert als das internationale Verlagern von produkt- und dienstleistungsbezogenen Aktivitäten speziell in Niedriglohnländer. Soweit bei einem Unternehmen bei Offshoring das Ziel der Kostensenkung im Vordergrund steht, wird diese Definition durch die Praxis deutscher Unternehmen durchaus mehrheitlich bestätigt. Offshoring wegen Markterschließung oder Natural-hedging (Produktion und zugehöriger Zukauf im Zielland, um die Risiken von Währungsschwankungen zu reduzieren) wären im Unterschied zu der in diesem Handbuch verwendeten Definition nicht abgedeckt.

Beispiel:

Verschiedene deutsche Kfz-Hersteller produzieren im Hochlohnland USA Pkw-Modelle insbesondere für den US-amerikanischen Markt. Mit der Produktion und dem zugehörigen Zukauf im Zielland USA reduziert man die Risiken von Währungsschwankungen zwischen Euro und US-\$ (Natural-hedging).

Besondere Schwerpunkte unseres Projektes ergeben sich durch den speziellen Informationsbedarf der angesprochenen Zielgruppe: Betriebs- und Aufsichtsräte insbesondere von mittleren Unternehmen sollen ein Instrumentarium erhalten, das sie befähigt, in der Diskussion mit den Anteilseignern/Managern die „beste Alternative“ zum Thema Offshoring zu favorisieren und die Verlagerung von Arbeitsplätzen hochkritisch zu beleuchten und ggf. zu verhindern.

Das gilt sowohl beim Start eines „neuen“ Offshoring-Projektes als auch bei der Überprüfung bereits verwirklichter Offshoring-Projekte.

In diesem Handbuch werden mittlere Unternehmen betrachtet. Auf der Grundlage der EU-Definition interessieren grundsätzlich Unternehmen mit ca. 100 bis ca. 1.000 Beschäftigten mit einem Umsatzvolumen ab ca. 30 Mio. bis ca. 500 Mio. € sowie einer Bilanzsumme ab ca. 30 Mio. bis ca. 500 Mio. €. Zwei der genannten Kriterien sollten erfüllt sein. Eine Konzernanbindung kann vorliegen.

In diesem Segment sind strategische Stäbe bzw. Abteilungen in aller Regel nicht vorhanden. Damit fehlt im Hinblick auf die strategische Entscheidung des Offshoring oft das notwendige Know-how. Weiterhin bestehen politische Kontakte

bzw. politische Unterstützung des geplanten Offshoring meist nicht. Im genannten Segment ist eine Entscheidungsunterstützung damit besonders wichtig.

Ausgesprochenes Ziel unseres Projektes ist es, Aufsichts- und Betriebsräten praktisch anwendbare Ergebnisse und Argumentationsansätze zu liefern, die sie unmittelbar umsetzen können. Das trifft insbesondere zu bei Aufgabenstellungen wie

- der Eigenpositionierung des Unternehmens
- der Erfassung unterschiedlicher Sichtweisen
- der Darstellung und Bewertung von Handlungsalternativen.

Wesentliche Basis des Handbuchs sind die 20 Interviews, die wir durchgeführt haben (vgl. Teil 1). Im Vordergrund standen dabei vor allem die folgenden Branchen:

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

Im Einzelnen rekrutierten sich die Interviewpartner aus folgenden Organisationsbereichen:

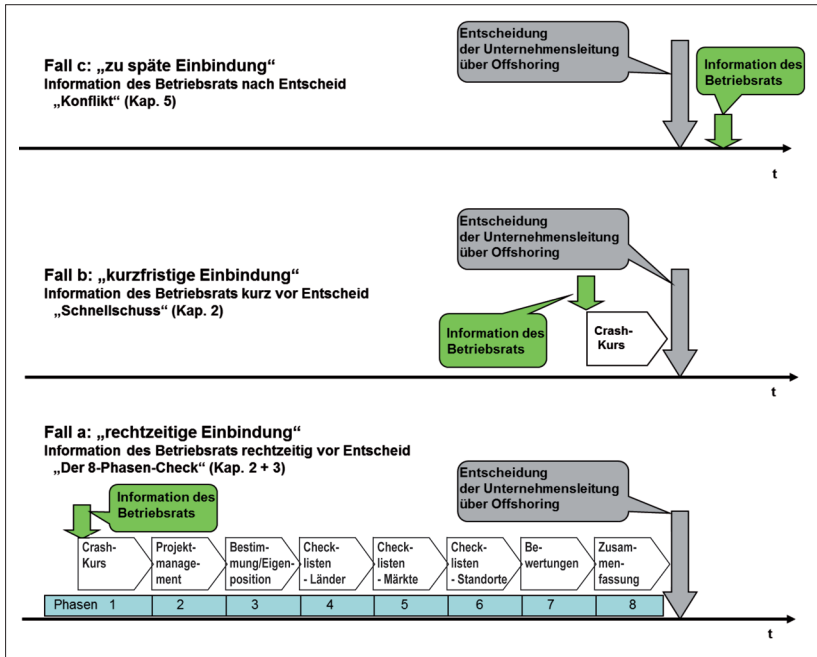
- Oberste Führungsebene (z. B. Vorstand)
- Leitende Mitarbeiter
- Arbeitnehmervertreter
- Gewerkschaftsvertreter.

Es wird also ein Einblick gegeben, wie Entscheidungen zum Offshoring üblicherweise ablaufen. Damit hebt sich das Handbuch von vielen Veröffentlichungen zum Offshoring ab, die auf einem strikt rationalen ökonomischen Modell aufbauen. Die Praxis ist jedoch durch das Entscheidungs-(Fehl-)verhalten des Menschen weitaus komplexer und anfälliger!

Aufbau des Handbuchs

Die Begegnung mit dem Thema Standortverlagerung kann für einen Betriebsrat in ganz unterschiedlichen Situationen geschehen. Wir skizzieren drei typische Beispiele aus dem gesamten Spektrum (Abbildung 1):

Abb. 1: Alternative Informationsszenarien



(Klepzig, eigene Darstellung)

Fall a: Der Chef ruft – „rechtzeitige Einbindung des Betriebsrats“

Der Chef informiert rechtzeitig vor der Entscheidung, sodass der Betriebsrat ausreichend Vorbereitungszeit hat, um sich in das Thema Standortverlagerung einzuarbeiten. Auch Abstimmungsgespräche mit der Unternehmensleitung sind möglich.

Fall b: Der Chef ruft - „kurzfristige Einbindung des Betriebsrats“

Der Chef hat schon weitgehend entschieden. Er ist wenig kooperationsbereit, die Vorbereitungszeit ist kurz. **Das ist nach den Erfahrungen aus unseren Interviews der in der Praxis bei mittleren Unternehmen vorherrschende Fall.**

Fall c: Der Chef gibt bekannt - „zu späte Einbindung des Betriebsrats“

Die Entscheidung für ein Offshoring ist bereits getroffen. Der Chef informiert nur noch über die Entscheidung. Eine Diskussion ist nicht erwünscht.

Unser Handbuch konzentriert sich auf **Fall a**: Es ist ausreichend Zeit vorhanden, um die einzelnen Stufen einer Offshoring-Entscheidung im Detail zu untersuchen. Dieser Fall bietet gute Möglichkeiten, durch Diskussion zwischen Betriebsrat, Belegschaft und Unternehmensleitung zu einer betriebswirtschaftlich ausgereiften Lösung zu kommen.

Das gesamte Themenfeld der Standortverlagerung wird in diesem Handbuch durch ein 8-Phasenmodell abgedeckt. Abhängig von der verfügbaren Vorbereitungszeit und dem vorhandenen Know-how zur Standortverlagerung kann der Betriebsrat Phase um Phase seine Beurteilungskompetenz ergänzen.

In jeder Phase ist er diskussionsfähig. Mit jeder weiteren Phase wird sein Wissen zur Standortverlagerung systematisch vertieft und seine Diskussionsfähigkeit gestärkt.

Wir beginnen mit Phase 1 (Kapitel 2), die eine besondere Bedeutung für die Betriebsratsarbeit hat: Sie ist als Zwei-Stunden-Crash-Kurs für das Offshoring konzipiert (und von Praktikern überprüft worden!). Mit dieser Phase wird der Betriebsrat sehr kompakt in kürzester Zeit mit den wesentlichen Grundlagen des Offshoring vertraut gemacht. Wir erläutern die wesentlichen Motive, Standortstrategien, Begriffe und Kernfragen, die für eine Diskussion über Offshoring grundsätzlich notwendig sind.

Die weiteren Phasen mit vertiefenden Entscheidungsgrundlagen zum Offshoring sind in Kapitel 3 dargestellt.

Parallel zur Bearbeitung des 8-Phasenmodells sollte der Betriebsrat eine „Besser-Strategie“ für den vorhandenen Standort erarbeiten. Die Kernfrage der Besser-Strategie ist: Wie kann die Wettbewerbsfähigkeit am alten Standort so entscheidend verbessert werden, dass sich eine Standortverlagerung erübrigt?

Wir werden drei wesentliche Ansätze beschreiben (Kapitel 4):

- Verbesserungen am alten Standort
- Netzwerk-Bildung und
- Innovationen.

Falls dem Betriebsrat die Zeit fehlt, alle Stufen zu durchlaufen oder eine Besser-Strategie abschließend zu entwickeln, ist eine Unterstützung durch externe Berater empfehlenswert.

Im **Fall b**, der in der Praxis vorherrschend ist, ist zwar noch keine endgültige Entscheidung für ein Offshoring gefallen. Doch dem Betriebsrat steht wenig Zeit zur Verfügung, um die Offshoring-Entscheidung umfassend zu hinterfragen. Betriebsräten in dieser Situation schlagen wir vor, ebenfalls den Crash-Kurs (Kapitel 2) zu durchlaufen, um rasch hinreichend diskussionsfähig zu werden.

Ziel ist es, mit guten Fragen und Hinweisen bei der Unternehmensleitung eine Denkpause vor der Entscheidung zu erreichen und diese Zeit so gut wie möglich zu nutzen für die Zusammenstellung weiterer kritischer Fragen (Kapitel 3) und die Erarbeitung einer Besser-Strategie.

Bei **Fall c** geht es nicht mehr um das Abwägen von Pro und Contra einer Offshoring-Entscheidung: Es ist bereits über den Kopf des Betriebsrats hinweg entschieden worden. Der Konflikt ist entstanden, der im weiteren Verlauf eskalieren oder de-eskalieren kann. Wie der Betriebsrat in dieser Situation sinnvollerweise vorgehen sollte, behandeln wir in Kapitel 5.

Wenn der Betriebsrat erfährt, dass die Offshoring-Entscheidung bereits gefallen ist, ergänzt der Crash-Kurs (Kapitel 2) zwar sein Problemverständnis zum Offshoring, ist aber kein zentraler Punkt seiner Vorgehensstrategie, da der Entschluss für ein Offshoring (zunächst) nicht infrage gestellt und nicht diskutiert wird. Auch in den Fällen b und c ist eine Unterstützung durch externe Berater empfehlenswert.

Bei der Untersuchung der geplanten Standortverlagerung wie auch der Erarbeitung der Besser-Strategien und nachfolgenden Diskussionen mit der Geschäftsleitung kann es sehr schnell zu Konflikten kommen. Auf wesentliche Grundzüge der Kommunikation, Konfliktentstehung und Konfliktprävention gehen wir in Kapitel 5 ein.

Die im Handbuch genannten Fallbeispiele entstammen den Interviews (vgl. Teil 1). Die wichtigsten Ergebnisse werden insbesondere im Hinblick auf die praktische Arbeit der Arbeitnehmervertretungen in Checklisten zusammengefasst.

Die Ergebnisse unserer Untersuchung sind in zwei Teilen dargestellt:

- Die Grundlagen des Going-offshore umfassen die theoretischen Grundlagen des Projektes sowie die Auswertung der Interviews. Sie sind in Teil I zusammengefasst.
- Das vorliegende Handbuch ist Teil II. Es ist als Leitfaden für die praktische Betriebsratsarbeit bei Going-offshore-Projekten des Unternehmens konzipiert.

2 Crash-Kurs zum Offshoring

2.1 Der Chef ruft: Die W-Fragen

Sie sind Mitglied des Betriebsrats. Es ist Montagvormittag. Auf dem Flur im Büro treffen Sie den Chef Ihres Unternehmens, der Ihnen zuruft: „Ein Teil unserer Produktion geht demnächst auf Wanderschaft gen Osten. Anders können wir uns nicht über Wasser halten. Für heute Nachmittag habe ich eine Gesprächsrunde angesetzt. Da werden Sie im Detail über unser Projekt informiert“.

Viel Zeit für die Gesprächsvorbereitung haben Sie also nicht! Sie können nun das Gespräch abwarten: Mal sehen, was kommt! Oder schon Fragen vorbereiten, um möglichst viele Informationen zu erhalten. Wir empfehlen daher eine eigen-initiative Vorbereitung.

Sind erst einmal (Vor-) Entscheidungen gefallen, wird die Unternehmensleitung mit optimistischer Grundstimmung zum Offshoring und immer konzentrierter auf das Ziel ausgerichtet vorgehen und Alternativen gegenüber immer weniger aufgeschlossen sein!

Als wesentliche Kernfragen möglichst schnell zu beantworten sind also:

- Wie weit ist die Entscheidung zur Standortverlagerung schon vorwärtsgetrieben?
- In welcher Phase stehen die Entscheider?
- Befindet sich das Projekt zur Standortverlagerung noch in der Phase der analytischen Prüfung oder ist schon alles entschieden? Wie viel Zeit bis zur Entscheidung steht noch zur Verfügung?

Es gilt also herauszufinden, ob es sich um Fall a, b oder c handelt.

Unsere Interviews zeigen, dass die Unternehmensleitung den Betriebsrat bei Standortverlagerungen ins Ausland überwiegend spät informiert. Wesentliche Ursache dürfte sein, dass Standortverlagerungen als strategische Aufgabe der Geschäftsleitung angesehen werden und daher Informationen im Vorfeld meistens unterbleiben. Hier zeigt sich also, wie wichtig es für die Arbeit des Betriebsrats ist, ein weites Informationsnetz aufzubauen, um die Stoßrichtung der Unternehmensleitung zu erfassen!

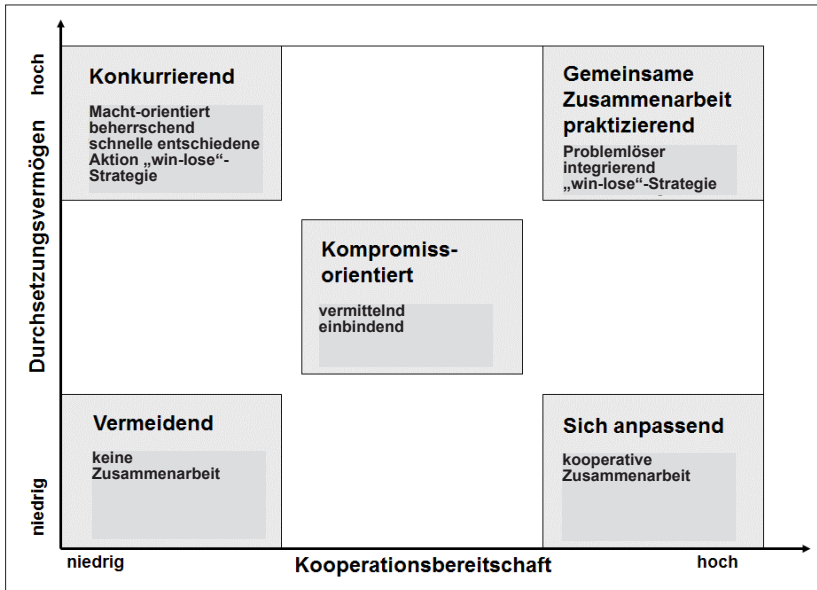
Als weitere Kernfragen aufgrund der bisherigen Zusammenarbeit mit der Unternehmensleitung dürfte sich in aller Regel Folgendes ableiten lassen:

- Wie offen sind die Entscheider bei dem geplanten Projekt für Informationen, Wertungen, Risiko-Einschätzungen durch die Arbeitnehmer-Vertretung?

- Wie stark sind sie an einer Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat und der Berücksichtigung von Arbeitnehmer-Interessen interessiert?

Abbildung 2 hilft bei der Einordnung des Problemlösungsstils der Unternehmensleitung: Die unkooperativen Partner links sind die härtesten Nüsse!

Abb. 2: Problemlösungsstile



(in Anlehnung an Taylor/Lippit, 1983)

Auch hier ein Ergebnis unserer Interviews: Obwohl Vorschläge des Betriebsrats bei Standortverlagerungen ins Ausland besonders häufig „überhört“ oder zurückgewiesen werden, gilt das nicht für jede Geschäftsführung.

Doch es gibt noch eine weitere wichtige Ursache für späte Information seitens der Unternehmensleitung: Unsere Interviews zeigen auch, dass mittlere Unternehmen häufig ein „pragmatisches“, also wenig formalisiertes Vorgehensmodell zur Standortauswahl mit vielen methodischen Schwächen anwenden! Wird aber eine Unternehmensentscheidung maßgeblich etwa durch „Fingerspitzengefühl“ und „Intuition“ beeinflusst oder „im Schnellschuss“ getroffen, ist es generell schwer, über diese Entscheidung sachlich zu diskutieren.

Abhängig vom vorherrschenden Problemlösungsstil im Unternehmen kann der Betriebsrat seine Kommunikationspolitik dosieren:

- „Fragen“ ist immer möglich, selbst bei unkooperativen Entscheidern.
- „Informationen liefern“, Hinweise geben, auf Risiken hinweisen, stoßen bei kooperativer Unternehmensführung auf offene Ohren.
- „Entscheidungshilfe leisten“ bedeutet, dass auch die Wertungen des Betriebsrats in die Entscheidung einfließen. Auch hier ist Kooperationsbereitschaft eine wichtige Voraussetzung.

Wie kann sich der Betriebsrat nun auf die Gesprächsrunde mit dem Chef heute Nachmittag vorbereiten? Fragen ist immer möglich, hatten wir soeben formuliert.

Handlungsvorschlag:

Mit gezielten Fragen soll der Betriebsrat einerseits das eigene Problemverständnis verbessern und andererseits den Gesprächspartner auf Risiken oder offene, noch zu klärende Punkte hinweisen.

Folgende Fragetechniken kann der Betriebsrat beispielsweise anwenden:

Fragen nach den Ursachen eines Problems:

Es bietet sich dafür die 3W1W-Fragetechnik an: 3x Warum? 1x Wie?

Dazu ein Beispiel:

Das Problem heißt A (Bsp.: Produktionsstandort Deutschland).

Warum ist A ein Problem?

Weil B (Bsp.: Stückkosten zu hoch).

Warum ist B ein Problem?

Weil C (Bsp.: Lohnkosten zu hoch).

Warum ist C ein Problem?

Weil D (Bsp.: Produktivität nicht konkurrenzfähig).

Mit dieser Fragetechnik nähert man sich zunächst schrittweise der eigentlichen Ursache.

Es schließt sich die Wie-Frage an: Wie kann man dieses Problem lösen (Konkret: Muss es zwingend Offshoring sein? Ist eine Problemlösung am alten Standort auch möglich?)

Auch andere **W-Fragen** helfen, das Problem fassbar zu machen: Wer? Für wen? Wann? Wann nicht? Wie? Was? Wo?

Fragen nach der Vergangenheit des Problems

Warum jetzt? Seit wann existiert es? Wer hat es offenbart (Bsp.: ein Kunde)? Wie ist das Problem bisher aufgefangen worden? Warum müssen jetzt neue Wege begangen werden?

Fragen nach dem Motiv

Für wen ist das Problem ein Problem? (Bsp.: Vorkalkulation des Vertriebs führt zu hohen, nicht konkurrenzfähigen Preisen.) Wer dürfte wie von der Problemlösung profitieren? (Bsp.: der Vertrieb durch attraktive Preisgestaltung; der Projektleiter durch ein interessantes Projekt; der Chef durch das Image „Internationalisierung des Unternehmens“.) Vielfach sind es durchaus Motive, die mit betriebswirtschaftlichen Begründungen überhaupt nichts zu tun haben.

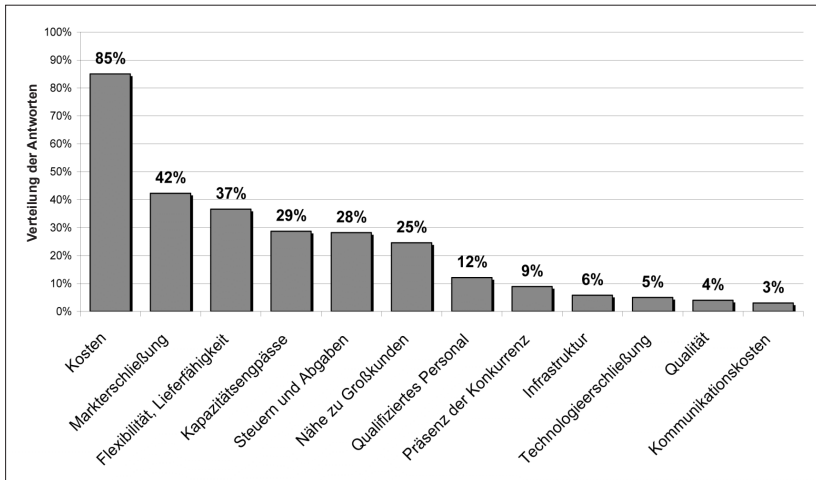
Blieben wir bei den Motiven:

Eine empirische Befragung des Fraunhofer-Instituts für System- und Innovationsforschung (ISI) zeigt eine Übersicht der wesentlichen Motive zur Standortverlagerung und ihre Bedeutung aus Sicht des Unternehmens (Abbildung 3).

Kostensenkung sowie **Markterschließung** und damit Umsatzausweitung sind die beiden Hauptmotive der Standortverlagerung ins Ausland. Weitere in der Abbildung genannte Motive können diesen übergeordneten Motiven zugeordnet werden (z. B. Steuern/Abgaben → Kosten; Flexibilität/Lieferfähigkeit → Markterschließung).

Auch der „Wunsch“ eines Großkunden, den Produktionsstandort des Zulieferanten in der Nähe seines Auslandsstandorts zu haben („**Follow-your-Customer**“-Strategie), kann dem Motiv Markterschließung zugeordnet werden.

Abb. 3: Motive zur Standortverlagerung



(Kinkel u. a., 2004)

Beispiel:

Für schnelle JIT-(Just-in-Time)-Lieferungen müssen Kfz-Zulieferer ihren Standort in der Nähe des ausländischen Produktionsstandorts des Kfz-Herstellers angesiedelt haben.

Im Bereich der Datenverarbeitung (Bsp.: Indien), bei Forschung & Entwicklung (Bsp. Silicon Valley), bei der Nutzung lokaler natürlicher Ressourcen (Bsp. Edelholz aus Brasilien) ist das Haupt-Motiv für die Standortverlagerung die **Nutzung der lokalen Ressourcen**.

Neben den genannten vier Internationalisierungsstrategien mit Standortverlagerung („Offshoring“) gibt es eine Internationalisierungsstrategie ohne Standortverlagerung: den **Export**.

2.2 Internationalisierungsstrategien: kritische Standortfaktoren

Wir können also fünf typische Internationalisierungsstrategien unterscheiden, die auch in unseren Interviews immer wieder angesprochen worden sind. Für jede der aufgeführten Strategien lassen sich die nachfolgend dargestellten kritischen

Standortfaktoren identifizieren, die entscheidend sind für den Erfolg der verfolgten Strategie.

Der Kostensoptimierer

Er bedient unverändert den bisherigen Absatzmarkt – insbesondere Deutschland – und will durch Offshoring die Low-Cost-Vorteile eines Landes nutzen. Lohnkostenintensive Prozesse werden verlagert und liefern kostengünstige Produkte oder Vorprodukte. Kernkompetenzen verbleiben in Deutschland.

Beispiel: Textilindustrie

Kritische Standortfaktoren für die Internationalisierungsstrategie „Kostenreduktion“

Alle relevanten Kostenarten und -treiber einer Gesamtkostenbetrachtung:

Stufe 1: Einzelkosten der „Herstellung“ (i.w.S.)

1. Lohn- und Gehaltskosten inkl. Nebenkosten, Material- und Vorleistungskosten, Transportkosten (Zwischen- und Endprodukte)
2. Zukünftige Entwicklung (Angleichung) der Lohnkosten und Preise vor Ort

Stufe 2: Übergang zu Stückkosten

3. Produktivitätsniveau vor Ort
4. Verfügbarkeit und Fluktuation (Wechselneigung) von Arbeitskräften
5. Anlaufzeiten und -kosten (zur Sicherung der notwendigen Qualität und Produktivität)

Stufe 3: Einbezug von Gemeinkosten

6. Am deutschen Stammsitz anfallende Gemeinkosten („Overheads“): Betreuung-, Koordinations-, Kommunikations-, Kontrollkosten
7. Qualifizierungs- & Trainingskosten (zur Erreichung des notwendigen Qualifikationsniveaus)

Stufe 4: Einbezug von „versunkenen Kosten“ (sunk costs)

8. Kosten der Technologieanpassung an das Qualifikationsniveau
9. Kosten für den Netzwerkaufbau vor Ort (Lieferanten ausreichender Qualität und Zuverlässigkeit, flexible Dienstleister etc.)
10. „Weiche Faktoren“ am deutschen Stammsitz: Vertrauen, Motivation, Konflikte
Nicht ausschlaggebend:
Subventionen, Fördermittel, Steuern & Abgaben

(Kinkel, 2009)

Der Markterschließer

Er baut einen Offshore-Produktionsstandort auf, um den dortigen Markt zu erschließen. Niedrige Lohnkosten sind für ihn nicht das entscheidende Motiv.

Beispiel: Motorrad-Produzent in Brasilien

Kritische Standortfaktoren für die Internationalisierungsstrategie „Markterschließung“

1. Realistisches Marktpotenzial
2. Konzentration (Anzahl), Marktmacht, Technologieniveau (Vorsprung bzw. Rückstand) und sunk costs (Signal für strategischen Wettbewerb) der lokalen Wettbewerber
3. Aufwand für den Aufbau hinreichender Marktkenntnisse
4. Zugriff auf eingespielte Vertriebswege und -netzwerke
5. Zielpreise und Margen
6. Anpassungsnotwendigkeit von Produkten an die Marktgegebenheiten
7. Bedarf nach Anwendungsberatung und Service vor Ort
8. Produkthaftung
9. Tarifäre (v.a. Zölle, Local-Content) und nichttarifäre Handelsbarrieren (z.B. Einstellung zu „deutschen Produkten“)
10. Währungsvorteile auf der Beschaffungsseite

(Kinkel, 2009)

„Follow-your-Customer“-Strategie

Insbesondere Kfz-Zulieferer verlagern ihre Produktionsstätten in die Nähe der ausländischen Werke von Kfz-Herstellern, um den Forderungen ihrer Kunden nach räumlich nahen Lieferbeziehungen gerecht zu werden.

Beispiele: Zulieferer für Maschinenbau; Zulieferer für Hersteller von weißer Ware

Kritische Standortfaktoren für die Internationalisierungsstrategie „Follow your Customer“

1. Bedeutung des Schlüsselkunden
2. Belastbarkeit der zugesagten Abnahmemenge bzw. der Absatzprognose
3. Unterstützungsleistungen des Kunden während des Produktionsanlaufs
4. Zertifizierungs- und Local-content-Anforderungen
5. Führungsvorteile und neue Kooperationspotenziale mit dem Kunden, z.B. in der Produktentwicklung
6. Entwicklungsfähigkeit des lokalen Marktes: Konzentration potenzieller Kunden und möglicher Brückenkopfeffekte
7. Kosten und gebundenes Kapital durch die Duplizierung von Anlagen
8. Verfügbarkeit und Fluktuation (Wechselneigung) entsprechend qualifizierter Arbeitskräfte
9. Koordinations- und Qualitätssicherungskosten
10. Langfristige Auswirkungen (z.B. Gebundenheit) des „Folgens“

(Kinkel, 2009)

Der Ressourcen-Nutzer

Er sucht mit seinem Offshore-Standort insbesondere die Nähe zu innovativen Clustern (Know-how als Ressource) und Leitmärkten, die sich auszeichnen durch Weiterentwicklung und Aufnahmefähigkeit von innovativen Produkten. Beispiele: Silicon Valley; Einsatz von Elektromobilen in Mega-Cities. Das Offshoring zwecks Sicherung von Rohstoff-Ressourcen oder spezifischen regionalen Vorleistungen ist hier ebenfalls einzuordnen, wird jedoch an dieser Stelle nicht weiterverfolgt, da es von mittleren Unternehmen selten praktiziert wird.

Beispiele: Papierindustrie nahe den Wäldern Schwedens; Holzindustrie in Brasilien

Kritische Standortfaktoren für die Internationalisierungsstrategie „Erschließung von Technologie/Know-how“

1. Existenz eines Lead Markts vor Ort („Technology-Pull“)
2. Nähe zu innovativen Clustern und führenden FuE-Zentren („Technology-Push“)
3. Kooperationspartner mit innovativem Ergänzungsprofil
4. Konzentration von Wettbewerbern vor Ort
5. Möglichkeiten zum Schutz von Technologien, Patenten, Lizenzen, Marken (Gefahr von Know-how-Verlust und Produktimitationen)
6. Personalverfügbarkeit und Fluktuationsrate
7. IuK-Infrastruktur
8. Sprachbarrieren und Verständigungsprobleme (Kommunikationskosten auch bei kleinen Horchposten vor Ort)
9. Möglichkeiten des Wissenstransfers
10. Entwicklungsfähigkeit des lokalen Marktes vs. Trennung von FuE und Produktion

(Kinkel, 2009)

Der Exporteur

Er behält wegen kleinem oder trotz großem Exportvolumen bewusst alle Wertschöpfungsschritte am inländischen Standort und bedient global die Auslandsmärkte durch Export aus dem Stammhaus. Insbesondere High-Tech-Produzenten verfolgen diese Strategie, um einen Know-how-Abfluss zu erschweren und ihre Kernkompetenzen weiter auszubauen. Als wesentliche Kernkompetenz wird die enge Kommunikation zwischen Entwicklung/Konstruktion und Produktion angesehen.

Beispiel: Spezial-Maschinenbauer mit kundenindividueller Maschinenauslegung

Kritische Standortfaktoren für die Internationalisierungsstrategie „Exporteur“

1. Zugriff auf innovative Cluster am Stammsitz
2. Konzentration leistungsfähiger Zulieferanten vor Ort
3. Gesamtkostenvorteile durch Konzentration an einem Standort
4. Reduzierung der Kapitalbindung durch Vermeidung eines weiteren Produktionsstandorts („Bilanzverkürzung“)
5. Enge Kommunikation zwischen Engineering und Produktion
6. Verfügbarkeit qualifizierten Personals
7. Möglichkeiten zum Schutz von Know-how
8. Steuerung der Auslastung
9. Anteil der durch Standortverlagerung beeinflussbaren Personalkosten
10. „Weiche Faktoren“ wie Arbeitskultur, Motivation, Image (z.B. Made in Germany)

(Kinkel, 2009)

Wenn Fragen nach diesen Faktoren bisher nicht bearbeitet wurden oder nicht hinreichend beantwortet werden können, ist das in aller Regel ein Zeichen für (momentane) Schwächen in der Projektbearbeitung des Unternehmens: Die Vorbereitung für eine Going-offshore-Entscheidung ist noch nicht ausreichend.

Der Betriebsrat hat damit einen Fragenkatalog parat, dessen Beantwortung ihm einerseits Auskunft über wesentliche Projekteigenschaften liefert und andererseits ein Urteil zur Güte der Entscheidungsvorbereitung des Unternehmens erlaubt.

Handlungsvorschlag:

Falls im konkreten Fall für eine geplante Internationalisierungsstrategie wesentliche Fragen nach den kritischen Standortfaktoren bisher noch nicht bearbeitet wurden, soll der Betriebsrat

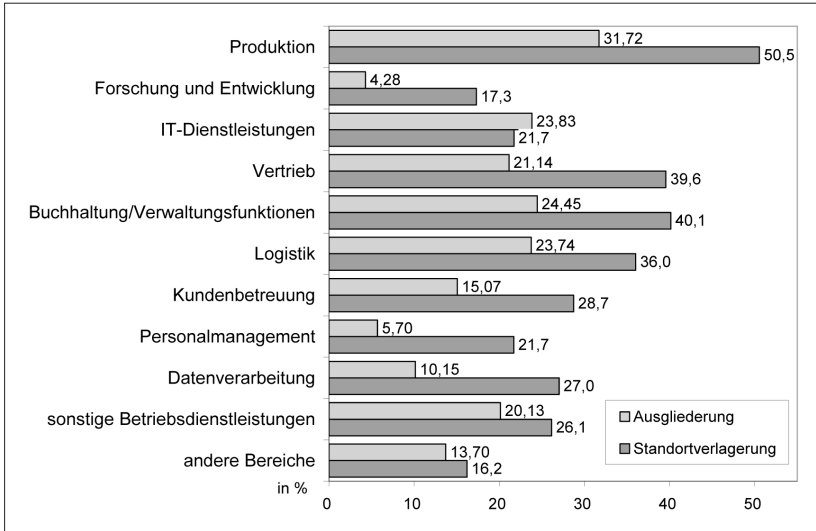
- der Unternehmensleitung diese Mängel aufzeigen
- die Unternehmensleitung auf daraus resultierende Risiken hinweisen und dafür sensibilisieren (ggf. mit Unterstützung externer Berater)
- eine gründliche Bearbeitung der Fragen im Unternehmen veranlassen und damit Zeit gewinnen für eigene Recherchen.

Falls wesentliche Fragen bearbeitet wurden und hinreichend beantwortet werden können – was nach den Ergebnissen unserer Interviews in der Praxis selten der Fall ist –, kann sich der Betriebsrat in die nächsten Schritte unseres Phasenmodells einarbeiten und parallel dazu eine Besser-Strategie ausarbeiten. Soweit zeitlich möglich, gilt das auch für den Fall b: Information des Betriebsrats erst kurz vor der Entscheidung zum Offshoring.

2.3 Welche Funktionen können ausgelagert werden?

In der Praxis handelt es sich bei Standortverlagerungen insbesondere um eine Verlagerung der Produktion (Abbildung 4). Das bestätigen auch unsere Interviews. Diese Verlagerung betrifft – im Vergleich zur Verlagerung anderer Aktivitäten – in aller Regel die meisten Arbeitsplätze am Stammsitz, so dass wir sie auch im Rahmen dieses Handbuchs schwerpunktmäßig behandeln.

Abb. 4: Von Standortverlagerung/Ausgliederung betroffene Bereiche



(Quelle: WSI-Betriebsrätebefragung 2007, nach Ziegler, 2008)

Abbildung 4 zeigt aber auch, dass im Prinzip alle Unternehmensaktivitäten verlagert werden können. Diese lassen sich übersichtlich in Anlehnung an Michael E. Porter gliedern, einem Wirtschaftswissenschaftler aus Harvard: Er betrachtet ein Unternehmen als Wertschöpfungskette (Abbildung 5). Es gibt in dieser Kette Aktivitäten, die an der Wertschöpfung des Unternehmens primär beteiligt sind, und solche, die die Wertschöpfung nur unterstützen.

Die Primäraktivitäten umfassen die Schritte von der Marktuntersuchung (Vorfeldmarketing) über die Produkt- und Leistungserstellung bis zur Marktbearbeitung. Zu den unterstützenden sekundären Aktivitäten gehören die Infrastruktur des Unternehmens (z. B. Unternehmensleitung, Stabsabteilungen, Personalwirtschaft).

Abb. 5: Die Wertschöpfungskette des Unternehmens



(in Anlehnung an Porter, 1986)

Die Ausgestaltung der Wertschöpfungskette ist von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich, weist jedoch in aller Regel branchentypische Muster auf: Ein produzierendes Unternehmen hat hohe Kosten für Beschaffung und Produktion, ein IT-Dienstleister dagegen für Technologieentwicklung sowie Marketing & Vertrieb.

Durch Verteilung der einzelnen Glieder der Wertschöpfungskette auf unterschiedliche Standorte können sich Wettbewerbsvorteile ergeben. Im Prinzip kann jedes einzelne Glied ins Ausland verlagert werden oder es werden sämtliche Funktionen, also ein komplettes Werk oder auch Unternehmen, verlagert.

Fallbeispiel:

IBM Europa hat seine Kernfunktion Produktion in Norditalien und seine unterstützenden Funktionen Call-Center in Irland und Buchhaltung in Ungarn.

Der Trend geht heute dahin, dass nicht nur Low-Cost-Arbeiten ins Ausland verlagert werden, sondern zunehmend hochwertige Transaktionen von hoch qualifizierten Arbeitskräften.

Weit fortgeschrittene Beispiele gibt es bereits aus der IT-Industrie: Neben einfachen Backoffice-Tätigkeiten, wie Dateneingaben, werden mehr und mehr durchgeführt

- Aufgaben mit Kundenkontakt (Bsp.: Callcenter, Telemarketing)
- Unternehmensdienstleistungen (Bsp.: Buchhaltung, EDV-Wartung)
- Entscheidungsanalysen (Bsp.: Kundenanalyse, Risikomanagement)
- Forschung und Entwicklung (Bsp.: Neues Produktdesign).

Es ist plausibel, dass ein Outsourcing oder Offshoring in Niedriglohnländer insbesondere für solche Unternehmen lohnenswert ist, die einen hohen Personalkostenanteil aufweisen. Das trifft beispielsweise für Textil- und Sportartikelhersteller zu.

Fallbeispiel:

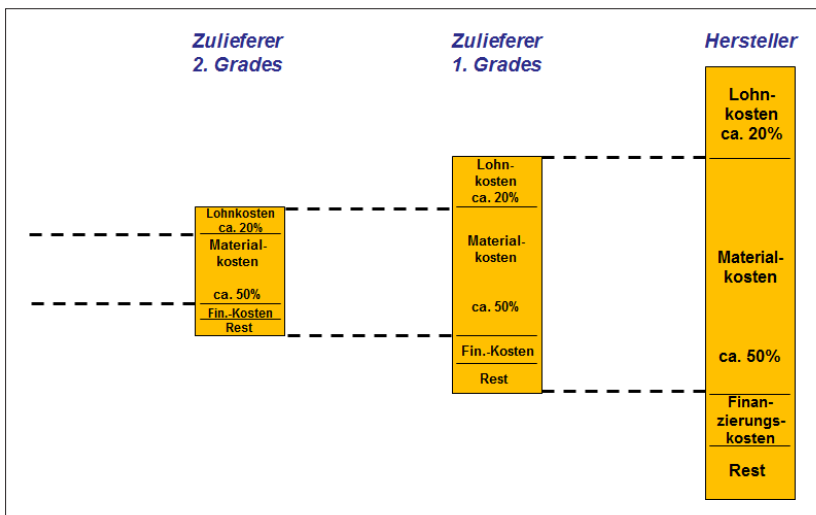
Ein international tätiger Sportartikelhersteller mit Konzernstandort in Deutschland hat keine eigene Produktion im Inland, sondern bezieht von Lohnfertigern in Niedriglohnländern. Es wird unterstellt, dass die Lohnkosten 20% der hiesigen Lohnkosten betragen. Würde die Produktion am Standort Deutschland durchgeführt, so würden Personalkosten in Höhe von 3.250 Mio. € p. a. entstehen, wären also höher als der erzielte Umsatz!

Es gibt demnach Unternehmen in Deutschland mit Kostenstrukturen, die bei einer Produktion in Deutschland nicht konkurrenzfähig wären. Für diese Unternehmen ist ein Outsourcing oder Offshoring in Niedriglohnländer ein Muss!

Häufig wird jedoch übersehen, dass auch für ein produzierendes Unternehmen mit **niedrigem** Personalkostenanteil unter Kostengesichtspunkten eine Standortverlagerung ins Niedriglohn-Ausland interessant sein kann, da im zugekauften Material ebenfalls Personalkosten stecken. Abbildung 6 verdeutlicht für das Beispiel eines Produktionsunternehmens mit 20 % Lohnkostenanteil, dass die anfallenden Kosten entlang der gesamten Lieferkette – bei ähnlicher Kostenstruktur der Zulieferanten – zu immerhin ca. 40 % durch Lohnkosten bestimmt werden. Personalkosten im indirekten Bereich sind dabei sogar noch vernachlässigt.

Wesentlich für die Höhe des Personalkostenanteils ist also, ob der Teile-Zukauf aus einem Hochlohn- oder Niedriglohnland stattfindet!

Abb. 6: Personalkosten in der gesamten Lieferkette



(Klepzig, eigene Darstellung)

Fazit:

Vor einer Offshoring-Entscheidung gilt es, die Kostenstrukturen eines Unternehmens inkl. der der Zulieferer zu durchleuchten. Allerdings dürfen Kosten, insbesondere Personalkosten, nicht das alleinige Entscheidungskriterium einer Standortentscheidung sein. Genau das erfolgt aber regelmäßig in der Praxis. Wir wollen diese Wertung im folgenden Kapitel kritisch beleuchten.

2.4 Übliche Argumente zur Standortverlagerung: Die Kirschen in Nachbars Garten ...

Entsprechend unserer Einteilung der Hauptmotive zur Standortverlagerung in umsatz- und kostenorientierte Motive, lassen sich die einzelnen Argumente zur Standortverlagerung in umsatz- und kostenrelevante Argumente einteilen.

Bei den umsatzrelevanten Argumenten hört man häufig als Grundidee, mit einem rasch wachsenden Markt mitwachsen zu können. Als Vorzeige-Länder werden insbesondere China und Indien genannt. Die Chancen und Risiken dieser Standortverlagerungen sind *im konkreten Fall* im Detail zu prüfen.

Zu den kostenrelevanten Argumenten lassen sich jedoch *allgemeingültige Aussagen* machen:

Die nachfolgend aufgeführten Informationen zur Bewertung des Standorts Deutschland stammen aus einer Veröffentlichung des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln (2010). Das Institut argumentiert industrienah.

Mit Verwendung dieser Daten folgen wir zunächst bewusst der traditionellen Unternehmer-Argumentation, um sie hernach kritisch zu beleuchten.

Als Hauptgründe für die Abkehr vom Produktionsstandort Deutschland werden regelmäßig insbesondere kostenrelevante Argumente genannt, wie **hohe Arbeitskosten inklusive Lohnnebenkosten**. Das westdeutsche Verarbeitende Gewerbe war in 2008 hinter Norwegen und Belgien weltweit die Nr. 3 bei den Arbeitskosten. Die Werte der neuen Bundesländer liegen etwa 10% niedriger.

Das teuerste EU-Mitglied aus Mittel- und Osteuropa ist Tschechien, das mit € 8,81/Std. etwa ein Viertel des westdeutschen Betrags ausweist. Die hohe Produktivität in Deutschland verbessert die Wettbewerbssituation in diesem Bereich nur geringfügig. Die Lohnstückkosten von Japan und den USA, mit denen Deutschland in vielen Branchen im Wettbewerb steht, sind laut Statistik immerhin etwa 15% geringer. Generell ist festzustellen, dass die Produktivität weniger vom Standort als vielmehr vom Unternehmen abhängt: Spitzenunternehmen zeigen, dass weltweit überall hohe Produktivität und Qualität erreicht werden kann.

Beispiel:

- Kfz-Zulieferungen kommen aus Nordafrika
- Hydraulik-Teile für Flugzeuge (höchste Qualitätsstandards!) kommen von den Philippinen
- Apple's iPhone kommt aus China.

Als weitere wichtige Argumente werden genannt: die kurzen Arbeitszeiten pro Woche sowie kurze Jahres-Sollarbeitszeiten.

Deutschland liegt bei der Wochenarbeitszeit mit durchschnittlich 37,6 Stunden im Mittelfeld der europäischen Länder. Die Jahres-Sollarbeitszeit ist mit 1.651 Stunden vergleichsweise kurz. Auffallend groß sind die längeren Arbeitszeiten insbesondere der EU-Mitglieder aus Mittel- und Osteuropa: In Polen und Ungarn wird fast 200 Stunden länger gearbeitet. Bei den Urlaubs- und Feiertagen liegt Deutschland mit 40,5 Tagen in Europa im Spitzenbereich.

Weiterhin werden als typische Schwächen des Standorts Deutschland gesehen:

- Bürokratie und staatliche Regulierung. Beispiel: lang dauernde Genehmigungsverfahren bei einer Unternehmensgründung
- hohe Steuerbelastungen im internationalen Vergleich
- niedrige Umsatzrenditen aufgrund der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen.

Fazit:

Auf den ersten Blick gibt es also beste Argumente bezogen auf die Kostenstrukturen, sich außerhalb Deutschlands einen günstigen Produktionsstandort zu suchen. Umsatzrelevante Argumente können im Einzelfall, abhängig von der Strategie des Unternehmens, hinzukommen. Warum behalten Unternehmen dann überhaupt Produktionsstandorte in Deutschland?

Der Exporterfolg Deutschlands zeigt, dass deutsche Produkte weltweit hohe Wertschätzung genießen: Qualität, Service und Innovation sind die wesentlichen Verkaufsargumente.

Deutschland ist nun einmal kein Low-cost-Land! Mit Billig-Produkten werden wir unseren Lebensstandard nicht halten können!

Der Produktionsstandort Deutschland muss demnach verschiedene wesentliche Vorteile bieten, die mit Hilfe einer rein monetären Betrachtung nicht erfasst werden können. Wir werden in Kapitel 3 einen Überblick über entsprechende standortrelevante qualitative Kriterien geben.

Gestützt wird diese Aussage durch die große Zahl von Standortrückverlagerungen (siehe Abschnitt 2.5).

Wir fassen zusammen, dass

- es beim Erfolg des Offshoring nicht allein um Kosten geht
- man hinterfragen muss, in welchem Umfang die Kostennachteile am Standort Deutschland tatsächlich auf die Stückkosten durchschlagen

- nicht unmittelbar monetär fassbare, qualitative Kriterien ganz erhebliches Gewicht für die Entscheidung haben (sollten)
- Deutschland offensichtlich erhebliche Vorteile bei diesen Kriterien bietet, die selbstverständlich erscheinen, aber nicht selbstverständlich sind.

Das pauschale Argument: „So viele Fehler kann man doch gar nicht machen, dass man bei diesen niedrigen Personalkosten im Lande XYZ nicht Profit macht“, ist irreführend und gefährlich! Es ist ursächlich für viele Rückverlagerungen, wie das folgende Kapitel zeigt.

2.5 Produktionsverlagerungen im Überblick: Wo geht die Reise hin?

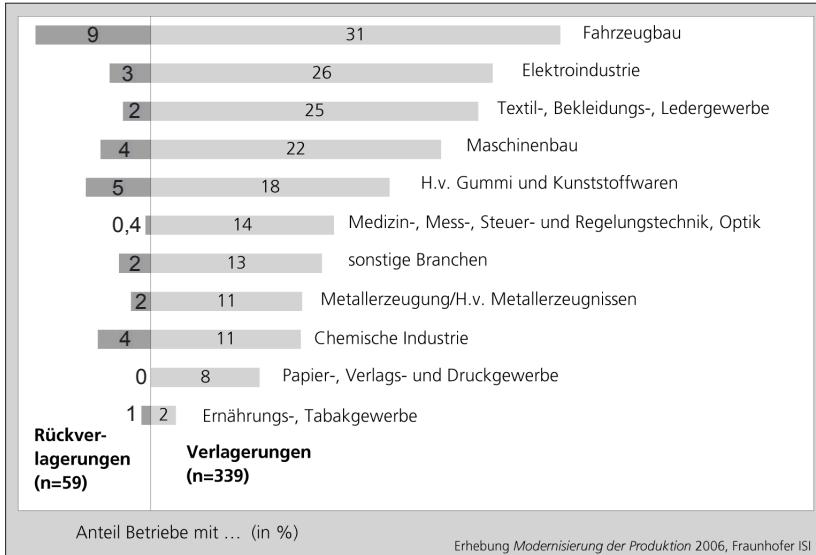
Das Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung (ISI) befragt regelmäßig Unternehmen über Verlagerungen und Rückverlagerungen. Das Institut kam im Jahre 2006 zu folgenden Aussagen:

Durchschnittlich 15 % der Betriebe des deutschen Verarbeitenden Gewerbes haben in den letzten Jahren Teile ihrer Produktion ins Ausland verlagert.

Aber:

Etwa jeder fünften Verlagerung folgt nach Ablauf von fünf Jahren eine Rückverlagerung (Abbildung 7)!

Abb. 7: Produktionsverlagerungen und Rückverlagerungen nach Branchen



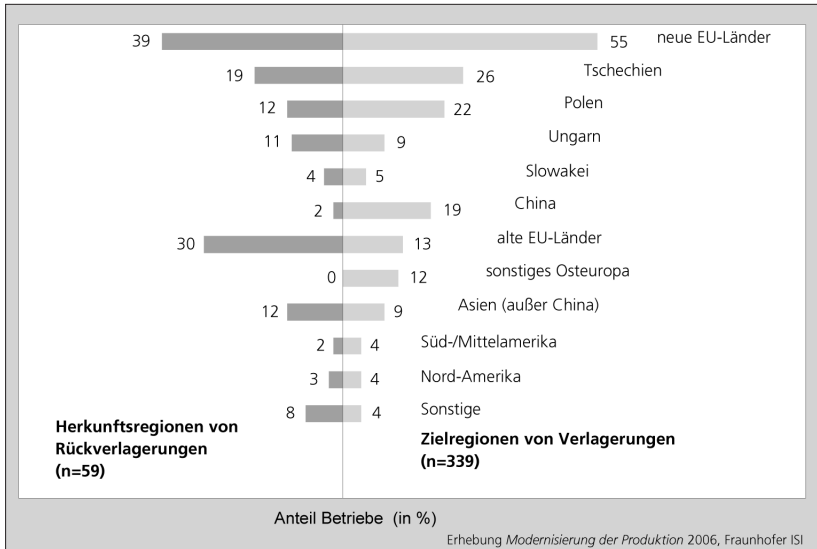
(Kinkel u. a., 2009)

Am aktivsten bei Verlagerungen ist der Fahrzeugbau. Allerdings kommt in dieser Branche auf drei Verlagerungen eine Rückverlagerung! Rückverlagerungen in ähnlicher Größenordnung erfolgen im Maschinenbau, bei der Herstellung von Gummi- und Kunststoffwaren sowie in der Chemischen Industrie.

Dagegen ist aus der hohen Verlagerungs- und geringen Rückverlagerungsquote speziell in der Elektroindustrie und dem Textil-, Bekleidungs- und Ledergewerbe abzulesen, dass Standortverlagerungen aus betriebswirtschaftlicher Sicht hier eine sinnvolle strategische Option sind. Ursache dürfte insbesondere der hohe Anteil manueller Tätigkeiten in diesen Gewerben und damit der hohe Anteil an Personalkosten sein.

Ziel-Schwerpunkt bei den Standortverlagerungen sind die neuen EU-Länder (Abbildung 8), an erster Stelle Tschechien und Polen. Auffallend ist für diese Länder die große Zahl an Rückverlagerungen. Auf ähnlich hohem Niveau bewegen sich die Verlagerungen nach China.

Abb. 8: Zielländer von Produktionsverlagerungen und Herkunftsländer von Rückverlagerungen



(Kinkel u. a., 2009)

Zwei von drei Unternehmen nennen als wichtigsten Grund für Rückverlagerungen die unzureichende Flexibilität und Lieferfähigkeit des Auslandsstandorts. Das gilt insbesondere bei Auslagerung von Teilen der Produktion im Sinne einer verlängerten Werkbank und der Weiterverarbeitung am Standort in Deutschland. Daneben sind bei jedem zweiten Unternehmen Qualitätsmängel im Produkt oder Prozess ein gewichtiger Grund für Rückverlagerungen. Koordinationskosten sind für jedes vierte Unternehmen relevant bei Rückverlagerungsentscheidungen.

Unzureichende Infrastruktur oder Probleme der Verfügbarkeit qualifizierten Personals vor Ort sind bei etwa jedem achten Unternehmen mitentscheidend für eine Rückverlagerung.

Der Standort Deutschland hat also besondere Potenziale, die nicht unmittelbar monetär fassbar sind!

Die Aussagen des ISI zu Rückverlagerungen sind als Trendaussagen zu verstehen. Denn das Volumen der tatsächlichen Rückverlagerungen ist nicht transparent: Einerseits erleben einige Unternehmensführungen eine Rückverlagerung als Flop und berichten zurückhaltend. Andererseits wird in den Medien eine Rückverlagerung – soweit sie bekannt wird – in den gegenwärtigen wirtschaftlich unruhigen Zeiten verstärkt kommentiert. Die Dunkelziffer dürfte also beträchtlich sein.

Die von ISI erhobenen Ergebnisse besagen, dass bei den Unternehmen, die rückverlagern, die Rückverlagerung schwerpunktmäßig bereits innerhalb von vier bis fünf Jahren nach der Produktionsverlagerung folgt.

Rückverlagerungen sind also überwiegend als kurzfristige Korrektur von Fehleinschätzungen zu verstehen und weniger eine Reaktion auf sich langsam abzeichnende längerfristige negative Entwicklungen vor Ort!

Die überwiegende Zahl der Rückverlagerer hat demnach bei der Offshoring-Entscheidung wesentliche Risiken übersehen, die sich nach der Verlagerung bereits in kurzer Zeit massiv nachteilig bemerkbar machen! Es liegen dort also erhebliche **Mängel im unternehmerischen Entscheidungsprozess** bezüglich der Offshoring-Entscheidung vor!

„Lass andere denken, wir schaffen“, ist sicher ein ehrbarer und für mittlere Unternehmen typischer Grundsatz. Bei Standortverlagerungen kann diese „Macher-Philosophie“ aber schnell zu einem K. o. des Standortverlagerungs-Projektes oder sogar des Unternehmens führen. Mittlere Unternehmen haben in aller Regel wenig Erfahrung mit Standortverlagerungen ins Ausland und übersehen häufig, wie vollkommen anders die Bedingungen im Ausland sein können und wie sich diese Bedingungen negativ auswirken können. Die nachfolgende Darstellung zeigt anhand von verschiedenen aktuellen Fallbeispielen die breite Palette von Gründen für Rückverlagerungen.

Rückverlagerungen der letzten Jahre

Der Schokoladenhersteller **Ritter-Sport** aus dem schwäbischen Waldenbuch bei Stuttgart beendete seine 2002 aufgenommene Produktion in Russland. „Die russische Milch schmeckt nicht wie die aus dem Schwarzwald und der Zucker nicht wie der von Südzucker“, sagte Alfred Ritter, Inhaber und Enkel des Firmengründers, der Berliner Zeitung. Zudem seien die Rohstoffpreise in Russland deutlich gestiegen.

Der persönlich haftende Gesellschafter von **Vorwerk**, Peter Oberegger, sieht den Standort Deutschland vor dem Comeback. In einem Interview mit dem Handelsblatt sagte er, dass er die Verlagerung der Produktion kritisch sehe. „Die steigenden Energiepreise werden den Transport von Produkten zurück nach Europa kräftig verteuern. Das zehrt langfristig den Kostenvorteil asiatischer Länder fast auf. Für diese Marginalie werden wir mit der Produktion nicht nach China gehen.“

Das Traditionsunternehmen **Steiff** holt seine teilweise nach China verlegte Produktion zurück an den Stammsitz nach Giengen an der Brenz in Baden-Württemberg. Der 1860 von der legendären Margarete Steiff gegründete Betrieb gilt als Erfinder des Teddybären. Fernost sei „für ein Qualitätsprodukt einfach nicht kalkulierbar“, sagte Steiff-Geschäftsführer Martin Frechen den Stuttgarter Nachrichten. Vor allem für Kuscheltiere mit komplizierten Schnitten sei die Vergabe an Chinesische Fremdfirmen nicht geeignet.

Früher ließ der Süßwarenhersteller **Katjes** seine Bonbons in Italien und Finnland herstellen. Doch diese Werke wurden 2006 geschlossen. Stattdessen eröffnete das Unternehmen eine neue Fabrik in Potsdam. „Hier haben wir auch die Qualität besser unter Kontrolle“, erklärte Katjes-Sprecher Heimer Wolters gegenüber „Spiegel Online“. Inzwischen produziert Katjes ausschließlich in Deutschland. In Ländern wie Polen oder Tschechien befinden sich lediglich Vertriebsstandorte.

Der Gabelstaplerhersteller **Jungheinrich** hatte bis vor einigen Jahren in Großbritannien und Frankreich produzierend lassen, kam dann aber wieder zurück nach Deutschland. Qualitätsprobleme und Wechselkursschwankungen machten dem Unternehmen zu schaffen. 2008 erweiterte das Unternehmen seinen Standort im bayrischen Moosburg um ein zusätzliches Werk.

Der Landmaschinenhersteller **Lemken** aus Alpen in Nordrhein-Westfalen baute in den 90er Jahren eine Fabrik in Kaliningrad auf – doch das ist Vergangenheit. Es gab nicht nur Qualitätsprobleme, oft fiel auch der Strom aus, Bankkonten waren nicht zugänglich, und an den russischen Grenzen musste das Unternehmen hohe Wartezeiten in Kauf nehmen.

„Es gab immer wieder eine Überraschung“, sagte ein Sprecher des Mannheimer Armaturenherstellers **Friatec** gegenüber „swr.de“. Das Unternehmen hatte sein China-Abenteuer mit kräftigen Verlusten beendet, ist aber noch einmal mit einem blauen Auge davon gekommen.

Der Weltmarktführer bei industrieller Netzwerktechnik **Hirschmann** aus Neckartenzlingen bei Esslingen will seine Kabel und Stecker künftig wieder in Deutschland produzieren, berichtet swr.de. Neben Qualitätsproblemen drückten die steigenden Produktionskosten in China.

Autozulieferer **Weigelt** hat mit seiner Produktion zumindest den Teiltrückzug angetreten. Zwei Spritzgussmaschinen ließ die Firma wieder gen Baden-Württemberg transportieren, weil sich im geplanten Auslandsstandort Tschechien niemand fand, der die Geräte bedienen kann. So sind in Bietigheim-Bissingen neue Arbeitsplätze entstanden.

Der Kölner Hersteller von Mini-Trampolinen **bellicon.de** hat sein Auslandsengagement beendet. „Wir haben uns entschieden, unsere Produkte wieder „Made in Gemany“ zu vertreiben, erklärte Geschäftsführer Philipp von Kunhardt. Das Unternehmen habe festgestellt, dass „die in Deutschland erreichte Qualität unserer Produkte und der einzelnen Bestandteile unerreicht bleibt.“ Außerdem zeichne sich der Austausch mit den Partnern in China zunehmend durch teure Logistikwege und lange Reaktionszeiten aus.

Der international agierende Hersteller von Warmwasser- und Heizgeräten **Stiebel-Eltron** hat Anfang 2007 die Kunststofftechnik-Fertigung einer aufgekauften Firma nach Eschwege verlagert. Im dortigen „Kompetenzzentrum Kunststofftechnik“ werden Technologie und Know-how gebündelt. Dadurch ist zwar nur eine Handvoll neuer Arbeitsplätze entstanden, doch zweifellos wurde das Werk in Hessen mit seinen rund 200 Beschäftigten gestärkt.

(t-online.de/business)

Eine gründliche und kritische Informationssammlung sowie die sorgfältige Bewertung und Analyse verschiedener Szenarien sind also ein Muss!

2.6 Zusammenfassung

Aus den bisherigen Ausführungen ergibt sich ein Fragenkatalog, mit dem der Betriebsrat für ein erstes Gespräch mit der Unternehmensleitung gerüstet ist.

Handlungsvorschlag:

Der Betriebsrat sollte beim ersten Treffen folgende Kernfragen an die Unternehmensleitung richten:

1. Wie weit ist das Projekt zum Going-offshore bereits vorangetrieben? Wie viel Zeit bleibt dem Betriebsrat für eine Reaktion? (Abschnitt 2.1)
2. Fragen nach den Ursachen, der Vergangenheit, den Motiven des Projektes. (Abschnitt 2.1)
3. Welche Internationalisierungsstrategie wird verfolgt? (Abschnitt 2.2)
4. Welche erfolgskritischen Standortfaktoren sind berücksichtigt oder sollen noch untersucht werden bzw. sind bisher unbeachtet geblieben? (Abschnitt 2.2)
5. Welche Funktionen sollen ausgelagert werden? (Abschnitt 2.3)
6. Wie wird das Projekt begründet? (Abschnitt 2.4/2.5)

In Kapitel 3 vertiefen wir die Schritte, die bei einer Offshoring-Entscheidung logisch und systematisch durchlaufen werden sollten. Das erfordert allerdings eine längere Vorbereitungszeit, die nicht immer vor dem ersten Gespräch des Betriebsrats mit der Unternehmensleitung vorhanden ist. Allerdings kann es auch bei knappem Zeitbudget sinnvoll sein, vorab die in Kapitel 3 behandelten Fragestellungen zur Kenntnis zu nehmen. Mit dem nachfolgenden Fragenkatalog kann der Betriebsrat einen ersten Check durchführen, ob und mit welcher Gründlichkeit die Unternehmensleitung die einzelnen Themen bearbeitet hat. Wir beantworten die Fragen des Fragenkatalogs ausführlich in Kapitel 3.

Fragenkatalog zum Offshoring

Passt ein Offshore-Projekt zu unserer Unternehmensstrategie?

- Welches sind unsere Kernkompetenzen?
- Berührt die geplante Auslagerung unsere Kernkompetenzen?

Was ist aktuell Anlass/Motiv der Standortsuche?

Wie sieht das Vorgehensmodell zur Standortwahl aus?

- Welche Stufen?
- Welcher Zeitplan ist vorgesehen?
- Welche Informationen/Informationsquellen werden verwendet?
- Welche Ansprechpartner/Experten/Spezialisten sind eingebunden?

Werden unterschiedliche Länder untersucht?

- Nach welchen Kriterien erfolgt die Länderauswahl?
- Wie erfolgt die Vorauswahl?
- Werden kulturelle/qualitative Aspekte berücksichtigt?
- Gibt es Mindest-/K.-o.-Kriterien?
- Sind Länder-Ratings berücksichtigt?
- Wie kommt man zu einer Gesamtwertung?

Werden unterschiedliche Standorte untersucht?

- Nach welchen Kriterien erfolgt die Standortauswahl?
- Wie erfolgt die Vorauswahl?
- Gibt es Mindest-/K.-o.-Kriterien?
- Wie kommt man zu einer Gesamtwertung?

Wie werden die in die Endauswahl gelangenden Standorte gewertet?

- Gibt es eine Totalkosten-Betrachtung?
- Gibt es eine Liquiditäts- und Cash-Betrachtung?
- Gibt es eine Amortisationsrechnung?
- Gibt es eine Planergebnisrechnung?
- Gibt es eine Risiko-Betrachtung?
- Sind zukünftige Kostenentwicklungen ausreichend berücksichtigt?
- Werden alle entstehenden Kosten verursachungsgemäß dem Offshore-Standort zugerechnet?

Wie gelangt man zu einem zusammenfassenden Urteil?

- Sind Rückverlagerungen berücksichtigt (Worst-Case-Szenario)?
- Welche Risiken entstehen für
 - Liquidität
 - Kosten
 - Vermögen
 - Know-how

Ist untersucht, inwieweit die Leistungsfähigkeit („performance“) am alten Stammsitz verbessert werden kann?

- Produktverbesserungen?
- Prozessverbesserungen?

(Klepzig, eigene Darstellung)

2.7 Weichenstellungen

Das erste Gespräch mit der Unternehmensleitung wird dem Betriebsrat eine entscheidende Antwort liefern: Handelt es sich um Fall a: „rechtzeitige Einbindung“, Fall b: „kurzfristige Einbindung“ oder sogar Fall c: „zu späte Einbindung“ des Betriebsrats im Rahmen des von der Unternehmensleitung geplanten Offshoring-Projektes.

Ideal wäre Fall a, noch dazu, wenn es zu einer weitgehend synchronen Bearbeitung der Entscheidungsschritte zum Offshoring von dem Betriebsrat und der Unternehmensleitung kommt. Eine synchrone Bearbeitung liegt in der Praxis allerdings selten vor. Wir behandeln Fall a in den Abschnitten 3.1 und 3.2.

Im Falle b, den wir in Abschnitt 3.3 behandeln, wird der Betriebsrat versuchen müssen, die Zeit bis zur Entscheidung zu verlängern. Diese Phase muss genutzt werden, um Mängel des Projekts aufzudecken und/oder um Besser-Strategien zum Offshoring zu entwickeln. Hebel zur Fristverlängerung ergeben sich durch gezielte Kommunikation (Kapitel 5) und/oder durch Aufdeckung offensichtlicher Fehler in der derzeitigen Projektplanung des Unternehmens. Die Erfahrungen aus der Praxis und die Ergebnisse der Expertengespräche zeigen folgende wesentlichen Fehler bei Offshoring-Projekten (vgl. im Detail Abschnitt 3.4):

1. Unternehmens- und Offshoring-Strategie stimmen nicht überein.
2. Die Besser-Strategie am bestehenden Standort wird nicht berücksichtigt.
3. Die Vorteile der Vernetzung des Unternehmens am bestehenden Standort mit Lieferanten, Kunden, Organisationen etc. werden unterschätzt. Diese Vorteile fehlen am neuen Offshoring-Standort in aller Regel.
4. Es erfolgt eine statische Betrachtung: Veränderungen insbesondere von Kosten und Auflagen werden unzureichend berücksichtigt.
5. Anlaufzeiten/-kosten werden zu optimistisch eingeschätzt.
6. Kulturelle Gegebenheiten und Werte werden nicht berücksichtigt.

Wenn dem Betriebsrat im Gespräch mit der Unternehmensleitung mitgeteilt wird, dass bereits über das Offshoring entschieden ist (Fall c), geht es nicht mehr um Details der Offshoring-Entscheidung sondern um Konfliktmanagement (Kapitel 5).

Für ein erfolgreiches Konfliktmanagement ist die Klärung folgender grundsätzlicher Fragen wichtig:

- Welcher Problemlösungsstil dominiert im Unternehmen?
- Was bedeutet das für die Kommunikationspolitik des Betriebsrates?
- Ist kooperative Kommunikation zweckmäßig oder ist eine „härtere Gangart“ notwendig?

3 Das Betriebsratsprojekt – Alternativen zum Offshoring?

3.1 Fall a: „rechtzeitige Einbindung des Betriebsrats“

Eine fundierte Standortwahl erfordert, die jeweiligen Stärken und Schwächen der Standorte zu vergleichen und zweckmäßig zu integrieren. Optimal wäre eine Standortwahl, wenn die künftigen Geldzu- und -abflüsse hinreichend genau ermittelt und bewertet und zudem qualitative Aspekte berücksichtigt werden könnten. Eine Standortwahl basiert also auf Prognosen. Die zugehörige Entscheidung ist subjektiv geprägt, denn ein optimistischer Risiko akzeptierender Entscheider wird anders werten als ein pessimistischer Risikovermeider.

Auch die Entscheidungsverfahren zur Standortwahl sind subjektiv, wie die Praxis zeigt. Da gibt es

- die einsame Ruckzuck-Entscheidung des patriarchalischen Unternehmenschefs auf der Basis seiner persönlichen Kontakte zu einer Region ohne tiefer gehende Prüfung einerseits und
- die systematische qualitative und quantitative Auswertung von Chancen und Risiken unterschiedlicher Standortoptionen andererseits.

Subjektivität bei der Bewertung von Alternativen ist nicht zu vermeiden.

Aber:

Vorgehensweise und Wertung sollten systematisch, transparent und nachvollziehbar sein!

Das nachfolgend dargestellte Verfahrensmodell zur Standortauswahl genügt diesen Anforderungen:

- Die wesentlichen Schritte der Standortwahl werden berücksichtigt.
- Die Zahl der Standortoptionen wird systematisch stufenweise reduziert.
- Die Strategie des Unternehmens wird berücksichtigt.
- Informationsbasis und Arbeitsvolumen sind für ein mittleres Unternehmen geeignet.

Das Verfahrensmodell liefert einen Leitfaden für eine ganzheitliche Beurteilung unterschiedlicher Aspekte.

Fazit:

Das vorgestellte Modell liefert für den Fall a einen „idealtypischen“ Leitfaden, der vollständig durch alle Stufen einer Standortentscheidung führt. In der Unterneh-

menspraxis gibt es aus persönlichen, sachlichen oder zeitlichen Gründen oftmals Abweichungen von diesem „Ideal-Ablauf“. Diese können zwar begründet und zweckmäßig sein (z. B. durch Vorgaben von Großkunden, Entscheidungsdruck durch Konkurrenzverhalten), sind aber häufig auch nur Ausdruck von Unerfahrenheit oder Über-Optimismus.

Wir hatten festgestellt, dass in der Praxis von Offshoring-Entscheidungen eine synchrone Bearbeitung der Entscheidungsschritte durch Unternehmensleitung und Betriebsrat selten geschieht. In aller Regel werden beide die einzelnen Schritte zu unterschiedlichen Zeitpunkten mit unterschiedlicher Zeitdauer und mit unterschiedlicher Intensität bearbeiten.

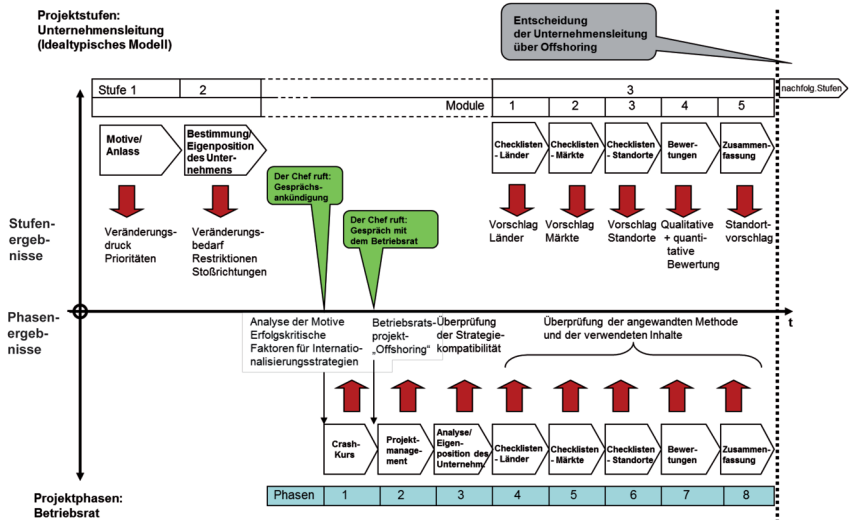
Wir unterscheiden daher beim Projektablauf zum Offshoring *entlang der Zeitachse t*

- die Projekt**stufen** der Unternehmensleitung
- die Projekt**phasen** des Betriebsrats (Abbildung 9).

Das Stufenmodell der Unternehmensleitung

Der gesamte Prozess der Standortbewertung auf Unternehmensseite ist beim idealtypischen Stufenmodell in drei Stufen aufgeteilt. Abbildung 9 zeigt die Stufen und Module für das Idealmodell und die jeweiligen Ergebnisse der Stufen bzw. Module.


Abb. 9: Interaktionen Unternehmensleitung/Betriebsrat; Fall a: „rechtzeitige Einbindung des Betriebsrats“



(Kleipzig, eigene Darstellung)

- Auf Stufe 1 werden Motiv und Anlass der Standortsuche in einem Unternehmen und damit die Bedeutung und Priorität der Aufgabenstellung hinterfragt.
- Auf Stufe 2 analysiert das Unternehmen seine eigene Position: Stärken und Schwächen, Risiken und Chancen werden ermittelt. Daraus ergibt sich der Veränderungsbedarf: Handlungsfelder, Restriktionen und Stoßrichtungen. Motiv und Anlass für ein Offshoring-Projekt (Stufe 1) und die Bestimmung der Eigenposition (Stufe 2) werden in aller Regel im Unternehmen mit größerem zeitlichem Vorlauf vor der Erarbeitung und Bewertung der Standortoptionen (Stufe 3) bestimmt.
- Auf Stufe 3 werden die verschiedenen Standortoptionen erarbeitet und bewertet. Abhängig von der jeweiligen Offshoring-Strategie werden dabei die folgenden Module (siehe Tabelle 1) eingesetzt:
 - Modul 1: Länderauswahl
 - Modul 2: Marktanalyse
 - Modul 3: Standortauswahl
 - Modul 4: Bewertung
 - Modul 5: Zusammenfassung/Standortvorschlag.

Tab. 1: Offshoring-Module

	Offshoring				Kein Offshoring: Export
	Kosten- optimierung	Markt- erschließung	Follow-your- Customer	Ressourcen- nutzung	
Modul 1: Länderauswahl - K.-o.-Kriterien - Restriktionen	+	} gemeinsam + }	} + } vor- } gegeben } durch } Kunden	+	 Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit am Standort (alt), Kap. 4
Modul 2: Marktanalyse - Marktkriterien				+	
Modul 3: Standortvorauswahl - K.-o.-Kriterien - Restriktionen	+	+	} + } evtl. } vor- } gegeben } durch } Kunden	+	
Modul 4: Bewertung	+	+		+	
Modul 5: Zusammenfassung/ Standortvorschlag	+	+	+	+	

(Klepzig, eigene Darstellung)

Danach erfolgt die Entscheidung über den Standortvorschlag.

Die nachfolgenden Stufen bauen im Falle einer positiven Entscheidung auf diesem Standortvorschlag auf und umfassen in der Regel auf der Basis einer Produkt- und Werksplanung einen Investitionsvorschlag. Wird dem Vorschlag zugestimmt, erfolgt die Implementierung bzw. Umsetzung. Da wir uns in diesem Handbuch auf die Standortbewertung konzentrieren, werden diese nachfolgenden Stufen hier nicht weiter vertieft.

Das Phasenmodell des Betriebsrats

Das Offshoring-Projekt des Betriebsrats läuft nach dem Gespräch mit der Unternehmensleitung an. Es übernimmt dessen idealtypisches Vorgehen als zweckmäßige Leitlinie. Die einzelnen Stufen und Module des Idealmodells der Unternehmensleitung sind daher im **Phasenmodell** des **Betriebsrats** enthalten: Im Crash-Kurs (Kapitel 2) hat er sich bereits über mögliche Motive und Anlässe sowie über erfolgskritische Faktoren für die einzelnen Internationalisierungsstrategien vorbereitet.

Letzteres hilft bei der Analyse der Eigenposition des Unternehmens und der Überprüfung der Kompatibilität mit der Unternehmensstrategie. Im Unterschied zum idealtypischen Stufenmodell der Unternehmensleitung ist beim Phasenmodell des Betriebsrats zusätzlich die Phase „Projektmanagement“ für das Betriebsratsprojekt aufgeführt.

Abbildung 9 zeigt die Aufgaben der einzelnen Phasen.

Der Betriebsrat wird anhand seines Phasenmodells das tatsächlich praktizierte Stufenmodell der Unternehmensleitung hinsichtlich der dort angewandten Methode und der Inhalte überprüfen.

In der Praxis wird die Unternehmensleitung häufig nicht dem idealtypischen Stufenmodell folgen. Die Entscheidung wird vielleicht sogar unvollständig sein oder als intransparent erscheinen. Selbst in diesem Fall kann der Betriebsrat „sein“ Modell dagegenhalten und auf Defizite in der Entscheidungsfindung der Unternehmensleitung hinweisen.

Handlungsvorschlag

Die vom Unternehmen praktizierte Vorgehensweise zur Standortentscheidung sollte der Betriebsrat inhaltlich und methodisch mit seinem idealtypischen Modell verproben, um Fehler und Ungereimtheiten der Praxis aufzudecken und zu hinterfragen. Entdeckt der Betriebsrat solche Fehler, sollte er die Unternehmensleitung auf Mängel in der Entscheidungsfindung hinweisen.

Wir gehen nachfolgend auf die einzelnen Phasen des Phasenmodells des Betriebsrats ein. Phase 1: Crash-Kurs wurde bereits vorgezogen und in Kapitel 2 behandelt, um den Betriebsrat für das erste Gespräch mit der Unternehmensleitung fit zu machen, so dass wir diese Phase nachfolgend nur noch kurz skizzieren.

3.2 Die Phasen

3.2.1 Phase 1: Crash-Kurs (Motiv/Anlass)

Zwar erhält der Betriebsrat ganz selten Einblick, wenn es um Fragen zum Motiv oder Anlass von Offshoring-Überlegungen des Unternehmens geht. Er sollte aber das Ergebnis und die eigentlichen Ursachen interpretieren können, die die Unternehmensleitung veranlasst haben, sich mit Offshoring auseinander zu setzen. Nur dann kann er die Motivation für solche Aktivitäten beurteilen.

Das haben wir bereits im Crash-Kurs behandelt (vgl. Abschnitt 2.2/2.3). Dort wurden als wesentliche Strategien einer Standortverlagerung genannt:

- Kostenoptimierung
- Markterschließung
- Follow-your-Customer
- Ressourcennutzung.

3.2.2 Phase 2: Projektmanagement

Das erste Gespräch mit der Unternehmensleitung sollte bereits wichtige Informationen zum Projekt liefern, die der Betriebsrat in das nachfolgende Sechspunkte-Programm zur **Problembeschreibung** (Tabelle 2) einfließen lässt. Um das Verständnis für das Problem und für die „Leitplanken“ des weiteren Lösungswegs zu erhöhen, bietet es sich an, dieses Formular schrittweise auszufüllen und kontinuierlich zu aktualisieren.

Tab. 2: Problembeschreibung

Problembeschreibung	
<p>Wie lautet die zu lösende, grundsätzliche Frage?</p> <p>Die grundsätzliche Frage konzentriert Ihre Analysearbeit, verhindert eine ausufernde Bearbeitung und stellt umsetzbare Ergebnisse sicher. Je präziser sie formuliert ist, desto besser.</p> <p>Beispiel:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wie lassen sich die Stückkosten/Produktgruppe B um 15 % reduzieren? 	
<p>Ausgangslage:</p> <p>Beschreibt die Ist-Situation mit ihren Ursachen und Auswirkungen</p> <p>Beispiel:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Branchenentwicklungen • relative Position des Unternehmens in der Branche <p>Abhängig von der zu lösenden, grundsätzlichen Frage werden Lösungen erarbeitet und Umsetzungspläne erstellt</p>	<p>Auftraggeber und/oder Entscheidungsträger:</p> <p>Nennt die Personen, die über das Projekt und über die Umsetzung der Empfehlungen entscheiden.</p> <p>Dies können z.B. sein:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Geschäftsführung • Gesellschafter • Beirat/Aufsichtsrat • Großkunden • Kreditinstitute
<p>Entscheidungskriterium:</p> <p>Bestimmt die Basis, auf die sich die Entscheidungsträger abstützen und entscheiden, ob sie die Empfehlungen umsetzen oder nicht.</p> <p>Beispiel:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Totalkosten • Risiko-Einschätzung 	<p>Lösungseinschränkungen:</p> <p>Grenzt in Frage kommende Lösungen ein. Anmerkung: Beschränkungen müssen manchmal „unterwegs“ gelockert werden, z.B. hinsichtlich Umfang der Zusatzinvestitionen, Personalveränderungen.</p> <p>Beispiel:</p> <ul style="list-style-type: none"> • verfügbare Ressourcen (Zeit, Personal, Finanzen) • Sprachbarrieren
<p>Projektumfang:</p> <p>Was soll bearbeitet werden? Was soll ausgeklammert werden? Wie sieht die grobe Projektplanung inkl. Meilensteine aus?</p> <p>Beispiel:</p> <ul style="list-style-type: none"> • nur die Funktion Montage für den Kunden A soll verlagert werden 	

(Klepzig, eigene Darstellung in Anlehnung an Stamm, 1999)

Auf der Basis der derzeit absehbar verfügbaren Zeit sollte der Betriebsrat unmittelbar ein eigenes Projekt „Offshoring“ (Tabelle 3) aufsetzen mit dem Ziel,

- im Gremium seine Position zum Offshoring-Projekt zu bestimmen
- mit einer eigenen, kritischen Untersuchung des Offshoring-Projekts zu beginnen
- seine „Besser-Strategie“ zu entwickeln
- das in Gespräche und Verhandlungen mit der Geschäftsleitung einzubringen.

Tab. 3: Betriebsratsprojekt „Offshoring“

Als Inhalte des Projektes sollten fixiert werden:	
	Beispiel
1. Was wollen wir?	Abfluss von Arbeitsplätzen und Abfluss von Know-how im Rahmen des geplanten Offshoring-Projektes verhindern
2. Warum?	Langfristige Arbeitsplatz- und Lebensstandardsicherung am existierenden Standort
3. Wer ist mit „im Boot“?	Betriebsratsmitglieder Experten
4. Welche Ressourcen haben wir?	Zeitdauer Personentage finanzielle Mittel
5. Welchen Leitlinien folgen wir?	Win-win: Verhandlungslösung suchen, die die Interessen des Unternehmens mit denen der Beschäftigten optimal verbindet
6. Wie werden die Aufgaben verteilt und koordiniert?	Projektorganisation Projektleitung Aufgabenverteilung
7. Was und wie wird gemessen?	Projektcontrolling: Meilensteine

(Klepzig, eigene Darstellung)

Der Betriebsrat muss die Planung des Unternehmens kritisch hinterfragen. Ein Rahmen für die Aufgaben, die der Betriebsrat in diesem Zusammenhang angehen sollte, bietet die Checkliste in Tabelle 4.

Diese Aufgaben können Fall-spezifisch ergänzt oder angepasst werden.

Tab. 4: Checkliste zum Betriebsratsprojekt „Offshoring“

Aufgaben	wer macht's	bis wann
<ol style="list-style-type: none"> 1. Gemeinsame Informationsbasis schaffen zwischen AN-Vertreter und Arbeitnehmer (auch überbetrieblich!) <ul style="list-style-type: none"> • Info am schwarzen Brett • Info über Betriebsratszeitung • direkte Information über E-Mails • Flugblätter verteilen/nach Hause senden • Mitgliederversammlung • Betriebsversammlung 2. Info-System aufbauen <ul style="list-style-type: none"> • Infos abfordern auf Basis Initiativrecht der AN-Vertreter § 80 BetrVG : Betriebsrat hat die Aufgabe... „die Beschäftigung im Betrieb zu fördern und zu sichern“ • § 106 BetrVG: Information des Wirtschaftsausschusses • § 111 BetrVG: Sozialplan • § 112 BetrVG: Betriebsänderung • geplanten Standort besuchen und dort Chancen/Risiken recherchieren 3. Verhandlungsposition überprüfen <ul style="list-style-type: none"> • Meinungsbildung im Betriebsratsgremium • Organisationsgrad überprüfen • Ist er ausreichend? • Organisationsgrad verbessern • Mitarbeiterbefragung 4. Überprüfung Unternehmensprojekt „Offshoring“ <ul style="list-style-type: none"> • Erfolgskritische Faktoren • Strategie-Kompatibilität • Check <ul style="list-style-type: none"> – Länder – Märkte – Standorte • Bewertungen • Zusammenfassung 5. Unterstützung durch Experten (§ 80 BetrVG: Einbindung Sachverständige) <ul style="list-style-type: none"> • Prüfen Expertenqualifikation (z.B. Referenzen) • Projektprüfung durch Experten • Expertenunterstützung bei Verhandlungen • Kompetenzausweitung des Betriebsrats (Schulung) 6. Ausarbeiten Besser-Strategie (§ 92a BetrVG: Betriebsrat kann eigene Vorschläge einbringen) <ul style="list-style-type: none"> • Einsetzen betriebsinterne Workshops • Einbindung Experten 7. PR-Strategie erarbeiten <ul style="list-style-type: none"> • Pressemitteilungen erstellen • Interviews organisieren 8. Aktionsplan vorbereiten <ul style="list-style-type: none"> • Fragerunde von Unternehmensleitung/Belegschaft einfordern • Einrichten „runden Tisch“ • Unterschriftenaktion • Warnstreiks • Verhandlungen 9. Koordination der Beteiligten <ul style="list-style-type: none"> • Belegschaft • Betriebsrat • Experten • Gewerkschaft 10. Projektcontrolling: Meilensteine <ul style="list-style-type: none"> • Projektfortschrittmessung 		

(Klepzig, eigene Darstellung)

3.2.3 Phase 3: Analyse der Eigenpositionierung des Unternehmens

Übersicht

Unter einer Unternehmensstrategie verstehen wir die Entwicklung und Verfolgung einer Marschroute für das Unternehmen, mit dem das Unternehmen seinen Erfolg im Wettbewerb langfristig (> 3 Jahre) sichern will. Nach M. Porter (1986) können Unternehmen in ihrer Branche nachhaltige Wettbewerbsvorteile erzielen entweder durch

- *Kostenführerschaftsstrategien*, indem sie entlang der gesamten Wertschöpfungskette ein hoch effizientes Kostenmanagement betreiben oder durch
- *Differenzierungsstrategien*, indem sie sich auf einer oder mehreren Wertschöpfungsstufe(n) besonders gut von ihren Wettbewerbern abheben.

Deutschland ist als Hochlohnstandort bekannt. Die meisten deutschen Unternehmen positionieren sich daher weniger als Kostenführer (z. B. durch Erstellung kostengünstiger Massenprodukten) sondern fahren eine Differenzierungsstrategie durch

- Innovationen
- maßgeschneiderte Problemlösungen
- hohe Produkt- und Prozess-Qualität
- Flexibilität und schnelle Belieferung
- kundennahen Service.

In der Praxis – so das Ergebnis unserer Interviews – bleibt häufig ungeprüft, ob die Unternehmensstrategie mit einer Standortverlagerung an einen Low-Cost-Standort kompatibel ist.

Beispiel 1:

Ein Hersteller von Beschlägen ist bei seinen Kunden bekannt für Flexibilität bezüglich der Anlieferungsmenge und -zeit. Ein Teil seiner Produktion wird an einen Low-Cost-Standort nach Osteuropa verlagert. Am neuen Standort sind die Maschinen zwar geeignet und die Mitarbeiter geübt in der Produktion großer Lose, nicht aber für schnelles flexibles Umrüsten bei Kleinlosen. Die bisherige Unternehmensstrategie kann dort also nicht mehr verfolgt werden.

Beispiel 2:

Ein Unternehmen konstruiert und produziert High-Tech-Spezialmaschinen mit kundenorientierter Auslegung. Das Unternehmen hat alle Unternehmensfunktionen an einem Standort in Deutschland konzentriert. Als wesentliche Basis für

den Unternehmenserfolg sieht man die Kunden-optimale Auslegung von Maschinen durch enge Zusammenarbeit von Engineering und Produktion/Montage. Der Know-how-Vorsprung gegenüber Wettbewerbern gilt als besonders schutzwürdig. Mehrere Internet-Attacken auf das Unternehmen zeigen, dass Externe sich für das Unternehmen interessieren. Von Maschinen der vorherigen Generation existieren mittlerweile gute Kopien asiatischer Hersteller auf dem Markt.

Trotz großer Auftragsvolumina aus Asien baut man dort bewusst keine weitere Produktionsstätte auf, da

- der Vorteil der engen unternehmensinternen Kommunikation verloren ginge
 - die Risiken des Know-how-Abflusses als viel zu groß eingeschätzt werden.
- Als Internationalisierungsstrategie scheidet ein Offshoring hier also aus. Man produziert ausschließlich am alten Standort und belässt es beim Export der eigenen Waren.

Die Strategie des Unternehmens beeinflusst eine Standortentscheidung also ganz wesentlich! Es gilt daher, erst die Unternehmensstrategie zu formulieren, dann die Offshoring-Strategie zu erarbeiten!

In der Praxis fehlt jedoch häufig eine ausformulierte Unternehmensstrategie! Wir gehen daher auf wesentliche Elemente der Strategie-Findung ein, um folgende Fragen beantworten zu können:

- Welche Internationalisierungsstrategie passt zur Unternehmensstrategie?
- Mit welchen Stärken und Schwächen treten wir am Markt an? Wie werden unsere Stärken und Schwächen durch ein Offshoring beeinflusst?
- Haben wir ausreichende Ressourcen für ein Offshoring?
- Welche Kernkompetenzen sollten keinesfalls verlagert werden?

Die von einem Unternehmen verfolgte Unternehmensstrategie und seine Positionierung im Markt kann man anschaulich im sog. strategischen Dreieck beschreiben.

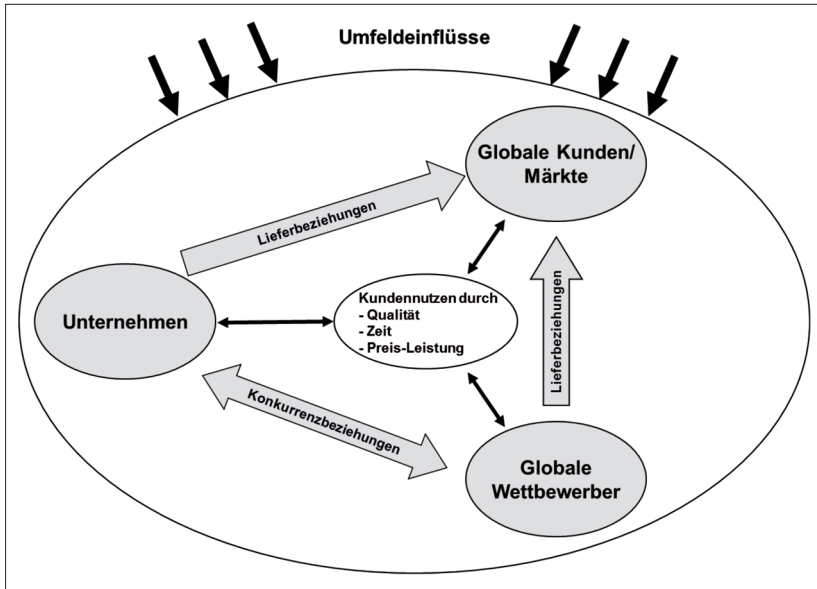
Das strategische Dreieck

Die strategische Auseinandersetzung eines globalen Unternehmens findet im Spannungsdreieck („Strategisches Dreieck“) von

- Globalen Kunden/Märkten
- Eigenem Unternehmen (mitsamt Zulieferern)
- Globalen Wettbewerbern (mitsamt deren Zulieferern)

sowie dem beeinflussenden Umfeld dieser Interessengruppen (z.B. Demografie, Devisenkurse, Fashion und Trends, Digitalisierung, Globalisierung, Vorschriften und Richtlinien, Ökologie) statt (Abb. 10).

Abb. 10: Das strategische Dreieck



(Klepzig, eigene Darstellung)

In diesem Dreieck kann die Strategie eines Unternehmens bildhaft dargestellt werden: Das Unternehmen will den Kunden mit Produkten und Leistungen beliefern. Das Gleiche wollen die Wettbewerber. Das Unternehmen wird nur dann bei den Kunden erfolgreich sein können, wenn es sich besser als die Konkurrenz auf die Bedürfnisse der Kunden einstellt. Ziel muss es sein, den Kunden mehr Nutzen zu liefern als die Wettbewerber.

Anspruchsvolle Kunden messen die Leistungen des Unternehmens an den Leistungen des stärksten Wettbewerbers. Wesentliche Bewertungskriterien aus Sicht des Kunden sind:

- Qualität
- Zeit
- Preis-Leistungs-Verhältnis.

Die strategische Aufgabe des Unternehmens lautet also, sich bei Aspekten, die für den Kunden von Wert sind, positiv vom Wettbewerber abzuheben. Die strategische Devise heißt: Erzeuge Kundennutzen („added value“) durch Anders- und Bessersein! Auch hier die Frage: Welchen Einfluss übt Offshoring dabei aus?

Beispiel:

Die Herstellung von Polstermöbeln ist im Vergleich zu anderen Möbeln relativ personalintensiv. Viele deutsche Hersteller haben daher ihre Produktionsstandorte durch Standorte in Osteuropa ergänzt oder dorthin verlagert.

In unserem Interview wurde deutlich, warum ein Hersteller von Premium-Polstermöbeln – entgegen dem allgemeinen Trend – ausschließlich in Deutschland fertigt: Seine Strategie ist, „anders und besser sein“ insbesondere durch „schneller und zuverlässiger sein“. Und das funktioniert bei Neuanläufen und im Tagesgeschäft besonders gut am heimischen Standort mit eingespieltem zuverlässigem Zulieferernetz!

Auf das strategische Dreieck wirken schließlich Umfeldbedingungen ein, aus denen für alle Marktpartner Belastungen und Risiken, aber auch Chancen resultieren können. Die Umfeldbedingungen sind vom Unternehmen, aber auch vom Kunden und vom Wettbewerber in aller Regel kaum oder gar nicht beeinflussbar.

Die Umfeldbedingungen umfassen im Wesentlichen Entwicklungen auf den Gebieten:

- Gesamtwirtschaft
- Soziale, politische und ökologische Umwelt
- Absatzmärkte
- Beschaffungsmärkte für Personal, Know-how, Betriebsmittel, Energie, Material, Finanzen.

Die Bedeutung der einzelnen Analysefelder hängt stark von dem Tätigkeitsbereich und den Märkten des konkreten Unternehmens ab.

Ein Unternehmen, das in Asien produzieren und vertreiben will, muss die Umfeldbedingungen breiter und tiefer analysieren als ein Unternehmen, das einen Low-Cost-Produktionsstandort in Osteuropa sucht und weiterhin nur in Deutschland vertreibt.

Im Rahmen der Unternehmensstrategie ist es für ein Unternehmen wichtig zu erfassen:

- Wo hat unser Unternehmen besondere Stärken, wo besondere Schwächen?
- Wie wirkt sich ein Offshoring auf diese Stärken und Schwächen aus?

Ein in der Praxis verwendetes Instrument zur systematischen Beantwortung dieser Fragen ist das Ursache-Wirkungs-Diagramm bzw. die 6-M-Methode.

Das Ursache-Wirkungs-Diagramm: die 6-M-Methode

Mit dem Ursache-Wirkungsdiagramm (auch bekannt als Fischgräten- oder Ishikawa-Diagramm) wird ein Ereignis, ein Problem oder ganz allgemein eine Aus-

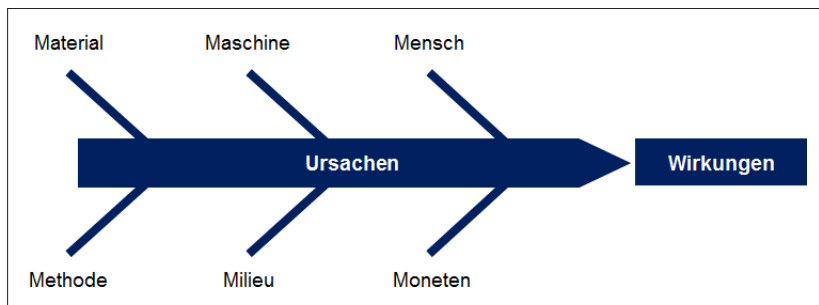
wirkung hinsichtlich seiner Ursachen untersucht („Warum?“). Die so erkannten Ursachen können ihrerseits wieder nach den tiefer liegenden Ursachen hinterfragt werden und so fort.

Mit diesem Instrument lässt sich z. B. verdeutlichen, über welche besonderen Ressourcen das Unternehmen verfügt und als komparativen Vorteil in den Wettbewerb einbringt. Dieser Schritt kann auch als Vorbereitung für die nachfolgend dargestellte Kernkompetenzanalyse dienen.

Es kann z. B. auch hinterfragt werden, wie sich die Ressourcen durch ein Offshoring verändern würden und welche Wirkungen das auf die Konkurrenzfähigkeit des Unternehmens hätte.

Mit dem Ursache-Wirkungs-Diagramm können auch systematisch Schwächen erfasst werden, die in ein Verbesserungsprogramm einfließen (vgl. Abschnitt 4.1).

Abb. 11: Die 6-M-Methode



(Klepzig, eigene Darstellung)

Für die erste Ursachenebene werden häufig sechs Hauptursachen benannt, wobei die Begriffe alle mit einem „M“ beginnen, weshalb die Methode auch als 6-M-Methode bezeichnet wird (Abbildung 11): Mensch, Maschine, Material, Methode, Milieu und Moneten.

Mensch

Damit soll die menschliche Arbeitsleistung beschrieben werden, die dem Unternehmen zur Verfügung steht. Im Einzelnen handelt es sich um das Leistungspotential von Beschäftigten und Führungskräften, das durch Ausbildung, Alter, praktische Erfahrung, Begabung, Führungsstil und Betriebsklima etc. bestimmt wird.

Beispiele:

- Anteil ausgebildeter Facharbeiter in der Belegschaft
- Alter und Erfahrung der Konstrukteure

- Umfang der eigenen Lehrlingsausbildung
- Umfang der Mitarbeiter-Weiterbildung.

Maschine

Dieser Oberbegriff umfasst alle dem Unternehmen zur Verfügung stehenden Betriebsmittel, Anlagen, Bearbeitungsmaschinen und Fördereinrichtungen. Vorrichtungen und Werkzeuge zählen ebenso dazu wie Gebäude und Grundstücke.

Beispiele:

- Modernität eines Maschinen- und Fuhrparks
- Erweiterbarkeit einer Fertigungshalle
- Günstige Verkehrsanbindung des Betriebsgrundstücks.

Material

Damit sind die zum Einsatz kommenden Rohstoffe, Halbfabrikate sowie Hilfs- und Betriebsstoffe gemeint.

Beispiele:

- Konstanz der Materialqualität
- Werkstoff-Know-how
- Beherrschung innovativer Materialien.

Methode

Diese Ressource umfasst das Know-how auf den Gebieten technische und organisatorische Planung, Durchführung und Überwachung.

Beispiele:

- Reaktionsvermögen und Aussagefähigkeit des Controlling-Instrumentariums
- Umfang und Qualität der Computer-Unterstützung in Konstruktion/Entwicklung
- Verfahrens-Know-how.

Milieu

Das Milieu beschreibt die Standortfaktoren, das Umfeld und die Unternehmenskultur eines Unternehmens.

Beispiele:

- Situation am Personalmarkt im Einzugsbereich
- Verkehrsanbindung
- Auflagen der Gewerbeaufsicht
- Wertvorstellungen/Führungsgrundsätze des Managements
- Unternehmensleitbild/Führungsstil/Betriebsklima.

Moneten

Diese Ressource umfasst die dem Unternehmen kurz-, mittel- oder langfristig zur Verfügung stehenden Finanzmittel. Dabei kann es sich um Eigen- oder Fremdkapital handeln.

Beispiele:

- ausreichende Liquidität
- hohe Eigenkapitalquote
- finanzielles Wachstumspotenzial, Finanzierungsspielräume.

Die SWOT-Analyse

Zur schnellen Erfassung von

- Stärken und Schwächen des Unternehmens
- Chancen und Risiken

bietet sich für einen ersten Überblick die SWOT-Analyse an.

SWOT ist die Abkürzung für Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (Stärken, Schwächen, Gelegenheiten und Gefahren).

Die einzelnen Positionen lassen sich ebenfalls gemäß der 6-M-Methode strukturieren.

Nach der Erfassung der SWOT-Zustände können in einem weiteren Schritt für jedes Feld Strategien entwickelt werden, mit denen man insbesondere den Nutzen aus Stärken und Chancen steigern und die Verluste aus Schwächen und Risiken mindern kann (Tabelle 5).

Tab. 5: Die SWOT-Analyse

SWOT-Analyse		Interne Analyse	
		Stärken (Strengths)	Schwächen (Weaknesses)
E x t e r n e A n a l y s e	Möglichkeiten (Opportunities)	<i>Strategische Zielsetzung:</i> Verfolgen von neuen Chancen, die gut zu den Stärken des Unternehmens passen	<i>Strategische Zielsetzung:</i> Schwächen eliminieren, um neue Möglichkeiten nutzen zu können
	Gefahren (Threats)	<i>Strategische Zielsetzung:</i> Stärken nutzen, um Bedrohungen abzuwenden	<i>Strategische Zielsetzung:</i> Verteidigungsstrategien entwickeln, um vorhandene Schwächen nicht zum Ziel von Bedrohungen werden zu lassen

(Kleppzig, eigene Darstellung)

Die Aussagen der SWOT-Analyse können durch in- und externe Szenarien ergänzt werden. In Szenarien werden mögliche Zukunftsentwicklungen berücksichtigt. In der Praxis zeigt sich, dass der Schwerpunkt auf der Erstellung externer Szenarien liegt. Interne Szenarien werden spärlich erstellt. Hier besteht Nachholbedarf (z. B. Trends im Personalbedarf und daraus resultierende Konsequenzen für die Personalentwicklungsplanung).

Die Ressourcen-Matrix

Die „6 M“ können auch zur Analyse der spezifischen Stärken und Schwächen der Funktionsbereiche eines Unternehmens im Vergleich zu seinen Wettbewerbern herangezogen werden. Tabelle 6 zeigt am Beispiel eines produzierenden Unternehmens, wie der Betriebsrat dabei vorgehen kann. Dieser Raster kann auch verwendet werden, um die Voraussetzungen oder Engpässe für ein Offshoring-Projekt zu prüfen.

Beispiel:

Ein mittelständisches Elektronik-Unternehmen ist von einem Großunternehmen gekauft worden. Die neue Mutter hält Gewinne und Umsatzzuwachs der übernommenen Tochter in den letzten Jahren für unzureichend.

Der Geschäftsführung der Tochter wird die Aufgabe übertragen, mit einer angepassten Produktpalette nach Osteuropa zu expandieren. Ziel ist es, die Umsatz- und Gewinnsituation entscheidend zu verbessern.

Die Mutter sichert der Tochter ein ausreichendes Budget für die Erarbeitung und Durchführung der Diversifikation (neue Produkte/Märkte) zu.

Vor weitreichenden Diversifikationsüberlegungen wird bei der Tochter überprüft:

- Welche Ressourcen stehen zur Verfügung?
- Welche Ressourcen sind bei einer Diversifikation erforderlich?
- Welche der zusätzlich benötigten Ressourcen können in welcher Zeit/mit welchem Aufwand aufgebaut werden?

Tabelle 6 zeigt die wesentlichen Ergebnisse. Es offenbaren sich besondere Risiken und Schwächen für eine Diversifikation bei der Ressource Mensch:

- Qualifizierter Geschäftsführer → aber erst seit einem halben Jahr im Unternehmen
- Guter Mitarbeiterstamm → aber geringe Flexibilität für das neue Programm
- Betriebsklima → Unruhe und Unsicherheit der Mitarbeiter nach dem Verkauf des Unternehmens sowie nach dem Dienstantritt des neuen Geschäftsführers

Tab. 6: Beispiel einer Ressourcen-Matrix

Funktionsbereiche	Unternehmensführung	Design / Entwicklung / Konstruktion	Beschaffung / Materialwirtschaft / Logistik	Produktion / Leistungserstellung	Marketing / Vertrieb	Organisation / Abwicklung
„Mensch“ (Human-Ressourcen)	(+) neuer Geschäftsführer	(+) im gängigen Programm			(+) bewährter Außendienst (-) geringe Flexibilität für Neuprogramm	(-) noch Unruhe nach Übernahme (+) Akzeptanz des Geschäftsführers
„Maschine“ (Sachmittel / Maschinen / Anlagen)				(+) guter Kunststoffspritzguss (-) Montage		
„Material“ (Einsatzmaterial)						
„Methode“ (Know-how / Management / Führungsinstrumente)	(-) schwaches Controlling-instrumentarium					(-) schwache Kosten-/Leistungsrechnung / schwaches Controlling
„Milieu“ (Standortfaktoren / Umfeld)						
„Moneten“ (Finanzierung)	← (+++) gewährleistet durch Mutter →					

(Klepzig/Meissner, 1988)

Anders als in vielen Expansionsprojekten sind die Finanzmittel in unserem Beispiel kein Engpassfaktor. Mutter- und Tochtergesellschaft kommen aber in diesem Falle gemeinsam zu dem Ergebnis, dass aufgrund des Engpasses bei den humanen Ressourcen zunächst bei der Tochter eine Beruhigungs- und Konsolidierungsphase einzuleiten ist, bevor man weitere Diversifikationsanstrengungen unternimmt.

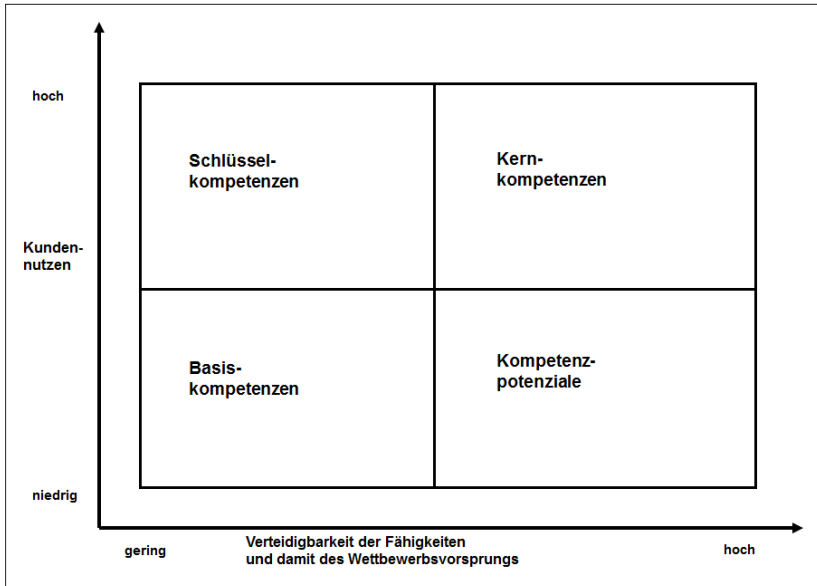
Wenn ein Unternehmen besondere Stärken hat, stellt sich aus strategischer Sicht die Frage, wie sie sich in Nutzen für den Kunden verwandeln lassen und wie lange dieser Vorsprung vor der Konkurrenz gehalten werden kann. Diese strategisch wichtige Frage wird untersucht mit der Kernkompetenzanalyse.

Die Kernkompetenzanalyse

Als strategische Grundregel gilt: Langfristig nutzen dem Unternehmen nur die Stärken, die sich in Nutzen für den Kunden verwandeln lassen. Stärken können durchaus auch zuvorderst einen Eigennutzen für das Unternehmen (z. B. gutes Betriebsklima) und damit erst in zweiter Linie einen Kundennutzen aufweisen. Stärken gilt es zu differenzieren nach dem daraus erwachsenden Nutzen für den Kunden sowie nach der Möglichkeit, diesen Vorsprung gegenüber den Wettbewerbern zu verteidigen (Abbildung 12):

- *Kernkompetenzen* erlauben eine dauerhafte Differenzierung gegenüber dem Wettbewerb. Sie liefern einen überlegenen, langfristig verteidigbaren und wahrgenommenen Kundennutzen und damit einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil. Damit haben sie für das Unternehmen einen besonders hohen Stellenwert. (Beispiel: Design, spezielles Werkstoff- oder Fertigungs-Know-how)
- *Schlüsselkompetenzen* liefern hohen Kundennutzen, ermöglichen dem Unternehmen damit, sich im Markt gut zu positionieren, sind jedoch vom Wettbewerb schnell kopierbar (Beispiel: Softwaretools)
- *Basiskompetenzen* sind Standardfähigkeiten, die für das Geschäft notwendig sind, jedoch in vergleichbarer Form auch von Wettbewerbern erbracht werden (Beispiel: Recycling-Standards)
- *Kompetenzpotenziale* sind bislang unerschlossene Fähigkeiten, die eine nachhaltige Differenzierung erlauben, vom Kunden jedoch noch nicht honoriert werden. Ihre Ausbaufähigkeit zur Kernkompetenz ist zu prüfen.

Abb. 12: Kompetenzarten



(Klepzig, eigene Darstellung; in Anlehnung an Hinterhuber, 2004)

Zusammenfassung:

Kernkompetenzen und ausbaufähige Kompetenzpotenziale sollten einen besonderen Know-how-Schutz genießen. Daher sollten sie nur dann offshore verlagert werden, wenn das Risiko des Know-how-Abflusses beherrschbar erscheint. Falls sie ausgelagert werden, ist zu prüfen, ob das hohe Kompetenz-Niveau durch Weiterentwicklung auch in Zukunft trotz Offshore-Standort gehalten werden kann oder ob eine Stagnation und damit ein Verlust des Wettbewerbsvorsprungs zu befürchten sind.

Schlüssel- und Basiskompetenzen dagegen bieten einen geringeren Wettbewerbsvorsprung und liefern weniger Schadensrisiko bei Know-how-Abfluss.

Tabelle 7 liefert ein Raster für produzierende Unternehmen zur Erfassung von Kernkompetenzen.

Tab. 7: Checkliste Kernkompetenzen

	Bedeutung/ Gewicht für Kunden- nutzen 1 = unwichtig 10 = sehr wichtig	Bewertung schlechter besser als die Konkurrenz -2 -1 0 +1 +2	Gewichtete Bewertung	Stand / Tendenzen bei führenden Konkurrenten
Beschaffung				
Marktkennntnisse				
Lieferantenbeziehungen				
Einkaufspool				
Verhandlungsstärke ...				
Produktion				
Standortvorteile				
Produktionssystem				
Maschinenpark				
Produktions-Know-how ...				
Marketing/Vertrieb				
Image				
Hohe Kundenverbindung				
Verhandlungsstärke				
Servicenetzen ...				
Finanzen				
Know-how				
Eigenkapital				
Liquidität				
Zugang zu Finanzquellen ...				
Produkt./Prozessengineering				
Werkstoff-Know-how				
Verfahrens-Know-how				
Prozessstabilität				
Rationalierungs-Know-how				
neue Formen / Ablauforga.				
Komponentenschutz (Patente etc.)				
Produktentwicklung				
hohes Entwicklungspotential				
Innovationsfähigkeit ...				
Informationstechnologie				
neue Kommunikationsinstr.				
Wissensmanagement				
Integrierte Systeme				
Informationsorientierung ...				
Kommunikation				
flache Organisation				
weitgehende Kompetenzdelegation ...				
Aus-/Weiterbildung				
Betriebsklima/Werte ...				
Veränderungen				
Projektmanagement				
Umsetzungsorientierung ...				

(Klepzig, eigene Darstellung)

Die Praxis zeigt, dass die unzureichende Prüfung auf Stimmigkeit zwischen der Offshoring-Strategie und der Unternehmensstrategie eine der wesentlichen Fehler bei Offshoring-Projekten ist. Viele Offshoring-Überlegungen sollten wegen mangelhafter Strategie-Kompatibilität bereits in dieser Phase beendet werden.

Beispiel:

„Made in Germany“ hat ein hochwertiges Image. Insbesondere traditionelle deutsche Hersteller hochwertiger Spielwaren nutzen dieses verkaufsfördernde Argument. Es ist wesentliches Element der Unternehmensstrategie. Kunden erwarten diesen Aufdruck auf dem Produkt. Ein Aufdruck wie z. B. „Made in China“ entspricht nicht der Kundenerwartung und schadet dem Produktimage. Der Kunde reagiert mit Kaufzurückhaltung. Kompatibilität zwischen der Unternehmensstrategie und einer Offshoring-Strategie ist hier nicht gegeben.

Handlungsvorschlag

In unternehmensstrategische Fragen, wie die Phase der Bestimmung/Eigenpositionierung des Unternehmens, wird der Betriebsrat selten eingebunden. Aber er sollte wenigstens das Ergebnis und damit die grundsätzliche strategische Marschrichtung kennen. Denn dann kann er die Kompatibilität von Unternehmensstrategie und Offshoring-Strategie überprüfen. Mit der systematischen Beurteilung des Umfeldes und der Analyse von Stärken und Schwächen, Ressourcen sowie Kernkompetenzen liegen die wesentlichen Bausteine für die Bestimmung der Unternehmensposition aus seiner Sicht vor. Sie liefern Antwort auf die Fragen

- „Wo stehen wir?“ → Stärken und Schwächen im Vergleich zur Konkurrenz und aus der Sicht unserer Kunden
- „Was können wir?“ → Welches sind unsere wesentlichen Stärken?
Was sollten wir keinesfalls auslagern?
Wie können wir unser Know-how sichern?
- „Wo geht's noch besser?“ → Verbesserungspotenziale am alten Standort oder durch Offshoring (vgl. Kap. 4)
- Damit wird die Basis gelegt für die sich anschließende strategische Frage
„Wie wollen wir uns aufstellen? Wie soll umgesetzt werden?“ → Welche der fünf typischen Internationalisierungsstrategien ist für unser Unternehmen ungeeignet/welche ist geeignet?

Das Abfragen der kritischen Standortfaktoren (Abschnitt 2.1) unterstützt zusätzlich die Kompatibilitätsprüfung.

Die Strategie als Basis für die Bewertung der Standortoptionen

Falls ein Offshoring-Projekt Strategie-kompatibel ist und weiter verfolgt werden soll, geht es in der nächsten Phase um die Entwicklung und Bewertung von Standortoptionen.

Dabei bietet sich ein pragmatisches Verfahren an: Eine anfangs größere Anzahl von Standortalternativen wird durch das Abprüfen von Mindestanforderungen stufenweise reduziert. Die verbleibenden in Frage kommenden Alternativen werden auf die Erfüllung bestimmter quantitativer und qualitativer Kriterien hin verglichen. Anschließend wird ein Standortvorschlag ermittelt.

Abhängig von der verfolgten Internationalisierungsstrategie des Unternehmens kommen nur einzelne Module zum Einsatz (Tabelle 1):

- Bei der „Kostensoptimierungs-“ und der „Ressourcennutzungsstrategie“ entfällt die Marktanalyse.
- Bei der „Markterschließungsstrategie“ sind neben den Kriterien der Länderauswahl die Marktkriterien zu berücksichtigen.
- Bei der Strategie „Follow-your-Customer“ sind in aller Regel Ländervorschlag und häufig auch Standortvorschlag durch den Kunden vorgegeben.
- Die Internationalisierungsstrategie „Export“ ist eine mit dem Offshoring konkurrierende Strategie.

3.2.4 Phase 4: Länderauswahl

Vorauswahl

Falls grundsätzlich mehrere Länder infrage kommen, kann eine Vorauswahl durch erfahrene Mitarbeiter erfolgen, die die grundsätzlich interessantesten Alternativen durch Bewertung „weicher Faktoren“ deutlich verringern:

Durch Einschätzung von z. B. politischer Stabilität, erforderlicher Marktnähe und Verfügbarkeit qualifizierter Zulieferer können bestimmte Länderalternativen als unzureichend ausgeschlossen werden.

Auswahl des Ziellands

Eine weitere Eingrenzung der Alternativen kann durch Verwendung von Mindest- oder K.-o.-Kriterien erfolgen. Die nachfolgende Länder-Checkliste (Tabelle 8a/b) kann bei der Formulierung wichtiger Kriterien Anregungen liefern.

Bei der Auswahl des Ziellands können verschiedene Informationsquellen weiterhelfen.

Mit Länder-Ratings werden die politischen und wirtschaftlichen Risiken von Ländern beschrieben. Damit kann eine Vorauswahl von interessanten oder ungeeigneten Standorten erfolgen. Diese Ratings erfassen unterschiedliche Aspekte je Land mit einer einzigen Gesamtnote (z. B. Länder-Index). Welche Aspekte erfasst werden, wird mit der Gesamtnote allein nicht deutlich! Also muss hinterfragt werden, welche Aspekte berücksichtigt werden und ob sie für die vom Unternehmen verfolgte Internationalisierungsstrategie von Bedeutung sind.

Beispiel:

Wenn ein deutsches Unternehmen eine reine Exportstrategie verfolgt, dann ist ein günstiger Länder-Index zu Arbeitskosten und deren Stabilität in einem Low-Cost-Land von geringem Aussagewert.

Das bekannteste und meist zitierte Verfahren zum Länder-Rating ist der BERI-Index (Business Environment Risk Information). Der vom BERI-Institut mehrfach jährlich erstellte Index liefert Aussagen zum Länderrisiko unter Verwendung von 31 qualitativen und 9 quantitativen Kriterien. Der Index wird gebildet aus der Rangfolge der untersuchten Länder.

Der BERI-Index ist allerdings nicht öffentlich zugänglich. Aufgrund der hohen Kosten für den Erwerb scheidet er für die praktische Betriebsratsarbeit in aller Regel aus.

Tab. 8a: Bewertungskriterien für die Länderauswahl (Checkliste)

Bewertungskriterien für Länderauswahl (Checkliste)	geprüft
Politik, Recht und Verwaltung	
• Stabilität der Regierungsform und Wirtschaftsordnung	
• Innen- und außenpolitische Kontaktthemen	
• Einstellung zu Ausländern gemäß der effektiv praktizierten Wirtschaftspolitik bzw. existierende Vorschriften insbesondere zu	
- Sach- und Kapitalinvestitionen von Ausländern	
- Höchstbeteiligungssätzen bei Joint-Ventures	
- Gewinntransfer/Überweisung von Lizenzgebühren/Kapitalrücktransfer	
- Bestätigung leitender ausländischer Mitarbeiter	
• Bestehende Wirtschafts- und Handelsverträge (z.B. Gatt)	
• Arbeitsweise der Bürokratie, insbesondere Gleichbehandlung der Ausländer wie Inländer (z.B. bei Einführungsgenehmigungen, Verzollungsabwicklung, Rechtsschutz)	
• Einklagbarkeit von Verträgen	
• Steuervorschriften	
- Steuerarten	
- Steuerermittlung	
- Steuersätze	
Insbesondere auch	
- Besteuerung von importierten Produktionsmaschinen, Ersatzteilen, Einrichtungen, Fertigungsmaterial und Fertigungserzeugnisse (z.B. Zubehör)	
- Steuererleichterung für Ausländer	
• Steuerklima	
• Doppelbesteuerungsabkommen	
• Fördermaßnahmen für Export, Investition etc.	
Wirtschaftliche Entwicklung	
• Bruttosozialprodukt	
• Bruttosozialprodukt je Einwohner	
• Bruttosozialprodukt	
Anteil aus	
- Landwirtschaft	
- Industrie	
- Handel, Finanz, Verkehr	
• Bruttosozialprodukt/Wachstumsraten	
• Inflationsrate	
• Wachstumshemmnisse/-beschleuniger	
• Ressourcen/Engpässe	
• Industrialisierungsgrad	
• Wettbewerbsfähigkeit auf den Weltmärkten	
• Auslandsverschuldung	
• Exporte/Wachstumsraten (wichtigste Waren/wichtigste Länder)	
• Importe/Wachstumsraten (wichtigste Waren/wichtigste Länder)	
• Auslandsinvestitionen/Wachstumsraten (nach Ländern und Branchen)	

(Klepzig/Meissner, 1989)

Tab. 8b: Checkliste: Bewertungskriterien für die Länderauswahl

Bewertungskriterien für Länderauswahl (Checkliste)	geprüft
Finanzierung, Geld und Kredit	
• Währungsstabilität und Währungskonvertibilität	
• Möglichkeiten der Kapital-/Kreditbeschaffung	
- Banken	
- Beteiligungsgesellschaften	
- Behörden (z.B. Entwicklungskredite)	
- Dritt-Länder	
• Risikoabsicherung	
- normale Handelsrisiken	
- Währungsrisiken	
- außergewöhnliche/politische und sonstige Risiken (z.B. Enteignung)	
Arbeitsmarkt	
• Arbeitskräftereservoir	
• Verfügbarkeit von	
- Management	
- Facharbeiter	
- Handwerker	
• Arbeitsorganisationen und ihr Einfluss	
• Tarifabkommen und Arbeitsgesetzgebung (z.B. Arbeitszeiten/garantierte Mindestlöhne/Feiertage/Krankenversicherung)	
• Lohnniveau (Männer/Frauen)/Personalnebenkosten und Steigerungsrate	
• Arbeitsproduktivität	
• Streikhäufigkeit	
• Arbeitsverhältnisse für ausländische Mitarbeiter (z.B. Arbeitsgenehmigungen/transferierbarer Gehaltsanteil)	
Infrastruktur	
• Qualität der verkehrsmäßigen Erschließung	
• Qualität, Kosten und Verfügbarkeit von Transportmitteln	
• Qualität, Kosten und Verfügbarkeit von Kommunikationseinrichtungen	
• Zuverlässigkeit, Verfügbarkeit und Kosten der Energie- und Wasserversorgung	
• Verfügbarkeit von Zulieferungen und Dienstleistungen aus dem Lande	
• Verfügbarkeit und Kosten von Massenmedien	
• Lebensmittelversorgung/Lebensunterhaltskosten	
• ärztliche Versorgung/schulische Versorgung	
• Qualität und Kosten der Unterbringung von Expatriates	
Kulturelle Verhältnisse	
• Amtssprache	
• Geschäftssprache	
• Sprache, Sitten und Gebräuche	
• religiöse Einflüsse	
Klimatische Verhältnisse	
• Temperatur-, Wind- und Feuchtigkeitsverhältnisse	

(Klepzig/Meissner, 1989)

Das Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) hat 2010 zum dritten Mal Länderindizes (Tabelle 9) für 18 Länder ermittelt. Zielgruppe der Untersuchung sind deutsche Familienunternehmen. Der Index erfasst die Standortfaktoren für Steuern, Regulierung, Finanzierung sowie Arbeitskosten, Produktivität und Humankapital. Weiterhin wird ein Krisenanfälligkeits-Index (Tabelle 10) ermittelt.

Tab. 9: Länderindex ZEW

Land	Punktwert 2010	Rang 2010	Punktwert 2008	Rang 2008
Dänemark	68,17	1	66,82	1
Vereinigtes Königreich	67,66	2	66,80	2
Schweiz	67,31	3	64,96	3
Luxemburg	66,26	4	62,97	4
Finnland	64,85	5	64,42	5
USA	62,77	6	60,59	6
Schweden	62,10	7	61,27	7
Irland	61,85	8	59,32	8
Niederlande	61,30	9	56,60	9
Slowakei	53,33	10	55,49	10
Deutschland	53,30	11	53,08	11
Österreich	53,15	12	52,06	12
Frankreich	52,67	13	46,68	13
Spanien	49,98	14	46,52	14
Belgien	49,51	15	46,96	15
Tschechien	48,89	16	45,25	16
Polen	45,79	17	39,76	17
Italien	32,49	18	33,14	18

(ZEW, 2010)

Tab. 10: Krisenanfälligkeitsindex ZEW

Land	Punktwert 2010	Rang 2010
Dänemark	84,42	1
Finnland	78,98	2
Schweiz	78,97	3
Schweden	70,26	4
Deutschland	66,93	5
Frankreich	61,64	6
Niederlande	55,74	7
USA	55,50	8
Spanien	51,77	9
Österreich	51,71	10
Vereinigtes Königreich	50,20	11
Italien	43,97	12
Belgien	38,51	13
Polen	28,69	14
Tschechien	24,63	15
Irland	20,67	16
Slowakei	12,20	17

(ZEW, 2010)

Bei den betrachteten Ländern wird sowohl im Länderindex 2010 als auch im Länderindex 2008 die Rangliste von Dänemark angeführt. Diesen Spitzenplatz verdankt das Land vor allem sehr guten Ergebnissen in den Bereichen „Öffentliche Infrastruktur“, „Finanzierung“ und „Regulierung“.

Deutschland liegt mit Rang 11 nur im Mittelfeld. Die Stärken des deutschen Standorts liegen in den Bereichen „Öffentliche Infrastruktur“ und „Finanzierung“.

Im Krisenanfälligkeitsindex erreicht Deutschland aufgrund seiner Robustheit in Krisenzeiten mit Rang 5 einen besseren Wert.

Länder-Ratings und Risiko-Landkarten aus der Sicht der Versicherungsbranche findet man z. B. unter <http://aktuell.eulerhermes.de>.

Über Länder-Ratings und Informationen zu Zahlungsausfällen informiert www.laenderrisiken.de.

Weitere Informationsquellen zu Ländern und Standorten können z. B. sein:

- Länderberichte der Bundesagentur für Außenwirtschaft (bfai)
- Statistische Ämter
- Handelskammern
- Verbände
- Konjunkturforschungsinstitute
- Le Monde diplomatique (2010)
- www.worldmapper.org.

Neben den beispielhaft genannten Länder-Ratings gibt es zahlreiche Detailauswertungen, die im konkreten Fall zum Ausschluss einer Länder- Alternative führen können. Nachfolgend sind zwei wichtige Beispiele aufgeführt:

- Risiken für geistiges Eigentum und
- Kriminalität.

Die Risiken für geistiges Eigentum dürfen in einigen Low-Cost-Ländern nicht übersehen werden. Selbst bei entsprechenden Schutzrechten (Patenten, Marken, Gebrauchsmustern, Geschmacksmustern, Urheberrechten) ist in einigen Ländern „Recht haben“ und „Recht bekommen“ nicht selbstverständlich identisch.

Nicht zu unterschätzen ist in einigen Ländern die Kriminalität, die dazu führen kann, dass Mitarbeiter Bodyguards benötigen oder in bewachten Camps wohnen (Bsp.: Großstädte in Südafrika). Damit entstehen nicht nur Extrakosten, sondern auch erhebliche Risiken für die Leistungserstellung.

Nach Vorauswahl und Eingrenzung der interessanten Länder-Alternativen durch K.-o.-Kriterien folgt die vergleichende Beurteilung der verbliebenen Alternativen.

Hier helfen die Checklisten in Tabelle 8 a/b weiter, die um die besonderen Charakteristika des jeweiligen Unternehmens ergänzt werden sollten.

Handlungsvorschlag:

Der Betriebsrat sollte anhand von Ratings und Checklisten überprüfen, ob die vom Unternehmen bevorzugten Offshoring-Länder besondere Risiken aufweisen.

Besondere K.-o.-Kriterien sind z. B.

- unsichere politische Lage
- Rechtsunsicherheit, insbesondere mangelhafter Schutz von Know-how
- hohe Krisenanfälligkeit.

3.2.5 Phase 5: Marktanalyse

Falls mit einer Verlagerung des Produktionsstandortes die dortige Markterschließung verbunden ist, sind die Marktpotenziale zu prüfen. Tabelle 11 enthält eine Checkliste für die Absatzmarkt-Analyse.

Handlungsvorschlag:

Der Betriebsrat sollte anhand der Checkliste in Tabelle 11 überprüfen, ob die vom Unternehmen vorgenommene Absatzmarktanalyse ausreichend ist. Besondere Bedeutung haben in aller Regel die Kriterien

- Wirtschaftswachstum im Gesamtmarkt bzw. in den für das Unternehmen relevanten Teilmärkten
- rechtliche Auflagen/Vorschriften.

Tab. 11: Absatzmarktanalyse (Checkliste)

Absatzmarktanalyse von Land:						
Kriterien	Beurteilung	++	+	0	*	**
1. Marktgröße						
• Marktpotenzial						
• Marktvolumen (Umsätze, Mengen)						
2. Marktentwicklung/Gesamtmarkt						
• Umsatzentwicklung						
• Mengenentwicklung						
• Gewinn/Ertragsentwicklung						
3. Marktentwicklung/Teilmärkte						
• Marktsegment A (Produkte, Anwendungsgebiete, Kunden, Regionen)						
• Marktsegment B						
• Marktsegment C						
4. Sortimentsangebot						
• Sortimentsbreite						
• Sortimentstiefe						
• Preisentwicklung						
• Konditionen						
5. Wettbewerber						
• Überlegene Wettbewerber						
• Gleichrangige Wettbewerber						
• Unterlegene Wettbewerber						
• Potentielle Wettbewerber						
• Wettbewerbsintensität						
6. Marktbedingungen						
• Rechtliche Auflagen/Vorschriften						
• Umweltschutz						
• Preisstabilität/Wechselkurse						
• Vertriebskanäle						
7. Gesamturteil						
Legende:						
++ bedeutet sehr hoch	- sehr stark	- sehr gut	- sehr viele			
+ bedeutet hoch	- stark	- gut	- viele			
0 bedeutet mittel	- neutral	- befriedigend	- weniger			
* bedeutet tief	- schwach	- ausreichend	- sehr wenige			
** bedeutet sehr tief	- sehr schwach	- ungenügend	- keine			

(Klepzig/Meissner, 1989)

3.2.6 Zusammenfassung (Länderauswahl/Marktanalyse)

Mit Hilfe der Checklisten zur Länderauswahl und Marktanalyse können meist weitere kritische Länder ausgesondert werden. Für die Auswahl aus den verbleibenden Länderoptionen bietet sich die Nutzwertanalyse an.

Die *Nutzwertanalyse* erlaubt die Bewertung mehrerer Länder selbst für den Fall, dass eine große Zahl an Kriterien in die Bewertung einfließen soll. Die Nutzwertanalyse (Tabelle 12) erfolgt auf der Basis von Durchschnittsnoten und wird folgendermaßen durchgeführt:

- Wir haben eine überschaubare Zahl von Zielländern im Blick.

- Wir suchen das „bestmögliche Zielland“ mit der besten Gesamtdurchschnittsnote.

Aus den Checklisten in Tabelle 8a/b entnehmen wir die aus unserer Sicht wichtigen Kriterien, die in die Bewertung einfließen sollen.

Falls mit der Verlagerung des Produktionsstandortes die dortige Markterschließung verbunden ist, ergänzen wir die für uns wesentlichen Kriterien um die Kriterien der Absatzmarkt-Analyse aus Tabelle 11. Jedes Kriterium wird bewertet (z. B. gemäß einer Schulnotenskala von 1 bis 6).

Da in aller Regel die Wichtigkeit der einzelnen Kriterien unterschiedlich ist, werden diese entsprechend unterschiedlich gewichtet. Praxisüblich ist es, 100 Gewichtspunkte auf die einzelnen Kriterien zu verteilen. Die Gesamtnote pro Zielland ergibt sich aus der Summe der gewichteten Kriterien (Note x Gewichtungsfaktor)/100 für alle in die Bewertung einfließenden Kriterien.

Tab. 12: Nutzwertanalyse/Prinzipiskizze

Kriterien	Gewichtung	Benotung						
		1	2	3	4	5	6	
Rechtssicherheit	10 %		●					0,2
Politische Sicherheit	15 %		●					0,3
Währungsstabilität	20 %				●			0,8
Arbeitsmarkt	20 %	●						0,2
.....								
	Summe = 100 %							1,5

(Klepzig, eigene Darstellung)

Beispiel: Das Kriterium „Rechtssicherheit“ soll mit einem Gewicht von 10% in die Gesamtbewertung einfließen (wird also im Rahmen der Gesamtbeurteilung des Landes als weniger bedeutend angesehen als z. B. der Faktor „Währungsstabilität“). Das zu bewertende Land wird bezogen auf seine Rechtssicherheit mit

Note 2 bewertet. Das Kriterium „Rechtssicherheit“ fließt also mit 0,2 Punkten in die Gesamtbewertung ein (Note x Gewichtungsfaktor: $2 \times 10\%$).

Das Verfahren wird häufig kritisiert, weil es durch die Benotung und die Gewichtung starken subjektiven Einflüssen ausgesetzt ist. Das trifft sicher zu, allerdings ist durch die Formalisierung des Bewertungsprozesses gewährleistet, dass diese Subjektivität in allen Phasen einer Nachprüfung zugänglich ist.

Bereits bei der Länderauswahl sollte die Wirtschaftlichkeit der Investition beurteilt werden. Insbesondere bietet sich eine überschlägige Ermittlung der Totalkosten (siehe Abschnitt 3.2.7) für die am Offshore-Standort zu produzierenden Produkte an.

Diese Kostenposition sollte ebenfalls in die Nutzwertanalyse einfließen.

Ergebnis der Nutzwertanalyse sind (gewichtete) Durchschnittsnoten für alle in die Betrachtung einbezogenen Länder. Das Land mit der besten Note bietet den höchsten Nutzen aus der Offshoring-Strategie.

In der nächsten Stufe werden für dieses Land interessante Standorte untersucht und ein optimaler Standort ausgewählt.

Handlungsvorschlag:

Der Betriebsrat sollte die *Systematik* der Bewertungen der Länderauswahl und der Marktanalyse hinterfragen, so z. B. ob die Wertungen für ein Land und seinen Markt logisch und nachvollziehbar sind.

3.2.7 Phase 6: Standortauswahl

Wie bei der Länderauswahl kann auch hier eine Vorauswahl durch erfahrene Mitarbeiter und eine weitere Eingrenzung interessanter Alternativen durch Verwendung von Mindest- oder K.-o.-Kriterien erfolgen.

Tabelle 13 enthält eine umfassende Checkliste zur Standortauswahl, die im konkreten Einzelfall auf die Verhältnisse des jeweiligen Unternehmens angepasst werden muss.

Wie bei der Länderauswahl kann auch hier mithilfe der Nutzwertanalyse der „bestmögliche Standort“ mit der besten Durchschnittsnote ermittelt werden. Auch hier sollten wesentliche Kostenpositionen abgeschätzt und bereits im Rahmen der Nutzwertanalyse zur Standortauswahl bewertet werden.

Ergebnis dieser Bewertungsstufe ist in aller Regel eine überschaubare Anzahl von Standortoptionen (2 bis 4), die in der nächsten Stufe im Rahmen eines Wirtschaftlichkeitsvergleichs bewertet werden.

Handlungsvorschlag:

Der Betriebsrat sollte mit Hilfe der Checkliste in Tabelle 13 überprüfen, ob die vom Unternehmen vorgenommene Standortanalyse inhaltlich ausreichend ist. Besondere K.-o.-Kriterien sind in aller Regel die Verfügbarkeit

- qualifizierten Personals
- qualifizierter Lieferanten.

Sehr zweckmäßig wäre es, wenn der Betriebsrat den geplanten Standort besichtigen und anschließend aus eigener Anschauung noch einmal kritisch bewerten würde.

Auch hier sollte der Betriebsrat hinterfragen, ob die Wertung der Unternehmensleitung logisch und nachvollziehbar ist.

Tab. 13: Checkliste: Bewertungskriterien für Standortanalyse

Bewertungskriterien für Standortanalyse (Checkliste)	
	geprüft
Grundstück und Gebäude	
• Eigenschaften der Standortgemeinde	
- Qualität der Verkehrs-Infrastruktur (Straßen/Eisenbahn/Anbindung an Flughafen ...)	
- Klimatische Verhältnisse (Feuchtigkeit/Niederschläge/Lufttemperatur/Höhenlage über NN/Windrichtung/Wndgeschwindigkeit)	
• Eigenschaften des Objekts	
- Größe/Form/Lage	
- Oberflächengestalt	
- Bodenstruktur	
- Vorhandene Bebauung	
- Bauvorschriften/Nutzungsvorschriften	
- Zugänglichkeit	
Ver-/Entsorgung	
• Elektrizität	
• Gas	
• Dampf	
• Wasser	
• Sonstiges	
Markt-/Kundennähe	
• Art/Zahl/Entfernung der Lieferanten	
• Entfernung/Größe/Art der Abnehmer/Abnehmermärkte	
Arbeitskräfte	
• lokale Arbeitskräfte	
- Qualifikation	
- Verfügbarkeit	
- Lohnniveau	
- Arbeitszeiten	
- Religion	
• ausländische Mitarbeiter	
- Lohnniveau/Lebenshaltungskosten	
- Verfügbarkeit	
- Infrastruktur (Schulen/ärztliche Versorgung/ Lage auf dem Wohnungsmarkt/Freizeitgestaltung ...)	
Behördliche Auflagen/Vergünstigungen	
• Förderungsmaßnahmen/Subventionen .../Beschränkungen/ Schutzbestimmung für das geplante Projekt	
Entwicklung/Erweiterung	
• Eignung von Standort/Grundstück/Gebäude bei Wachstum der Geschäftstätigkeit	
- Ausbaufähigkeit hinsichtlich Fläche/Energieversorgung .../Mitarbeiterrekrutierung	
- Ausbaufähigkeit bei Änderung/Ergänzung der eingesetzten Fertigungsverfahren	
- Ausbaufähigkeit bei Änderung/Ergänzung der wahrgenommenen betrieblichen Funktionen (z.B. Aufbau eines Zentral-Lagers)	
- Eignung für anderweitige Verwendung	

(Klepzig/Meissner, 1989)

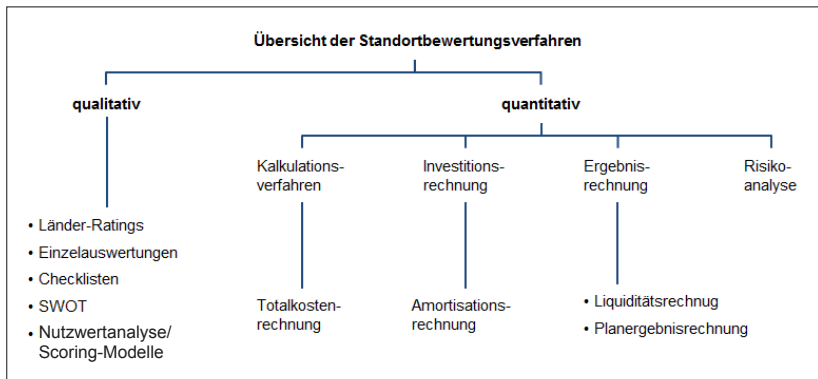
3.2.8 Phase 7: Bewertungen

In der Praxis zeigt sich, dass ein Mix unterschiedlicher Methoden eingesetzt werden muss, um die wesentlichen Einflussfaktoren der Standortwahl zu berücksichtigen.

Die Methoden zur Standortbewertung werden nach qualitativen und quantitativen Verfahren unterschieden. Die gängigen Verfahren sind in Abbildung 13 zusammengestellt.

In den Phasen 4 bis 7 haben wir qualitative Verfahren eingesetzt. Diese Verfahren befassen sich im Wesentlichen mit der Bewertung von Kriterien, die sich nur schwer messen lassen. Beispiele sind die Bewertung von Kriminalität und Rechtsicherheit in einem Land. Diese Kriterien werden z. B. mit Gewichtungsverfahren wie der Nutzwertanalyse (s. o.) bis zu einem gewissen Grad messbar gemacht. Wir hatten bereits festgestellt, dass der Nachteil dieser Verfahren ihre Subjektivität ist. Aufgabe ist es dann, die Wertung transparent und nachvollziehbar zu machen.

Abb. 13: Übersicht der Standortbewertungsverfahren



(Klepzig, eigene Darstellung)

Quantitative Betrachtungen zur Standortbewertung scheinen auf den ersten Blick objektiver und verlässlicher zu sein als qualitative. Es sind fast ausschließlich monetäre Betrachtungen. Doch auch hier sind Vereinfachungen, Annahmen und manchmal – mangels fundierter Daten – grobe Schätzungen notwendig. Diese unterliegen dem subjektiven Einfluss durch den Bearbeiter, was in der Praxis häufig übersehen wird. „Zahlen lügen nicht“, heißt es dann häufig beschwichtigend. Es ist jedoch wichtig zu prüfen, wie die Zahl ermittelt wurde.

Zusammenfassung:

Bei qualitativen und quantitativen Verfahren zur Standortbewertung sind subjektive Einflüsse festzustellen; die hierfür herangezogenen Informationsquellen und die der Bewertung zugrunde liegenden Annahmen sollten zwecks Nachvollziehbarkeit transparent sein.

Bei den quantitativen Standortbewertungen kann man unterschiedliche Aspekte verfolgen.

Die nach unserer Erfahrung in der Praxis wichtigsten Verfahren sind:

1. **Totalkosten-Betrachtung:** Was würde ein Produkt bei seiner Erstellung an einem neuen Standort im Vergleich zur Erstellung am alten Standort kosten? Folgende Fragen sollte der Betriebsrat in diesem Zusammenhang stellen:

- Welche Prozessschritte sind am alten, welche am neuen Standort zu durchlaufen?
- Was kosten diese Schritte (Anlaufkosten, Kapitalbindung, ...)?
- Was ergibt der Vergleich mit den Totalkosten?

2. **Amortisationszeit:** Nach wie vielen Jahren zahlt sich die Investition in einen neuen Standort aus?

Folgende Fragen sollte der Betriebsrat in diesem Zusammenhang stellen:

- Was kostet die Verlagerung (Einmalkosten und laufende Kosten)?
- Gibt es evtl. Zusatzerlöse?
- Wann hat sich die Investition amortisiert (in Jahren)?

3. **Liquiditäts- oder Cash-Betrachtung:** Wie entwickeln sich Ein- und Auszahlungen im Zeitablauf?

Folgende Fragen sollte der Betriebsrat in diesem Zusammenhang stellen:

- Welche Veränderungen ergeben sich im Zeitablauf?
- Entstehen Liquiditätsengpässe; wenn ja, in welcher Höhe?
- Wie können diese Engpässe abgedeckt werden?

4. **Planergebnisrechnung:** Welches Betriebsergebnis ergibt sich nach den Planungen in der Zukunft für den Offshoring-Betrieb? Nach wie vielen Jahren rechnet sich der Betrieb? Aus Vereinfachungsgründen wird in der Praxis meist auf eine Verzinsung verzichtet.

5. **Risiko-Analyse:** Welche Risiken entstehen durch das Offshoring-Projekt? Welche Absicherungsmaßnahmen sollte man treffen?

Handlungsvorschlag:

Jeder Betriebsrat wird sich fragen: Welches Verfahren eignet sich am besten? Die unbefriedigende Antwort: Jedes Verfahren kann wichtige Aussagen liefern, wie wir noch darstellen werden. Doch es gibt immerhin ein paar Tendenzen:

- Die Totalkosten-Betrachtung ist besonders wichtig für Kostenoptimierer.
- Die Amortisationszeit sowie die Planergebnisbetrachtung sind bei finanzwirtschaftlich-orientierten Entscheidern oder Entscheidungs-Beteiligten (z. B. Banken!) ein wichtiges Kriterium.
- Die Liquiditätsbetrachtung wird oft vernachlässigt. Bei Unternehmen mit schwacher Liquidität, die Offshoring planen, ist sie umso wichtiger!
- Risiko-Analysen sollten bei jedem Offshoring-Projekt durchgeführt werden!

Ein wesentliches Kriterium bei der Wahl der aufgeführten Verfahren ist, ob die jeweils erforderlichen Daten als ausreichend valide gelten können.

Auch hier sollte der Betriebsrat hinterfragen, ob die Wertung der Unternehmensleitung logisch und nachvollziehbar ist.

Zu 1: Totalkosten-Betrachtung

Für verschiedene Produkte mit hohem Lohnanteil und hoher Fertigungstiefe erscheint aufgrund des Niveaus der Lohn- und Lohnnebenkosten in Deutschland eine Verlagerung ins Ausland schlicht als unausweichlich, will ein Unternehmen wettbewerbsfähig sein. Der ausschließliche Vergleich der Lohngesamtkosten zwischen zwei in Frage kommenden Standorten führt jedoch schnell in die Irre: Notwendig ist es, die **relevanten Kosten** entlang der gesamten Lieferkette zu analysieren!

Die Kernfrage auf Basis der relevanten Kosten lautet: **Was kostet eine gelieferte Einheit frei Einsatzort (Totalkostenbetrachtung)?**

Zwei Gruppen von Kosten sind bei der Gesamtkostenbetrachtung zu berücksichtigen:

1. laufend anfallende Kosten; hierzu zählen insbesondere
 - „Kosten ab Fabrik“ (mit Berücksichtigung von Währungsschwankungen)
 - Transportkosten (mit Berücksichtigung von Kostenschwankungen)
 - Kapitalbindungskosten (durch Transportzeit und Lagerhaltung)
 - Vorfinanzierungskosten (z. B. durch Beistellung von Einsatzmaterialien)
 - Audits vor Ort beim Lieferanten
 - Qualitätskosten (durch veranschlagten Ausschuss)
 - Zoll, Versicherung.

Als gedankliche Leitlinie zur Erfassung der laufenden Kosten hilft es, „sich auf ein am Offshoring-Standort gefertigtes Produkt zu setzen“ und im Produktablauf von der Entstehung bis zur Anlieferung am Einsatzort des Abnehmers die einzelnen Kosten verursachenden Schritte zu erfassen.

2. einmalig anfallende Kosten; hier sind insbesondere zu berücksichtigen
 - Lieferantenunterstützung (z. B. Schulung, „Hauruck“-Aktionen z. B. bei akuten Lieferproblemen)
 - Extrakosten bei Lieferverzug
 - Aufbau eines elektronischen Datenaustausches.

Die einmalig anfallenden Kosten umfassen insbesondere diejenigen Aktivitäten, die zur Aufrechterhaltung oder Verbesserung der Abläufe notwendig sind.

Daneben sind die üblichen Kriterien der Lieferantenbewertung, wie Qualität, Zuverlässigkeit, Liefertreue zu beachten, die wir an dieser Stelle nicht weiter vertiefen. Für die Totalkostenbetrachtung findet man auch im deutschen Sprachgebrauch die englische Bezeichnung „Total Cost of Ownership“ (TCO).

Tabelle 14 zeigt ein Beispiel einer Gesamtkostenbetrachtung bei Vollkostenerfassung, das an den konkreten Fall anzupassen ist.

Bei Offshoring – wie generell bei Outsourcing-Projekten – sollten daher von Anfang an alle Aufwendungen auf separaten Konten erfasst werden, um eine unmittelbare und umfassende aktuelle betriebswirtschaftliche Betrachtung zu ermöglichen. Dazu gehören alle monetären Aufwendungen, aber auch alle zeitlichen Aufwendungen der Mitarbeiter (z. B. über Wochenberichte), die über Stundensätze zu bewerten sind.

Tab. 14: Beispiel einer Totalkosten-Betrachtung

Totalkostenrechnung Produkt: Datum:	Standort A	Standort B	Standort C
Währung/Kurs			
Kosten/FOB ges./pro Eh.			
Basisdaten: Stückzahl/Lieferung Volumen Gewicht Verpackungskosten Luftfracht Seefracht LKW-/Bahntransport			
Summe Frachtkosten ges./pro Eh.			
Basisdaten: Zölle/Abgaben Versicherung			
Summe Zoll/Versicherung ges./pro Eh.			
Basisdaten: Transportzeit (Tage) Lieferzeit (Tage) zugeh. Kapitalbindungskosten Umschlagskosten Lagerkosten			
Summe Kapital-/Lager-/ Umschlagskosten ges./pro Eh.			
Basisdaten: Entwicklungs-/Anpassungskosten Auditkosten vor Ort Qualitätskosten Schulungskosten Kosten Liefertreue (durch Lieferverzug) Kosten/Reservehaltung (z.B. Maschinen, Werkzeuge, Material) Umwelt-/Recycling-Kosten			
Summe sonstige Kosten ges./pro Eh.			
Totalkosten ges./pro Eh.			

(Klepzig, eigene Darstellung)

Beispiel:

Ein Möbelhersteller hatte sich unmittelbar nach dem Fall des Eisernen Vorhangs in Südpolen an einem anderen Möbelhersteller beteiligt. Die dort erstellten Möbel sollten in Deutschland vertrieben werden.

Die vorgefundenen Transport-, Kommunikations- und Energieversorgungsmöglichkeiten stellten sich in dieser frühen Phase der Öffnung nach Westen als unerwartet unbefriedigend dar. Aufgrund von Qualitätsproblemen war es in der Anfangsphase außerdem häufig notwendig, kurzfristig Spitzenkräfte vom deutschen Standort für Schulungen und „Hauruck-Aktionen“ nach Polen zu bringen. Die An- und Abreise war damals äußerst umständlich (über Flughafen Schönefeld: damals noch DDR!) und dauerte jeweils einen vollen Tag. Bei einem Einsatz von drei Tagen vor Ort waren die Mitarbeiter eine Woche lang vom deutschen Standort abwesend, was sich dort in Termin- und Qualitätsproblemen niederschlug. Die Belastung für die Mitarbeiter war enorm.

Durch lange Transportzeiten nach Deutschland (bis zu 4 Tage durch Wartezeiten an der Grenze!) ergab sich eine hohe Kapitalbindung durch die transportierten Fertigmöbel.

Verschiedene Materialien (z. B. Lacke, Ersatzteile für Maschinen) mussten „im Westen“ gekauft und vom deutschen Unternehmen vorfinanziert werden.

Die anfallenden hohen Extrakosten waren in der ursprünglichen Kalkulation der in Polen gefertigten Produkte nicht enthalten. Sie wurden auch nicht im Rahmen einer Gesamtkostenbetrachtung erfasst.

Handlungsvorschlag:

Eine Totalkosten-Betrachtung bietet sich insbesondere für den Kostenoptimierer an, der seine Produkte in Deutschland vertreiben möchte.

Die Praxis zeigt bei vielen Unternehmen grobe Nachlässigkeiten, die der Betriebsrat einkreisen sollte. Typisch ist, dass in der Vorkalkulation, die ja eine Offshoring-Entscheidung maßgeblich stützt,

- optimistisch Kostenblöcke außer Acht gelassen oder zu niedrig angesetzt (z. B. Betreuungskosten/-zeiten!) werden
- in der Produktkalkulation mit Kosten ab Fabrik gearbeitet wird
- die Transportkosten in der Kostenstelle Logistik als Gemeinkosten verbucht werden
- sonstige direkt produktabhängige Kosten ebenfalls als Gemeinkosten verbucht werden
- die anfallenden Kosten eben nicht als Totalkosten dem Produkt zugeordnet werden!

Damit wird das Produkt des Offshoring-Standorts „schöngerechnet“, was sich erst bei einer „ehrlichen“ Nachkalkulation zeigt! An der ist das Unternehmen aber häufig gar nicht interessiert!

Auch hier sollte der Betriebsrat hinterfragen, ob die Wertung der Unternehmensleitung logisch und nachvollziehbar ist.

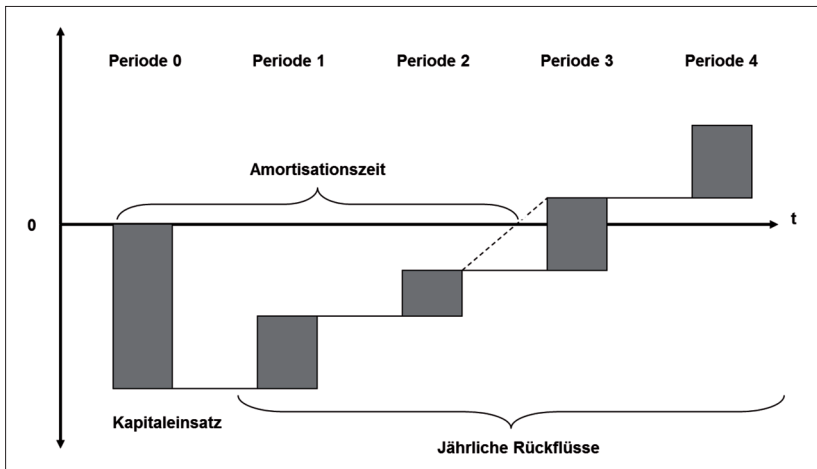
Zu 2: Amortisationsrechnung

Die Amortisationsrechnung (auch: Pay-back-Rechnung, Kapitalrückflussrechnung) bestimmt den Zeitraum, innerhalb dessen der Gesamtkapitaleinsatz einer Investition durch Gewinn und Abschreibungen wieder ins Unternehmen zurückgeflossen ist. Dabei liegt der Amortisationsrechnung die Annahme zugrunde, dass der Rückfluss ausschließlich der Amortisation der Investition dient. In der Praxis wird meist auf eine Abzinsung verzichtet.

Der ermittelte Zeitraum wird als Amortisationszeit bezeichnet. Das Prinzip der Methode wird in Abbildung 14 verdeutlicht.

Beim Vergleich mehrerer Standorte ist derjenige Standort vorteilhaft, der die niedrigste Amortisationszeit aufweist.

Abb. 14: Amortisationsrechnung/Prinzipiskizze



(Klepzig, eigene Darstellung)

Der Rückfluss ergibt sich aus der Differenz von Einnahmen und Ausgaben der Investition. Diese Differenz entspricht näherungsweise der Summe aus Gewinn und Abschreibungen.

Die Amortisationsrechnung kann in zwei Varianten durchgeführt werden:

1. Durchschnittsrechnung

Bei dieser Variante geht man von durchschnittlichen jährlichen Rückflüssen (Gewinn G + Abschreibung A) aus.

Die Amortisationszeit ergibt sich als
 $a = \text{Kapitaleinsatz } I / (\text{Gewinn } G + \text{Abschreibung } A)$.

2. Kumulationsrechnung

Da an einem neuen Standort die Rückflüsse insbesondere in den ersten Jahren häufig stark schwanken, bietet es sich an, nicht die durchschnittlichen, sondern die effektiven Rückflüsse pro Jahr zu erfassen. Die jährlichen Rückflüsse werden so lange addiert, bis die Summe die Höhe des Kapitaleinsatzes erreicht hat. Der sich ergebende Zeitraum ist die gesuchte Amortisationszeit.

Beim Kapitaleinsatz und den Rückflüssen unterscheidet man (ausgehend von der vereinfachenden Annahme Kosten = Ausgaben, Erträge = Einnahmen):

- Einmalkosten/-erträge
 - Schließungskosten/-erträge z. B.
 - Sozialplankosten
 - Umbau-/Rückbau-/Sanierungskosten
 - Liquidationskosten/-erträge
 - Verlagerungskosten
 - Umzugs-/Transportkosten
 - Schulungskosten
- laufende Kosten/Erträge z. B.
 - Extrakosten/Einsparungen für
 - Personal
 - Flächen
 - Bestände.

Beispiel 1:

Ermittlung der Amortisationszeit zweier Standorte mit der *Durchschnittsrechnung*

Annahme: Jeweils gepachtetes Grundstück
 Jeweils Hallen-Neubau

	Standort 1	Standort 2
Kapitaleinsatz (T€)	1.000	1.200
Lebensdauer (Jahre)	10	10
Abschreibung (€/Jahr)	100	120
Durchschnittlicher Gewinn (€/Jahr)	150	180
Durchschnittlicher Rückfluss (€/Jahr)	250	300
Amortisationszeit (Jahre)	4	4

Beispiel 2:

Ermittlung der Amortisationszeit zweier Standorte mit der *Kumulationsrechnung*

Annahme: Jeweils gepachtetes Grundstück
Jeweils Hallen-Neubau

	Standort 1	Standort 2
Kapitaleinsatz (T€)	1.000	1.200
Lebensdauer (Jahre)	10	10
Abschreibung (€/Jahr)	100	120
Rückfluss (€/Jahr)		
Jahr 1	200	400
Jahr 2	300	400
Jahr 3	400	<u>400</u> 1.200
Jahr 4	<u>400</u> 1.300	400
Amortisation (Jahre)	3,25	3

Für die Amortisationszeit von Investitionen gibt es in vielen Unternehmen Erfahrungswerte: Eine Investition sollte sich unserer Erfahrung nach etwa nach vier Jahren rechnen! Bei Unternehmen mit US-amerikanischem Hintergrund findet man weitaus kürzere Vorgaben von zwei Jahren!

Die Amortisationszeit ist ein wesentliches Risiko-Maß: Je länger die Amortisationszeit, desto unsicherer der Rückfluss. Die Amortisationsrechnung weist einige wesentliche Einschränkungen auf:

- Sie macht keine Aussagen über die Rentabilität eines Projektes. Die Entwicklung der Rückflüsse nach dem Zeitpunkt der Amortisation wird nicht verfolgt.
- Es ist vom Ansatz her ein statisches Verfahren. Eine Abzinsung der Zahlungsströme (z. B. Verzinsung der Rückflüsse) erfolgt nicht.

Handlungsvorschlag:

Die Amortisationsrechnung stellt keine hohen Anforderungen an Datenbasis und Berechnung. Daher findet sie weite Verbreitung als einfaches und schnelles Verfahren für eine erste, grobe Einschätzung von Projekten.

Der Betriebsrat sollte eine Amortisationsrechnung von der Unternehmensleitung abfordern und/oder selbst eine überschlägige Amortisationsrechnung durchführen. Falls das Offshoring-Projekt eine Amortisationszeit von erheblich mehr als vier Jahren aufweist, müssen schon gute Gründe für die Realisierung ins Feld geführt werden!

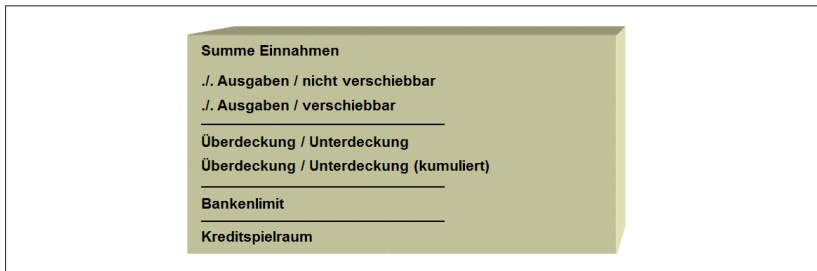
Auch hier sollte der Betriebsrat hinterfragen, ob die Wertung der Unternehmensleitung logisch und nachvollziehbar ist.

Zu 3: Liquiditäts- oder Cash-Betrachtung

Die Entwicklung der liquiden Mittel wird bei vielen mittleren Unternehmen sehr nachlässig verfolgt. Dabei ist die Kreditvergabe über Kreditinstitute aus nachvollziehbaren Gründen (z. B. Rating-Verfahren, Diskussion über Kernkapitalquote der Banken, Risiko-Entwicklung der Märkte, usw.) in der letzten Zeit zunehmend schwieriger geworden. Also sollte die Liquiditätssituation des Unternehmens stets konsequent verfolgt und prognostiziert werden. Das gilt erst recht bei der Planung von Investitionen in Offshore-Standorte, da in aller Regel erhebliche Ausgaben durch Vorfinanzierungen anfallen, denen erst viel später Einnahmen durch Erlöse gegenüberstehen. Es gibt genug Unternehmen, die durch unzureichende Liquiditätsplanung beim Offshoring in Zahlungsschwierigkeiten geraten sind!

Abbildung 15 zeigt das Prinzip einer Liquiditätsrechnung, die vorausschauend rollierend meistens pro Monat erstellt wird:

Abb. 15: Liquiditätsrechnung/Schema



(Klepzig, eigene Darstellung)

Ein detailliertes Formular zur Liquiditätserfassung enthält Tabelle 15. Es kann eingesetzt werden für den Betrieb am Offshore-Standort und für die gesamte Unternehmensgruppe (Standort (alt) + Standort (offshore)).

Als typischer Fehler beim Offshoring zeigt sich häufig, dass die Einnahmen zu hoch und zu früh erwartet werden. Dadurch entstehen schnell erhebliche Unterdeckungen, die zu gefährlichen Liquiditätsengpässen führen können.

Handlungsvorschlag:

Die Liquiditätsplanung wird bei vielen Unternehmen vernachlässigt. Der Betriebsrat sollte im Falle von Offshoring-Plänen von der Unternehmensleitung eine Liquiditätsplanung einfordern und/oder selbst überschlägig durchführen.

Die Praxis zeigt, dass bei Offshoring-Projekten Ausgaben regelmäßig höher und Einnahmen später als geplant erfolgen. Das Augenmerk ist auf daraus möglicherweise resultierende Liquiditätsengpässe zu richten. Die Diskussion mit der Unternehmensleitung sollte Klarheit bringen, ob und wie diese gedeckt werden können.

Auch hier sollte der Betriebsrat hinterfragen, ob die Wertung der Unternehmensleitung logisch und nachvollziehbar ist.

Tab. 15: Finanz- und Liquiditätsplanung

Lfd. Nr.	Zeitplan Vorgänge	Monat ...		
		Soll 3	Ist 4	Abw. 5
1	2			
1.	Umsatz / Netto inkl. Erlösschmälerungen			
2.	Umsatz / Netto ohne Erlösschmälerungen			
3.	Geldeingang aus Umsatz alt			
...				
10.	Sonstige Einnahmen / Kredit			
11.	Sonstige Einnahmen / MwSt-Rückvergütung			
12.	Sonstige Einnahmen			
13.	SUMME EINNAHMEN			
	AUSGABEN - nichtverschiebbar			
14.	Löhne (inkl. Aushilfe) und Gehälter			
15.	Sozialabgaben (inkl. freiw. Abg.)			
16.	Lohnsteuer / Steuer sonstige + Beiträge			
17.	Berufsgenossenschaft			
18.	Mehrwertsteuer Zahllast			
19.	Telefon / Porto / FS / Miete / Telefon			
20.	Energie (Strom, Öl, Gas, Wasser)			
21.	Versicherungen			
22.	Mieten / EDV / Leasing			
23.	Rückzahlung / Darlehen			
24.	Entnahmen			
25.	Akzepteinlösung / Schuldwechsel			
26.	Zinsen (langfristig und kurzfristig)			
27.	Diskontspesen (Lieferant und Kunde)			
28.	Dienstleistungen			
29.	Rep. / Inst. (Masch. + Geb. + Werkz.)			
30.	Bewirtungs- / Reisekosten			
31.	Kfz-Kosten inkl. Stapler			
32.	Nebenkosten des Geldverkehrs			
33.	Sonstige Sofortausgaben			
34.	...			
42.	SUMME / AUSGABEN nicht verschiebbar			
	AUSGABEN - verschiebbar			
43.	Lieferantenrechnungen > 30 Tage			
44.	Lieferantenre. / außerdem fällig			
45.	Verschiebung (vgl. Zeile 49)			
46.	SUMME Lieferantenzahlungen			
47.	GESAMTAUSGABEN 42 + 46			
48.	ÜBERDECKUNG (Saldo 13-47)			
49.	UNTERDECKUNG			
50.	KUMULIERT			
51.	INVESTITIONSAUSGABEN			

(Kleppzig, eigene Darstellung)

Zu 4: Planergebnisrechnung

Die Planergebnisrechnung ist ein wesentliches Element der Vorschau im Rahmen der Unternehmensplanung. Im Wesentlichen basiert sie auf dem als erzielbar angesehenen Umsatz und den voraussichtlichen Kosten. Damit soll die voraussichtliche künftige Ergebnissituation eines Unternehmens ermittelt werden (Tabelle 16)

Tab. 16: Planergebnisrechnung

lfd. Nr.		20..		20..	
		T€	Index	T€	Index
1					
2	Bruttoumsatz				
3	+ Bruttoumsatz aus sonstiger Produktion und Handel				
4	= Bruttoumsatz gesamt		100		
5	+ Sonstige betriebliche Erlöse				
6	- Restbonus				
7	- Kundenskonti				
8	- Sonstige Erlösschmälerungen				
9	➔ = Nettoumsatz		100		
10	+/- Bestandsveränderungen Halb- und Fertigfabrikate				
11	+ Eigenleistungen (aktiviert)				
12	➔ = Leistung (= Bezugsbasis für Kostenanteile %)		100		
13	Rohstoff, Einbauteile				
14	Handelsware				
15	K Hilfs- und Betriebsstoffe, Verpackung, Büromaterial				
16	O Auswärtige Bearbeitung				
17	S Energiekosten				
18	T Wertschöpfung (Leistung ./ Zeile 12 bis 16)		100		
19	E Summe Personalaufwand (Löhne + Gehälter, Sozialaufwand (gesetzl. / freiw.)				
20	N Abschreibungen auf Anlage-/Umlaufvermögen				
21	E Sonderkosten Vertrieb (Provision, Fracht, Lizenzen)				
22	N Miet-/Leasingaufwendungen				
23	Verwaltungskosten				
24	➔ Sonstige betriebl. Aufwendungen				
25	➔ Betriebsergebnis (Zeile 17 ./ Zeile 18 bis 23) vor Steuern				
26	+ Erträge aus Beteiligungen				
27	+ Erträge aus Wertpapieren/Ausleihungen des Finanz-AV				
28	+ sonstige Zinsen und ähnliche Erträge				
29	- Abschreibungen auf Finanzanlagen/Wertpapiere des UV				
30	- Zinsen und ähnliche Aufwendungen				
31	➔ Ergebnis/gewöhnl. Geschäftstätigkeit (Zeile 24 ./ 25 bis 29)				
32	➔ + a.o. Erträge/ - Aufwendungen				
33	➔ Unternehmensergebnis (Zeile 30 +/- Zeile 31) vor Steuern				
34	- Steuern vom Einkommen und Ertrag				
35	- sonstige Steuern				
36	Bilanzergebnis (Saldo Zeile 32 bis 34)				

(Klepzig, eigene Darstellung)

AV = Anlagevermögen

UV = Umlaufvermögen

Ein Offshoring-Unternehmen weist in der Anlaufzeit in aller Regel Verluste aus. Mit der Planergebnisrechnung ist es insbesondere möglich abzuschätzen, ob und wann ein Offshoring-Projekt die Gewinnzone erreicht.

Handlungsvorschlag:

Meist bringt schon eine überschlägige Rechnung gute Hinweise auf die Profitabilität des Offshoring-Projektes. Die „dicken Brocken“ sind in aller Regel

- Netto-Umsatz
- Material-/Wareneinsatz
- Personalkosten
- Energiekosten
- Abschreibungen und/oder Aufwendungen für Miete/Leasing
- Zinsaufwendungen
- Steuern/Abgaben.

In Abschnitt 3.4.2 stellen wir dar, welche versteckten Kosten insbesondere in der Anlaufzeit eines Offshoring-Betriebs häufig vergessen werden.

Falls – wie es insbesondere bei der Kostenoptimierungsstrategie geschieht – die im Offshoring-Betrieb erstellten Waren zurück zum Stammhaus in Deutschland geschickt und dort vertrieben werden, stellt sich die Frage des unternehmens-/konzerninternen Verrechnungspreises für diese Waren. Durch entsprechende Gestaltung kann das Ergebnis des Offshoring-Betriebs ganz erheblich beeinflusst werden! Der Betriebsrat sollte also eine Planergebnisrechnung einfordern und/oder selbst überschlägig durchführen. Als Daumenregel gilt, dass der Offshoring-Betrieb spätestens (!) nach zwei Jahren ein ausgeglichenes Planergebnis aufweisen sollte.

Auch hier sollte der Betriebsrat hinterfragen, ob die Wertung der Unternehmensleitung logisch und nachvollziehbar ist.

Zu 5: Risiko-Analyse

Jedes Offshoring-Projekt beinhaltet aufgrund seiner Komplexität zwangsläufig Projektrisiken. Der Eintritt eines solchen Risikos kann

- Kosten erhöhen
- Bearbeitungszeiten verlängern
- die Erreichung des Projektziels gefährden oder sogar den Projektabbruch bewirken.

Projektrisiken sollten daher vor einer Entscheidung identifiziert und bewertet sein, um einerseits geeignete Gegenmaßnahmen einleiten zu können und um andererseits das gesamte Projektrisiko zu überblicken.

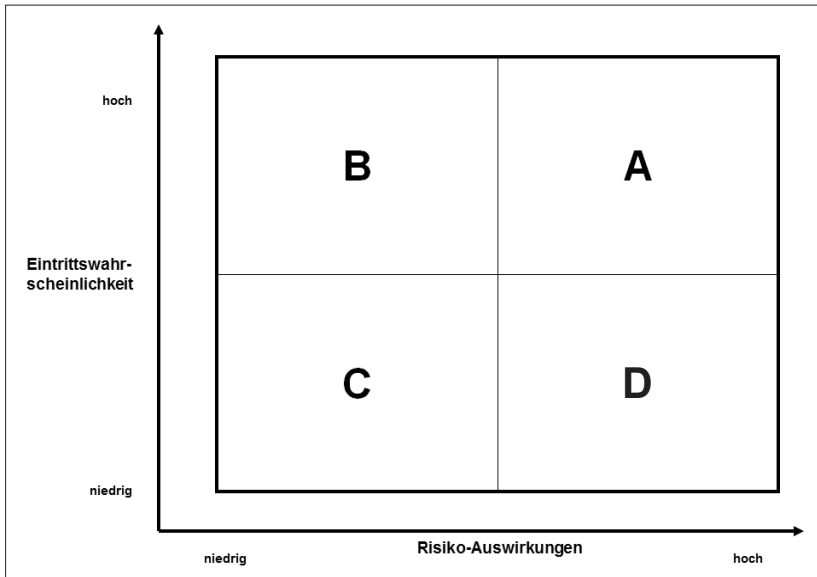
Im Rahmen des vorliegenden Handbuchs können wir nur knapp auf die Möglichkeiten einer Risiko-Analyse eingehen und verweisen zur Vertiefung auf die

Literatur (z. B. Blohm/Lüder/Schaefer, 2006; Harrant/Hemmrich, 2004; Urschel, 2010). Grundsätzlich sind zwei Dimensionen eines jeden Projektrisikos zu durchleuchten (Abbildung 16):

- die Eintrittswahrscheinlichkeit
- das Schadensausmaß bei Eintritt.

Höchste Priorität haben in Abbildung 16 die A-Risiken, da sie sowohl eine hohe Eintrittswahrscheinlichkeit als auch ein hohes Schadensrisiko aufweisen.

Abb. 16: Projektrisiken/Übersicht



(Klepzig, eigene Darstellung)

Tabelle 17 liefert ein Formular zur Erfassung von Projektrisiken:

- Zunächst werden die Risiken zusammengetragen.
- Für jedes Risiko wird die Schadenshöhe S bei Eintritt des Risikos eingeschätzt (hoch = „10“ bis gering = „1“).
- Für jedes Risiko wird die Eintrittswahrscheinlichkeit A (hoch = „10“ bis gering = „1“) eingeschätzt.
- Die Multiplikation von Schadenshöhe und Eintrittswahrscheinlichkeit $A \times S$ je Risiko ergibt die Risikokennzahl RKZ. Je höher diese Zahl, desto höher das Risiko.
- Für Risiken mit hoher RKZ sind dringend Gegenmaßnahmen zu erarbeiten.

Tab. 17: Risikoanalyse (Beispiel)

Lfd. Nr.	Potenzieller Mangel/Risikoposition	S	A	RKZ = S X A	Gegenmaßnahmen
1.	Ausfall Energieversorgung	7	1	7	Einsatz Notstrom-aggregate
2.	Lieferterminüberschreitungen/ Lieferanten	2	3	6	Lieferantenschulung
3.	Lieferterminüberschreitungen/ Transport zum Kunden	3	2	6	Zwischenlager als Puffer
4.	...				

(Klepzig, eigene Darstellung in Anlehnung an Ford, ohne Jahresangabe)

Handlungsvorschlag:

Die Praxis und unsere Interviewergebnisse zeigen, dass diese Risikoanalysen zwar selten durchgeführt werden, sie aber wesentliche Hinweise auf große Risiken des Offshore-Projektes im Vergleich zum vorhandenen Standort liefern können.

Der Betriebsrat sollte also bei Offshoring-Plänen von der Unternehmensleitung eine Risiko-Analyse einfordern und/oder selbst überschlägig durchführen.

Auch hier sollte der Betriebsrat hinterfragen, ob die Wertung der Unternehmensleitung logisch und nachvollziehbar ist.

3.2.9 Phase 8: Zusammenfassung (Standortvorschlag)

Bei der endgültigen detaillierten Bewertung der Standorte werden für jeden Standort die quantitativen und qualitativen Bewertungen miteinander verglichen. Die quantitative Bewertung beruht auf rein monetären Kriterien.

Die einzelnen qualitativen Bewertungen werden im Rahmen einer Nutzwertanalyse (Abbildung 17) zusammengefasst. Daneben werden das quantitative Hauptkriterium (z. B. Amortisationszeit) oder mehrere quantitative Kriterien separat ausgewiesen.

Zwar könnten auch die quantitativen Kriterien und ihre Wertung in die Nutzwertanalyse einfließen. Da in der Praxis jedoch meist die monetären Kriterien die

Entscheidung beeinflussen, erscheint es zweckmäßig, diese Wertungen zunächst separat auszuweisen.

Kommen die qualitative und die quantitative Bewertung zu dem gleichen Ergebnis, d. h. erweist sich in beiden Fällen derselbe Standort als der vorteilhafteste, könnte auf dieser Basis entschieden werden. Andernfalls liefern die Bewertungen zumindest eine Argumentationsgrundlage, die dann im Rahmen einer Abwägung durch Experten oder unterstützt von einer Nutzwertanalyse zu einem abschließenden Gesamturteil gebracht werden kann.

Exkurs: Sensitivitätsanalyse

Mit einer Sensitivitätsanalyse können die Stabilität des Ergebnisses und die Auswirkung von Bewertungsschwankungen auf das Gesamturteil offen gelegt werden. Da der Nutzwert maßgeblich von der Gewichtung der Kriterien bestimmt wird, kann im Rahmen einer „Präferenzsimulation“ die Auswirkung einer Änderung der Gewichtung auf das Ergebnis überprüft werden. Ebenso kann ermittelt werden, wie empfindlich das Ergebnis auf eine leichte Änderung der Benotung reagiert. Falls sich jeweils derselbe Standort als vorteilhaft erweist, kann das Ergebnis als stabil gelten. Andernfalls liegt der Schluss nahe, dass es die Gewichtungen und Bewertungen sind, die die Gesamtwertung wesentlich beeinflussen. Diese sollten daher dann erneut kritisch untersucht und gewertet werden.

Es ist nicht ungewöhnlich, dass sich selbst bei einer systematischen Standortauswahl Ungenauigkeiten oder sogar Widersprüche ergeben. Schließlich ist jedes Vorgehen zur Standortauswahl immer ein Modell, also nur eine vereinfachte Abbildung der Wirklichkeit. Da die Wirklichkeit mit all ihren Einflussgrößen zu komplex für eine überschaubare Entscheidung ist, ist es eine zentrale Aufgabe im Rahmen der Bewertung, die wirklich wichtigen Einflussgrößen herauszuarbeiten und zu werten. Das ist manchmal nur durch schrittweises Annähern an die Lösung möglich, das außerdem Kompromisse erfordert.

Business Case

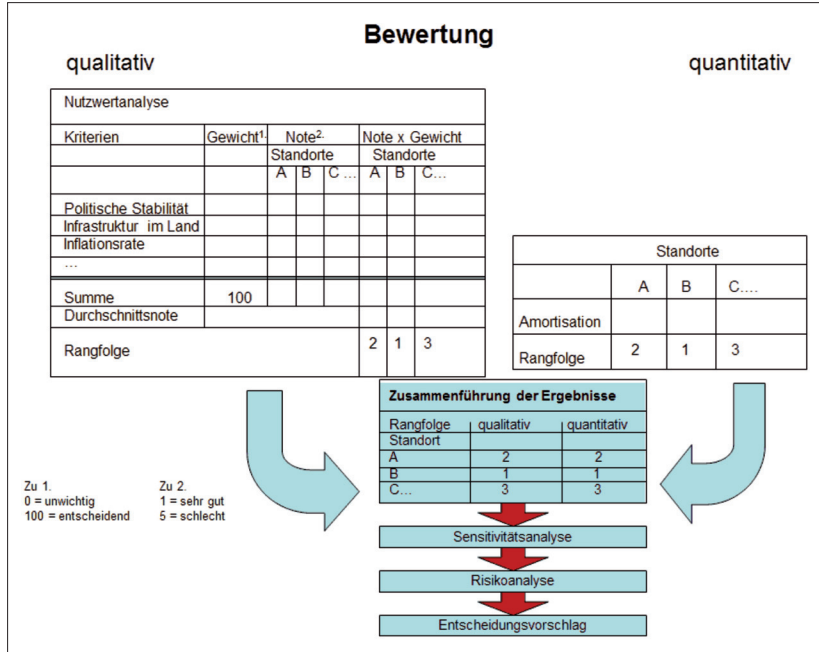
Die Zusammenfassung der Analyseergebnisse und die Aufbereitung als Entscheidungsvorlage für eine größere Investitionsentscheidung wird häufig als „Business Case“ bezeichnet. Seine typische Gliederung ist

- Zielsetzung
- Annahmen, eingesetzte Methoden, Nutzenaspekte
- Bewertung von monetären und nicht monetären Aspekten
- Risikobetrachtung und Empfindlichkeitsanalyse

■ Zusammenfassung und Entscheidungsvorschlag.

Der Business Case für ein Offshoring umfasst die Schritte unseres Vorgehensmodells.

Abb. 17: Zusammenfassende Bewertung



(Klepzig, eigene Darstellung)

Nach der Verprobung der Ergebnisse durch Sensitivitätsanalyse und Risikoanalyse kann der Betriebsrat seinen Vorschlag formulieren, der der Geschäftsleitung zur Entscheidung vorgelegt wird.

Nach der positiven Entscheidung über den Standortvorschlag erfolgt in den nächsten Phasen die

- **Strukturplanung:** Produkt- und Werksplanung werden erstellt und münden in einen Investitionsvorschlag. Die positive Entscheidung führt zur nächsten Phase.
- **Implementierung:** Sie umfasst die Umsetzung gemäß Plan und das zugehörige Controlling.

Beide Phasen gehen über die eigentliche Offshoring-Entscheidung hinaus und werden daher im Rahmen des vorliegenden Handbuchs nicht weiter behandelt.

Handlungsvorschlag:

Die Praxis zeigt erhebliche Schwächen bei der Zusammenfassung von qualitativen und quantitativen Wertungen im Rahmen eines Offshore-Projektes.

Leitlinie für den Betriebsrat sollte sein, dass er die Zusammenfassung der Wertungen logisch nachvollziehen kann. Unsere Interviews zeigen, dass die Praxis in diesem Punkt zwar pragmatisch vorgeht, dafür aber auch häufig „verkürzte“ Entscheidungen getroffen werden.

Auch Sensitivitätsanalysen, die die Stabilität eines Ergebnisses bei Veränderung der Ausgangsdaten überprüfen, sind selten.

Beispiel:

Was wäre, wenn beim Offshoring-Betrieb

- der geplante Umsatz plötzlich um 30 % geringer ausfällt?
- die Lohnkosten am Offshoring-Standort plötzlich um 30 % steigen?

Beides war im Zeitraum zwischen 2008-2010 bei einigen Offshoring-Betrieben Realität!

Der Betriebsrat sollte also von der Unternehmensleitung eine Sensitivitätsanalyse einfordern und/oder selbst überschlägig durchführen. Im Rahmen der Analyse offenbarte Risiken sollten mit der Unternehmensleitung diskutiert werden.

Die Systematik unseres 8-Phasenmodells

- erlaubt logisches, schrittweises Vorgehen
- schafft Transparenz bezüglich der Entscheidungsschritte und der ihnen zugrunde liegenden Bewertungen
- ermöglicht die Identifikation von Chancen und Risiken.

Aufgabe des Betriebsrats ist es, das vom Unternehmen praktizierte Verfahren jeweils anhand des 8-Phasenmodells zu untersuchen und ggf. vorhandene methodische und inhaltliche Fehler zu identifizieren, die den Nutzen eines Offshoring-Projektes infrage stellen können.

Auch hier sollte der Betriebsrat hinterfragen, ob die Wertung der Unternehmensleitung logisch und nachvollziehbar ist.

In Abschnitt 3.4 folgt eine Übersicht von Fallbeispielen, die den Betriebsrat sensibilisieren sollen für solche Fehler, wie wir sie in der Praxis beobachtet haben.

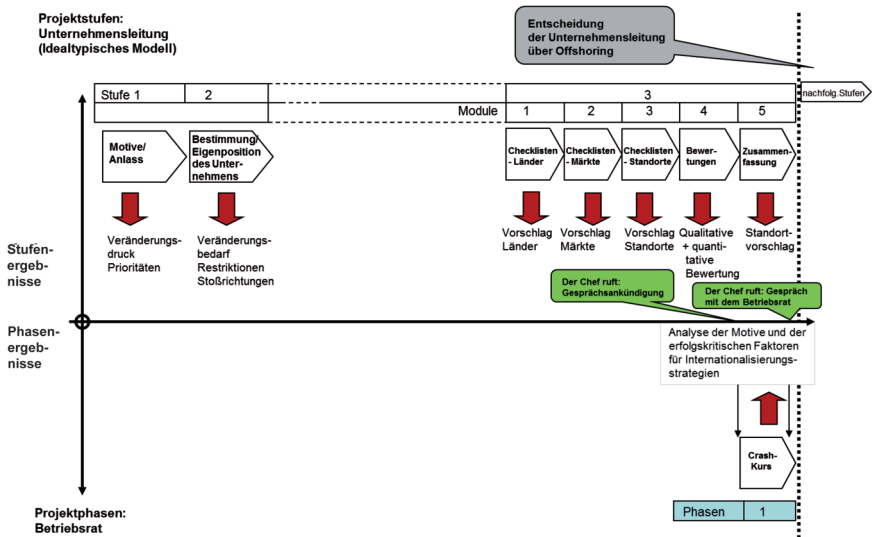
3.3 Fall b: „Kurzfristige Einbindung des Betriebsrats“

Wie im Fall a „rechtzeitige Einbindung“ unterscheiden wir auch hier zwischen dem Stufenmodell der Unternehmensleitung und dem Phasenmodell des Betriebsrats (Abbildung 9).

Der gesamte Prozess der Standortbewertung auf **Unternehmensseite** ist unverändert als idealtypisches **Stufenmodell** dargestellt, das in drei Stufen aufgeteilt ist. Abbildung 18 zeigt die Stufen und Module für das theoretische Idealmodell und die jeweiligen Ergebnisse der Stufen bzw. Module.

Auch im Fall b wird in der Praxis das Verfahren der Unternehmensleitung häufig nicht dem idealtypischen Stufenmodell folgen, vielleicht sogar unvollständig sein oder dem Betriebsrat völlig undurchsichtig erscheinen.

Abb. 18: Interaktionen Unternehmensleitung/Betriebsrat; Fall b: „kurzfristige Einbindung des Betriebsrats“



(Klepzig, eigene Darstellung)¹

¹ Zur Erläuterung der Grafik siehe auch Abschnitt 3.1, Abb. 9.

Das **Phasenmodell** des **Betriebsrats** fällt weit weniger umfangreich aus als im Fall a: Es enthält zunächst nur den Crash-Kurs (Kapitel 2), in dem sich der Betriebsrat über Motive und Anlässe sowie erfolgskritische Faktoren für die einzelnen Internationalisierungsstrategien informiert hat.

Die Unternehmensleitung hat demnach im geplanten Offshoring-Projekt einen erheblichen Wissensvorsprung gegenüber dem Betriebsrat. Eine Diskussion „auf Augenhöhe“ ist daher im Erstgespräch für den Betriebsrat kaum möglich.

Der Betriebsrat sollte daher versuchen, die Zeitspanne bis zur Entscheidung zu verlängern.

Gegenüber der Unternehmensleitung kann er folgendermaßen argumentieren:

- Der Betriebsrat möchte die im Rahmen des Erstgesprächs vorgelegte Projektskizze des Unternehmens selbst plausibilisieren, auf ggf. übersehene Risiken und Fehler untersuchen und falls notwendig einen Vorschlag zu einer ergänzenden Prüfung machen.
- Der Betriebsrat fordert eine ausführlichere Projektausarbeitung des Unternehmens zum Offshoring an, um diese inhaltlich und methodisch überprüfen zu können.
- Der Betriebsrat wird der Unternehmensleitung ein Angebot für eine Besser-Strategie unterbreiten.

Bei den beiden letzten Argumenten ist in aller Regel schon aus zeitlichen Gründen die Unterstützung durch externe Berater notwendig.

Und es gibt noch ein weiteres wichtiges Argument für die Vertiefung des Ideenaustausches zwischen Unternehmensleitung und Betriebsrat: Beide Seiten haben ein Interesse daran, dass das Projekt möglichst zügig und konfliktarm abgewickelt und eine Situation wie in Fall c vermieden werden kann.

Der Zeitgewinn muss genutzt werden, um Mängel in den Planungen des Unternehmens aufzudecken (Kapitel 3) und um Besser-Strategien zum Offshoring zu entwickeln (hierzu insbesondere Abschnitt 4.1).

3.4 Das Verfahren in der Praxis

3.4.1 „Pragmatische“ Entscheidungsmodelle

Unsere Erhebungen zeigen, dass bei mittleren Unternehmen die folgenden Einflüsse die Länderauswahl stark beeinflussen:

1. Zufall

Auf einer Messe oder beim Golf oder im Flugzeug lernt man eine Person mit Landeskenntnissen eines interessanten Landes kennen. Aufgrund des eigenen Internationalisierungsinteresses wird der Kontakt ausgebaut.

2. Bisherige Geschäftsverbindung

Aufbauend auf einer bestehenden Geschäftsverbindung als Exporteur wird mit einem Geschäftspartner im Empfängerland eine Kooperation eingegangen und ein gemeinsamer Betrieb gegründet.

3. „Follow-your-Customer“

Ein Schlüsselkunde mit einem Standort im Ausland gibt seinen Lieferanten indirekt das Land vor. Der Lieferant kann nur entscheiden zwischen „Folgen“ oder „Nicht Folgen“. Folgt er seinem Kunden nicht, wird er in aller Regel weniger oder gar keine Aufträge mehr von diesem Kunden erhalten.

4. Standortförderung

Die Bewilligung von Fördermitteln bei Standortgründungen in Regionen mit günstigen Lohnkosten (Beispiel der jüngsten Vergangenheit: Irland) ist hier wesentlich für die Entscheidung. Die Entscheidung konzentriert sich sehr stark auf rein monetäre Kriterien und vernachlässigt häufig die weichen Standortfaktoren am alten Standort.

In den Fällen 1.-3. erfolgt die Entscheidung für ein Land gleich zu Beginn des Offshore-Prozesses, ohne dass weitere Alternativen erwogen werden. In der Praxis wird deutlich, dass oft nur ein bis zwei Länder untersucht werden.

Die Praxis zeigt, dass solche „pragmatischen“ Entscheidungsmodelle häufig typische Fehleinschätzungen oder methodische Schwächen aufweisen, was durch die Ergebnisse unserer Interviews voll bestätigt wird. Folgende Defizite haben wir festgestellt:

1. Entscheidungsvorbereitung

Informationsbeschaffung

Bei der Beschaffung detaillierterer Informationen gehen viele Unternehmen nicht systematisch vor, so dass die Informationsbasis oft lückenhaft bleibt. Beispiele:

1. Keine umfassende Auswertung aktueller Landes- und Marktinformationen
2. Auskunft von Geschäftsfreunden, die weniger die Anforderungen an eine fundierte Analyse erfüllen, als vielmehr Small Talk sind
3. Knappes Zeitbudget für Vor-Ort-Recherchen

4. Unterstützung durch lokale Berater, die ein schnelles Abschluss-Interesse haben und die betriebswirtschaftlichen Interessen des Unternehmens zu wenig berücksichtigen.

Interessenkonflikte

Bei der Vorbereitung einer Entscheidung ist zwischen Beteiligten und Betroffenen zu unterscheiden. Offshoring betrifft Führungskräfte und Mitarbeiter des alten und des neuen Standortes. Je intensiver sie in die Entscheidungsfindung einbezogen werden, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass subjektive Interessen eine Rolle spielen.

Es bietet sich daher an, einen möglichst neutralen Dritten in die Entscheidungsvorbereitung einzubinden.

Beispiel:

Es war absehbar, dass bei einem Möbelhersteller die Verlagerung von Teilen der Produktion an einen Offshoring-Standort zu einem Abbau von Arbeitsplätzen, auch der Führungskräfte, am alten Standort führen würde.

Die Mitarbeiter am alten Standort tendierten dazu, die Probleme einer Verlagerung auch aus subjektivem Interesse herauszustellen. Im Gegensatz dazu sahen verschiedene Nachwuchsführungskräfte – meist jünger, ohne Familie und damit mobil – eine Chance, am Offshoring-Standort Karriere zu machen. Sie betonten die Argumente für eine Verlagerung.

2. Bewertung

Vergleichsbasis

Eine übliche Ausgangsbasis bei Offshore-Überlegungen ist es, die Kosten am bestehenden Standort mit denen am neuen Standort zu vergleichen. Soweit der neue Standort hinreichende Kostenvorteile, sonstige Vorteile und beherrschbare Risiken aufweist, wird oft entschieden, am neuen Standort zu investieren. Rationalisieren durch Investieren könnte man aber auch am bestehenden Standort! Wenn es also vorrangig um Kostensenkung geht, sollten die Kosten des neuen Standortes mit denen des bestehenden, rationalisierten Standortes verglichen werden. Ansonsten liegt ein methodischer Fehler vor: Man vergleicht Standorte mit unterschiedlichen Leistungsniveaus und Rationalisierungspotenzialen!

Demgemäß muss das Verbesserungspotential am alten Standort ermittelt werden! In Kapitel 4 behandeln wir daher strategische Alternativen zum Offshoring durch Verbesserungen am bestehenden Standort.

Bewertungsmethoden

Übliche Bewertungsinstrumente zur Standortverlagerung konzentrieren sich auf Kostenbetrachtungen. Zweifellos spielen Kostensenkungen bei dieser Entscheidung eine große Rolle.

In aller Regel wird jedoch das Ergebnis für den neuen Standort geschätzt und die Ergebnissituation für den „eingeschwungenen“ Zustand analysiert. Die Praxis zeigt allerdings, dass die Anlaufzeit bis zu einer reibungslosen Produktion meist unterschätzt wird. Typische Konsequenzen sind:

- Höherer Betreuungsaufwand
- personelle Engpässe am alten Standort
- ungenügende Lieferfähigkeit des neuen Standorts
- schlechtere Amortisation.

Diese Fehleinschätzungen führen regelmäßig zu zunächst niedrigerem Umsatz des neuen Standorts und höherer Kostenbelastung und damit zu einem schlechteren Ergebnis als geplant sowie zu einer höheren Liquiditätsbelastung. Letztere wird jedoch in vielen Fällen nicht einmal betrachtet.

Die Anlaufzeit des Offshoring-Betriebs muss also zunächst vorsichtig geplant und später bei der Realisierung im Detail verfolgt werden.

Kostenentwicklung

Die wesentlichen Kostenblöcke jedes Unternehmens verändern sich im Laufe der Jahre. Das gilt bei Standortverlagerungen insbesondere für die Personalkosten. Tendenziell nähern sich beispielsweise die Personalkosten unserer osteuropäischen EU-Nachbarn schrittweise dem Niveau der Personalkosten in Deutschland an. Ähnliche Tendenzen zeigen sich global bei der Entwicklung der Arbeitskosten für ausgewählte Low-Cost-Länder: Jeweils zu Beginn der Industrialisierung eines Landes steigt das Ausbildungsniveau zunächst stark an. Die Arbeitskosten und damit das Einkommens- und Wohlstandsniveau steigen deutlich zeitverzögert.

Low-Cost-Länder durchlaufen damit eine Phase hoher Attraktivität für die Fertigung, da ein relativ hohes Ausbildungsniveau bei geringen Arbeitskosten besteht. Diese Attraktivität nimmt im Laufe der Zeit stetig, manchmal sogar sprunghaft ab. Beispielsweise mussten in China bei einigen Herstellern von elektronischen

Geräten die Lohnkosten in 2010 aufgrund von Streiks innerhalb von wenigen Wochen um 30% erhöht werden.

Die Bewertung für einen neuen Standort darf also nicht statisch sein oder ausschließlich einen Best Case beschreiben, sondern muss mehrere Perioden und verschiedene Szenarien sowie auch einen „Worst Case“ (z. B. Lohnkostensprünge!) umfassen.

Qualitative Bewertungskriterien

Neben quantitativen Faktoren sind unbedingt auch qualitative Faktoren zur Standortverlagerung zu berücksichtigen. Das geschieht bei vielen Unternehmen jedoch nicht oder nur ansatzweise. Eine grundsätzliche Schwäche von Bewertungsmodellen zum Offshoring ist die Dominanz monetärer Kriterien. Die Betrachtung muss um qualitative Kriterien erweitert werden, wie insbesondere viele Rückverlagerer lernen mussten. Hierzu gehören insbesondere kulturelle Aspekte und dazugehörige Werte.

Beispiel:

Viele deutsche Unternehmen verfolgen die Strategie, den Weltmarkt mit innovativen Produkten zu versorgen. Viele von ihnen lernen eine bittere Lektion, wenn es darum geht, ihre Rechte durchzusetzen: Recht haben und Recht bekommen wird bei Plagiaten und der Verletzung von Intellectual Property in einigen Ländern viel lässiger gesehen als in Deutschland.

Ein Hersteller von Lichttechnik ist Weltmarktführer in seinem Segment. Um den Markt zu erschließen und um schnell liefern zu können, gründet er einen Offshoring-Betrieb in China. Zur Sicherung seines Vorsprungs in Produktauslegung, Funktion und Design lässt er in China grundsätzlich nicht das jeweils aktuelle Sortiment fertigen. Mögliche Interessen- und Rechtskonflikte versucht er damit von vornherein zu vermindern.

3. Risikobetrachtung

Risikowahrnehmung

Da bei mittleren Unternehmen die Entscheidungsgewalt in der Regel bei der Unternehmensspitze liegt, ist entscheidend, ob sie alle relevanten Standortfaktoren wahrnimmt oder nicht. Mittlere Unternehmen sind in aller Regel keine Offshoring-Profis. Da Offshore-Projekte selten anstehen, fehlt oft entsprechendes Know-how. Die Risiken an einem neuem Standort im Ausland werden daher häufig nicht

oder zu wenig berücksichtigt, da sie am Stammsitz nicht existieren und daher oft übersehen werden.

Unternehmen, die ihren Offshore-Standort aufgaben, und nach Deutschland zurückverlagern, nehmen Standortfaktoren anschließend oft aus einer anderen Perspektive wahr. Es wird insbesondere festgestellt:

- Kosten und ihre Einflussfaktoren waren zu optimistisch angesetzt.
- Der organisatorische Aufwand bei Anlauf und Betreuung wurde unterschätzt.
- Der lokale Beschaffungs- und Absatzmarkt war nicht ergiebig genug.
- Der Schutz von Unternehmens-Know-how war unbefriedigend.

Der ausgeprägte Optimismus der Unternehmensleitung hinsichtlich der erreichbaren Ergebnisse muss also durch einen kritischen Optimismus ersetzt werden.

Rückverlagerung

Jede Offshoring-Entscheidung stellt ein Risiko dar. Daher sollte vor der Entscheidung nicht nur die Frage beantwortet werden: Können wir uns einen Offshore-Standort leisten?, sondern auch: Was bedeutet ein Offshoring-Flop für uns? Können wir uns eine Rückverlagerung leisten?

Zunächst ist an monetäre Risiken der Rückverlagerung zu denken:

- Kosten für die Schließung, den Abbau, den Transport und den Wiederaufbau am deutschen Standort und die zugehörige Produktionsunterbrechung
- die dadurch verursachte Liquiditätsbelastung
- Vermögenseinbußen.

Daneben kann es zu qualitativen Risiken kommen, wie z. B. zu aufwändigem Einsatz von Führungspersonal und Schlüsselpersonen, Lieferproblemen und ggf. daraus resultierenden Konventionalstrafen oder Kundenabwanderung.

Nachfolgend eine Übersicht von Rückverlagerungsrisiken – allesamt praktische Erfahrungen von zehn Unternehmen aus verschiedenen Branchen (in Anlehnung an Schulz, 2007):

- Verlust von Maschinen, Grundstücken, Immobilien
- Verlust des Investitionskapitals
- Versunkene Kosten vor Ort
- Abfluss von Wissen
- Subventions-Rückzahlungen
- Entlassungs-/Schließungskosten im Ausland
- Kosten für Abbau und Transport der Anlagen sowie Personalkosten/Fehlzeiten
- Zeitaufwand
- Lieferengpässe, wenn Marktversorgung nicht gesichert.

Extrakosten oder Vermögensverluste entstehen schnell, wenn das deutsche Unternehmen zwar Rechtspositionen hat, diese am Offshore-Standort aber nicht, nicht sicher oder nur sehr aufwändig zu realisieren sind.

Da beispielsweise ein Grundstückserwerb durch Ausländer im Iran nur schwer möglich ist, lässt ein deutsches Unternehmen seinen lokalen Joint-Venture-Partner das Betriebsgrundstück erwerben und bebauen. Trotz Vereinbarung einer 50/50-Partnerschaft gelingt es dem deutschen Partner nicht, bei Auflösung des Joint-Ventures seine Rechte einzuklagen.

Und nun zum Hauptkostenblock bei vielen Rückverlagerungen: Entlassungskosten im Ausland – häufig unterschätzt! Die Spannweite von Abfindungen liegt bei 20 Jahren Betriebszugehörigkeit in den Industrieländern zwischen 0,2 (z. B. Tschechien, Dänemark, USA) und 1,8 (z. B. Japan) Jahresgehältern. Für Westeuropa zeigt eine Analyse der Restrukturierungskosten von produzierenden Unternehmen, die in Frankreich in den Jahren 2001 bis 2006 geschlossen wurden, dass pro Mitarbeiter im Durchschnitt 29.000 € als Abfindung gezahlt wurden. In Spanien sind bei 10 Jahren Betriebszugehörigkeit 10 Monatsgehälter zu zahlen! In Osteuropa sind die Abfindungszahlungen in aller Regel niedriger, können sich aber durchaus auch in der Größenordnung bis zu einem Jahresgehalt belaufen.

Fazit:

Unsere Interviews bestätigen: Worst-Case-Szenarien werden bei Offshoring-Entscheidungen von mittleren Unternehmen selten durchgespielt. **Die Praxis zeigt jedoch: Rückverlagerungen können ein Unternehmen in die Insolvenz treiben.** Die Diskussion der „pragmatischen“ Entscheidungsmodelle bekräftigt und ergänzt unsere bisherigen Ausführungen und führt zu folgendem Ergebnis:

Handlungsvorschlag:

Die Praxis zeigt: Rückverlagerungen werden insbesondere von Unternehmen durchgeführt, die eine unsystematische Standortentscheidung getroffen haben.

Der Betriebsrat sollte daher

- die Systematik des im Unternehmen angewandten Vorgehensmodells und die Berücksichtigung aller wesentlichen Aspekte einer Offshoring-Entscheidung anhand unseres 8-Phasen-Modells hinterfragen
- auf die Veränderung von Daten im Zeitablauf hinweisen (z. B. Anlaufkurve)
- die Erstellung eines Worst-Case-Szenarios anstoßen
- prüfen, ob sich das Unternehmen einen Offshoring-Flop leisten kann
- eine Besser-Strategie ausarbeiten.

3.4.2 „Pragmatischer“ Ansatz

Unser Vorgehensmodell berücksichtigt quantitative und qualitative Kriterien zur Standortwahl. In der Praxis zeigt sich, dass viele Unternehmen ihre Entscheidung sehr stark auf quantitative, insbesondere auf monetäre Kriterien stützen. Lohnkosten, Produktivitäten, Stückkosten sind wesentliche Maßstäbe. Qualitative Kriterien werden stark vernachlässigt.

Quantitative Risiken

Viele Einflussgrößen werden dabei übersehen. Nachfolgend typische Beispiele für „versteckte Kosten“, die in Tabelle 18 zusammengefasst sind.

Tab. 18: Beispiele versteckter Kosten bei Offshoring

Direkte Kosten	Indirekte Kosten
Folgeinvestitionen in Maschinen/Anlagen	Indirekte Personalkosten/ Personalzusatzkosten
Reisekosten	Niedrigere Produktivität
Weiterbildungskosten	Niedrigeres Qualitätsniveau
Transportkosten	Längere Anlaufzeiten
Lieferterminüberschreitungen	Lagerkosten
Stillstandszeiten	
Übersetzungen/Dolmetscher-Kosten	
Provisionen/Geschenke/„Nützliche Abgaben“	
Lohnzulagen	
Beratungskosten	
Unerwartete Kostensteigerungen	
<ul style="list-style-type: none"> • Lohnkosten • Transportkosten • Energiekosten • Finanzierungskosten • Devisenkursänderungen 	

(in Anlehnung an Schulz, 2007)

1. Einsatzzeiten und Reisekosten der deutschen Mitarbeiter für den Offshore-Standort werden vom Mutterhaus getragen und nicht auf den Offshore-Standort umgelegt. Das Gleiche gilt bei der Weiterbildung von ausländischen Mitarbeitern am deutschen Standort für Reise- und Weiterbildungskosten.

Mitarbeiter des Stammhauses bereiten beispielsweise das Hochlaufen einer Fertigungsstraße im Ausland vor.

2. Die Kostenentwicklung wird unterschätzt: Zunächst ist zu berücksichtigen, dass in vielen Low-Cost-Ländern ausländische Unternehmen höhere Löhne an ihre Mitarbeiter zahlen oder auch höhere Auflagen erfüllen müssen als inländische Konkurrenten. Häufig werden beim Standortvergleich zwar zunächst aktuelle Werte verwendet, aber die Werte werden nicht aktuell gehalten. Bei einer länger dauernden Standortsuche können erhebliche Differenzen zwischen den verwendeten und den aktuellen Werten entstehen. Auch werden häufig künftige Kostensteigerungen viel zu niedrig eingeschätzt. Aufgrund von Streiks musste der japanisch-chinesische Kfz-Zulieferer Honda-Lock im Sommer 2010 die Lohnkosten an seinem Standort in China auf einen Schlag um rund 30% erhöhen. Sprunghafte Kostensteigerungen können insbesondere entstehen bei
 - Lohnkosten
 - Transportkosten
 - Rohstoffkosten
 - Energiekosten
 - Finanzierungskosten
 - Kosten, die durch Währungsschwankungen beeinflusst werden (z. B. Importe).
3. Lieferprobleme können entstehen durch fehlende Ersatzteile für Produktionsmaschinen, niedrige Produktivität oder Qualitätsmängel sowie Lieferprobleme der Vor-Ort-Zulieferer. Die Konsequenzen können – neben Maschinenstillstand und schlechter Produktivität – Konventionalstrafen oder sogar Kundenabwanderungen sein. Für einen Möbelhersteller in Osteuropa wurden beispielsweise Speziallacke im persönlichen Gepäck von Mitarbeitern versteckt von Deutschland zum Offshore-Standort transportiert, da ansonsten wochenlange Zollformalitäten zu befürchten waren.
4. Übersetzungskosten werden übersehen. Der Schriftwechsel mit Behörden muss in der Amtssprache geführt werden. Auch für die Kommunikation mit den Mitarbeitern vor Ort reicht in vielen Fällen weder Deutsch noch Englisch aus. Bei einem Textilproduzenten in der Slowakei muss beispielsweise ständig ein Dolmetscher vorgehalten werden.
5. Provisionen werden übersehen.
Das kann sich in undurchsichtigen Sonderausgaben wie in großzügigen Gastgeschenken niederschlagen.

6. Die Produktivität von Produktionsanlagen erreicht trotz Übernahme bewährter Abläufe aus dem Mutterhaus und eingehender Schulung bei Weitem nicht das Niveau des Stammhauses. Durch Schwächen in der Energieversorgung können beispielsweise nicht wie geplant alle Maschinen eines Maschinenbauers am Offshore-Standort gleichzeitig ans Netz gehen. Es entstehen erhebliche Stillstandzeiten.

Qualitative Risiken

Auch so genannte „weiche“ Kriterien können großen Einfluss haben. Schon zwei Flugstunden entfernt vom heimischen Standort sieht die Welt ganz anders aus!

Auch hier ein paar typische Beispiele:

1. Berücksichtigung unterschiedlicher Kulturen: Bei einem Kfz-Zulieferer in Tunesien sinkt beispielsweise die Ausbringung während des Fastenmonats Ramadan unerwartet stark unter die Normal-Ausbringung. Mit der Bedeutung des Ramadan und seinen Konsequenzen für das Unternehmen, aber auch für lokale Zulieferer und Dienstleister, hatte man sich nicht beschäftigt.
2. Enge Kommunikation und kurze Transportwege zu Zulieferanten und Abnehmern werden häufig als Selbstverständlichkeiten des Stammhauses gesehen und beim Offshoring übersehen: So wartet ein Offshoring-Kunststoffverarbeiter tagelang auf dringend benötigte Maschinenersatzteile, die vom Zoll festgehalten werden.
3. Kenntnis des regionalen Arbeitsmarktes und Kontakte zu Institutionen, wie Kammern, Verbänden, Bildungseinrichtungen: Ein Kfz-Zulieferer mit Offshoring-Standort in China vermisst die praxisnahe Ausbildung von Hochschulabsolventen und die praxisorientierte Zusammenarbeit mit Hochschulen.
4. „Spielregeln“ im Zusammenspiel von Arbeitgeber und Arbeitnehmer, Zuverlässigkeit, Zugehörigkeitsgefühl, Streikneigung: Das deutsche Stammhaus ist völlig überrascht, dass beispielsweise die Quote der durch Streik ausgefallenen Tage im Offshoring-Betrieb in den USA rund sechsmal so hoch ist wie in Deutschland.
5. Abstimmungsprobleme zwischen Stammhaus und Offshore-Standort, da die persönliche Kommunikation durch die räumliche Entfernung erschwert ist: Die reine Reisezeit mit Pkw - Flugzeug - Pkw vom Stammhaus eines Kfz-Zulieferers bis zum Offshore-Standort in Osteuropa beispielsweise dauert pro Richtung acht Stunden: Ein Tag Einsatz am Offshoring-Standort bedeutet also drei Tage Abwesenheit vom Stammsitz.

6. Personalprobleme der lokalen Mitarbeiter z. B. durch
- fehlendes Fachpersonal vor Ort
 - hohe Fluktuation nach Einarbeitung
 - Konzentrationsmängel durch andauernde Wahrnehmung von Zweit-Jobs
 - hohen Krankenstand aufgrund von übermäßigem Alkoholgenuß
 - ungenügendes Qualitätsbewusstsein.

Beispielsweise bleiben bei einem Landmaschinenhersteller die lokalen Mitarbeiter nach Kritik an ihrer Arbeitsleistung ihrem Arbeitsplatz fern.

7. Personalprobleme der Stammhaus-Mitarbeiter durch fehlende Bereitschaft, an den Offshore-Standort umzuziehen.
8. Beschaffungsmarkt-Probleme z. B. hinsichtlich
- Beschaffungs-Volumina
 - Pünktlichkeit
 - Qualität
 - Flexibilität.

Ein Zulieferer von Gussteilen besteht beispielsweise auf der Abnahme großer Lose, die am Offshore-Standort des Unternehmens zu ungeplant hoher Kapitalbindung führen. Daraus ergeben sich Absatzmarktprobleme insbesondere hinsichtlich Unpünktlichkeit, Qualitätsmängel, mangelnde Flexibilität und Imageverluste.

9. Aufwändiger Einsatz von Führungspersonal und Schlüsselpersonen am Offshore-Standort für Planung, Koordination und Weiterbildung.
- Das Fehlen dieser Personen macht sich – bei forciertem Einsatz am Offshore-Standort – im Stammhaus schnell sehr nachteilig bemerkbar; umso mehr, als in aller Regel besonders umsetzungsstarke Mitarbeiter Offshore eingesetzt werden, um dort ein schnelles Hochfahren auf Plan-Qualität und -Produktivität zu gewährleisten.

Handlungsvorschlag:

Die Risiken im bekannten Umfeld am alten Produktionsstandort sind in aller Regel überschaubarer als am neuen Standort. Die Fallbeispiele sollen den Betriebsrat sensibilisieren, dass dort besondere Risiken durch das Übersehen von versteckten Kosten und standortspezifischen weichen Kriterien existieren.

Die Praxis zeigt (Abschnitt 2.5): Auf jede vierte bis sechste Produktionsverlagerung folgt eine Rückverlagerung – und das bereits nach rund fünf Jahren. Der Betriebsrat sollte daher die Verbesserungspotenziale am alten Standort analysieren, Chancen und Risiken einer Produktion am alten und am Offshoring-Standort einander gegenüberstellen und das Ergebnis mit der Unternehmensleitung durchsprechen.

Eine Grundlage dafür liefert das nächste Kapitel 4.

4 Die Bedeutung strategischer Alternativen zum Going-offshore

Wir hatten bereits herausgestellt: Deutschland ist kein Low-Cost-Land!

Damit ergibt sich die Frage, wie Unternehmen diesen Kostennachteil kompensieren können. Deutschlands Export-Zahlen zeigen, dass das bislang gut gelungen ist. Doch die internationale Konkurrenz wird stärker. Besser werden ist ein Muss! Die folgenden Ansätze bieten wesentliche Verbesserungspotenziale und konzentrieren sich auf Kostensenkung und Neuerungen. Dabei ist zu berücksichtigen,

- wie schnell sie wirksam werden können (Zeithorizont)
- wie stark sich ihre Ergebnisse auswirken (Verbesserungspotenziale).

Handlungsvorschlag:

Der Betriebsrat sollte sich vor der Erarbeitung einer eigenen strategischen Alternative zum Offshoring über sein Zeitbudget Klarheit verschaffen und seine Planungen dementsprechend konzentrieren:

Wenn Maßnahmen mit kurz- bis mittelfristiger Wirksamkeit (bis 2 Jahre) notwendig sind, sollte der Betriebsrat sich insbesondere auf Verbesserungen am alten Standort (Abschnitt 4.1) konzentrieren. Die Maßnahmen ergeben in aller Regel kleine bis mittlere Verbesserungspotenziale.

Netzwerk-Bildung (Abschnitt 4.2) liefert mittlere Verbesserungspotenziale, erfordert aber meist eine mittel- bis längerfristige Vorbereitungszeit.

Innovationen (Abschnitt 4.3) in kleinen Schritten führen zu schnellem Erfolg bei niedrigem Verbesserungsniveau. Innovationen mit hohem Verbesserungsniveau erfordern meist eine längere Vorbereitungszeit.

Die Auswirkung der Verbesserungen bezogen auf

- die Unternehmensliquidität
 - den Unternehmenserfolg und
 - allgemeine Erfolgspotenziale des Unternehmens
- sollten so weit wie möglich monetär quantifiziert werden.

4.1 Verbesserungen am alten Standort

4.1.1 Untersuchungsmethoden

Verbesserungspotenziale lassen sich mit verschiedenen Methoden aufdecken, die sich hinsichtlich ihres Detaillierungsgrads und damit auch hinsichtlich des Umfangs an Vorarbeiten unterscheiden. Wir zeigen zwei bewährte Vorgehensweisen:

Die Ressourcen-Matrix in Verbindung mit der 6-M-Betrachtung (Abschnitt 3.2.3) erlaubt es, insbesondere die Schwächen des Unternehmens in den *Funktionsbereichen* zu orten. Damit lassen sich z. B. per Gruppenarbeit systematisch Hinweise sammeln, wo Verbesserungen erforderlich sind.

Diese traditionelle Betrachtung umfasst die einzelnen Funktionsbereiche des gesamten Unternehmens.

Handlungsvorschlag:

Der Betriebsrat sollte gemeinsam mit der Belegschaft (Befragung) auf der Basis des tagtäglichen Geschäfts Schwachstellen im Unternehmen mit der Ressourcen-Matrix (vgl. Abschnitt 3.2.3) erfassen und Verbesserungsvorschläge entwickeln.

Eine *Querschnittsbetrachtung* wird mit der Prozessanalyse möglich. Sie erfasst das Zusammenspiel der Funktionsbereiche im Zeitablauf.

Ein besonders wichtiger Unternehmensprozess ist die Kundenauftragsabwicklung vom Auftragseingang bis zum Inkasso. Eine Untersuchung dieses Prozesses zeigt in aller Regel besondere Verbesserungspotenziale. Wir werden daher die Prozessanalyse näher beschreiben.

Der Erfolg von Offshoring-Entscheidungen wird derzeit in Unternehmen bevorzugt mit der Kennzahl „ROCE“ (Return on capital employed) verfolgt. Gemessen wird die Verzinsung des eingesetzten Kapitals, die möglichst hoch ausfallen soll.

Abbildung 19 zeigt, wie der ROCE von meinungsführenden Unternehmen ermittelt wird. Es wird deutlich, dass der ROCE z. B. bei gleich bleibendem Umsatz verbessert wird, wenn folgende Größen reduziert werden

- die Kosten
- die Kapitalbindung in Anlage- und/oder Umlaufvermögen.

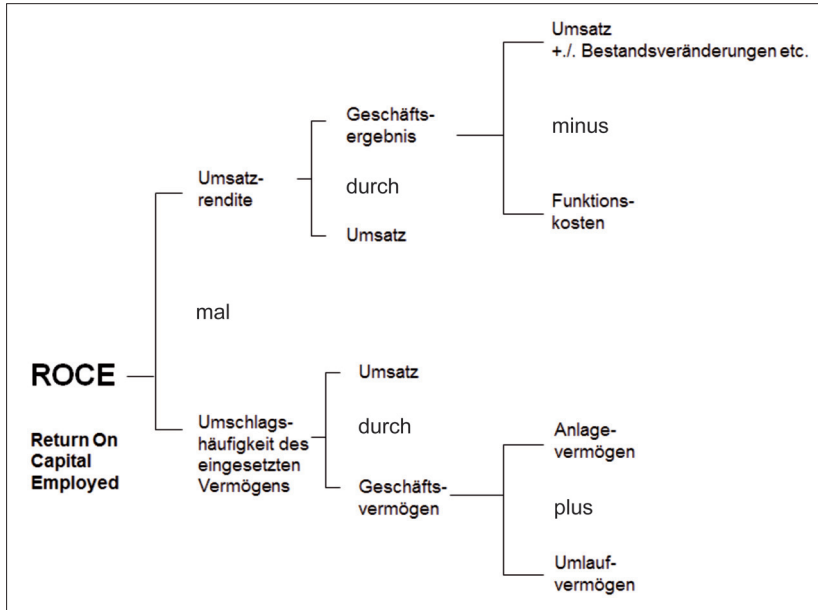
Die Reduzierung des Umlaufvermögens (Lager- und Warenbestände, Forderungen, Kasse) ist in aller Regel schneller (kurz- bis mittelfristig) zu realisieren

als die Reduzierung von Anlagevermögen (i. d. R. mittel- bis langfristig), so dass wir sie im Folgenden vorrangig behandeln werden.

Konkrete Hinweise auf diesbezügliche Verbesserungsmöglichkeiten liefert hier die Prozessanalyse.

Möglichkeiten, den ROCE durch eine Steigerung des Umsatzes zu verbessern, besprechen wir in Abschnitt 4.3 im Rahmen der Innovation.

Abb. 19: ROCE/Berechnungsschema



(in Anlehnung an Weston, 1962)

4.1.2 Verschwendung reduzieren

Eine sehr effiziente und insbesondere von den Japanern konsequent eingesetzte Art der Prozessanalyse ist die Erfassung von Muda. Muda ist das japanische Wort für Verschwendung. Der Begriff ist in einigen deutschen Betrieben mittlerweile als Modewort überstrapaziert, umfasst aber selten das ursprüngliche japanische Begriffsverständnis, wie wir nachfolgend darstellen werden. Muda liegt vor, wenn Ressourcen verbraucht werden und kein entsprechender Wert geschaffen wird („added value“). Folgende Ursachen und damit Ansätze zur Reduzierung von Verschwendung lassen sich häufig in Produktionsbetrieben feststellen:

- Produkte/Leistungen entsprechen nicht dem Kundenwunsch
- Maschinen und Anlagen werden unzureichend genutzt
- Leistungserstellungsprozesse mit
 - Überproduktion
 - Wartezeiten
 - unnötigen Transporten
 - unnötiger Bearbeitung
 - unnötigen Beständen
 - unwirtschaftlichen Abläufen
 - fehlerhaften Produkten/Leistungen.

Es geht also ausdrücklich nicht um ein höheres Arbeitstempo bzw. höheren Arbeitsdruck, sondern um die Reduzierung von Verschwendung: Verschwendung in diesem Sinne liegt im Ergebnis immer dann vor, wenn ein Kunde nicht bereit ist, für die Aktivitäten zu zahlen. Zur Veranschaulichung sind in der Tabelle 19 für Leistungserstellungsprozesse mit Verschwendung Beispiele für Gegenmaßnahmen aufgeführt.

Tab. 19: Verschwendungsarten und Gegenmaßnahmen

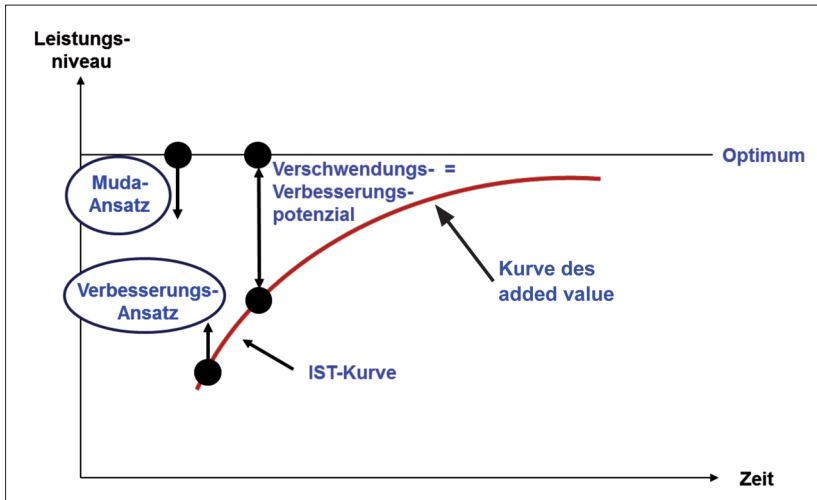
Ursachen	Gegenmaßnahmen
1. Überproduktion	<ul style="list-style-type: none"> • Rüstzeiten reduzieren • Prozesse abstimmen / synchronisieren • Kompaktes Layout einführen • Visualisierung einführen
2. Wartezeiten	<ul style="list-style-type: none"> • Prozesse synchronisieren • Flexible Mitarbeiter und Maschinen einführen
3. Transporte	<ul style="list-style-type: none"> • Transportnotwendigkeiten durch Layoutgestaltung reduzieren • Notwendige Transporte weit möglichst rationalisieren
4. Bearbeitung	<ul style="list-style-type: none"> • Klären, ob Teil überhaupt notwendig ist, sowie ob jeder Bearbeitungsprozeß notwendig ist
5. Bestände	<ul style="list-style-type: none"> • Reduzieren durch kürzere Rüstzeiten und kürzere Durchlaufzeiten • Materialfluss synchronisieren • Personal qualifizieren • Bedarfsschwankungen reduzieren • Alle anderen Verschwendungsarten reduzieren
6. Abläufe	<ul style="list-style-type: none"> • Abläufe auf Wirtschaftlichkeit und Konstanz untersuchen • Abläufe verbessern, dann mechanisieren oder automatisieren (keine Verschwendung automatisieren!)
7. Fehlerhafte Produkte herstellen	<ul style="list-style-type: none"> • Den Produktionsprozeß fehlersicher auslegen • In jedem Teilprozeß keine Fehler akzeptieren und keine herstellen

(in Anlehnung an Shingo, 1981)

Der Versuch, Verschwendung zu reduzieren, ist prinzipiell nichts Neues für westliche Unternehmen. Schon immer haben Controller auf eine Erhöhung von Produktivität, auf die Verringerung von Ausschuss, auf die Steigerungen von Effizienz erfolgreich hingearbeitet. Häufig hört man auch heute noch den Controller-Grundsatz: 10 Prozent besser geht immer! Ausgangspunkt ist dabei meist der Ist-Wert („Bottom-up-Ansatz“).

Die Ansätze zur Effizienzverbesserung einerseits und zur Verringerung von Verschwendung andererseits zielen auf das Gleiche ab und zeigen doch wesentliche Unterschiede: Die Reduzierung von Verschwendung nach dem Muda-Ansatz ist nur dann sinnvoll, wenn man den Umfang der Verschwendung kennt. Ausgangspunkt ist das Optimum („Top-down-Ansatz“). Und hier liegt eine wesentliche Zusatzinformation des Muda-Ansatzes: Es wird zunächst einmal deutlich gemacht, wie groß die Diskrepanz zum Optimum und damit das gesamte Verbesserungspotenzial ist (Abbildung 20).

Abb. 20: Verbesserungs- und Muda-Ansatz



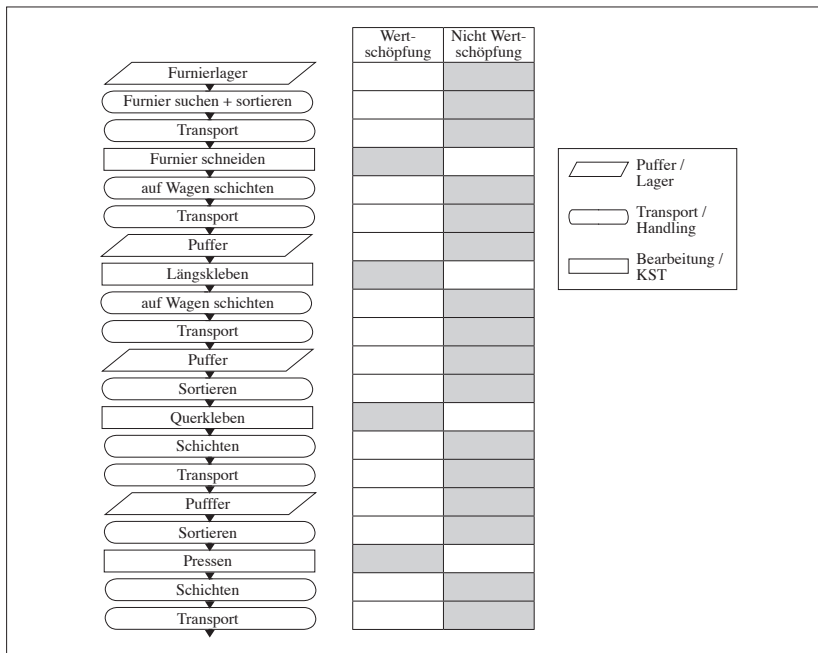
(vgl. Klepzig, 2010)

„10 Prozent besser geht immer“, kann das Unternehmen und seine Beschäftigten überfordern, wenn man bereits in der Nähe des Optimums liegt; es kann immer noch unterfordernd sein, wenn bis zum Optimum noch viel Spielraum besteht.

Bei einem deutschen Pkw-Hersteller wurde die Leistungserstellung der Beschäftigten im Werk nach dem Muda-Gedanken untersucht. Das erstaunliche Ergebnis: Bezogen auf die vom Unternehmen und den Beschäftigten beeinflussbaren Tätigkeiten (ohne Berücksichtigung von Einschränkungen durch Gesetze, Tarifverträge, Krankheit) besteht – von der aktuellen Wertschöpfung ausgehend – ein Verbesserungspotenzial von kurz- bis mittelfristig erreichbaren 85 Prozent und in der zeitlichen Addition langfristig insgesamt von stattlichen 150 Prozent! Allerdings bekommt man dieses Potenzial nicht geschenkt, sondern muss Ressourcen (z. B. für Einrichtungen, Programmierung) einbringen. Es stellen sich also auch bei der Potenzialausschöpfung Fragen der Wirtschaftlichkeit.

Ein recht einfaches und doch aussagefähiges Verfahren ist der Einsatz der Wertschöpfungsanalyse entlang der Aktivitätenkette, wie in Abbildung 21 für die Furnierfertigung bei einem Büromöbelhersteller dargestellt. Es wird unmittelbar deutlich, dass ein sehr hoher Handlings- und Sortieraufwand vorliegt. Der Anteil nicht wertschöpfender Tätigkeiten liegt bei ca. 95% der Gesamtdurchlaufzeit!

Abb. 21: Wertschöpfung in der logistischen Kette



(Vokuss Büromöbelfabrik, Firmenbroschüre)

Zur Prozessverbesserung haben sich in der Praxis verschiedene Verbesserungshebel herauskristallisiert, die wir zusammenfassend darstellen (Tabelle 20):

Tab. 20: Verbesserungshebel

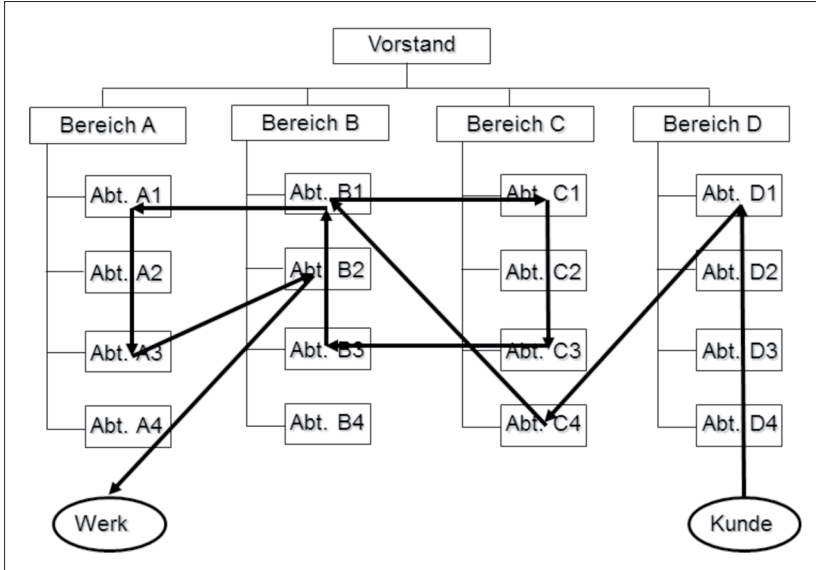
Verbesserungshebel	Merkmale	Beispiele
Eliminieren	Konzentration auf Kerntätigkeiten im Prozessablauf	Zahl der Prozessschritte reduzieren
Standardisieren	Reduzieren von Komplexität	Typisierung, Modularisierung
Differenzieren	Einführen von spezifischen Prozesskategorien	Unterscheidung von Normal-/Sonderabläufen
Integrieren	Abgestimmte Vernetzung von Prozessen	Just-in-Time-Lieferung
Stabilisieren	Schwankungen und Störungen reduzieren	Engpassbeseitigung
Qualifizieren	Feedback liefern und Lernen	Performance-Controlling, Training

(Klepzig, eigene Darstellung)

Die Wertschöpfungsanalyse kann auch im Verwaltungsbereich eingesetzt werden: Abbildung 22 zeigt anhand einer Organisationsnetzanalyse den Durchlauf eines Kundenauftrags durch ein Unternehmen. Aufgeführt ist die vereinfachte Linienorganisation eines Unternehmens. Die Pfeile verbinden die im Auftragsdurchlauf eingebundenen Stellen. Generell gilt, dass die Durchlaufzeit des Auftrags mit der Zahl der angesprochenen Stellen steigt. Diese Durchlaufzeit gilt es möglichst zu reduzieren.

Kritisch untersucht werden sollten insbesondere diejenigen Stellen, die innerhalb desselben Auftrags mehrfach angelaufen werden.

Abb. 22: Beispiel einer Organisationsnetzanalyse



(Klepzig, 2010)

Handlungsvorschlag:

Der Betriebsrat kann mit einer Prozessanalyse Verschwendung in den Abläufen lokalisieren. Besonders wichtig ist der Prozess der Kundenauftragsabwicklung, der die Verwaltungstätigkeiten und die Produkt- bzw. Leistungserstellung umfasst. Mit den Verbesserungshebeln können Maßnahmen zur Reduzierung von Verschwendung erarbeitet werden. Weniger Verschwendung wirkt sich in niedrigeren Kosten, kürzeren Durchlaufzeiten und damit geringerer Kapitalbindung aus.

Nun wollen wir den Zusammenhang zwischen Prozessgestaltung und Auswirkung in der Bilanz vertiefen: Wir konzentrieren uns in Abbildung 23 auf den bereits als besonders wichtig charakterisierten Unternehmensprozess: die Kundenauftragsabwicklung. Dabei ergänzen wir bewusst englische Fachbegriffe, weil sie sich im Sprachgebrauch von Controllern eingebürgert haben, so dass der Betriebsrat in gewissem Rahmen damit vertraut sein sollte.

Abbildung 23 zeigt die Teilprozesse eines produzierenden Betriebs entlang der Zeitachse t . Oberhalb der Zeitachse ist der Materialfluss dargestellt:

Der Prozess gliedert sich in die Schritte Kauf von Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen, Leistungserstellung/Produktion und Verkauf. Die Zeitpunkte, zu denen die Bestellung/Abruf, Anlieferung und Auslieferung erfolgen, sind ebenfalls aufgeführt.

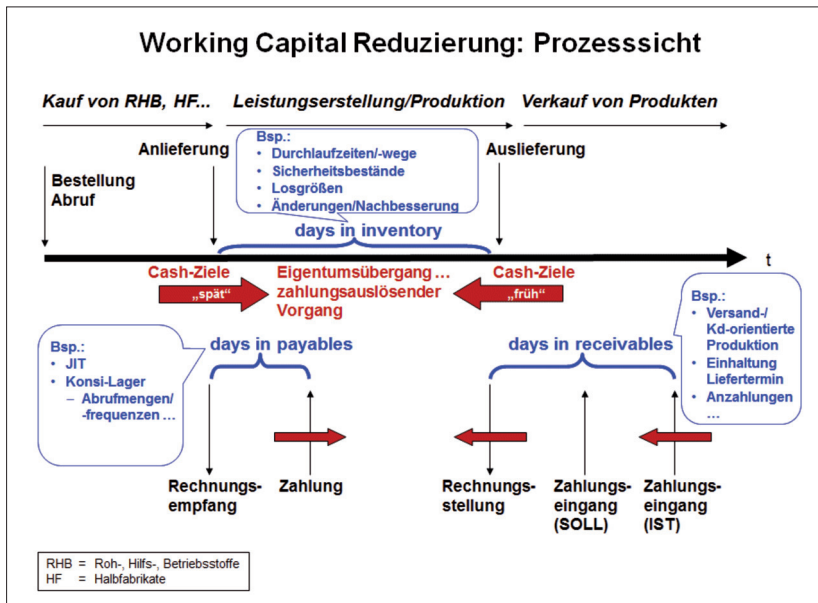
Unterhalb der Zeitachse sind die finanziellen Prozesse (Cash Cycle) dargestellt:

Mit der Anlieferung erfolgt der Rechnungsempfang. Die Zahlung erfolgt später. Dazwischen liegen die Days in Payables (Kreditorenlaufzeit) als Maßstab für den Bestand an Verbindlichkeiten (gemessen in Tagen).

Zwischen An- und Auslieferung liegen die Days in Inventory (Bestandsliegezeit) als Maßstab für die Bestände (in Tagen gemessen).

Mit der Auslieferung erfolgen die Rechnungsstellung und die Festlegung der Zahlungsfrist (Soll-Zahlungseingang). Zwischen der Rechnungsstellung und dem tatsächlichen Zahlungseingang liegen die Days in Receivables (Debitorenlaufzeit) als Maßstab für den Forderungsbestand (in Tagen gemessen).

Abb. 23: Reduzierung der Kapitalbindung aus Prozesssicht



(Klepzig, 2010)

Die Kapitalbindung lässt sich reduzieren, wenn die Auszahlung (Cash out) möglichst spät und der Zahlungseingang (Cash in) möglichst früh erfolgt.

Förderlich für die Liquidität des Unternehmens ist es, wenn der Lieferant möglichst spät bezahlt werden muss. Das kann beispielsweise erreicht werden durch:

- Anlieferung von Materialien erst kurz vor dem Bedarfszeitpunkt (Just in Time, JIT), insbesondere verbrauchsnahe Anlieferung von Modulen mit hoher Wertschöpfung
- Eigentumsübergang erst kurz vor dem Bedarfszeitpunkt (Beispiel: Konsignationslager)
- Zahlung nicht sofort sondern mit Zahlungsziel
- Zahlung erst nach Einbau des angelieferten Teils

Förderlich für die Liquiditätssituation ist es weiterhin, wenn der Kunde möglichst früh zahlt. Das kann beispielsweise erreicht werden durch:

- Einhaltung von Lieferterminen
- Auslieferung von reklamationsfreier Ware
- eindeutig deklarierte Rechnung z. B. mit Adressat, Auftragsnummer
- häufige Anzahl an Zahlungsläufen
- Lieferung gegen Vorkasse/Anzahlung
- schnell reagierendes Mahnwesen.

Weiterhin sollten die Bestände bzw. das Lager möglichst klein gehalten werden.

Das kann beispielsweise erreicht werden durch:

- kurze Wege durch geeignete Fabrik-/Hallenplanung (Betriebslayout)
- kurze Durchlaufzeiten
- kleine Lose
- geringe Sicherheitsbestände
- wenige Änderungen bei laufenden Aufträgen
- ausfallsichere Maschinen und Einrichtungen
- wenig Ausschuss/Nacharbeit
- niedrige Herstellkosten
- Produktaufbau/Arbeitsablaufstruktur mit geringer Kapitalbindung
- schnelle Durchführung von Produkt-/Auftragsänderungen.

Die Auswirkungen auf die Bilanz zeigt Abbildung 24. Mit der Reduzierung von Vorräten und Forderungsbestand sowie der Erhöhung der kurzfristigen Verbindlichkeiten, die in aller Regel zinslos zur Verfügung gestellt werden, wird das sog. Working Capital und damit die Kapitalbindung verringert:

Working Capital* = Liquide Mittel/Kassenbestand
 + Kurzfristige Forderungen
 + Vorräte
 ./.. Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen
 ./.. Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten

* = Netto-Umlaufvermögen

Abb. 24: Working-Capital in der Bilanz

Aktiva	Passiva
Anlagevermögen	Eigenkapital
Umlaufvermögen	Rückstellungen
Vorräte	Verbindlichkeiten
Forderungen	Langfristig
Kassenbestand	Kurzfristig
Bilanzsumme	Bilanzsumme

Working Capital

(Kleppzig, eigene Darstellung)

Handlungsvorschlag:

Durch Reduzierung der Durchlaufzeiten im Rahmen der Kundenauftragsabwicklung werden Kosten reduziert und die Kapitalbindung verringert.

Damit ergibt sich insbesondere

- eine Verbesserung des ROCE
- eine Verbesserung der Liquidität

und damit

- eine Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens.

Die Analyse der Kundenauftragsabwicklung liefert dem Betriebsrat Ansätze für Veränderungen, deren Auswirkungen sich in der Bilanz verfolgen lassen und sich damit besonders für eine Diskussion mit der Unternehmensleitung eignen.

Weitere Hinweise auf Verbesserungen am vorhandenen Standort geben z. B.: Simon (2009)

Wildemann (2005)

Wildemann (2010).

Hierzu siehe auch das Literaturverzeichnis am Ende dieses Handbuchs.

4.2 Unternehmensnetzwerke

„Zu Hause bleiben und untergehen“ ist eine häufig geäußerte Aussage, die als vereinfachende und pauschale Bewertung des Standorts Deutschland nicht akzeptiert werden kann. Sie vernachlässigt, dass in den Unternehmen und im Zusammenspiel der Unternehmen am Standort in Deutschland erhebliche Verbesserungspotenziale vorliegen.

In Zeiten schlechter Arbeitsmarkt- und Konjunkturlage oder hohem Wettbewerbsdruck werden selbst Unternehmer, die ohne diesen äußeren Druck auf Selbstständigkeit Wert legen, offener für Kooperationen. Als Unternehmensnetzwerk oder Cluster bezeichnet man Kooperationen mehrerer Unternehmen, Zulieferer, Forschungseinrichtungen (z. B. Hochschulen), Dienstleister (z. B. Designstudios und Ingenieurbüros) und verbundenen Institutionen (z. B. Handelskammern).

Solche Kooperationen haben im Wesentlichen das Ziel, branchenspezifische Kompetenzen einer Region auszubauen. Bei den beteiligten Unternehmen handelt es sich meist um Mittelständler. Clusterbildung kann im Erfolgsfall eine Alternative zu Going-offshore-Plänen darstellen.

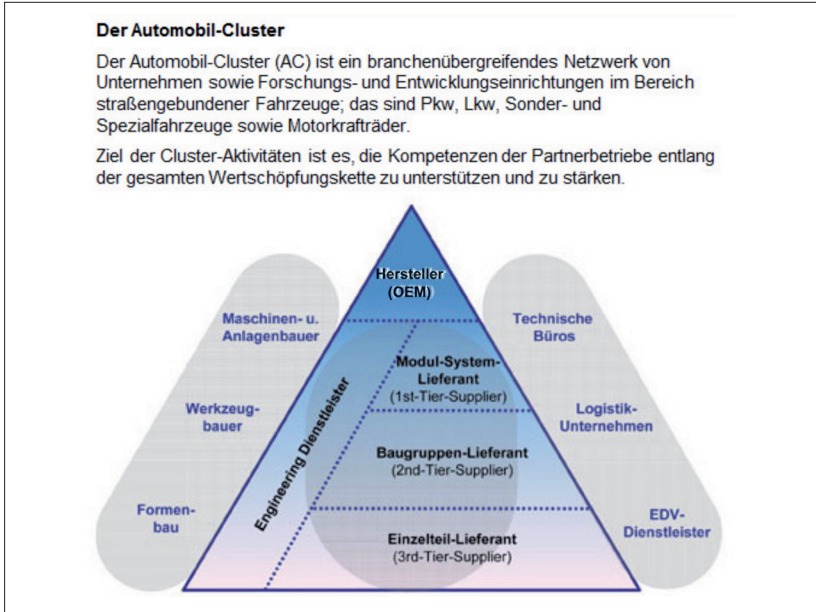
Häufig zitierte frühe Beispiele für solche Initiativen sind in Europa der AC Styria (Automobilzulieferer) und der oberösterreichische Automobil-Cluster (AC). In Deutschland gibt es mittlerweile Clusterinitiativen für so unterschiedliche Arbeitsgebiete wie Medizintechnik, Nanotechnologie oder Forst und Holz.

Beispiel 1: Automobil-Cluster Oberösterreich:

Der Automobil-Cluster Oberösterreich unterstützt seine Mitglieder (Abbildung 25) auf den Gebieten

- Internationalisierung
Bsp.: Organisation von Lieferantentagen bei den großen Automobilherstellern
- Qualifizierung
Bsp.: Durchführung von Fachveranstaltungen, Workshops, Betriebsbesichtigungen und Studienreisen. Weiterhin wird ein großes Spektrum an zertifizierten Weiterbildungslehrgängen angeboten
- Kooperation
Bsp.: Unterstützung bei der Suche nach Geschäftspartnern
- Trend-Recherchen
Bsp.: Aufspüren von Trends und Technologien als Basis für Innovationen
- Information
Bsp.: Medienaktivitäten für lokale Unternehmen.

Abb. 25: Automobilcluster Oberösterreich



(Quelle: <http://www.automobil-cluster.at>)

Im Kern ist das Bestreben, Unternehmensnetzwerke zu bilden, nichts Neues: Die Möbelindustrie in Ostwestfalen-Lippe und die Glasverarbeitung in Thüringen beispielsweise waren einst starke Cluster. Heute versucht man – zusätzlich unterstützt von den Wirtschaftsförderungsinitiativen der Länder – mit Cluster-Offensiven gezielt die Wettbewerbsfähigkeit und Wirtschaftskraft einer Region und hier insbesondere des Mittelstands, zu verbessern, indem man so genannte Center of Competence bildet.

Abbildung 26 liefert für

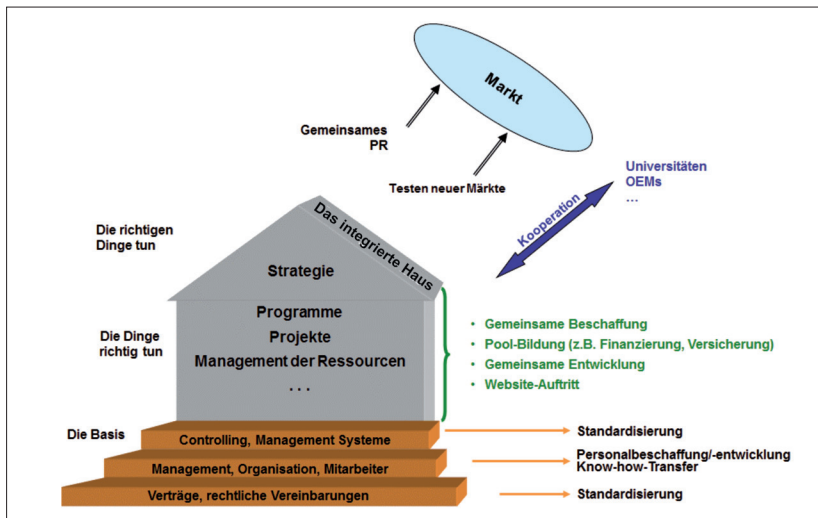
- die Strategie („die richtigen Dinge tun“)
 - das Tagesgeschäft („die Dinge richtig tun“) und
 - die Basis (die Infrastruktur des Unternehmens)
- einen Überblick über in der Praxis bestehende Cluster-Aktivitäten. Es zeigt sich: Grundsätzlich können Cluster in allen Funktionsbereichen des Unternehmens zweckmäßig sein und realisiert werden.

Die Zusammenarbeit in einem Cluster bietet mittelständischen Unternehmen erhebliche Vorteile sowohl auf der Kostenseite (z. B. Kostenteilung) als auch auf der Leistungsseite (z. B. gemeinsame Bearbeitung größerer Projekte).

Allerdings gibt es zwei wesentliche Problembereiche:

- Jedes Cluster-Mitglied muss konsequent seine eigenen betriebswirtschaftlichen Hausaufgaben erledigen, um für den Cluster attraktiv zu sein. Ein Cluster als „Vereinigung von Schwachen“ hat keine Zukunft.
- Ein Cluster muss eine klare Strategie verfolgen, auf die sich alle Cluster-Mitglieder verpflichten. Wesentliche und keinesfalls selbstverständliche Voraussetzung dafür ist ein gerüttelt Maß an Vertrauen zwischen den Partnern und ein klares Bekenntnis zum Wunsch nach Zusammenarbeit.

Abb. 26: Beispiele für Cluster-Aktivitäten



(Klepzig, 2004, Übersetzung des Verfassers)

Beispiel 2: Regionaler Cluster

Zehn kleinere und mittelständische Unternehmen, die in einer Region und in einer gemeinsamen Branche arbeiten, haben sich zu einem Cluster zusammengeschlossen.

Als gemeinsame Aktivitäten werden insbesondere bearbeitet:

- Kosten-/Leistungsrechnung (z. B. Überarbeitung Kontenrahmen, Kalkulationsschema, Controlling-System)

- Beschaffung (gemeinsamer Einkauf, z. B. von Edelstahl)
- Werbung (z. B. gemeinsames Logo, gemeinsamer Auftritt auf Messen)
- Schulung/Weiterbildung (z. B. gemeinsame Exkursionen zu anderen Unternehmen, die als Benchmark betrachtet werden).

Vorteilhaft für die Cluster-Aktivitäten war, dass das größte Unternehmen die Initiative übernommen hat, im Cluster die Aktivitäten voranzutreiben.

Beispiel 3: Innovationsassistent

Zehn produzierende Unternehmen beschließen, einen Lehrgang „Innovationsassistent“ durchzuführen. Der Lehrgang erstreckt sich über mehrere Monate. Er wird begleitet von einer Universität. Die Teilnehmer wechseln mehrfach ihren Arbeitsplatz: Sie arbeiten während des Lehrgangs per Job-Rotation für jeweils einige Wochen in einem der anderen Unternehmen. Damit wird ihr Erfahrungsbe- reich ganz wesentlich erweitert! Dabei galt die Spielregel, dass kein Unternehmen Lehrgangsteilnehmer aus anderen Unternehmen des Clusters abwirbt.

Als eine entscheidende Voraussetzung zeigt sich in der Praxis die gute Zu- sammenarbeit der Cluster-Partner, was durch klare Spielregeln unterstützt wird. Gegenseitiges Vertrauen ist allerdings in jedem Falle unverzichtbar.

Handlungsvorschlag:

Cluster-Aktivitäten können mittelfristig eine sinnvolle Alternative zum Off- shoring sein. Praxisbeispiele zeigen, dass sich handfeste Vorteile in Kosten- vorteilen und Umsatzzuwächsen niederschlagen können. Die Erfahrung mit Clustern zeigt, dass die Wettbewerbsfähigkeit der beteiligten Unternehmen, ja sogar einer ganzen Region, erheblich gesteigert werden kann. Daher sollte sich der Betriebsrat mit den Vorzügen, aber auch den möglichen Nachteilen (z. B. Einschränkung der Selbständigkeit, Gefahr der Abwerbung guter Mitarbeiter, Extra-Abstimmungsaufwand) etablierter Cluster befassen.

Weitere Informationen über Cluster bieten z. B.:

- Blöcker (2009)
- Mercer Management Consulting (2005)
- Ritsch (2004)
- Wildemann (2008)
- www.automobil-cluster.at
- www.kompetenznetzwerke.de
- www.clusterobservatory.eu

4.3 Innovation

„Wer den Wettkampf mit den dynamischsten Volkswirtschaften der Welt in den nächsten Jahren ausschließlich über Effizienz- und Kostenmanagement gewinnen will, wird unweigerlich scheitern“ sagt Prof. Dieter Weidemann, der frühere Vorstandsvorsitzende der Werkzeugmaschinenfabrik Pittler. „Denn es ist mehr und mehr die Innovationskraft, die für uns schon in wenigen Jahren zur größten Herausforderung wird ...“.

Bezogen auf Produktinnovationen dokumentieren innovationsstarke Branchen und Unternehmen eindrucksvoll, dass hohe Marktanteile, Umsatzsteigerungen und überdurchschnittliche ROCE (Return On Capital Employed)-Quoten durch Neuerungen initiiert werden.

In Märkten mit Überkapazitäten (dies gilt heute wohl für die meisten Märkte) wird Innovation immer mehr zur Schlüsselkompetenz.

Zwar sind Innovationen in erster Linie Aufgaben des Managements. Sie können aber durch den Betriebsrat z. B. durch ein betriebliches Vorschlagswesen sinnvoll unterstützt werden.

4.3.1 Was sind Innovationen?

Ein pragmatisches Begriffsverständnis bezeichnet als „**Innovationen**“ **alle Veränderungen, die in einem Unternehmen erstmalig und erfolgreich durchgeführt wurden**. Der Erfolg kann sich in wirtschaftlichem und/oder sozialem Nutzen zeigen. Als Innovation bezeichnet werden auch solche Neuerungen im Unternehmen, die bereits in anderen Unternehmen praktiziert werden. Ausdrücklich umfasst das Management von Innovationen also nicht nur die kreative Phase der Ideenfindung sondern auch die erfolgreiche Umsetzung.

Zu der Frage, ab welchem Veränderungsgrad von Innovation zu sprechen ist, gibt es kontroverse Diskussionen. Soll man z. B. kleine, aber stetige evolutionäre Verbesserungen anders behandeln als Innovationen mit sprunghaften, revolutionären Veränderungen? Nach dem aktuellen Innovationsverständnis werden beide Prozesse als Innovationen verstanden.

Traditionell geprägt zeigt auch heute noch die Literatur, dass vielfach mit Innovationen nur Produktinnovationen gemeint sind. Nach aktuellem Verständnis werden Innovationen aber weiter gefasst. Sie können auch vorliegen bei Verbesserungen von:

- Marketing (Bsp.: Marktsegmentierung)
- Fertigungsprozessen (Bsp.: Einführung von Handhabungsrobotern)

- Distribution (Bsp.: Distributionsprozesse auf der Basis des Internet)
- Finanzierung (Bsp.: Finanzinnovationen)
- Unternehmensstruktur (Bsp.: Profit-Center-Organisation)
- Management (Bsp.: Systeme der Unternehmenssteuerung auf Basis von SAP)
- Unternehmenskultur (Bsp.: das „grüne“ Unternehmen).

Diese Innovationen lassen sich zu drei Gruppen zusammenfassen:

■ **Produktinnovationen**

Ein Beispiel ist die Produktdifferenzierung oder die Schaffung völlig neuer Produkte.

■ **Prozessinnovationen**

Diese Innovationen umfassen die Veränderung von materiellen (z. B. Laserschweißen) oder informationellen Prozessen (z. B. Nutzung des Internets). Produktinnovationen werden häufig erst durch Prozessinnovationen ermöglicht (z. B. CD-Spieler auf der Basis der Lasertechnologie).

■ **Soziale/organisatorische Innovationen**

Diese Innovationen können eng mit den anderen Innovationsarten verbunden sein. Soziale Innovationen liegen z. B. vor bei Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsplatzsicherheit oder Verstärkung der Teamarbeit. Organisatorische Innovationen können sich z. B. bei einer Veränderung der Aufbau- oder Ablauforganisation ergeben.

Bei der Einführung von neuen Produkten ergeben sich in aller Regel auch Notwendigkeiten zu Innovationen in Prozessen und dem sozialen sowie organisatorischem Gefüge eines Unternehmens.

Leitlinie für Innovationen in einem Unternehmen ist in aller Regel, dass sie auf den Kernkompetenzen des Unternehmens aufbauen und diese weiter ausbauen sollen. In Tabelle 7 hatten wir bereits ein Raster zur Einordnung von Kernkompetenzen vorgestellt.

4.3.2 Wie kommt man auf neue Ideen?

Es gibt grundsätzlich zwei Möglichkeiten:

1. **Ideen sammeln** (unternehmensintern/-extern)
2. **Ideen entwickeln** (systematisch/intuitiv).

Verfahren der Ideenentwicklung werden unserer Erfahrung nach insbesondere bei kleineren und mittleren Unternehmen nur selten konsequent eingesetzt. In Abbildung 27a/b sind neben dem Brainstorming weitere Methoden der konventionellen Ideenentwicklung und Problemanalyse beschrieben, die sich in der Praxis als einfach anzuwenden und doch aussagestark erwiesen haben.

Brainstorming als relativ schwache Methode, die man ohne große Vorbereitung einsetzen kann, ist wohl am weitesten verbreitet. Allerdings bringt es meist nur mäßigen Erfolg, da die Spielregeln der Methode (vgl. Abbildung 27a) oft nicht eingehalten werden.

Beim Einsatz der Methode 6-3-5 zeigt sich in der Praxis im Vergleich zum Brainstorming, dass der Ablauf weniger hektisch und ein ruhiges Nachdenken leichter möglich ist.

Abb. 27a: Methoden der Ideenentwicklung/Problemanalyse

Brainstorming		Methode 6-3-5	
Methodenart <ul style="list-style-type: none"> • Moderationstechnik für offene Meinungsbildung • Kreativitätstechnik 		Methodenart <ul style="list-style-type: none"> • Kreativitätstechnik 	
Vorgehen <ul style="list-style-type: none"> • Teamleiter festlegen • Teamfähige Gesprächsteilnehmer zusammenstellen • Zum Thema nennen die Teilnehmer ihre Beiträge, wobei als Spielregel gilt <ul style="list-style-type: none"> – keine Kritik – Quantität vor Qualität – „Spinnen“ – Fortführen fremder Ideen • Ideen auf Kärtchen oder Flipchart festhalten • Der Teamleiter <ul style="list-style-type: none"> – überwacht die Regeleinhaltung – sorgt für die Dokumentation der Ideen – aktiviert bei Flaute • Auswertung durch Klassifikation und Bewertung 		Vorgehen <ul style="list-style-type: none"> • 6 Teilnehmer schreiben 3 Ideen auf ein Blatt, das in vorgegebener Reihenfolge 5-mal weitergegeben wird, wobei die Teilnehmer neue Ideen einbringen oder vorliegende Ideen weiterentwickeln können • Auch im Anschluss an Brainstorming geeignet • Dauer (Erfahrungswerte): <ol style="list-style-type: none"> 1. Runde ca. 6 Minuten 6. Runde ca. 10 Minuten 	
Voraussetzungen <ul style="list-style-type: none"> • Flipchart/Moderationswand 		Voraussetzungen <ul style="list-style-type: none"> • Tisch 	
Stärken <ul style="list-style-type: none"> • schnell • kreativ • Team-Gefühl 	Schwächen <ul style="list-style-type: none"> • Regeleinhaltung 	Stärken <ul style="list-style-type: none"> • alle aktiviert • Zeitvorgabe • viele Ideen: in ca. 40 Min. werden bis zu $6 \times 3 \times 6 = 108$ Ideen erarbeitet 	Schwächen <ul style="list-style-type: none"> • wechselseitige Anregung der ganzen Gruppe eingeschränkt

(Klepzig/Meissner, 1997)

Die Kraftfeldanalyse (Abb. 27b) ähnelt dem Ursache-Wirkungsdiagramm (s. Abschnitt 3.2.3), wobei hier für eine konkrete Themenstellung (Projekt/Problem) separat einerseits die bremsenden und andererseits die stärkenden Beeinflussungsfaktoren zusammengetragen werden.

Mit dem morphologischen Kasten lassen sich – anders als beim Brainstorming – nach strenger Systematik potenzielle Lösungen für eine Problemstellung ableiten. Die Absicht des morphologischen Denkens lässt sich am Beispiel der Ermittlung eines neuen Uhrenkonzeptes (Abb. 27b, rechte Spalte) im „morphologischen Kasten“ (auch: „morphologische Matrix“) darstellen:

Die erste Spalte beschreibt die Einflussgrößen (auch: Parameter) der Lösung. Für das Beispiel Uhr gilt, dass sie insbesondere durch Einflussgrößen wie Energiequelle, Anzeige, Gehäuse, Befestigung am Körper bestimmt wird. Das Innere des Schemas enthält die unterschiedlichen Ausprägungen der Einflussgrößen. Als Energiequellen bieten sich generell (!) insbesondere Batterie, Gewicht, Solarzelle, Federaufzug an.

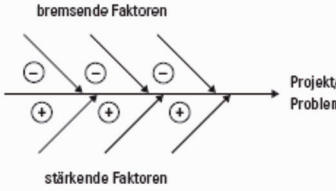
Auch für die weiteren Einflussgrößen werden mögliche Ausprägungen aufgeführt. Wird nun je Einflussgröße eine Ausprägungsform ausgewählt und kombiniert, so ergibt sich eine Lösung.

Aus Abb. 27b ergeben sich als mögliche Lösungen z.B.

- batteriebetriebene digitale Uhr mit Glasgehäuse, am Halstuch fixiert oder
- solarzellenbetriebene Uhr mit Tonsignal, Steingehäuse und Befestigung am Handgelenk.

Nach der Ermittlung der Lösungen (Ausprägungskombinationen) gilt es, die Lösungen zu bewerten und auszuwählen. Verschiedene Lösungen mögen bei erster Beurteilung als nicht machbar erscheinen. Diese Lösungen sollte man nicht vorschnell liquidieren: Die Praxis zeigt, dass häufig ausgefallene Lösungen zu gutem Erfolg führen.

Abb. 27b: Methoden der Ideenentwicklung/Problemanalyse

Kraffteldanalyse		Morphologischer Kasten	
Methodenart <ul style="list-style-type: none"> • Problemanalyse-Technik 		Methodenart <ul style="list-style-type: none"> • Kreativitätstechnik 	
Vorgehen <p>bremsende Faktoren</p>  <p>Projekt/ Problem</p> <p>stärkende Faktoren</p> <p>Wer oder was bremst das Projekt? (-)</p> <p>Wer oder was stärkt das Projekt? (+)</p>		Vorgehen <ul style="list-style-type: none"> • Ermittlung aller Einflussgrößen des Problems • Ermittlung aller Ausprägungen dieser Einflussgrößen • Zusammenstellung einer morphologischen Matrix • Zusammenstellung und Analyse aller möglichen Lösungen • Bewertung und Auswahl der besten Lösungen 	
Voraussetzungen <ul style="list-style-type: none"> • Flipchart/Moderationswand 		Voraussetzungen <ul style="list-style-type: none"> • Fachspezialisten • Moderationswand 	
Stärken <ul style="list-style-type: none"> • Visualisierung und Wertung der Projekt-/ Problem-Einflüsse 	Schwächen <ul style="list-style-type: none"> • subjektive Einschätzung durch das Team 	Stärken <ul style="list-style-type: none"> • systematisches Finden vieler Lösungsmöglichkeiten 	Schwächen <ul style="list-style-type: none"> • kritisch ist die Erarbeitung der systematischen Einflussgrößen

z.B. neues Uhrenkonzept

Ausprägung	1	2	3	4
Einflussgrößen				
Energiequelle	Batterie	Gewicht	Solarzelle	Federantrieb
Anzeige	analog	digital	Braille	Ton
Gehäuse	Glas	Plastik	Holz	Stein
Befestigung	Handgelenk	Ring	Fußgelenk	Halbkette
...

(Klepzig/Meissner, 1997)

Ansätze und Fragen zur Aktivierung der Kreativität zeigt Tabelle 21.

Tab. 21: Zwölf Ansätze zur Aktivierung der Kreativität

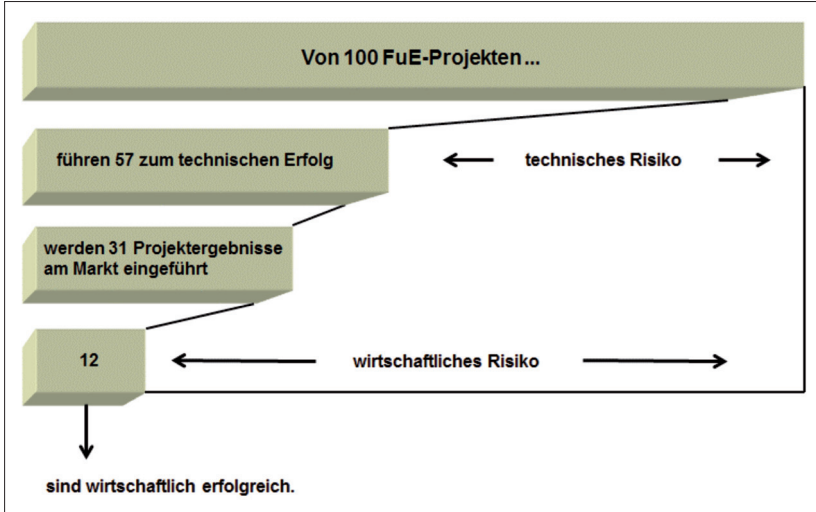
Ansätze	Kernfrage	Beispiel
1. Eliminierung	Was würde passieren, wenn wir dies weglassen?	Ersetze Milchflaschen durch Kartonbehälter (Eliminiere die Leergutsammlung)
2. Umkehrung	Was würde passieren, wenn wir das Gegenteil machen?	Ersetze Blut-Spender-Zentren durch mobile vans (Bringe die Sachen zu den Leuten anstatt die Leute zu den Sachen)
3. Normal oder Ausnahme	Ist dies ungewöhnlich oder eignet es sich andauernd?	Schalte Stempeluhren ab, verfolge nur Zuspätkommen und Überstunden (Verfolge nur die ungewöhnlichen Situationen)
4. Konstant oder variabel	Was würde passieren, wenn wir nur die Sachen verfolgen, die sich verändern?	Teile die Menue-Karte im feste Menus und A-la-Carte-Speisen (verfolge die Ausnahmen)
5. Ausweiten oder zusammenziehen	Was würde passieren, wenn wir dies größer oder kleiner machen?	Tragbare Fernsehgeräte und Kassettenrecorder (Verkleinern, um den Transport zu erleichtern)
6. Kombination oder Trennung	Was würde passieren, wenn wir diese Sachen kombinieren oder trennen?	Kombiniere Hammer und Nageleisen (Kombiniere Funktionen)
7. Sammlung oder Verteilung	Versuche Sachen zusammenzubringen oder sie zu verteilen	Kombiniere Telefon mit Anrufbeantworter, verwende Trailer zur Lagerung
8. Addition oder Subtraktion	Versuche etwas hinzuzufügen oder wegzunehmen	Kombiniere Besen, Bürste und Kehrichtschaufel: Staubsauger (Integration von Funktionen)
9. Verändere die Reihenfolge	Versuche in einer anderen Reihenfolge anzuordnen oder die Arbeitssequenzen zu verändern	Mach' keine Schäden durch Geldverdienen vor Geldausgeben und nicht jetzt kaufen und später bezahlen
10. Gleich oder Ungleich	Versuche Unterschiede auszunutzen	Verwende Bolzen mit unterschiedlicher Farbmarkierung oder Form, um Fehler zu vermeiden (Betone Unterschiede)
11. Ausreichend sein oder Ersetzen	Kann es für einen anderen Zweck verwendet werden? Kann es anders ersetzt werden?	Entferne den Stoff von einem alten Schirm und verwende das Gestell zum Trocknen von Lappen (verwende Abfall)
12. Parallel oder in Szene	Versuche Dinge simultan zu erledigen oder hintereinander	Verwende einen Jalousiebesen, um mehrere Stäbe einer Jalousie auf einmal zu reinigen (Ordne Arbeiten parallel an)

(Hosotani, 1992; Übersetzung/Klepzig)

4.3.3 Innovationsmanagement

Innovationen liefern Chancen, Innovationen beinhalten Risiken! Abbildung 28 stellt die Ergebnisse einer amerikanischen Studie dar, die von anderen Untersuchungen in ihren Kernaussagen bestätigt wird: Von 100 durchgeführten Projekten in Forschung und Entwicklung (FuE) werden 57 technisch erfolgreich abgeschlossen, jedoch nur 31 am Markt eingeführt. Schließlich sind nur 12 der begonnenen Projekte wirtschaftlich erfolgreich.

Abb. 28: Erfolgswahrscheinlichkeit von FuE-Projekten

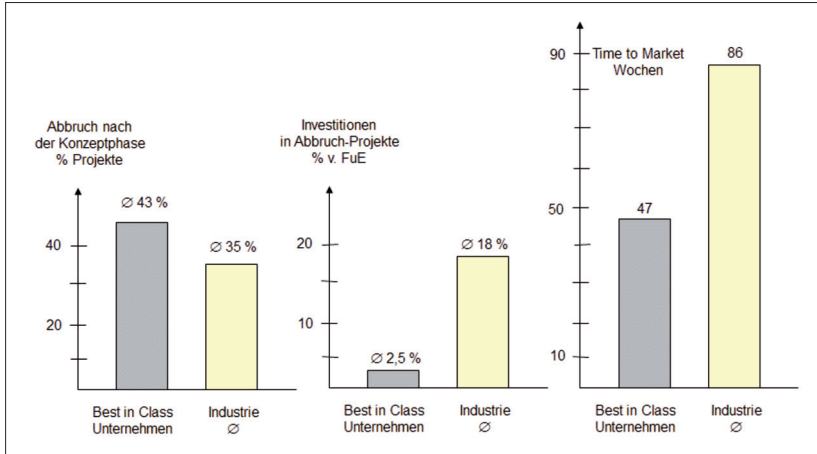


(Mansfield u. a., 1971)

Um die Erfolgsquoten von Innovationsprojekten zu verbessern, müssen die voraussichtlich wirtschaftlich nicht erfolgreichen Projekte frühzeitig identifiziert und vor hohen Investitionen in FuE abgebrochen werden. Es geht darum, die Ressourcen gezielt einzusetzen.

Abbildung 29 zeigt, dass erfolgreiche Unternehmen diese Vorgehensweise konsequent verfolgen: Durch hohe Abbruchquoten weniger chancenreicher Projekte in der Konzeptphase werden nur geringe Ressourcen in Projekte investiert, die wirtschaftlich keinen Erfolg versprechen. Der gezielte Einsatz der verbleibenden Ressourcen in die chancenreichen Projekte führt zu schnellerer Markteinführung (Time to Market) als bei der Konkurrenz. Bei der Verwirklichung von Innovationen kämpfen Unternehmen immer mit knappen Ressourcen: Guten Mitarbeitern, Laborkapazität, Geld, Zeit etc. Umso wichtiger ist daher, mit diesen Ressourcen klug umzugehen und potenzielle Fehlinvestitionen früh zu identifizieren. Nach dem Motto: **Nicht verzetteln! Wer alles macht, macht nichts richtig!**

Abb. 29: Ressourceneinsatz und Projekterfolg



(McGrath, 1994)

4.3.4 Wirtschaftliches Innovationsmanagement

Es ist bekannt, dass japanische Unternehmen in weiten Bereichen der industriellen Leistungserstellung mit ihren Mitteln sparsam vorgehen („Lean Management“). Das gilt bei vielen Unternehmen auch für Innovationen. Verschiedene japanische Rationalisierungsmethoden werden als „Haushaltsregeln“ bezeichnet. In der nachfolgenden Darstellung sind Erfolgsfaktoren des japanischen Innovationsmanagements zusammengetragen, die wesentliche Anregungen insbesondere für mittlere Unternehmen liefern können.

Haushaltsregeln für das Innovationsmanagement

Zielsetzung

- Starke Kundenorientierung (Idealablauf: Frag den Kunden, hol Dir den Auftrag, erst dann: entwickle!)
- Kultur/Spielregeln
- Keep to your basics („Schuster, bleib bei Deinen Leisten ...“)
- Unternehmertum bei Neuerungen („Du musst Neuerungen verkaufen!“)
- Motto: Versuch's nochmal (Hartnäckigkeit!)

Ressource/Kompetenzen

- Budgetkürzungen! Daraus resultiert das andauernde Hinterfragen von Innovationsprojekten: „Können wir uns das leisten?“
- Keine „fetten“ Labors

Strategie

- Zeitwettbewerb als Kernstrategie
- „Selber machen!“ als generelle Richtschnur
- Kooperationen/Allianzen, um die Risiken zu mindern
- Zusammenarbeit mit Hochschulen, da Hochschulen relativ preiswert sind und um zukünftige Mitarbeiter rekrutieren zu können

Personal

- Jobrotation, um den Mitarbeitern einen breiten Prozessüberblick zu geben
- Persönliche Informationsnetzwerke, um die Kommunikation zu beschleunigen
- Interdisziplinäre Teams, um rasch Chancen und Risiken in einem Projekt zu erkennen
- Intensives Inhouse-Training, aus Kostengründen und um „eine Sprache“ im Haus zu entwickeln

Organisation

- Einfache Organisation
- Schrittweise Organisationsentwicklung: Marketingtest → Miniunternehmen → neue Geschäftseinheit; damit Karrieremöglichkeit für das Team

Managementsystem/Innovationscontrolling

- Konsequentes Projektmanagement
- Checklisten
- Direkter, intensiver Kundenkontakt

(Klepzig, 2002)

Handlungsvorschlag:

Deutsche Unternehmen müssen innovativ sein, um Kostennachteile zu kompensieren. Notwendig sind

- Produktinnovationen
- Prozessinnovationen
- soziale/organisatorische Innovationen.

Auch Innovationen in kleinen Schritten (kontinuierlicher Verbesserungsprozess) zählen dazu.

Erfolgreiches Innovationsmanagement lebt insbesondere von der Kreativität, von der Suche nach unkonventionellen Lösungen. Aber auch von Disziplin im gesamten Innovationsprozess und einer gewissen Hartnäckigkeit bei der Umsetzung.

Der Betriebsrat sollte also Innovationen im Großen wie im Kleinen gemeinsam mit der Belegschaft erarbeiten und Vorschläge zur Förderung einer Innovationskultur im Unternehmen einbringen.

Weitere Hinweise zum Management von Innovationen enthalten z. B.

- Disselkamp (2005)
- Wildemann (2010).

Die bisherigen Ausführungen haben den emotionalen Aspekt der Entscheidung eines Offshoring, der sich insbesondere in der Kommunikation zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber zeigt, unberücksichtigt gelassen. In Kapitel 5 wird vor allem dieser Aspekt behandelt.

5 Die Bedeutung der Partnerschaft zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern beim Offshoring

Die folgenden Aussagen zur Kommunikation zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern gelten sowohl für die Fälle a (der Chef informiert rechtzeitig) und b (der Chef hat schon weitgehend entschieden) als auch für den Fall c, bei dem der Betriebsrat nicht in die Entscheidungsfindung eingebunden wurde.

Kommunikation ist der permanente Versuch, zueinander zu finden. Dabei sind gemeinsame Werte die wichtigste Voraussetzung. Sie schaffen Vertrauen und fördern die gemeinsame Zukunftsorientierung. Konflikte können auf dieser Ebene viel leichter gelöst werden, da die gemeinsame Werteorientierung eine fundamentale Grundlage für die Beziehung bildet. Eine wertebasierte Kommunikation leistet somit einen ganz wesentlichen Beitrag für den Erfolg eines Unternehmens.

Im Folgenden stellen wir Einstellungen und Verhaltensweisen vor, die auf einer wertebasierten Kommunikation aufbauen und beste Voraussetzung dafür schaffen, Konflikte zu erkennen und Lösungen zu finden (Dambmann 2004). Dabei richten wir unsere Empfehlungen in erster Linie an den Betriebsrat (da dieses Buch für den Betriebsrat geschrieben ist). Selbstverständlich ist jedoch bei allen Handlungsempfehlungen zu berücksichtigen, dass beide Seiten – Arbeitnehmervertretung und Management – ihren Beitrag leisten müssen, damit die Kommunikation erfolgreich sein kann.

5.1 Die zwei Gesichter der Kommunikation

Kommunikative Annäherung und Abgrenzung

Von der äußeren Erscheinungsform zeigt sich Kommunikation als interaktiver Prozess, bei dem häufig versucht wird, die Einstellung und/oder Handlung des Kommunikationspartners zu beeinflussen, d. h. ihn in eine bestimmte (die eigene!) Richtung zu „motivieren“. Das erleben Anteilseigner/Manager und Arbeitnehmervertreter in ihren Verhandlungen, ganz gleich, ob es um Arbeitszeiten, Löhne, Offshoring etc. geht. Je stärker sich der eine Kommunikationspartner auf den anderen zu bewegt oder beide das tun, desto problemloser kann eine gemeinsame Lösung erzielt werden.

Kommunikation ist aber nicht nur ein äußerlich wahrnehmbarer Interaktionsprozess, sondern vor allem auch ein inneres Grundbedürfnis, das der menschlichen Existenz zugrunde liegt. Sie ist Basis der Identitätsfindung und der Herausbildung eines „Sozial-Ichs“. Denn der Mensch erfährt sich nicht unmittelbar aus sich selbst heraus, sondern aus der Sicht der anderen. Kommunikation dient somit der gegenseitigen Spiegelung und ist ein lebenslanger Erfahrungs- und Lernprozess. Die eigene Identität wird immer in Beziehung zum Mitmenschen verwirklicht. Das Selbstwertgefühl hängt im Wesentlichen davon ab, wie uns andere gegenüber treten. Damit hat Kommunikation auch für Arbeitnehmervertreter und Anteilseigner/Manager nicht nur mit Selbstverantwortung zu tun, sondern insbesondere auch mit Mitverantwortung für den Kommunikationspartner.

Doch: Identitätsfindung befindet sich in einem Zwiespalt. Denn sie ist gleichzeitig auch der Versuch, sich von anderen möglichst durch soziale Dominanz abzugrenzen, da sich der Mensch insbesondere auch in den Unterschieden zu anderen erkennen will. Und hier liegt die Basis für das Entstehen vielschichtiger Konflikte, auch bei Offshore-Entscheidungen; insbesondere im Fall c.

Sachinhalt und Beziehungsaspekt bei der Kommunikation

Gerade im Berufsleben wird oft großer Wert darauf gelegt, die Dinge rein sachlich-rational anzugehen, was aber lediglich auf dem Papier gelingt. Der homo oeconomicus, der konsequent die Maximierung des materiellen Nutzens verfolgt und lange Zeit als Basis wirtschaftswissenschaftlicher Theorien galt, ist Fiktion. Denn sobald der Mensch in Interaktion mit anderen tritt, schaltet sich unmittelbar das unbewusste Bewertungssystem ein, das das **Wie** der Kommunikation beurteilt. Dieses System ist schneller und mächtiger als das rationale Bewusstsein. Es interessiert sich z. B. überhaupt nicht für den sachlichen Inhalt des Offshoring, dafür aber für die Beziehung zwischen den Kommunikationspartnern – den Arbeitnehmervertretern und den Anteilseignern/Managern. Verläuft diese positiv, lehnt es sich entspannt zurück und überlässt dem Bewusstsein das Thema Offshoring.

Doch sobald die Stimmung z. B. des Arbeitnehmervertreters bei der Auseinandersetzung ins Negative kippt, zeigt das unbewusste Bewertungssystem des Anteilseigners/Managers seine dominierende Präsenz, drängt den Sachinhalt zurück und rückt den Beziehungsaspekt in den Vordergrund. Das wiederum hat Auswirkungen auf den Arbeitnehmervertreter, bei dem nun ebenfalls der Beziehungsaspekt in den Vordergrund rückt. Ein Kreislauf beginnt.

Die Art der Kommunikation ist der wichtigste Seismograf für ein Gelingen bzw. Misslingen einer Verhandlungssituation. Ob der Anteilseigner/Manager z. B.

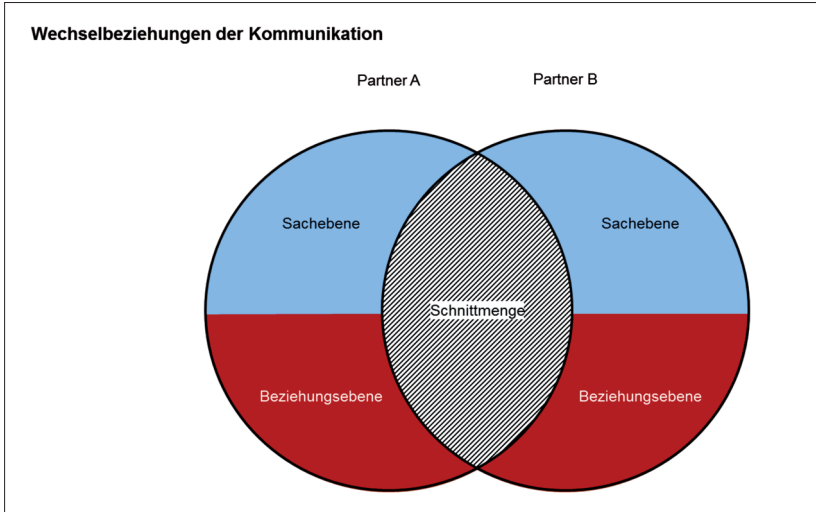
den Arbeitnehmervertreter bezüglich der Offshoring-Idee mehr oder weniger vor vollendete Tatsachen stellt (wie in Fall c) oder ihn als gleichberechtigten Partner (wie in Fall a) frühzeitig in den Entscheidungsprozess einbezieht, macht für das unbewusste Bewertungssystem des Arbeitnehmervertreterers einen eklatanten Unterschied. Auch wenn dieses Bewertungssystem nicht auf die Sachargumente des Offshoring achtet, so ist es auf Nuancen der Stimme, des Augenausdrucks, der Körpersprache, also der nicht-verbalen Ausdrucksform des Menschen spezialisiert.

Wird der Arbeitnehmervertreter z. B. vor vollendete Tatsachen gestellt, vermitteln ihm (seinem unbewussten Bewertungssystem) die nonverbalen Signale des Anteilseigners/Managers, dass sein Handlungsspielraum (ein Grundbedürfnis des Menschen) eingeschränkt wird. Der Beziehungsaspekt tritt jetzt in Form von negativen Gefühlen in den Vordergrund. Inhalt und Gründe für das Offshoring – mögen sie noch so plausibel sein – treten zurück. Das heißt, ein Konflikt, der zu diesem Zeitpunkt mit dem Thema Offshoring selbst noch gar nichts zu tun hat, bahnt sich an. Wird der Arbeitnehmervertreter jedoch zu einem frühen Zeitpunkt in die Thematik Offshoring integriert, ist sein Handlungsspielraum (zunächst) sicher gestellt und eine solide Beziehungsgrundlage geschaffen. Die sachliche Auseinandersetzung über das Offshoring kann in den Vordergrund treten.

Das Beispiel zeigt, dass es nie gleichgültig ist, wie man kommuniziert. Je komplizierter sich die Beziehungsebene zwischen dem Anteilseigner/Manager und dem Arbeitnehmervertreter gestaltet, desto größer ist die Gefahr, dass der Inhalt des Offshoring (obwohl natürlich „vordergründig rational“ über Offshoring gesprochen wird) in den Hintergrund tritt.

Abbildung 30 zeigt das Problem von Beziehungsebenen. Je kleiner die Schnittmenge zwischen Partner A und B ist, desto größer ist die Gefahr der Konfliktentstehung. Eine große gemeinsame Schnittmenge deutet darauf hin, dass die Kommunikationspartner einen Konsens finden.

Abb. 30: Sichtweisen von Organisationsteilnehmern



(Dambmann, eigene Darstellung)

5.2 Erfolgsfaktoren der Kommunikation

5.2.1 Einstellungen

Im Folgenden werden die wichtigsten Einstellungen dargestellt, die zu einer erfolgreichen Kommunikation führen. Es sind: Wertschätzung, Einfühlungsvermögen und soziale Verantwortung.

Wertschätzung

Die Wertschätzung des Kommunikationspartners ist ein tief verwurzelter Wert, der unabhängig von der beruflichen Position des Gegenübers – ob Anteilseigner/Manager oder Arbeitnehmervertreter – wirksam ist. Sie zeigt sich darin, inwieweit Freiheit, Gleichberechtigung, Mitmenschlichkeit wirkliche Überzeugungen sind, die unabhängig von Status, Schichtzugehörigkeit, Nationalität, Alter, Einkommen sind. Wertschätzung bedeutet das Achten und Respektieren des anderen Menschen auch dann, wenn er nicht die eigenen Meinungen, z. B. zum Thema Offshoring, teilt und andere Ziele verfolgt. Die Wertschätzung erzeugt Stabilität, Vertrauen und Vorhersagbarkeit und hilft, das Leben zu strukturieren. Je tiefer sie als Wert

im Menschen verinnerlicht ist, desto schwieriger lässt sie sich verändern und desto stärker beeinflusst sie die Handlungsorientierung.

Der Gegenspieler der Wertschätzung ist die Geringschätzung, die egoistisches Verhalten fördert, was die Wertschätzung gerade zu verhindern vermag. Ohne Wertschätzung sind Konflikte fast vorprogrammiert und ohne Wertschätzung lässt sich kein Konflikt lösen. Dieser Aspekt ist insbesondere in den Auseinandersetzungen zwischen Anteilseignern/Managern und Arbeitnehmervertretern bei ihren Verhandlungen zum Offshoring zu berücksichtigen. „Ohne Nächstenliebe kann man Holz hacken, aber nicht mit Menschen umgehen“, sagt Tolstoi.

Einfühlungsvermögen

Im Gegensatz zur Wertschätzung, die als Grundprinzip gegenüber allen Menschen gelten sollte, erfährt das Einfühlungsvermögen zwangsläufig eine Begrenzung, da es an die Unmittelbarkeit der Beziehungserfahrung gebunden ist. Nur so können – wie in Teil I dargestellt wurde – die Spiegelneuronen, die nur in der direkten Interaktion von Menschen aktiv werden und intuitiv durch Augenkontakt, Stimme und/oder Worte erfassen, was im Gegenüber vor sich geht. Spiegelneuronen sind somit die biologische Basis des Einfühlungsvermögens. Die Einfühlung sollte immer an Wertschätzung gebunden sein. Denn Einfühlung ohne Wertschätzung ist destruktiv. Menschen, die andere manipulieren und für ihre Zwecke und Ziele einspannen, haben häufig ein besonders gutes Einfühlungsvermögen, es fehlt ihnen jedoch an Wertschätzung und Mitverantwortung. Sie nutzen ihre Menschenkenntnis instrumentell.

Wesentlicher Aspekt wertschätzender Einfühlung ist einerseits die Bereitschaft, z. B. die Argumentation zum Offshoring – ganz gleich ob es sich um die von Arbeitnehmervertretern oder von Anteilseignern/Managern handelt – aus der Sicht des anderen zu betrachten; andererseits ist es notwendig, sich selbst so verständlich zu machen, dass der Kommunikationspartner die eigene Sichtweise zum Offshoring auch wirklich nachvollziehen kann. Nur auf dieser Basis des gegenseitigen Verstehens und der gegenseitigen Spiegelung macht Kommunikation Sinn. Je höher z. B. die Transparenz der Beweggründe zum Offshoring seitens des Anteilseigners/Managers für den Arbeitnehmervertreter ist, und je klarer dieser seine Bedenken dagegen äußert, desto leichter fällt beiden Seiten eine Erweiterung ihrer jeweiligen Perspektiven. Nicht die eigenen Vorstellungen dominieren das Gespräch, sondern die Suche nach gemeinsamen Lösungen. Wertschätzendes Einfühlungsvermögen hat somit immer mit Aufmerksamkeit zu tun. Wer sich vom anderen verstanden fühlt, sucht dessen Nähe, wer sich nicht verstanden fühlt, wen-

det sich ab. **Verstehen bedeutet nicht automatisch Einverständnis.** Optimale Einfühlung setzt fundiertes Wissen über das Verhandlungsobjekt (hier: das „Offshoring“) voraus und hilft, gegenseitige Vorurteile abzubauen bzw. zu verhindern.

Wertschätzende Einfühlung beruht nicht immer auf Gegenseitigkeit, sie kann zunächst auch einseitig nur von einem Kommunikationspartner ausgedrückt werden. Doch wenn die Einfühlung zumindest eines Kommunikationspartners, z. B. des Arbeitnehmervertreters, konsequent gelebt wird, besteht die Chance, dass die Spiegelneuronen auch des Anteilseigners/Managers „anspringen“. Denn Einfühlung ist ein Lernprozess und immer an die unmittelbare Erfahrung mit dem Mitmenschen gebunden. Gelingt das sowohl Arbeitnehmervertretern als auch Anteilseignern/Managern, kann das Thema Offshoring eine ganz neue Wendung nehmen.

Soziale Verantwortung

Hirnforscher wie Damasio, LeDoux, Roth erklären die außergewöhnliche Größe des menschlichen Gehirns mit dem steten Bemühen, einen Platz in der Gesellschaft zu finden. Dieses Bedürfnis lässt sich weiter auf Unternehmen herunterbrechen, indem z. B. Arbeitnehmer Arbeitsplatzsicherheit suchen und Unternehmer ihre Machtansprüche realisiert sehen möchten.

Soziale Verantwortung zeigt sich in Unternehmen insbesondere in Krisensituationen, die häufig mit Veränderungen, Komplexitätszuwachs und damit Verunsicherungen einhergehen. So kommt es gerade bei der Frage „Offshoring ja oder nein“ darauf an, dass Anteilseigner/Manager und Arbeitnehmervertreter eine Balance zwischen Eigen- und Fremdinteressen finden. Soziale Verantwortung bedeutet aber nicht nur, die Beweggründe und Bedürfnisse der anderen Partei zum Offshoring zu verstehen und in den eigenen Entscheidungsprozess einzubeziehen, sondern darüber hinaus, die Folgewirkungen des Offshoring zu erkennen, sie offen zu legen und dafür einzustehen. Das heißt, soziale Verantwortung muss sich – wie in den Ausführungen in Teil I dargestellt wurde – in einem wertebasierten Zielsystem wiederfinden und ist prinzipiell an hohe Fachkompetenz gebunden.

Soziale Verantwortung hinsichtlich des Offshoring wird umso selbstverständlicher gelebt, je stärker die Bindung an ein Unternehmen ist. Je konfliktreicher sich jedoch die Beziehungen z. B. zwischen Anteilseignern/Managern und Arbeitnehmervertretern gestalten, desto stärker steht das wertebasierte Zielsystem auf dem Prüfstand. Kurzfristige Eigen-/Gruppeninteressen drohen sich in den Vordergrund zu schieben und das zu Lasten der Bereitschaft, soziale Verantwortung auch für die „Gegen“-Partei bzw. das Gesamtunternehmen zu übernehmen.

Soziale Verantwortung ist Ausdruck des Wertesystems, das bereits in der Kindheit über Sprache vermittelt wird. Deshalb spiegelt sich der Grad des sozialen Verantwortungsbewusstseins auch in der Sprache (Dambmann 1990) von Anteilseignern/Managern und Arbeitnehmervertretern wider. Soziale Verantwortung kann auch im erwachsenen Leben in der sprachlichen Auseinandersetzung mit dem Kommunikationspartner wieder neu entfacht werden.

5.2.2 Das Verhalten

Die folgenden Ausführungen zeigen jene Verhaltensweisen, die neben den o. a. Einstellungen zu einer optimalen Kommunikation führen. Es sind: Offenheit, sozialverträgliche Kommunikation, konstruktives Feedback.

Offenheit

Eine offene Kommunikation ist die beste Voraussetzung für den Erfolg im Unternehmen. Je stärker die bereits oben angeführten Einstellungen mit den im Folgenden dargestellten Verhaltensweisen korrespondieren, desto stärker ist die Chance der Realisierung wertebasierter Ziele.

Das heißt, Wertschätzung, Einfühlungsvermögen und soziale Verantwortung erweitern die eigene Perspektive und damit die Möglichkeiten der Zielverwirklichung. Auf diese Weise müssen keine falschen Kompromisse geschlossen werden.

Offenheit äußert sich nicht nur im Interesse an anderen Menschen, sondern auch in der Aufgeschlossenheit gegenüber Neuem. Offenheit heißt nicht nur, dem Anteilseigner/Manager ehrlich die Meinung zu sagen, sondern sich auch selbst ihm gegenüber zu öffnen. Dabei geht es um eine der jeweiligen Situation angemessene Öffnung, wie z. B. die kritische Sichtweise gegenüber dem Offshoring. Voraussetzung ist ein Mindestmaß an Vertrauen. Auch wenn das noch so schwer fallen mag: Einer muss den Vertrauensvorschuss zuerst geben! Denn eine realistische Fremdeinschätzung kann nur durch Offenheit entstehen.

Da das soziale Wahrnehmungssystem eines jeden Menschen Ähnlichkeit/Unähnlichkeit gegenüber anderen Personen permanent abgleicht, liegt gerade in der Offenheit die Chance, Ähnlichkeiten und Gemeinsamkeiten z. B. zum Offshoring und anderen Lebensbereichen zwischen Anteilseignern/Managern und Arbeitnehmervertretern zu erkennen und Vorurteile abzubauen. Ähnliche Erfahrungen und Interessen erzeugen ein Gefühl der Verbundenheit, der Sicherheit und des Vertrauens. Unähnlichkeit hingegen fördert vor allem dann Antipathie, wenn sie mit mangelnder Wertschätzung verbunden ist. Wird die Andersartigkeit – häufig durch mangelnde Offenheit und Vorurteile der Kommunikationspartner – als Be-

drohung empfunden, sinken die Erfolgchancen für konstruktive Verhandlungen gegen Null. In der wertschätzenden Offenheit – die auch negativen und kritischen Gefühlen zum Offshoring Raum lässt – spiegelt sich der Grad des Vertrauens und der Sympathie wider. Offenheit kann jedoch nicht vom Kommunikationspartner eingefordert werden, sie kann nur durch die eigene Offenheit, Glaubwürdigkeit und den Respekt dem Anderen gegenüber initiiert werden.

Fatal wirkt sich Pseudo-Offenheit aus, hinter der sich in Wirklichkeit andere Motive verbergen. Erkennt der Kommunikationspartner, dass seine eigene Offenheit missbraucht wurde, kann das der so „betrogene“ Kommunikationspartner als einen nicht wieder gut zu machenden Vertrauensbruch empfinden.

Sozialverträgliche Kooperation

Sozialverträgliche Kooperation bedeutet für Arbeitnehmervertreter, sich als gleichberechtigte Partner zu sehen und auf dieser Basis zu entscheiden, ob und inwieweit kooperiert wird. Es setzt die Bereitschaft zur verantwortungsbewussten Einflussnahme voraus, zum Wohle aller Beteiligten zu handeln und für eigene Fehler einzustehen. Das ist eine Gratwanderung zwischen Eigeninteressen und Fremdinteressen. Beide Aspekte müssen so aufeinander abgestimmt werden, dass die in Verhandlungsprozessen erreichten Ziele sowohl die Werte einzelner Personen als auch der Organisation/Gesellschaft berücksichtigen.

Sozialverträgliche Kooperation bedeutet die richtige Einschätzung von Problemen und Lösungen. Das kann jedoch bei so komplexen Themen wie dem Offshoring nicht im Alleingang von Kapitalgebern und/oder Arbeitnehmervertretern erfolgen, sondern nur durch die Akzeptanz verschiedener Meinungen. Je höher Sozial- und Fachkompetenz der am Entscheidungsprozess Beteiligten sind, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass die richtigen Entscheidungen getroffen werden. Dabei darf Expertentum nicht zur Abkapselung und egoistischer Rechthaberei führen, sondern muss dazu beitragen, die Pluralität der Meinungen zu fördern. Auch wenn dieses Vorgehen zeitraubend und arbeitsintensiv erscheint, ist es die einzige Chance, einen sinnvollen Konsens herbeizuführen und somit langfristig Erfolg zu haben. Konsens jedoch nur um des Konsenses willen nutzt niemandem, wenn er auf fachlicher Inkompetenz basiert und damit der falsche Weg eingeschlagen wird.

Damit alle Beteiligten vom gemeinsamen Handeln profitieren können, ist ein ausgewogenes systemverträgliches Verhalten erforderlich. Das heißt für die Arbeitnehmervertreter ganz konkret, dass sie um der **gemeinsamen Ziele** willen mit den Anteilseignern/Managern zunächst für die **eigenen Ziele** einstehen müssen,

also genau wissen müssen, ob und warum sie Offshoring befürworten oder nicht. Denn vorab schon Kompromisse um der Konfliktvermeidung willen einzugehen, hinter denen die Arbeitnehmervvertretung nicht wirklich steht, macht keinen Sinn und kann zu keinem befriedigenden Ergebnis führen. Erst auf der Basis klarer Standpunkte ist ein Ringen der Arbeitnehmervvertreter um Gemeinsamkeit mit den Anteilseignern/Managern und das Eingehen von Kompromissen hinsichtlich des Offshoring sinnvoll.

Konstruktives Feedback

Konstruktives Feedback ist eine wichtige Grundlage für erfolgreiche Verhandlungsprozesse. Voraussetzung für ein fundiertes Feedback sind intensive Beobachtung, Einfühlung, Offenheit und fachliche Kompetenz. Es macht beim Feedback wenig Sinn, seine nicht fundierte Meinung zum Besten zu geben; das kann sehr beleidigend sein. In diesem Falle ist Schweigen angebrachter – aber nur dann. Aus Rücksichtnahme zu schweigen, wenn ein Feedback angebracht und erwartet wird, bedeutet, sich aus der Verantwortung zu ziehen. Das erhöht – wenn auch ungewollt – die Spannung.

Für viele Kommunikationspartner ist kritisches Feedback zu geben ein Problem, da es häufig als verletzend empfunden wird. Dennoch ist Kritik für Lernprozesse äußerst wichtig, vorausgesetzt sie wird in wertschätzender, nicht verabsolutierender Weise vorgetragen.

Kritik ist jedoch dann abzulehnen, wenn darin lediglich eine Möglichkeit der Selbstaufwertung gesehen wird. Manch ein Kritiker empfindet sich umso größer, je kleiner er den anderen macht, ohne etwas dafür zu leisten. Eine weitere abzulehnende Variante der Kritik ist Spott, der auf Kosten des anderen erfolgt und den Selbstwert des Kritikers vermeintlich erhöht. Das sind Formen des Feedback, die nichts zu einer effizienten Kommunikation beitragen, sondern lediglich zum Ziel haben, den Kommunikationspartner zu verletzen.

Doch nicht nur Feedback zu geben, will gelernt sein, sondern auch Feedback annehmen zu können. Rückmeldungen bieten die Chance zu mehr Selbsterkenntnis. Das setzt einerseits Vertrauen, andererseits Interesse und Aufgeschlossenheit gegenüber neuer Information voraus.

Folgende Aspekte sind z. B. beim Feedback-Geben und Feedback-Annehmen im Zusammenhang mit einer anstehenden Offshoring-Entscheidung zu beachten:

Feedback-Geben

Der Feedback-Geber sollte

- Feedback wertschätzend, einfühlsam und offen geben
- Lob nicht mit Kritik vermischen; beides sollte getrennt erfolgen
- zuerst das positive, dann das negative Feedback geben (Positives baut auf, erzeugt Nähe zwischen den Kommunikationspartnern)
- vom Allgemeinen zum Speziellen kommen (klare Orientierung)
- Kritik auf bestimmte Verhaltensweisen richten, nicht die ganze Person kritisieren
- mit seiner Kritik die negativen Folgen des Handelns aufzeigen
- in sein Feedback auch Lösungsvorschläge aufnehmen

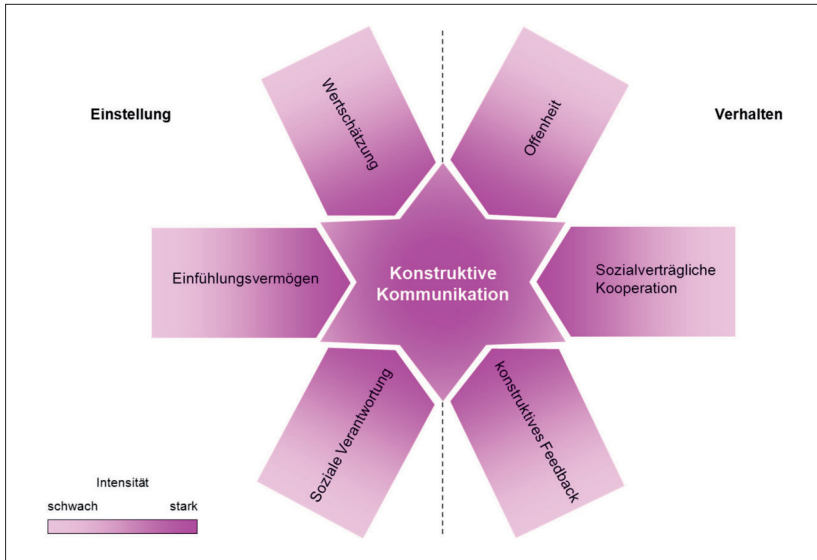
Feedback-Annehmen

Der Feedback-Empfänger sollte

- sich auf das Feedback konzentrieren (auch wenn es Kritik ist), um mehr über sich zu erfahren
- einen unmittelbaren Gegenangriff vermeiden
- Verständnisfragen stellen
- Feedback anderer auch hinterfragen
- darüber nachdenken, wenn Selbst- und Fremdeinschätzung voneinander abweichen

Einstellung und Verhalten sind die Basis konstruktiver Kommunikation. Die folgende Abbildung zeigt, dass Kommunikation umso konstruktiver verlaufen kann, je stärker die dargestellten Einstellungen und Verhaltensweisen miteinander interagieren.

Abb. 31: Konstruktive Kommunikation



(Dambmann, eigene Darstellung)

5.2.3 Das Verhandlungsgespräch zum Offshoring – die frühe Einbindung der Arbeitnehmervertreter

Arbeitnehmervertreter sind die Interessenvertreter ihrer Belegschaft, von der sie gewählt wurden. Sie müssen bei ihren Aktivitäten jedoch auch das Unternehmenswohl berücksichtigen. Gerade das Thema Offshoring ist für Arbeitnehmervertreter eine große Herausforderung, bei der sie sich in Verhandlungsgesprächen bewähren müssen. Denn es sind einerseits gravierende (tatsächlich aber schwer einzuschätzende) Auswirkungen für die Arbeitnehmer zu befürchten, andererseits wird die Interessenvertretung oft von der Anteilseignerseite erheblich unter Druck gesetzt, da diese im Offshoring oft die einzige Möglichkeit sieht, konkurrenzfähig zu bleiben und langfristig zu überleben.

Das im Folgenden dargestellte Modell orientiert sich in wichtigen Grundzügen am Harvard-Konzept von Fisher et al. und an der U-Theorie von Scharmer. Das hier beschriebene Verfahren geht von der **frühen Einbindung** der Arbeitnehmervertreter in den Entscheidungsprozess aus, mit der die Eskalation des Konflikts verhindert werden soll. Die wichtigste Voraussetzung – eine konstruktive Bezie-

hungsebene – ist durch die frühe Einbindung der Arbeitnehmervertreter durch die Anteilseigner/Manager, zumindest im Vorfeld der Verhandlung zum Offshoring schon einmal sicher gestellt.

In Abschnitt 5.3.3 wird auf die negativen Folgen einer sehr **späten Einbindung** bzw. **Nichteinbindung** der Arbeitnehmervertreter in das Offshore-Vorhaben eingegangen und die Gefahr der Konflikteskalation infolge eines Vertrauensbruchs und unzureichender Vorbereitungszeit dargestellt. Im Anschluss daran zeigen wir, wie der Betriebsrat zur Deeskalation potenzieller Konflikte sowie zur Konfliktprophylaxe beitragen kann.

Folgende Punkte sind bei der Verhandlungsführung im Falle einer frühen Einbindung der Arbeitnehmervertreter in die Offshoring-Entscheidung zu beachten und werden nachfolgend auch noch eingehender diskutiert:

1. die Vorbereitung auf das Verhandlungsgespräch
2. der Beginn des Verhandlungsgesprächs
3. die gemeinsame Problemanalyse und Verhandlung
4. die Entscheidungsfindung
5. die gemeinsame Zielvereinbarung
6. die Kontrolle.

1. Vorbereitung auf das Verhandlungsgespräch

Jedes Verhandlungsgespräch bedarf einer **fachlichen** und **emotionalen** Vorbereitung, damit es Erfolg haben kann. Damit können schon im Vorfeld seitens der Arbeitnehmervertreter nicht nur die eigenen Ziele, die fachlichen und persönlichen Konfliktpunkte, sondern auch jene des Anteilseigners/Managers bewusst gemacht werden. Das Ausmaß von Überraschungen wird auf ein Minimum beschränkt, Angst und Stress können bereits zu Beginn abgebaut werden. Eine gute Gesprächsvorbereitung bringt beiden Gesprächsparteien Vorteile: Zeitersparnis, da man schneller zum Kern der Sache kommt und auch der Gesprächspartner wertvolle Zeit gewinnt. Auch fühlt der Gesprächspartner Wertschätzung, da sich der Betriebsrat auch auf dessen Situation eingestellt hat.

Folgende Aspekte sind für die optimale Vorbereitung auf das Verhandlungsgespräch zu beachten:

1. Folgende Ziele könnte der Betriebsrat für sich definieren:
 - a) Er strebt eine fachlich-fundierte Erkenntnisgewinnung an.
 - b) Er klärt die tiefer liegenden Motive der eigenen Einschätzung („Warum oder wozu sind wir für/gegen Offshoring?“).
 - c) Er stellt den Zukunftsaspekt – Offshoring ja oder nein – in den Fokus seiner Entscheidungsfindung.
 - d) Er setzt Prioritäten hinsichtlich der eigenen Werte und Interessen: Steht z. B. die Arbeitsplatzsicherheit vor der Gewinnmaximierung, der Ökologieaspekt vor der Lohnerhöhung etc. im Vordergrund? Diese und weitere Aspekte sollten in unterschiedlichen Kombinationen einander gegenübergestellt werden, um Klarheit zu erhalten.
2. Er glaubt an sich, damit auch andere an ihn glauben können.
 - a) Der Betriebsrat versetzt sich in die Perspektive des Kapitaleigners:
 - b) Welchen Führungsstil pflegt der Anteilseigner: den autoritären, autoritativen (motivierender Stil bei Veränderungsprozessen), affiliativen (harmonisch-bindungsorientierten), demokratischen, leistungsbetonten, coachenden Führungsstil? (Siehe nähere Beschreibung der Führungsstile bei Goleman)
 - c) Er eruiert die Werte und Interessen des Kapitaleigners.
 - d) Er stellt fachliche und emotionale Gemeinsamkeiten und Gegensätze fest.
 - e) Er untersucht den Spielraum für mögliche Zugeständnisse.
3. Er legt einen Besprechungsplan an, um spätere Beschlüsse, Ergebnisse, Maßnahmen schriftlich festzuhalten.

2. Beginn des Verhandlungsgesprächs

Da der erste Eindruck immer entscheidend ist („you never have a second chance for the first impression“), sollte die Arbeitnehmervertretung bereits zu Beginn des Verhandlungsgesprächs ihren Teil zu einer positiven Beziehungsatmosphäre beitragen. Darüber hinaus ist auf selbstsicheres Auftreten, auf präzise Ausdrucksweise und ruhige Ausstrahlung zu achten. Wichtig ist, dass sich die Arbeitnehmervertretung aktiv in das Gespräch einbringt, da das – Untersuchungen von Secord & Backman zufolge – mit Kompetenz, Zurückhaltung jedoch eher mit Inkompetenz gleichgesetzt wird. Insbesondere hat es der Initiator des Verhandlungsgesprächs in der Hand, ob das Gespräch gut beginnt.

Folgendes Verfahren schlagen wir vor:

Der Betriebsrat sollte

1. eine positive Atmosphäre erzeugen
2. wertschätzend gegenüber dem Anteilseigner auftreten. Der sollte nie als abstraktes Wesen gesehen, sondern als Mensch anerkannt werden
3. fachliche und emotionale Selbstkongruenz zeigen (zu dem stehen, was er über Offshoring wirklich denkt und empfindet)
4. keine Manipulationstechniken anwenden, größtmögliche Offenheit zeigen
5. sein Anliegen zum Thema Offshoring konkretisieren
6. nicht nur auf verbale Äußerungen achten sondern auch auf die Körpersprache des Kapitaleigners (Gestik, Mimik, Haltung, Bewegung und Augenkontakt zeigen, wie dieser zum Anliegen des Betriebsrats steht); Gleiches gilt für die Selbstbeobachtung
7. sich keinesfalls von negativen Emotionen, wie z. B. Aggressionen des Gegenübers anstecken lassen; auch wenn es schwer fällt, Wertschätzung zeigen
8. den Verhandlungspartner aussprechen lassen, ihm nicht ins Wort fallen
9. gleichberechtigte Behandlung aber auch vom Anteilseigner einfordern.

3. Gemeinsame Problemanalyse

Ist der Einstieg in das Verhandlungsgespräch zum Offshoring gelungen, ist eine wichtige Hürde für einen weiteren positiven Verlauf genommen. Bei der sich nun anschließenden Problemanalyse halten die Parteien die Gemeinsamkeiten und Differenzen hinsichtlich des Offshoring fest und verhandeln über wesentliche Aspekte. Für den optimalen Verlauf sollte der Betriebsrat folgende Schritte beachten:

Der Betriebsrat sollte

1. seinen Kernpunkt zum Offshoring direkt ansprechen
2. Fragen stellen, um in die Perspektive des Kapitaleigners einzutauchen und um das Gespräch besser steuern zu können
3. konzentriert zuhören
 - a) Das „Warum“ und „Wozu“ des Gesprächspartners nachzuvollziehen versuchen
 - b) mit den eigenen Ansichten abgleichen
4. Feedback geben und den eigenen Standpunkt erläutern:
 - a) Gegensätze und Möglichkeiten zum Ausgleich (z. B. Gewinnmaximierung versus Arbeitsplatzsicherheit) ansprechen
 - b) Gemeinsamkeiten hervorheben und versuchen, diese mit den strittigen Punkten zu verbinden; muss z. B. Arbeitsplatzsicherheit wirklich ein Gegensatz zur Gewinnorientierung sein/bleiben? Welche neuen Ideen entstehen, wenn beide Kriterien als Ausgangsbasis der Diskussion dienen? Entsprechend kann mit weiteren bedeutenden kontrastierenden Gesichtspunkten experimentiert werden.
5. die eigenen Emotionen und die des Gesprächspartners beachten (sie weisen auf die tieferen Bewertungen des Themas bzw. des Verhandlungspartners hin)
6. Spielraum schaffen (für sich selbst und den Kapitalgeber)
 - a) Erfordernisse erläutern, keine Bedingungen stellen
 - b) Bessere Alternativen zum Offshoring aufzeigen (z. B. Verbleib am Standort und Schwerpunktsetzung im Innovationsbereich etc.)
 - c) Gegenargumente des Gesprächspartners nicht ohne Prüfung zurückweisen
 - d) Vorschläge des Kapitaleigners nicht gleich im Keim ersticken
 - e) Berechtigte Kritik annehmen
7. ein Festfahren und Kampfsituationen vermeiden
 - a) Nicht in den eigenen Vorstellungen zum Offshoring erstarren, sondern Interesse an den Vorstellungen des Konfliktpartners zeigen
 - b) Neutral-sachbezogen auf Angriffe reagieren und erneut auf die Gemeinsamkeiten eingehen
8. ein Zwischenfazit erreichen
 - a) Festhalten des momentan Erreichten
 - b) Formulierung der Zwischenergebnisse

4. Entscheidungsfindung

Die Entscheidungsfindung ist in der Regel die schwierigste Phase der Verhandlungen, weil sie eine Kompromissbereitschaft voraussetzt, die nicht immer leicht fällt. Unsicherheiten können nie ganz ausgeräumt werden, da die Zukunft nicht wirklich vorhersehbar ist. Doch ohne Entscheidung ist die Realisierung von Zielen nicht möglich. Kompromisse sind also unumgänglich. Sie tragen jedoch dann am stärksten zum Erfolg bei, wenn sie für beide Verhandlungspartner eine gemeinsame Wertebasis haben.

Folgende Schritte sollten der Entscheidungsfindung zugrunde gelegt werden:

1. Unterschiedliche Werte, Interessen und Ziele darlegen
 - a) Welche generellen Werte und Ziele haben sowohl für die Arbeitnehmervertretung als auch für die Kapitaleigner Priorität? (Wenn möglich, Visualisierung auf Flip Chart; das wirkt nachhaltiger als flüchtige Verbalisierung und erleichtert die Entscheidungsfindung)
 - b) Welche Gründe sprechen für, welche gegen die Priorisierung dieser Werte und Ziele?
 - c) Wie lässt sich das Thema Offshoring mit diesen Werten und Zielen vereinbaren?
 - d) Welche kurz- und langfristigen Folgen hat das Offshoring?
 - e) Mit den verschiedenen Möglichkeiten auf Flip-Chart jonglieren
2. Bewertung des Offshoring
 - a) Objektive Beurteilungskriterien (Verlust der Konkurrenzfähigkeit am Markt etc.) anwenden
 - b) Überzeugen statt Manipulieren
 - c) Nicht vorschnell – z. B. durch Androhung eines Streiks – den Kapitaleigner zum „Verlierer“ machen
 - d) Bereitschaft zeigen, bei guten Gegenargumenten die eigene Meinung zu revidieren
3. Erweiterung der Basis der Wahlmöglichkeiten
 - a) Welche Alternativen gibt es zum Offshoring (z. B. Verbleib am Standort), die für den Kapitaleigner relevant sein könnten?
 - b) Bei welchen Alternativen könnte eine Einigung erzielt werden?
4. Suche nach Gemeinsamkeiten zwischen Arbeitnehmervertretern und Kapitaleignern
 - a) Vorteile für beide Verhandlungspartner und das Unternehmen
 - b) Nachteile für beide Verhandlungspartner und das Unternehmen bei Uneinigkeit
 - c) Konzentration auf die Gemeinsamkeiten.

Gemeinsame Zielvereinbarung

Die gemeinsame Zielvereinbarung sollte nach folgenden Schritten ablaufen:

Der Betriebsrat sollte

1. Ziele des Offshoring konkretisieren und nach Prioritäten ordnen
2. Etappenziele setzen
3. konkrete Handlungsschritte festlegen
4. den Zeitfaktor berücksichtigen und ein bestimmtes Zeitlimit einhalten
5. Kooperationen bestimmen
6. Delegation festlegen
7. sich auf konkrete Ziele verpflichten.

5. Kontrolle

Die Verhandlungen sollten erst beendet werden, wenn auch Vereinbarungen über die Kontrolle der Zielerreichung festgelegt wurden. Damit wird die Bedeutung der gemeinsamen Entscheidungsfindung betont und wirkt für alle Beteiligten motivierend, an der Zielerreichung konsequent mitzuwirken.

Folgende Regeln sollte der Betriebsrat befolgen

1. Neutrale Beurteilungskriterien anwenden
2. Nachlässigkeiten sanktionieren
3. Bei gravierenden Umsetzungsproblemen ggf. neue Zielvereinbarungen treffen.

5.3 Ganz ohne Konflikte geht es nicht

5.3.1 Konflikte als Chance

Die meisten Menschen betrachten Konflikte von ihrer destruktiven Seite. Doch sie sind nicht per se etwas Negatives. Im Gegenteil. Von Konflikten können wichtige Impulse und positive Entwicklungen ausgehen. Gerade unterschiedliche Einstellungen ermöglichen es, Dinge neu bzw. aus einem ganz anderen Blickwinkel zu betrachten. Konflikte verstärken den Lerneffekt, solange keine unkontrollierten Emotionen im Spiel sind und damit ein Eskalationsprozess verhindert wird. Im Idealfall sind die Vorteile eines Konflikts insbesondere darin zu sehen, dass sie auf

Probleme hinweisen und helfen, Missstände aufzudecken und Entwicklungen in Gang zu setzen. Sie tragen zur Schärfung des Problembewusstseins und zu Klärungsprozessen bei und ermöglichen es, festgefahrene Strukturen aufzubrechen. Konflikte können auch dazu führen, die Kommunikation mit dem Konfliktpartner auf konstruktive Weise zu intensivieren. Sie mobilisieren die Motivation und tragen zu Veränderungen bei. Ganz allgemein: Konflikte verhindern Stillstand.

Das gilt natürlich auch für Entscheidungen im Zusammenhang mit dem Thema Offshoring, das in vielen Unternehmen zu Konflikten zwischen Arbeitnehmervertretern und Anteilseignern/Managern führt. Solange der Konflikt auf einer intakten Beziehungsbasis sachlich geführt wird – was zunächst durch eine frühe Einbeziehung der Arbeitnehmervertretung in den Entscheidungsprozess gewährleistet ist – kann die Suche nach einem gemeinsam getragenen Konsens erfolgreich voranschreiten, der auf die Weiterentwicklung des Unternehmens und seiner Belegschaft abzielt.

Doch sobald die Beziehungsebene geschädigt ist – z. B. weil der Arbeitgeber die Arbeitnehmervertretung ohne nachvollziehbaren Grund erst sehr spät in den Prozess einbezogen hat –, was dort zu entsprechendem Misstrauen führt, entsteht die Gefahr, dass sich die Parteien argumentativ festfahren und der Konflikt erstarrt. Im Ergebnis geht der Blick für das „große Ganze“ verloren und tritt stattdessen das verletzte Ego in den Vordergrund.

Im Folgenden soll nun dargestellt werden, welche Bedeutung Gefühle für die Wahrnehmung von Konflikten haben.

Gefühle und Körperempfindungen

Konflikte entstehen immer dann, wenn die Befriedigung von Grundbedürfnissen, die Ausdruck spezifischer Interessen sind, behindert wird oder gefährdet erscheint. Bei Konflikten handelt es sich nie um „neutrale“ Sachaspekte. Konflikte werden erst dann als solche wahrgenommen, wenn sie von stärkeren Gefühlen begleitet werden, die sich in körperlichen Empfindungen bemerkbar machen (Herzklopfen etc.).

Gefühle als Maßstab von Bedeutungen

Den Erkenntnissen der Gehirnforschung zufolge erlangen Dinge/Personen/Ereignisse wirkliche Bedeutung nur durch Gefühle. Sie liefern die notwendige Energie, Prioritäten zu setzen und Ziele zu verwirklichen. Je wichtiger diese empfunden werden, desto stärkere Gefühle sind im Spiel. Wird ein Arbeitnehmervertreter z. B. sehr spät (Fall b) in den Entscheidungsprozess einbezogen oder ignoriert der

Anteilseigner/Manager ihn einfach (Fall c), bahnt sich beim Arbeitnehmervertreter dann ein Konflikt an, wenn das Thema für ihn echte Bedeutung hat und er sich als Person (Beziehungsebene) zurückgewiesen fühlt. Ohne Gefühle wären alle Ereignisse bedeutungslos; sie könnten den Menschen nicht berühren.

Gefühle kontra Verstand?

Im Gehirn erfolgt eine Parallelverarbeitung von Informationen. Immer muss das Gehirn, um eine Entscheidung zu treffen, Bewertungen vornehmen. Basis einer Bewertung sind – wie schon erwähnt – immer die Gefühle. Die Wahrnehmung einer Situation und deren Bewertung erfolgen in unterschiedlichen Gehirnsystemen, die erst zu einem relativ fortgeschrittenen Zeitpunkt miteinander wechselseitig in Beziehung treten. Das Gefühlssystem hat immer einen Vergangenheitsbezug, indem es neue Informationen (z. B. die Ankündigung des Offshoring-Vorhabens) mit früheren Erfahrungen (betriebliche Veränderungen, wie Rationalisierungen, die zu Personalabbau führten) in Beziehung setzt und dann in die Zukunft projiziert.

Waren diese Erfahrungen negativ, tritt unmittelbar ein ablehnendes Gefühl auf und umgekehrt. Diese Einstellungen können natürlich durch Reflektion – wenn auch oft nur sehr schwer – verändert werden. Doch ohne dieses Gefühlssystem käme die Ratio nicht zurecht. Denn es ist dieses System, das Erfahrungen eine wirkliche Bedeutung verleiht und genügend Energien mobilisiert, um Handlungen zu initiieren. Gefühle führen den Menschen nur dann in die Irre – z. B. in Konfliktsituationen mit Bedrohung des Selbstwertgefühls –, wenn sie derart die Oberhand gewinnen, dass sie nicht mehr differenziert mit den rationalen Informationssystemen des Gehirns interagieren.

5.3.2 Allgemeine Auslöser der Konfliktentstehung

Bei der Entstehung von Konflikten im zwischenmenschlichen Bereich wirken meist mehrere Faktoren zusammen. Wir wollen hier insbesondere auf jene eingehen, die häufig ursächlich sind für die Auseinandersetzung zwischen Arbeitnehmervertretern und Anteilseignern/Managern. Im Vordergrund stehen dabei Werte-, Interessens- und Zielkonflikte, die Unvereinbarkeit verschiedener Rollen sowie das Machtspiel.

Wertekonflikte

Ob eine Verhandlung zwischen Arbeitnehmervertretern und Anteilseignern/Managern problematisch oder unproblematisch verläuft, hängt in hohem Maße von

der Gemeinsamkeit solcher Werte ab, die sich aus den Grundbedürfnissen des Menschen ableiten lassen. Eine gemeinsame Werteorientierung schafft Vertrauen, Planungssicherheit und die Motivation, an „einem Strang zu ziehen“. Deshalb gestalten sich soziale Beziehungen oft so schwierig, wenn Kommunikationspartner sehr unterschiedliche Werte vertreten oder der Verhandlungspartner plötzlich vom gemeinsamen Wertesystem abweicht, das als Orientierungsrahmen bislang Gültigkeit hatte. Ignoriert beispielsweise der Anteilseigner/Manager den im Leitbild postulierten Wert – „der Mensch ist unser höchstes Gut“ – dahingehend, dass bei der Erwägung des Offshoring vor allem die Lohnkostenfrage und damit einhergehender Personalabbau im Stammhaus in den Vordergrund tritt, können das die Arbeitnehmervertreter als massiven Vertrauensbruch empfinden. Das erklärt auch die Eskalation vieler Konflikte, die entstehen, wenn als selbstverständlich geltende Werte verletzt werden, die als Grundrechte vereinbart wurden und Basis der Zukunftsplanung waren. Der konstruktiv-vertrauensvollen zwischenmenschlichen Beziehung ist damit das Fundament entzogen.

Interessen- und Zielkonflikte

Die Interessens- und Zielkonflikte zwischen Arbeitnehmervertretern und Anteilseignern/Managern ergeben sich einerseits aus den persönlichen Bedürfnissen beider Seiten (z. B. Anerkennung/Staterwerb durch Karriere), andererseits aus den Rahmenbedingungen eines Unternehmens, wie Organisationsaufbau, Organisationsabläufe, Unternehmensziele, Mitbestimmungsmöglichkeiten, Offshoring und die zur Verfügung stehenden Ressourcen.

Konflikte im zwischenmenschlichen Bereich sind immer Ausdruck dafür, wie ein Mensch innerlich mit seinen Konflikten umgeht. Zu Konflikten im zwischenmenschlichen Bereich kommt es dann, wenn die Interessensgegensätze der am Konflikt beteiligten Personen unvereinbar sind, ihre Handlungsentwürfe (z. B. Anerkennung/Staterwerb durch Karriere) miteinander konkurrieren. Gegenseitige Abhängigkeiten, die Resultat der betrieblichen Arbeitsteilung sind, gehören zu den maßgeblichen Konfliktursachen. Denn wären die Handlungen der Arbeitnehmervertreter und der Anteilseigner/Manager nicht wechselseitig voneinander abhängig, hätte das Handeln der einen Person keinen Einfluss auf das Handeln der anderen. Ein Konflikt könnte gar nicht entstehen. Damit ist die gegenseitige Abhängigkeit der Handlungen eine notwendige Voraussetzung für das Entstehen von Interessenskonflikten.

Bei Konflikten, die sich aus den spezifischen Rahmenbedingungen des Unternehmens ergeben, ist zwischen horizontalen und vertikalen Interessensgegen-

sätzen zu unterscheiden. So kommt es bei horizontalen Interessensgegensätzen zu Konflikten zwischen gleichrangigen organisatorischen Einheiten, die in wechselseitiger Abhängigkeit stehen. Ihr gemeinsames Ziel sollte es z. B. sein, mit Hilfe ihrer jeweiligen Spezialisierung eine höhere Produktivität zu erreichen. Bei vertikalen Interessensgegensätzen einer organisatorischen Einheit divergieren die Organisationsziele, wie z. B. die Befürwortung des Offshoring seitens der Anteilseigner/Manager und die Ablehnung seitens der Arbeitnehmervertreter.

Das Bestehen konkurrierender Interessen in einer Konfliktsituation schließt jedoch nicht aus, dass es gleichzeitig auch kooperierende Interessen zwischen den Konfliktpartnern gibt. Häufig herrscht eine Mischform vor, in der konkurrierende und kooperierende Interessen existieren, das heißt, die Parteien können ihre Interessen jeweils nur teilweise durchsetzen. Liegen jedoch ausschließlich konkurrierende Interessen vor, besteht kein Spielraum für Kooperation. Setzt eine Partei, z. B. die Anteilseigner/Manager aufgrund der Machtverhältnisse ihre Interessen (Offshoring) durch, geht dies zu Lasten der anderen Partei. Die „unterdrückte“ Partei wird aufgrund solcher Erfahrungen (die prinzipiell eine Einschränkung ihres Handlungsspielraums sowie eine Verletzung des Selbstwertgefühls zur Folge haben) dazu tendieren, immer mehr auf Konfrontationskurs zu gehen (z. B. Androhung von Streiks), um ihre Gegenmacht zu demonstrieren.

Führen kooperierende Aspekte in Unternehmen ein Schattendasein, können Konflikte zu manifesten Interessensgegensätzen zwischen den Parteien werden.

Die Unvereinbarkeit verschiedener Rollen

Gerade Arbeitnehmervertretungen stehen häufig vor der Schwierigkeit, ihrer Doppelrolle – Vertretung der Interessen der Belegschaft und Handeln im Interesse des Unternehmenswohls – gerecht zu werden. Einerseits trägt das Management seine Erwartungen an den Betriebsrat heran, dieser solle sich strategischen Zielen, wie Kostenoptimierung, Markterschließung und Ressourcennutzung durch Offshoring öffnen, selbst wenn dabei Arbeitsplätze am Stammstandort abgebaut werden müssen. Andererseits verlangt die Arbeitnehmerschaft die volle Solidarität ihrer Vertreter gegenüber dem Anteilseigner/Manager und versteht darunter insbesondere die dauerhafte Sicherung der Arbeitsplätze auch dann, wenn die Existenz des Unternehmens gegebenenfalls nur durch Abbau von Arbeitsplätzen langfristig gewährleistet werden kann.

Während sich die Arbeitnehmervertretung in die Perspektive des Anteilseigners/Managers in eine weitgehend abstrakte Welt hineindenken muss, die von

Zahlen, Fakten und statistischen Prognosen dominiert wird, erlebt er auf der anderen Seite unmittelbar die Betroffenheit von Menschen.

Besonders schwierig wird es für den Betriebsrat, wenn er sehr spät (wie in Fall b) in den Entscheidungsprozess einbezogen wird oder wenn die Entscheidung für das Offshoring praktisch schon gefallen ist (wie in Fall c). Ganz gleich, welche Seite die Arbeitnehmervertretung unterstützt – ihre Entscheidung entbehrt dann einer fundierten Argumentationsgrundlage und führt zwangsläufig zum Konflikt.

Das Machtspiel

Während Werte-, Interessens-/Zielkonflikte und die Unvereinbarkeit verschiedener Rollen zwar wichtige Konflikträger sind, jedoch für die Konfliktpartner äußerlich erkennbar und prinzipiell verhandelbar sind, ist das Machtspiel ein in der Person wirkender (intrapsychischer) Prozess, der nach außen i. d. R. verdeckt ausgetragen wird. Gewinnen die konkurrierenden Aspekte die Oberhand über die kooperierenden, kommt es sehr leicht zum Machtspiel, wenn die Beziehungsbasis und damit das Vertrauen zum Gegenüber zerstört wurden. Der Ausdruck Macht-„spiel“ wird hier in Abgrenzung zum offenen Machtkampf benutzt, der dem gesellschaftlichen Anspruch nach Toleranz und Offenheit zuwider läuft. Liegen die Gründe für das Machtspiel in gestörten Beziehungen, kann die Situation prinzipiell noch „gerettet“ werden. Dies geschieht dadurch, dass zumindest **ein** Verhandlungspartner erneut und konsequent die kooperierenden Aspekte in den Vordergrund stellt. Dadurch wirkt er, durch Betonung dieser Gemeinsamkeit, der Verhärtung der Beziehungsbasis entgegen.

Die extremere Form des Machtspiels ist jedoch jene, bei der der Machtmechanismus nicht Ausdruck äußerer Umstände ist, sondern der Persönlichkeit zugrunde liegt und sich unmittelbar dann in Gang setzt, wenn Konkurrenz oder ein eigener Vorteil vermutet wird. In einem solchen Machtspiel wird die Durchsetzung der eigenen Interessen auf subtile Weise verfolgt. Das Streben nach umfassenden Entscheidungs- und Handlungsspielräumen sowie Statussymbolen dient vor allem dem Zweck, ganz legitim Macht auszuüben. Auch wenn ein Mensch mit einer solchen Persönlichkeitsstruktur verbal die „Sachzwänge“ in den Vordergrund rückt, geht es ihm in diesem Machtspiel meist nicht wirklich um die Sache und um eine Win-win-Situation sondern um Sieg oder Niederlage.

Kennzeichen solcher „Machtmenschen“ ist es, dass sie ihresgleichen lieber aus dem Weg gehen, um erst gar nicht in die Verliererrolle zu kommen. Sicherer ist für sie das Machtspiel mit schwächeren Menschen. Deshalb wird im Machtspiel auch eine bestimmte Konstellation bevorzugt: Der Mächtige kämpft gegen den

Schwachen. Der Druck zu gewinnen, lässt oft keinen Platz für Verantwortungsgefühl – weder für die Sache noch für den Schwächeren. Greift das Machtspiel nicht, initiiert der Machtspieler oft eine Konflikteskalation.

Zwischen diesen beiden extremen Polen des Machtspiels liegen zahlreiche Varianten, wie ein Machtspiel ablaufen kann.

5.3.3 Eskalationsgefahren im Rahmen eines Offshoring-Verhandlungsprozesses

Wie im vorangegangenen Kapitel dargestellt, tritt im Konfliktfall die Beziehungsebene in den Vordergrund. Fühlt sich z. B. der Betriebsrat zu spät in den Entscheidungsprozess eingebunden oder gehen die Einstellungen der Verhandlungspartner so weit auseinander, dass eine akzeptable Lösung aussichtslos erscheint, wächst die Gefahr, dass der Konflikt eskaliert.

Wir unterscheiden zwei Konfliktsituationen:

1. Die späte Einbindung bzw. Nicht-Einbindung der Arbeitnehmervertretung in den Entscheidungsprozess

Während die frühzeitige Einbindung der Arbeitnehmervertretung in den Entscheidungsprozess eine gute Basis für das Verhandlungsgespräch schafft, entstehen Konflikte, wenn die Belegschaftsvertretung erst sehr spät berücksichtigt wird. Denn für sie stellt sich zu Recht die Frage, welche Gründe den Anteilseigner/Manager dazu bewegen haben.

Klammert das Management den Betriebsrat aus dem Entscheidungsprozess aus und stellt ihn vor vollendete Tatsachen, ist die wesentliche Grundlage für eine gute Verhandlungsatmosphäre – das Vertrauen – zerstört. Zur persönlichen Kränkung kommt die fachliche Überforderung, da der Betriebsrat von weiten Teilen des Entscheidungsprozesses ausgeschlossen war und damit gar nicht auf dem Wissensstand der Entscheidungsträger sein kann.

Ob dieser Konflikt eskaliert, hängt vor allem von den Vorerfahrungen der Betriebsräte mit dem Anteilseigner/Manager ab, deren Kenntnisstand zum Offshoring und von der ihnen verbleibenden Zeit (vgl. Teil 1), sich trotzdem noch angemessen auf das Thema Offshore vorzubereiten. Dabei zeigt sich in der Praxis, dass selbst negative Vorerfahrungen sowie ein niedriger Kenntnisstand nicht zwangsläufig eine Eskalation des Konfliktes nach sich ziehen müssen, wenn der Interessenvertretung noch genügend Zeit eingeräumt wird, sich mit der Thematik auseinanderzusetzen, um an der endgültigen Entscheidung doch noch als gleichberechtigter Partner mitwirken zu können. Ein solches Zugeständnis seitens des

Anteilseigners/Managers kann sich unmittelbar positiv auf die Beziehungsebene der Verhandlungspartner auswirken. Es ist eine Chance, die Eskalation des Konflikts – die immer auch einen Kontrollverlust bedeutet – zu verhindern.

Die folgende Tabelle zeigt Konstellationen, die die Gefahr einer Eskalation fördern oder eindämmen können:

Tab. 22: Checkliste Konflikteskalation

Voraussetzung und Konsequenzen einer späten Einbindung der Arbeitnehmervertreter in die Offshore-Entscheidung										
Ausgangsposition										
	positive Beziehung zum KE (frühere Erf. mit AV)	negative Beziehung zum KE (frühere Erf. mit AV)	fundierte Kenntnis der AV zum Offshore	mangelnde Kenntnis der AV zum Offshore	angemessene Reaktionszeit für AV	keine angemessene Reaktionszeit für AV	keine Konflik- eskalation	geringe Konflik- eskalation	hohe Konflik- eskalation	Konsequenz
1.	X		X		X		✓			Grundlage für positives Verhandlungs- gespräch
2.	X		X			X		✓		belastetes Verhandlungs- gespräch
3.	X			X	X		✓			
4.	X			X		X			✓	
5.		X	X		X		✓			
6.		X	X			X			✓	
7.		X		X	X		✓			
8.		X		X		X			✓	führt zu negativer Beziehung, drohendem Verhandlungs- abbruch

Legende:
 KE = Kapitalgeber
 AV = Arbeitnehmervertreter
 Erf. = Erfahrung

(Dambmann, eigene Darstellung)

Die Tabelle 22 zeigt z. B. in Zeile 1, dass eine positive Beziehung zwischen Arbeitnehmervertreter und Anteilseigner/Manager eine fundierte Kenntnis des Offshorings sowie eine angemessene Reaktionszeit keine Konflikte zwischen beiden Parteien erzeugen. Sie zeigt aber auch, dass eine gute Beziehung – wie in Zeile 4 dargestellt – zum Konflikt führt, wenn der Arbeitnehmervertreter nur mangelnde Kenntnisse über Offshoring hat und ihm keine angemessene Reaktionszeit zur Vorbereitung eingeräumt wird. Das Zusammenspiel der beiden letzten Faktoren kann für die Arbeitnehmervertreter zu einer derartigen Bedrohung führen, dass die ursprünglich gute Beziehungsebene zwangsläufig Schaden nimmt.

2. Diametrale Positionen der Arbeitnehmervertreter und Anteilseigner zum Offshoring

Die Eskalation des Konflikts ist kaum vermeidbar, wenn der „mächtigere“ Verhandlungspartner gegenüber dem Anliegen des schwächeren – wie der Gewährung einer angemessenen Vorbereitungszeit – kein Entgegenkommen zeigt.

Eine weitere Gefahr ist die Verhärtung der Fronten. Das ist dann der Fall, wenn Anteilseigner/Manager, z. B. aus strategischen Gesichtspunkten, das Offshoring für absolut notwendig erachten, die Arbeitnehmervertreter dadurch jedoch die Arbeitsplatzsicherheit gefährdet sehen und dagegen votieren. Beharren beide Seiten auf ihren Standpunkten, kann das Verhandlungsgespräch nicht mehr konstruktiv weitergeführt werden. Entweder kommt es dann zum Eklat oder zum Abbruch des Verhandlungsgesprächs.

Ehe auf die Möglichkeiten der Deeskalation eines Konflikts und auf die Konflikt-Prophylaxe eingegangen wird, zeigen wir zunächst noch, was im Gehirn eines Menschen passiert, wenn ein Konflikt entsteht, der schließlich eskaliert.

5.3.4 Was sich bei der Eskalation eines Konflikts im Gehirn abspielt

Bezogen auf die in Kapitel 1 dargestellten Fallbeispiele ist im Fall a (rechtzeitige Einbindung) keine und im Fall b (kurzfristige Einbindung) eine beginnende Eskalation zu erwarten, während der Konflikt im Fall c (zu späte Einbindung des Betriebsrats) bereits zu eskalieren droht.

Die Eskalation eines Konflikts lässt sich in einem dreistufigen Prozess darstellen, den die Gehirn- und Konfliktforschung (LeDoux; Glasl) einteilt in die Phasen

1. Fixierung der Gefühle
2. Fixierung der Wahrnehmung und schließlich
3. Fixierung des Verhaltens.

Gefühlsfixierung

Ein Konflikt zum Offshoring könnte gar nicht eskalieren, wenn keine Gefühle im Spiel wären. Da Gefühle aber den Bewertungsmaßstab für Wünsche, Entscheidungen und Ziele bilden, weist die Stärke des Konflikts auf die Wichtigkeit hin, die für die betroffenen Personen mit der Offshore-Thematik verbunden ist. Jeder Konflikt zeigt, dass die Konfliktpartner unterschiedliche Bewertungen gegenüber dem Streitobjekt haben.

1. Stufe der Gefühlsfixierung

Eine Konfliktphase leitet eine erhöhte Empfindlichkeit gegenüber dem Kommunikationspartner ein, die sich in einem Wechselbad der Gefühle äußert. Trotz wachsenden Misstrauens, möchte man die guten Absichten des Kommunikationspartners nicht prinzipiell in Zweifel ziehen, um den gemeinsamen Erfolg nicht zu gefährden. Trotz sehr später Einbindung der Arbeitnehmervorteiler in den Entscheidungsprozess oder bei unterschiedlichen Einstellungen zu diesem Thema überwiegen zu Beginn des Konflikts häufig noch Vorstellungen, eine gemeinsame Lösung zu finden und den Konfliktpartner doch noch überzeugen zu können. Er ist Partner, kein Feind. Schwindet die Hoffnung, die gegensätzlichen Auffassungen überwinden zu können, treten die Gemeinsamkeiten immer mehr in den Hintergrund und die Unterschiede in den Vordergrund.

2. Stufe der Gefühlsfixierung

Den Wunsch nach eindeutigen selbst-/mitbestimmten Bewertungen haben alle Menschen (Grundbedürfnis nach Handlungsspielraum). Deshalb ist es i. d. R. sehr schwierig, über einen längeren Zeitraum Ambivalenz auszuhalten bzw. fremdbestimmt vor vollendete Tatsachen gestellt zu werden. Das erklärt auch, warum die anfängliche Bewertungsvarianz (Gefühlsvarianz) hinsichtlich des anders denkenden/handelnden Kommunikationspartners sukzessive an emotional negativer Eindeutigkeit gewinnt, da das Angst-/Aggressionssystem im Gehirn immer stärker das Kommando übernimmt. Die Ablehnung bezieht sich vor allem auf den Verhandlungspartner, die sachliche Behandlung z. B. des Offshoring tritt in den Hintergrund.

Zwar sind Alltagssituationen von Gefühlsreichtum und Polarität geprägt, die nicht zum Konflikt führen, sondern sogar begeistern können. Das ist jedoch nur solange der Fall, wie sie keine wesentlichen Ziele eines Menschen berühren. Je höher aber der Streitgegenstand bewertet wird und gefährdet erscheint, desto schneller erfolgt eine Konflikteskalation im Beziehungsbereich. Während auf

dieser zweiten Stufe die konkurrierenden Aspekte nach und nach die Oberhand über die kooperierenden gewinnen, werden kooperative Ansätze auf der dritten Stufe vollkommen zurückgedrängt.

3. Stufe der Gefühlsfixierung

Die ursprüngliche Ambivalenz der Gefühle weicht einer Erstarrung und Fixierung. In einer solchen Situation sind die Gefühle als Bewertungsmaßstab ihres Sinns und Zwecks entfremdet, da sie keine Beziehung zum anderen mehr aufbauen können. Die gegenseitige Unterstützung wird verwehrt, die Chance zur sinnvollen Einigung ist vertan; Sympathie und Verbundenheit sind Antipathie und Distanz gewichen. Es kommt zu einer Zerreißprobe, bei der Misstrauen und Ablehnung die Oberhand gewinnen. Empfinden die Kontrahenten schließlich nur noch Ablehnung füreinander, hat die Eskalation ihren emotionalen Höhepunkt erreicht. An dieser Stelle ist zu erwähnen, dass der Eskalationsprozess zwar durch die sog. Machtspieler besonders schnell die 3. Stufe erreichen kann, dass das aber auch bei eher zurückhaltenden Menschen geschehen kann, wenn ihnen der Streitgegenstand sehr wichtig ist und ihnen der Handlungsspielraum genommen wird.

Wahrnehmungsfixierung

Die zunehmende Gefühlsfixierung führt zu einer wachsenden Wahrnehmungsfixierung. Das bedeutet die Polarisierung von Selbst- und Fremdwahrnehmung. Die Aufmerksamkeit wird selektiv, der Blick für die Selbst- und Fremdwahrnehmung verengt sich. Der Kontrahent wird immer bedrohlicher wahrgenommen, jede negative Eigenschaft wird registriert.

Ganz anders der Umgang mit sich selbst: Eigene negative Eigenschaften werden bagatellisiert oder gleich ganz ignoriert. Der Verzerrungsmechanismus der Wahrnehmung führt aufgrund der emotionalen Aufgewühltheit zur Verflachung der Denkvorgänge und äußert sich in starken Verallgemeinerungen und Vorurteilen. Das Schwarz-Weiß-Denken dominiert. Die Wahrnehmungsverengung verhindert die objektiv vorhandene Komplexität von Offshoring-Ereignissen weiterhin wahrzunehmen. Die Wirklichkeit verkümmert immer mehr, indem sie simplifiziert und auf überschaubare Konstruktionen reduziert wird. Diese eingeengte Wahrnehmung, die aufgrund der Gefühlsfixierung keine differenzierte Bewertung mehr zulässt, suggeriert eine Pseudosicherheit hinsichtlich der eigenen Einstellungen. Immer mehr polarisieren sich Selbst- und Fremdbilder, und nicht selten wird mit fortschreitender Eskalation die Moral ins Spiel gebracht, indem man selbst das Gute, der andere aber die Defizite in sich vereinigt.

Je mehr sich der Fixierungsvorgang zuspitzt, desto stärker tritt der Beziehungsaspekt in den Vordergrund, der Sachaspekt aber in den Hintergrund. Das heißt, die Kontrahenten wissen in dieser Situation oft gar nicht mehr, um was es eigentlich geht. Je stärker der Sachaspekt Offshoring im Zuge des Eskalationsprozesses dem Beziehungsaspekt weicht, desto unklarer werden die Streitgegenstände. Entscheidungen werden nur noch gefühlsmäßig getroffen, fernab aller rationalen Argumente.

Verhaltensfixierung

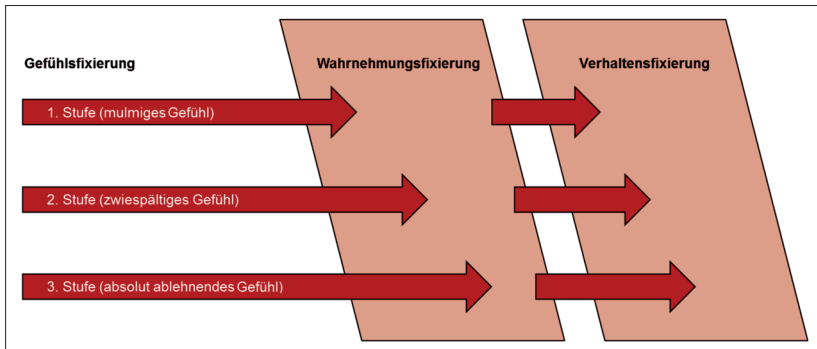
Gefühlsfixierung mit polarisierender Wahrnehmungsfixierung führen schließlich zur Verhaltensfixierung. Zu Beginn des Konflikts sind die Verhandlungspartner grundsätzlich noch bereit, flexibel zu handeln. Verstärken sich Gefühls- und Wahrnehmungsfixierungen, reduziert sich das Verhaltensspektrum sukzessive. Während zu Beginn des Konflikts noch Fragen der Zielsetzung, die Wahl geeigneter Mittel zur Zielverwirklichung und Alternativen zum Offshoring unterschieden werden können, wird mit eskalierendem Konfliktverlauf die kompromisslose Durchsetzung der eigenen Ziele verfolgt, wobei es häufig zu einer starren Verknüpfung von Ziel und Mittel kommt. Die sonst vorhandene Vielfalt der eigenen Verhaltensweisen kann nicht mehr zum Tragen kommen. Es tritt – analog zur Wahrnehmung – eine Verhaltensverarmung ein, indem die verbliebenen Verhaltensweisen zu stereotyp fixierten Verhaltensmustern werden. Auf dieser höchsten Eskalationsstufe gibt es kein Machtspiel mehr, sondern nur noch den Machtkampf des „Entweder-Oder“. Jetzt dominieren ausschließlich kurzfristige Gewinnmöglichkeiten, während die mittel- und längerfristigen Folgeabwägungen ignoriert werden. Der Fokus des Gefühls auf Aggression verstärkt den Zwang, den „Gegner“ hier und jetzt zu besiegen. Diese Fixierung auf den aktuellen Moment verhindert jeglichen Weitblick, mittel- und längerfristige Folgeabwägungen von Entscheidungen zu berücksichtigen.

Natürlich kann diese Kurzsichtigkeit zu fatalen Konsequenzen führen und schlimmstenfalls die Erfolgchancen eines Unternehmens langfristig gefährden. Streik, Aussperrungen etc. scheinen dann oft als letztes Mittel, die eigenen „erstarrten“ Vorstellungen durchzusetzen. Damit soll jedoch nicht gesagt werden, dass ein Streik nicht ein probates Mittel für die Durchsetzung bestimmter Ziele sein kann, die Frage ist nur, in welcher emotionalen Verfassung die Streikdrohung erfolgt bzw. ihre Wurzeln hat.

Im Folgenden ist der Eskalationsprozess grafisch dargestellt. Es zeigt sich, dass die Gefühlsfixierung unmittelbare Auswirkungen auf die Wahrnehmungs-

und Verhaltensfixierung hat. Dabei verhält sich die Stärke der Wahrnehmungs- und Verhaltensfixierung analog zur Stärke der Gefühlsfixierung. D. h. je stärker die Gefühlsfixierung, desto enger wird die Wahrnehmung der Parteien und desto starrer ihr Verhaltensrepertoire.

Abb. 32: Der Eskalationsprozess



(Dambmann, eigene Darstellung)

5.3.5 Was Arbeitnehmer bei Offshore-Entscheidungen tun können, wenn der Konflikt eskaliert ist

Allgemeines zur Konfliktlösung

Die Schwierigkeit, einen Konflikt zwischen Arbeitnehmervertretern und Anteilseignern/Managern zum Offshoring zu lösen, hängt insbesondere davon ab, welche Eskalationsstufe der Konflikt bereits erreicht hat. Immer aber muss die Bewältigung der Konflikte an den drei vorab beschriebenen Stufen ansetzen, auch wenn die Reihenfolge vom Aufbau der Konflikteskalation abweicht. Denn federführend bei der Deeskalation ist im ersten Schritt das Bewusstsein, das die Abschwächung und schließlich die Aufhebung der Wahrnehmungsfixierung zum Offshoring einleitet. Dem veränderten Wahrnehmungszustand, der sich wieder den Wahlmöglichkeiten des Verhaltens öffnet, muss nun eine bewusste Verhaltensänderung folgen. Erst wenn das vollzogen ist, kann nach und nach die Auflösung der Gefühlsfixierung, die am schwierigsten ist, von statten gehen.

Aufhebung der Wahrnehmungsfixierung

Ein wichtiger Ansatzpunkt für die Auflösung der Wahrnehmungsfixierung ist der Abbau von Feindbildern – z. B. das Feindbild Anteilseigner/Manager. Die Arbeitnehmervertreter (das gilt prinzipiell natürlich auch für die Anteilseigner/Manager) müssen erkennen, welchen Täuschungen sie sich durch die Verengung des Blickwinkels (Anteilseigner/Manager, Offshoring etc.) ausgesetzt haben. Dieser Klärungsprozess kann sich auf Personen, Ereignisse, Ursachen und Wirkungszusammenhänge beziehen.

Ganz gleich, wie stark die Gefühle in einer Konfliktsituation auch sein mögen, im Konfliktfall sind in einem ersten Schritt immer die **eigenen** Wahrnehmungen und Absichten zum Offshoring zu hinterfragen. Das erfordert den ehrlichen Umgang mit sich selbst. Nur so lässt sich klären, inwieweit Probleme selbst- oder mit verursacht sind. Ist man dazu nicht bereit, kann sich ein destruktiver Stil im Umgang mit Konflikten verfestigen. Erst im Anschluss daran sollten sich die Arbeitnehmervertreter fragen, welchen Anteil der Anteilseigner/Manager am Konflikt hat. Im optimalen Fall sind beide Parteien bereit, in einem offenen Gespräch eine Konfliktlösung herbeizuführen.

Fragen zur Selbsterkenntnis

- Welchen Anteil habe ich am Konflikt?
- Habe ich mich intensiv genug für ausreichend Vorbereitungszeit zur Einarbeitung in die Offshoring-Planungen eingesetzt?
- Konnte ich die Notwendigkeit meiner Teilnahme an der Offshore-Entscheidung klar begründen?
- Habe ich ausreichende fachliche Kenntnisse zur Offshore-Thematik oder reagiere ich eher emotional auf das Offshore-Vorhaben?
- Bin ich auf die Argumentation des Kapitaleigners eingegangen oder habe ich nur auf meiner eigenen Meinung bestanden?
- Warum habe ich den Konflikt nicht verhindern können? War ich zu sehr emotional verstrickt oder fehlte mir die Fachkenntnis?
- Bin ich eher auf Konsens bedacht oder ein Machtspieler?

Die Beantwortung dieser Fragen hilft, die Reaktionen des anderen nachzuvollziehen. Überzogene Gegenmaßnahmen des Anteilseigners/Managers erscheinen dann vielleicht in einem ganz neuen Licht. Verstehen heißt deshalb aber nicht akzeptieren. Doch durch die Stärkung des Realitätssinns kann eine negative Ket-

tenreaktion verhindert und die Gefahr verringert werden, großen Schaden für das Unternehmen und die Beschäftigten anzurichten.

Natürlich ist die Auflösung der Wahrnehmungsfixierung, die eine differenziert distanzierte Betrachtung erfordert, besonders schwierig, wenn die höchste Eskalationsstufe erreicht ist und die Gegenpartei zum Feind mutiert ist. In diesem Fall ist es sinnvoll, externe Unterstützung (worauf wir später noch eingehen) in Anspruch zu nehmen.

Das realistische Erfassen des Fremdanteils am Konflikt

Selbstverständlich bedeutet die Frage, welchen Eigenanteil am Konflikt die Arbeitnehmervertretung trägt, nicht, dass sie sich automatisch allein die Schuld dafür geben muss. Es ist notwendig, sich ein Gesamtbild von der Konfliktsituation zu machen, um den Anteil des Konfliktpartners richtig einordnen zu können. Das ist besonders schwierig, da Konflikte immer von Selbstwertgefühlen und persönlichen Interessen geleitet werden, die gerade für Außenstehende oft nur schwer nachvollziehbar sind.

Am einfachsten ist es, mit den äußeren Erscheinungsformen des Konflikts zu beginnen; das hilft, die Kernelemente einzukreisen. Die grobe Einschätzung dient als Basis, um zu klaren Erkenntnissen fortzuschreiten und die Gründe für das Verhalten des Konfliktpartners zumindest ansatzweise zu erfassen.

Fragen nach den Kernelementen des Konflikts beim Anteilseigner

- Warum hat mich das Management so spät über seine Offshoring-Absichten informiert?
- Wie hätte ich mich an seiner Stelle verhalten?
- Schätze ich seine Entscheidung zum Offshoring eher als emotionale oder als sachlich-fundierte Entscheidung ein?
- Gab es schon früher Probleme zwischen mir oder anderen Arbeitnehmervertretern und dem Management? Was waren die Gründe?
- Wie wurden frühere Konflikte zwischen mir / ehemaligen Arbeitnehmervertretern und dem Management gelöst?
- Gibt es noch „offene Rechnungen“?
- Wo sind die Manager zwischen den Polen „Machtspieler“ und „Nicht-Machtspieler“ einzuordnen?
- Welchen Führungsstil pflegen sie jeweils? (Führungsstile nach Goleman)
 - *Autoritären* Stil: Personen, die so handeln, verlangen die unmittelbare Durchführung einer Anweisung.
 - *Autoritativen* Stil: Er wird genutzt, wenn ein Wandel erforderlich ist, und die Verhandlungspartner angespornt werden müssen.
 - *Affiliativen* Stil: Er fördert Harmonie und emotionale Bindungen und hilft, Probleme zwischen den Konfliktpartnern zu überwinden.
 - *Demokratischen* Stil: Er unterstützt die konsensorientierte Mitbeteiligung der Partner im Entscheidungsprozess.
 - *Leistungsbetonten* Stil: Er setzt hohe Leistungsstandards, um schnelle Ergebnisse zu erzielen.
 - *Coachenden* Stil: Er unterstützt die Partner, ihre Leistungen zu steigern, um in der Zukunft erfolgreicher zu sein.
- Welchen Führungsstil praktiziere ich hauptsächlich und wie harmoniert dieser mit jenem des Managements?

Diese erste, grobe Orientierung trägt dazu bei, wie und mit welchen Mitteln der Konfliktsituation zu begegnen ist. Das ist umso leichter, je mehr Erfahrung die Arbeitnehmervertretung mit dem Kapitaleigener bereits gemacht hat.

Auflösung der Verhaltensfixierung

Die Auflösung der Verhaltensfixierung zielt vor allem darauf ab, zur Deeskalation des Konflikts zwischen Arbeitnehmervertretern und Anteilseignern/Managern beizutragen.

Hierzu muss sich jede Partei die Funktion des eigenen Verhaltens bewusst machen und die Kriterien und Mechanismen des Konfliktprozesses zu durchschauen versuchen. Dabei sind insbesondere die Widersprüche und Absichten des Verhaltens einerseits und die unerwünschten Wirkungen des Handelns andererseits zu erkennen. Je besser die Auflösung der Wahrnehmungsfixierung und die damit sich langsam anbahnende Gefühlsfixierung gelungen ist, desto leichter fällt die Auflösung der Verhaltensfixierung. Sobald die Faktoren transparent geworden sind, die konditionierend auf das Verhalten wirken, können die Handlungen unter Kontrolle gebracht und die schädlichen Folgen verringert werden.

Die erfolgversprechendste Form der Deeskalation eines Konflikts ist die Auflösung der Verhaltensfixierung. Sie setzt die direkte Auseinandersetzung zwischen den Konfliktpartnern voraus. Dazu müssen allerdings beide Parteien bereit sein.

Direkte Auseinandersetzung zwischen Arbeitnehmervertretern und Anteilseignern zum Offshoring

Beide Parteien

- sprechen über ihre persönlichen Einstellungen zum Konflikt; eine solche Bereitschaft wirkt sich positiv auf die Beziehungsebene aus.
- analysieren die Unterschiede in ihren Einstellungen zum Offshoring; die Beweggründe des Verhandlungspartners erhalten so mehr Transparenz.
- erkennen diese Unterschiede an; dadurch kann auf beiden Seiten der Egozentrismus abgeschwächt werden.
- eruieren die Gründe für die unterschiedliche Sichtweise; so lassen sich Missverständnisse beheben.
- sprechen offen an, was die aggressive Emotionalisierung im Verhandlungsprozess ausgelöst hat; das eröffnet die Chance einer Korrektur.
- entwickeln gemeinsam Zukunftsperspektiven für die weiteren Verhandlungsgespräche (hierzu gehört insbesondere die Vereinbarung, die Arbeitnehmerseite generell rechtzeitig in geplante Unternehmensänderungen einzubeziehen).

Die Ankündigung eines Streiks als unausweichliches Mittel

Selbst wenn die Verhandlungspartner nicht zu einer Einigung über das Offshoring gelangen, sind sie durch den Deeskalationsprozess in der Lage, die Beweggründe der Entscheidung der Gegenpartei nachzuvollziehen. Es kann in dieser Situation durchaus sein, dass der Arbeitnehmerseite der Streik als unausweichliches Mittel erscheint. Die Ankündigung eines Streiks sollte jedoch sachlich vorgetragen und

begründet sowie die Folgewirkungen für das Unternehmen dargestellt werden. Eine neue konstruktive Verhandlungssituation ist geschaffen, wenn außerdem strikt darauf geachtet wird, eine erneute Eskalation zu vermeiden.

Aufhebung der Gefühlsfixierung

Jede Eskalation eines Konflikts erzeugt wie gesagt negative Gefühle (z. B. Stress, Angst, Aggression) und berührt das Selbstwertgefühl. Da Gefühle in den unbewussten Bewertungssystemen verankert sind, ist hier keine direkte Korrektur durch unser Bewusstsein möglich. Es kann nur indirekt über die bewusste Aufhebung der Wahrnehmungs- und Verhaltensfixierung eine Aufhebung der Gefühlsfixierung initiieren. Je tiefer das Selbstwertgefühl durch den Konflikt getroffen wurde, desto schwerer und langwieriger ist eine Gefühlsveränderung, selbst dann, wenn sich Wahrnehmung und Verhalten verändert haben. Dennoch gelingt in den meisten Fällen zumindest eine Abschwächung der negativen Gefühle. Je geringfügiger das Selbstwertgefühl durch den Konflikt getroffen wurde, desto leichter fällt die Aufhebung der Wahrnehmungs- und Verhaltensfixierung sowie der Gefühlsfixierung. Immer aber geht es bei der Auflösung der Gefühlsfixierungen um **Nachhaltigkeit** in der Wahrnehmung und im Verhalten. Das heißt, Betriebsräte sollten – auch wenn sie keine unmittelbare Resonanz von den Anteilseignern/Managern dafür erhalten – daran festhalten, an ihren Wahrnehmungs- und Verhaltensfixierungen gegenüber den Anteilseignern/Managern zu arbeiten. Der Erfolg stellt sich oft erst mit Verzögerung ein.

Absolut abzulehnen sind eher traditionelle Maßnahmen der Konfliktlösung, die sich der Manipulation, der Einschüchterung und Bedrohung des Kontrahenten bedienen.

Immer dann, wenn Arbeitnehmervertreter und Anteilseigner/Manager zu sehr in ihrem Problem verstrickt sind, kann es sinnvoll sein, die Hilfe eines Dritten (z. B. professioneller Coach) in Anspruch zu nehmen.

Zuhilfenahme eines professionellen Coach

Ein professioneller Coach könnte nach einer kurzen Orientierungsphase als Moderator bzw. Mediator zwischen den Konfliktparteien – z. B. Arbeitnehmervertretern und Anteilseignern/Managern – auftreten, um gemeinsam Lösungen zu erarbeiten.

Es wäre aber auch möglich, dass über einen gewissen Zeitraum die direkte Konfrontation zwischen Arbeitnehmervertretern und Anteilseignern/Managern vermieden wird und der Coach lediglich als Vermittler zwischen diesen beiden Parteien fungiert. Der Vorteil liegt darin, dass beide Seiten unabhängig von-

einander unzensiert ihre Wahrnehmungen zum Verhandlungspartner sowie zum Offshoring gegenüber dem Coach äußern können. Gleichzeitig werden die Arbeitnehmervertreter durch den Coach über die Wahrnehmungen der Anteilseigner/Manager informiert und umgekehrt.

Beide Parteien haben damit die Chance, sich durch den Coach mit der Sicht der anderen Partei zum Offshoring auseinanderzusetzen, ohne gleich in eine aggressive Abwehrhaltung zu geraten. Die eigene Wahrnehmungsfixierung kann mit Hilfe des Coach erkannt und die Bereitschaft, die Dinge einmal aus der Sicht des anderen zu betrachten, erleichtert werden. Durch die Neutralität des Coach werden das Verständnis für die Gegenpartei und auch Selbstkritik zugelassen. Im Optimalfall ist es möglich, dass Arbeitnehmervertreter und Anteilseigner/Manager nicht mehr nur die Verschiedenheiten, sondern auch ihre Gemeinsamkeiten (wieder-) erkennen.

Die Unterstützung durch den Coach fördert einen Lernprozess, der es in späteren Konflikten erleichtert, Wahrnehmungsfixierungen schon im Vorfeld vorzubeugen, da die Mechanismen der Konfliktauslösung erkannt wurden.

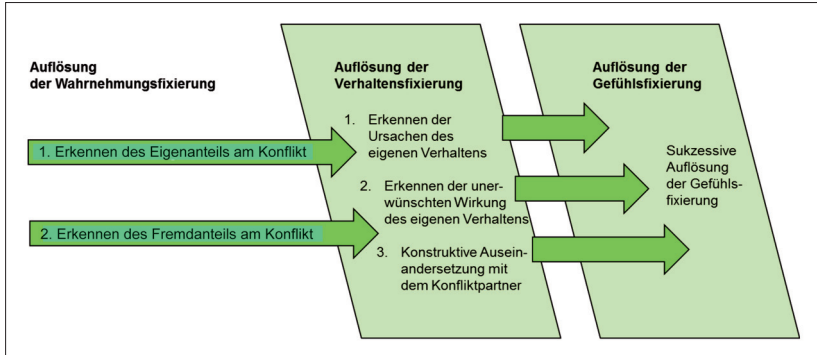
Einzel-Coaching und Gesprächstext-Analyse (GTA)

In ganz verfahrenen Fällen kann in Einzel-Coachings zum Beispiel die Gesprächstextanalyse (GTA) eingesetzt werden. Sie ist ein sprachwissenschaftliches, auf den Erkenntnissen der Gehirnforschung und der Objektiven Hermeneutik (in Anlehnung an Oevermann) abgesichertes Verfahren, das nicht nur die bewussten, sondern insbesondere die unbewussten Motivierungen eines Konflikts, die in der Sprache zum Ausdruck kommen, erfasst (vgl. Teil 1). Damit ist es möglich, die eigene Problemstruktur mit ihren unterschiedlichen Facetten und Vernetzungen in einen tieferen Sinnzusammenhang zu stellen. Auf diese Weise kann der Konflikt nicht nur verstanden, sondern grundlegend gelöst werden (Dambmann 2004).

Sobald wieder eine konstruktive Beziehungsbasis zwischen Arbeitnehmervertretern und Anteilseignern/Managern hergestellt ist, kann zu jener Stufe des Verhandlungsgesprächs zurückgekehrt werden, bei der der Konflikt eskaliert ist.

Die folgende Darstellung zeigt den Prozess der Deeskalation. Hier wird klar, dass die Auflösung der Wahrnehmungs- und Verhaltensfixierung Auswirkungen auf die Gefühlsfixierung hat. Je stärker der Grad der Auflösung der Wahrnehmungs- und Verhaltensfixierung, desto größer die Wahrscheinlichkeit der Auflösung der Gefühlsfixierung.

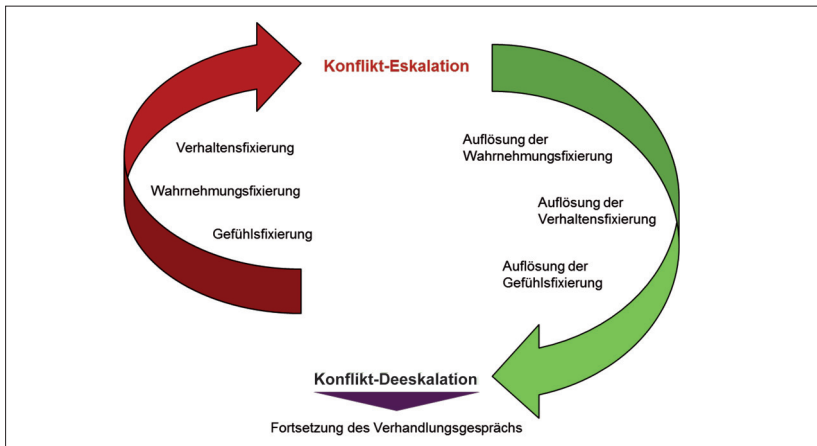
Abb. 33: Der Deeskalationsprozess



(Dambmann, eigene Darstellung)

Die folgende Grafik zeigt, wie ein eskalierter Konflikt wieder deeskaliert werden kann.

Abb. 34: Deeskalation von Konflikten



(Dambmann, eigene Darstellung)

Konfliktprävention

Konfliktprävention bedeutet, dass ein potenzieller Ausbruch des Konflikts schon im Vorfeld von Verhandlungen vermieden wird. Das lässt sich dadurch erreichen, dass ein in bestimmten Abständen vorhandenes Konfliktpotenzial zwischen Arbeitnehmervetretern und Anteilseignern/Managern eruiert wird. Von Konfliktprävention kann auch dann gesprochen werden, wenn sie sich auf bestehende Konflikte bezieht, die z. B. durch fachliche Aufklärung, durch Konfliktmanagement- und Kommunikationstrainings auf der ersten Eskalationsstufe gestoppt bzw. begrenzt werden.

Jede Konfliktprävention erfordert insbesondere die Bereitschaft zur Selbsterkenntnis im fachlichen und sozialen Bereich sowie zu sozialverträglichem Handeln. Die Beantwortung folgender Fragen sollte Ausgangspunkt der Konfliktprävention sein:

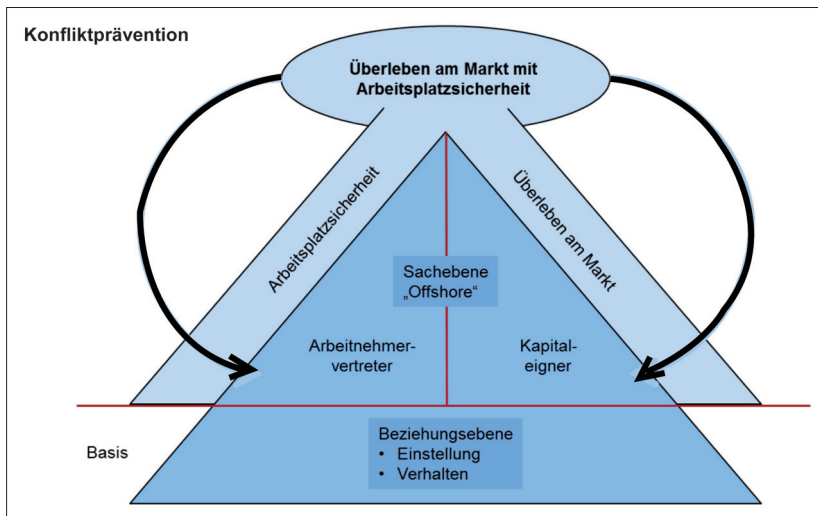
Fragen zur Selbsterkenntnis

1. Bringe ich der anderen Seite wirkliche Wertschätzung entgegen, ganz gleich, ob sie meinen Standpunkt vertritt oder nicht?
2. Welche negativen Gefühle habe ich gegenüber den Verhandlungspartnern (z.B. Kapitaleignern), die eine wirkliche Wertschätzung verhindern?
3. Bin ich bereit, gegen meine negativen Gefühle dem anderen gegenüber anzugehen?
4. Versuche ich, die tieferen Beweggründe des Managements zum Thema Offshoring wirklich so zu erfassen, dass es sich durch meine Argumentation verstanden fühlt?
5. Habe ich mich mit dem Thema Offshoring fundiert auseinandergesetzt, mir genügend Wissen angeeignet, dass ich meine Position sowohl gegenüber der eigenen Belegschaft als auch gegenüber dem Management klar und ohne negative Emotionen vertreten kann?
6. Habe ich dem Kapitaleigner unmissverständlich die Notwendigkeit verdeutlicht, frühzeitig in geplante Veränderungsprozesse einbezogen zu werden, damit ich mich fundiert damit auseinandersetzen kann?
7. Vermittle ich der anderen Seite so viel Vertrauen, dass sie mich bereits im Frühstadium in die Erörterung über mögliche strategische Veränderungen einbezieht, selbst wenn diese problematische Auswirkungen auf die Beschäftigten haben können?
8. Bin ich bereit, nicht automatisch in eine Abwehrhaltung zu gehen, sondern mich mit der Thematik auseinanderzusetzen?
9. Bin ich in der Lage, mich von eingefahrenen Denk- und Handlungsgewohnheiten zu lösen und grundsätzlich offen zu sein für Veränderungen?
10. Habe ich meine Gefühle so unter Kontrolle, dass ich bei Widerspruch oder Ablehnung des Managements in der Lage bin, weiterhin sachlich beim Thema zu bleiben?
11. Bin ich bereit, mich für emotionale Entgleisungen zu entschuldigen?
12. Achte ich auf de-eskalierende Formulierungen?
 - Sachliche Auseinandersetzung statt offene Aggression
 - Auseinandersetzung zum Thema statt auf Nebenschauplätzen
 - Wechsel des Blickwinkels statt Erstarrung in der eigenen Argumentation
 - Zielsetzung statt Problemfokussierung
 - Lösungsvorschläge statt Vorwürfe.

Die Ausführungen zeigen, dass konstruktive Kommunikation und fachliches Know-how wichtige Voraussetzungen für sozialverträgliche Einstellungen und Verhaltensweisen sind und eine wichtige Grundlage für die Verhinderung von Konflikten darstellen.

Die folgende Grafik zeigt, dass die positive Beziehungsebene zwischen Arbeitnehmervertretern und Anteilseignern/Managern die wichtigste Basis für die Sachebene ist, Interesse und Verständnis für die Argumente der anderen Seite aufzubringen. Das heißt, Arbeitsplatzsicherheit (eines der Hauptanliegen der Arbeitnehmervertreter) und Überleben am Markt (eines der Hauptanliegen der Kapitaleigner) müssen sich nicht gegenseitig ausschließen, sondern können zu einem gemeinsamen strategischen Gesamtziel – Überleben am Markt mit sicheren Arbeitsplätzen – integriert werden.

Abb. 35: Konfliktprävention



(Dambmann, eigene Darstellung)

Die Beziehungsebene umfasst die Einstellungen und das Verhalten der Verhandlungspartner zueinander. Hierbei spielen Werte wie gegenseitiger Respekt, Sozialverhalten usw. eine große Rolle. Durch diese positive Basis der Beziehung können Auseinandersetzungen bezüglich des Offshoring auf der Sachebene ausgetragen und zugunsten einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung gemeinsam vorangetrieben werden. Obwohl sich die strategischen Ziele „Arbeitsplatzsicherheit“ und

„Überleben am Markt“ konfliktär gegenüberstehen, führen sie nur dann zu einem Konflikt, wenn sie nicht auf einer wertebasierten Beziehungsebene gründen. Bilden jedoch gemeinsame Werte die Beziehungsbasis zwischen Arbeitnehmervertretern und Anteilseignern/Managern, ist die Chance für das Zusammenführen beider Ziele gegeben, indem Arbeitsplatzsicherheit und das Überleben am Markt zu einem Gesamtziel (Überleben am Markt mit Arbeitsplatzsicherheit) integriert werden.

6 Handlungsvorschlag – Zusammenfassung und Weiterführung der Ergebnisse dieses Handbuchs

Die bisherigen Ausführungen zeigten mögliche Argumentationshilfen und daraus abgeleitet Handlungsanweisungen für Betriebsräte, wenn es darum geht, im Rahmen anstehender Offshoring-Entscheidungen fundierte Argumente für die Sicherung von Arbeitsplätzen und zur Standorterhaltung in den Entscheidungsprozess des Unternehmens einzubringen.

Dabei haben wir anhand von drei Fällen quantitative und qualitative Methoden einer Standortauswahl behandelt sowie Möglichkeiten vorgestellt, wie der Betriebsrat mit Konflikten innerhalb solcher Verhandlungsprozesse umgehen kann. Grundlage waren die in Teil I dargestellten Auswertungen unserer Interviews, der Gespräche auf Basis der Gesprächstext-Analyse und das erweiterte Vorgehensmodell, das wir in Teil II zum Phasenmodell ausgebaut haben.

Dabei zeigten die Interviews, dass bei mittleren Unternehmen in nur wenigen Fällen ein systematisches Bewertungsverfahren zum Offshoring eingesetzt wird. Aber auch der Kommunikation und damit den Konfliktentstehungs- und Konfliktlösungsverfahren in der Praxis wird nur wenig Aufmerksamkeit gewidmet.

Das von uns vorgestellte und auf der Basis der Interviews entwickelte Verfahren liefert einen „idealtypischen“ Leitfaden, der systematisch durch alle Stufen einer Standortentscheidung führt. Dadurch soll erreicht werden, dass einerseits Schwächen in den praktizierten Methoden und andererseits Defizite in der Kommunikation und in den verwendeten Informationen in der Praxis verringert werden können.

Was die Informationsgrundlage für ein Offshoring angeht, so ist insbesondere auf Aktualität zu achten. Beispiele der jüngsten Zeit zeigen, dass unter anderem in Rumänien, China oder Bangladesch durch Streiks kurzfristig Lohnsteigerungen um 20% und mehr realisiert wurden und Offshoring-Projekte damit „über Nacht“ unprofitabel werden können. Generell ist damit zu rechnen, dass sich die Lohnkosten in Low-Cost-Ländern stetig den westlichen Standards annähern. In Ländern mit extrem niedrigen Lohnkosten muss jedoch mit Lohnkostensprüngen gerechnet werden; angestoßen z. B. durch Streiks, PR gegen Ausbeutung, öffentliche Meinung usw. Deshalb ist es insbesondere schwierig, für Low-Cost-Länder im Rahmen der Standortbewertung die „richtigen“ Lohnkosten zu ermitteln bzw. zu prognostizieren.

Auch andere entscheidungsrelevante Größen könnten sich spürbar verändern: So würden z. B. die heute in einigen Ländern zu beobachtenden Ansätze

von Protektionismus zu einer sprunghaften Erhöhung von Zöllen, Abgaben oder Forderungen nach Local Content (Fertigung vor Ort) führen. Schwächen in der Offshoring-Planung eines Unternehmens kann der Betriebsrat nutzen, um die Zweckmäßigkeit einer solchen Entscheidung zu hinterfragen, und gleichzeitig eine Besser-Strategie einbringen.

Trotz der Verringerung der Wettbewerbsvorteile vieler attraktiver Offshore-Standorte, insbesondere durch Lohnsteigerungen, wird sich der Standort Deutschland mit den Folgen der Globalisierung auseinandersetzen müssen:

- Jede Wertschöpfungsstufe eines deutschen Unternehmens kann prinzipiell an irgendeinem Ort der Welt durchgeführt werden. Das gilt verstärkt aufgrund der Möglichkeiten der Digitalisierung und der modernen Logistik
- Deutsche Unternehmen erfahren starke Konkurrenz durch das Ausland. Zu den traditionellen Industrieländern gesellen sich mittlerweile z.B. Singapur, China, Taiwan, Brasilien und Indien. Ein Schutz durch Zölle und Abgaben stünde im Widerspruch zum Streben nach offenem Welthandel – und letzterer ist für eine Exportnation wie Deutschland unverzichtbar.

Das aber bedeutet, dass sich Deutschland der Konkurrenz stellen muss, will es seinen Lebensstandard und seine inländischen Arbeitsplätze sichern.

Damit die Arbeitnehmervertreter ihre Vorschläge einbringen können, ist das in diesem Kapitel noch einmal zusammengefasste Verfahren des Handbuchs aus unserer Sicht ein absolutes **Muss**.

Reduzierung der **Verschwendung** und **Innovationen** sind zwei weitere wichtige Elemente zur Verbesserung der bestehenden Standorte. Hierzu gehört auch eine gute fachliche Qualifizierung des Betriebsrats und der Belegschaft.

Weiterbildung für Betriebsräte zum Thema Offshoring

Grundlagen

- Betriebswirtschaftliche Grundlagen und Kennzahlen
- Volkswirtschaftliche Grundlagen
- Interkulturelle Rahmenbedingungen

Spezielles Wissen

- Unternehmensstrategie und Kernkompetenzen
- Globalisierungstrends
- Ausgangslage der Unternehmung
- Konsequenzen für die Standortfrage
- Alternativen zum Offshoring
 - Innovation
 - Produktivitätssteigerung (Organisation, Investition, Lernkurven, Schulung, Qualitätsmanagement)
 - Cluster-Bildung
- **Die Offshore-Entscheidung**
 - Der Entscheidungsablauf – das Phasenmodell
 - Der Methodenkasten
 - Der Einsatz der verschiedenen Methoden im Phasenmodell

Softskills

- Besprechungs- und Verhandlungstechniken
- Konfliktbehandlung und Konfliktlösung
- Change-Management

Wir hatten eingangs dargestellt, dass die Entscheidung zum Offshoring von einem Betriebsrat umso schwerer zu beeinflussen ist, je später er sich einschalten kann. Weiterhin haben wir auf der Basis unserer Interviews festgestellt, dass der Betriebsrat häufig sehr spät über Offshoring-Pläne informiert wird.

Neben Methodenkenntnis, Kommunikationsstrategie und Fortbildung wird daher der Auf- und Ausbau eines betrieblichen und überbetrieblichen Informationsnetzwerkes zur vierten tragenden Säule für Betriebsräte im Zusammenhang mit der Beeinflussung und Gestaltung von Offshoring-Entscheidungen.

Das erste Gerücht sollte bereits Anstoß zur gezielten Aktion sein! Und so könnte das weitere Verfahren des Betriebsrats aussehen:

1. Situationsanalyse

„Was ist los?“

Erfassung der Ist-Situation

2. Problemanalyse

„Wo und warum gibt´s Probleme oder wird´s Probleme geben?“

Probleme beschreiben und Ursachen ermitteln

3. Entscheidungsanalyse

„Was ist zu tun?“

Handlungsalternativen ermitteln und bewerten sowie Entscheidung treffen

4. Analyse potenzieller Probleme

„Was ist vorbeugend zu tun?“

Erkennen potentieller Probleme und Ergreifen vorbeugender Maßnahmen.

Aktionsplan (in Anlehnung an Kepner-Tregoe)

Jeder Betriebsrat benötigt auch zu diesem Zweck ein gut gepflegtes Informationsnetz. Dazu gehört

- eine gemeinsame Informationsbasis zwischen Belegschaft und Arbeitnehmervertretern, die einen intensiven Dialog miteinander erlaubt.

Dann sollte die Informationsbasis erweitert werden durch

- betriebsinterne und -externe Netzwerke zur Unterstützung des Informationsaustauschs. Vorteilhaft ist beispielsweise die Einrichtung eines Jour fixe. Hier kann sich der Betriebsrat in regelmäßigen Gesprächen über die anstehenden Aufgaben informieren. Gesprächspartner können dabei insbesondere sein:

- Geschäftsleitung
- Personalleitung
- Produktionsleitung
- Controller
- Aufsichtsrats-/Beiratsmitglieder
- Gesellschafter.

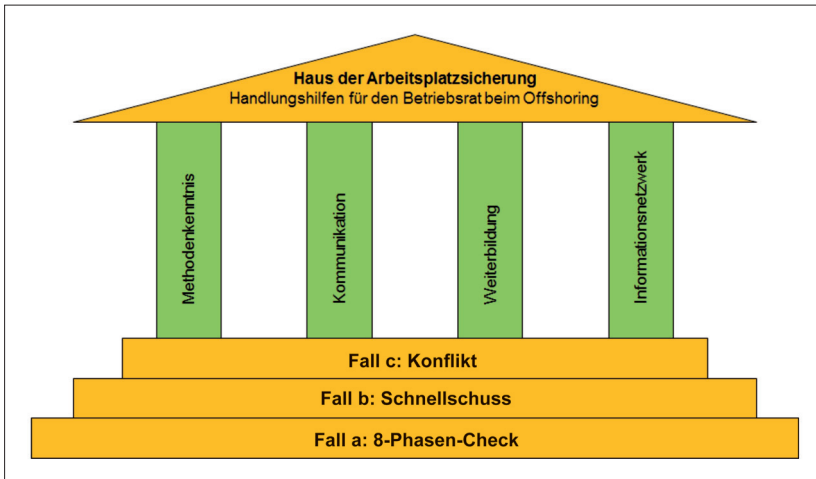
Daneben gibt es informelle Quellen, die häufig in der Nähe der Entscheidungsträger sitzen und aus unterschiedlichen Gründen Hinweise geben. Vorteilhaft ist es auch, das eigene Netzwerk durch so genannte Communities – Unternehmen in der gleichen Region oder Branche – zu bereichern.

Jeder Gesprächspartner wird dabei zwar „seine“ Sichtweise vertreten. Aufgabe des Betriebsrats ist es, die wichtigen und „richtigen“ Informationen herauszufiltern.

Die folgende Abbildung fasst unsere Ausführungen noch einmal zusammen.

Dabei kann sich in der Praxis eine abweichende zeitliche Reihenfolge innerhalb der einzelnen Elemente des Entscheidungsprozesses ergeben. Auch die einzelnen Säulen können im konkreten Fall unterschiedlich gewichtet sein.

Abb. 36: Haus der Arbeitsplatzsicherung/Offshoring



(Klepzig, eigene Darstellung)

Wir haben in dieser Studie Wissen aus unterschiedlichen Quellen zusammengetragen. Neben Veröffentlichungen sowie eigenen Praxis- und Projekterfahrungen fließt vor allem auch entscheidendes Erfahrungswissen unserer Interviewpartner ein.

Wir wünschen jedem Betriebsrat, der mit Offshoring-Projekten konfrontiert wird, Erfolg bei der Sicherung von Arbeitsplätzen und der Erhaltung bestehender Standorte in Deutschland.

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; Rüeegg-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: Sängler, 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 wertorientiertes 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

Stichwortverzeichnis

6	
6-M-Methode	59
8	
8-Phasenmodell.....	20
A	
Absatzmarktanalyse	76
Amortisationszeit	82
Arbeitslose	15
Automobilcluster.....	125
B	
BERI-Index	70
Best Case.....	105
Bewertung.....	18
Bewertungssystem	140
Business Case	97
C	
Checkliste.....	21
Checkliste Kernkompetenzen	67
Cluster	124
Coach	173
Crash-Kurs	23
D	
Deeskalation.....	175
Differenzierungsstrategie.....	56
E	
Einfühlungsvermögen.....	143
Entscheidungsfindung.....	154

Entscheidungsprozess	156
Eskalationsprozess	166
Exporteur.....	31
F	
Feedback	147
Finanz- und Liquiditätsplanung.....	92
Follow-your-Customer.....	102
G	
Gefühle.....	156
Gefühlsfixierung	165
Gehirnforschung	11
Geringschätzung	143
Grundbedürfnis	11
I	
Ideal-Ablauf.....	48
Informationsbasis.....	47
Informationsbeschaffung	102
Innovationsmanagement	133
Intellectual Property.....	105
Internationalisierungsstrategien	27
K	
Kernkompetenzanalyse.....	65
Kernkompetenzen	65
Know-how.....	3
Kommunikation	139
Kompetenzarten	66
Konflikte	153
Konflikteskalation.....	161
Konfliktlösung	168
Konfliktphase.....	165
Konfliktprävention.....	176
Kosten, versteckte.....	108
Kostenführerschaftsstrategie.....	56

Kostenoptimierer.....	28
Krisenanfälligkeit/ZEW.....	73
L	
Länderauswahl.....	76
Länderindex/ZEW.....	73
Länder-Ratings.....	74
Liquiditätsrechnung.....	90
Lohnkosten.....	14
Lohnkostenweltmeister.....	14
Low-Cost-Länder.....	74, 104
M	
Marktanalyse.....	76
Markterschließer.....	29
Muda.....	115
N	
Natural-hedging.....	18
Nearshoring.....	16
Nutzwertanalyse.....	76
O	
Offenheit.....	145
Offshoring.....	15
Offshoring-Module.....	50
Onshoring.....	16
Organisationsnetzanalyse.....	119
Outsourcing.....	16
Outtasking.....	16
P	
Phasenmodell.....	50
Planergebnisrechnung.....	82
Problembeschreibung.....	52
Problemlösungsstil.....	24
Produktinnovationen.....	128

Projektrisiken	94
Prozessinnovationen	129
Q	
Querschnittsbetrachtung	114
R	
Ressourcen-Matrix.....	63
Ressourcen-Nutzer.....	30
Return on capital employed (ROCE).....	114
Risikoanalyse	96
Risiko-Analyse.....	82
Rückverlagerung.....	106
Rückverlagerungsrisiken.....	106
S	
Selbsterkenntnis	169
Sensitivitätsanalyse.....	97
Sourcing	16
Soziale Verantwortung.....	142
Soziale/organisatorische Innovationen	129
Sozialverträgliche Kooperation	146
Standortauswahl.....	78
Standortbewertung.....	81
Standortfaktoren.....	102
Standortförderung	102
Standortverlagerung, Motive	37
Standortvorschlag	50
Streik	167
Stufenmodell.....	48
SWOT-Analyse.....	62
T	
Total	82
Totalkosten-Betrachtung.....	82

U

Unternehmensnetzwerk.....	124
Ursache-Wirkungsdiagramm	59

V

Verbesserungshebel.....	119
Verhaltensfixierung.....	167
Verhaltensfixierung, Auflösung	171
Verhandlungsführung.....	150
Verhandlungsgespräch	150
Verschwendungsarten	116

W

Wahrnehmungsfixierung.....	166
Werte	139
Wertschätzung	142
Wertschöpfungskette.....	34
Working-Capital.....	123

Z

Zielvereinbarung.....	150
-----------------------	-----

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 Tarifenheit 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 Arbeitnehmer- vertreter	13246	978-3-86593-139-9	15,00
Godehard Neumann, Heinz Pfäfflin Metropolregionen zwischen Exzellenzanspruch 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 Hörer, Stefan Loos, Guido Schifffhorst, 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
40476 Düsseldorf

Telefon: 02 11/77 78-0
Telefax: 02 11/77 78-225

„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.

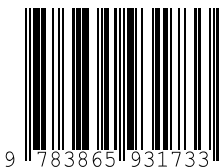
Teil I befasst sich aus theoretischer Sicht mit dem Entscheidungsverlauf eines Going-offshore und mit den Konflikten, die dabei typischerweise auftreten.

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 931733

ISBN 978-3-86593-173-3

€ 25,00