

Buth/Hermanns

**Restrukturierung
Sanierung
Insolvenz**

4. Auflage

8. Teil: Praxisfälle für Sanierungskonzepte

Dr. Robert Simon, Iris Holtmann

Restrukturierung durch Produktionsverlagerungen – Chance und Gefahr für mittelständische Unternehmen. Das Beispiel der SCX MEDIA GROUP

Inhaltsverzeichnis

1. Warnende Beispiele

- 1.1. Schlampiges Projektmanagement und die Probleme vor Ort unterschätzt
- 1.2. Zu viel auf einmal gewollt
- 1.3. Erst reagiert als die finanzielle Substanz schon aufgezehrt war
- 1.4. Erfolgreicher Aufbau und beim Management der neuen Struktur gescheitert

2. Die Erfolgsstory der SCX Media Group

- 2.1. Nichts bleibt langfristig so wie es einmal war
- 2.2. Fundierte Vorarbeiten und verbindliche Verabschiedung des Konzeptes
 - 2.2.1. Ringen um das verbindliche Commitment der Gesellschafter
 - 2.2.2. Start mit einer fundierten Kunden- und Wettbewerbsanalyse
 - 2.2.3. Mittelstandsadäquate Konzepterarbeitung
- 2.3. Die operative Umsetzung fordert die Präsenz des Top Management
 - 2.3.1. Professionelles Projektmanagement ist unabdingbar
 - 2.3.2. Der internen Machtprobe nicht aus dem Weg gehen
 - 2.3.3. Stehvermögen beweisen und die Kunden professionell managen
 - 2.3.4. Die neue Struktur stabilisieren und die eigene Macht sichern
 - 2.3.5. Früh an den nächsten strategischen Schritt denken

3. Die Lessons Learned

Es klingt so verlockend, die Produktion ins Ausland verlagern und Kostenvorteile erschließen, außerdem neue Märkte und Kunden gewinnen und evtl. noch staatliche Fördermittel für die Finanzierung der Umstrukturierung und Expansion nutzen. Die Erfolgsgeschichten sind bekannt, verschwiegen werden die Misserfolge, die für den Unternehmer in ein persönliches und wirtschaftliches Debakel mündeten.

Die Verfasser sind als Change Manager und CRO (Chief Restructuring Officer) in Restrukturierungsfällen im Mittelstand und M&A Transaktionen mit internationalen Strukturen aktiv.

1. Warnende Beispiele

Zeigen sich in einer Branche erste Verlagerungstendenzen oder wird sie durch kostengünstiger produzierende Wettbewerber aus dem Ausland angegriffen, ist der Aufbau eigener Kapazitäten im Ausland zur Nutzung von Kostenvorteilen und Erschließung weiterer Märkte nahezu unausweichlich. Der Verzicht auf Verlagerungen oder die zu späte Initiative können die Existenz bedrohende Wettbewerbsnachteile zur Folge haben. Andererseits sind Produktionsverlagerungen sehr anspruchsvolle Projekte, die bei einem Scheitern ebenfalls Existenz bedrohende Ausmaße annehmen können.

Aus Fehlern sollte man lernen, deshalb zunächst vier Beispiele für das Scheitern, bevor die Erfolgsgeschichte der SCX Media Group (Name redaktionell geändert) vorgestellt wird.

1.1. Schlampiges Projektmanagement und die Probleme vor Ort unterschätzt

Angelockt durch attraktive Fördermittel baute eine ausländische Unternehmensgruppe eine Produktion im Ausland, relativ weit von ihren Kernmärkten auf. Absicht war, ein veraltetes Werk im Inland zu schließen und sich moderne Produktionstechnologie mit diesen Fördermitteln zu erschließen. Die neue Produktion wurde mit erheblicher Verspätung aufgebaut, Produktivität und Produktqualität blieben hinter den Erwartungen zurück. Die daraus und infolge der Marktdistanz resultierenden Lieferprobleme verhinderten, dass der lokale Markt so erfolgreich wie geplant erschlossen werden konnte und dass die Fertigung in dem veralteten Inlandswerk planmäßig abgebaut werden konnte. Hinzu kamen Probleme mit den natürlich demotivierten Arbeitnehmern in der auslaufenden Produktion. Die Finanzierung erfolgte durch Banken vor Ort, deren Gepflogenheiten und Manager dem Investor nicht vertraut waren. Als die Investitionskredite ausgeschöpft waren und die Kreditlinien zur Finanzierung der Investitionslücken zweckentfremdet wurden, standen kritische Gespräche mit den lokalen Banken an. Nur durch erhebliche Zuschüsse der Gesellschafter, die Ablösung der Banken vor Ort und den Einsatz mehrerer Interimsmanager konnte die akute Krise bewältigt werden. Das Ziel, den lokalen Markt zügig in großem Stil zu erschließen und das alte Werk vollständig zu schließen, musste vorerst aufgegeben werden, natürlich zu Lasten der Unternehmensrendite.

Maßgebliche Ursache der Probleme war zu einem die primär subventionsgetriebene ungünstige Standortwahl, eine Schwachstelle, die von den Wettbewerbern durch intelligente Preis- und Lieferterminkonzepte rigoros ausgenutzt wurde. Das Unternehmen hatte die Reaktion der Wettbewerber völlig unterschätzt. Unterschätzt wurden auch die Schwierigkeiten bei dem Versuch, an neuen Standorten moderne Technologie ohne erfahrene Arbeiterschaft aufzubauen. Hinzu kam ein unzureichendes Projektmanagement in der Aufbauphase der Produktion, es fehlte an einem Projektcontrolling (Termine und Budget), Risikoanalysen sowie einer klaren Projektorganisation, nicht zuletzt verursacht durch

wiederholte und unabgestimmte Eingriffe des Mehrheitsgesellschafters, die das Management vor Ort gegenüber den lokalen Partnern eher demontierten als stützten.

1.2. Zu viel auf einmal gewollt

Das erfolgreiche mittelständische Unternehmen wurde von dem Nachfolger übernommen und teilweise über eine Investorengruppe finanziert. Es sollte gemäß einer ehrgeizigen Strategie mit dem Branchenführer gleichziehen. In kurzer Zeit wurden verschiedene Wettbewerber in Deutschland übernommen sowie eigene Gesellschaften in Westeuropa und MOE aufgebaut. Dies ließ sich in dem stark wachsenden Markt zunächst recht erfolgreich an. Als die ersten Probleme aufgrund von Reaktionen des lokalen Wettbewerbs, Missmanagement und abflachenden Wachstums auftraten, zeigte sich, dass bei weitem die Managementkapazität in der deutschen Muttergesellschaft fehlte, um die Problemfälle in den Griff zu bekommen. Mehrere Standorte im Ausland mussten stillgelegt werden. Die ursprünglichen Investoren zogen sich enttäuscht zurück, das Unternehmen wurde von einem Wettbewerber kurzfristig übernommen.

Kern der Krise war, dass zwar genügend finanzielles Potenzial verfügbar war, die Organisation und das Management aber von der überstürzten Expansion überfordert war, für deren Tempo es auch keine sachliche Notwendigkeit gab. Die Marktexpansion war konzeptionslos, es war leichtfertig in die bereits besetzten Märkte in Westeuropa zu expandieren, ebenso leichtfertig war es, sofort in Russland eigene Kapazitäten aufzubauen, ohne über genügend Erfahrungen zur Erschließung dieses Marktes zu verfügen. Gewinner war der Wettbewerber, der die Chance nutzte, den angefangenen Expansions- und Verlagerungsprozess in MOE mit Augenmaß und professionellem Management zur Stärkung seiner eigenen Strukturen fortzusetzen.

1.3. Erst reagiert als die finanzielle Substanz schon aufgezehrt war

Das ehemals sehr erfolgreiche, mittelständische Unternehmen stand nach Verlustjahren in Folge von Umsatzeinbrüchen und nur zögerlichen Kostenanpassungen noch am Anfang der Restrukturierung. Auf Drängen der Banken wurde die bisher von Familienmitgliedern besetzte Geschäftsführung durch eine CRO ergänzt. Zügig wurde ein Sanierungsgutachten erstellt und ein Bankenpool gebildet, um die weitere kurzfristige Finanzierung abzusichern. Schnell war klar, dass die Restrukturierung aufgrund nicht abbaufähiger Remanenzkosten nur über den Markt gelingen kann. Die Standardhausaufgaben der operativen Restrukturierung allein, wie Sortimentsbereinigungen, Prozessoptimierungen, klassische Kostensenkungen würden das Unternehmen langfristig nicht mehr retten. Die zügig eingeleitete Markt- und Wettbewerbsanalyse zeigte, dass die dringend benötigte Umsatzsteigerung mit leicht veränderten Produkten in den wachsenden MOE Ländern generiert werden könnte. Teile der Produktion aus Deutschland wären allerdings in diese Länder zu verlagern gewesen. Kostensenkungen durch die Verlagerung wären ein hilfreicher Nebeneffekt gewesen. Mit einem langjährigen Geschäftspartner aus MOE wurde die konkrete Umsetzung sondiert, davon ausgehend wurden Investitions- und Businesspläne erstellt und eine Risikobewertung vorgenommen. Ergebnis war leider, dass die finanziellen Mittel des Unternehmens und der Gesellschafter nicht mehr ausreichten, um dieses strategisch nachhaltige Sanierungskonzept umzusetzen. Die Banken lehnten weitere Mittel ab und drängten auf den Verkauf des Unternehmens. Zwar gelang es, das Unternehmen mit hohem Engagement wieder aus der Verlustzone zu führen, allerdings mit strategisch geringen Erfolgsaussichten und mäßigen Renditeerwartungen. Nach langwierigen Verhandlungen wurde das Unternehmen an einen

Finanzinvestor verkauft, der auf eine Branchenkonsolidierung durch weitere Zukäufe mit entsprechenden Wertsteigerungspotenzialen zielte.

Die zu späte Reaktion und fehlende Weitsicht der Gesellschafter waren die wesentliche Krisenursache, maßgeblich begleitet durch den nicht konsequent umgesetzten Generationenwechsel in der Führung. Der dominierende Altgesellschafter zögerte seinen Rücktritt sehr lange hinaus. Für ihn war aufgrund sozialer Bindungen und der hohen Reputation in der Region die Verlagerung von Teilen der Produktion keine Option, ebenso wenig eine Branchenkonsolidierung durch die mögliche Kooperation mit ehemaligen Wettbewerbern. Der Sohn als Nachfolger besaß noch nicht die Erfahrung, um das Unternehmen alleine zu führen und das Vertrauen der Banken zurück zu gewinnen, wollte aber seinen Führungsanspruch geltend machen. Es war aus Sicht der finanzierenden Banken konsequent, auf die Ablösung der risikobehafteten Gesellschafterstruktur als substanzielle Krisenursache zu drängen und über den neuen Gesellschafter auch die erforderlichen Mittel für die strategische Restrukturierung einzuholen.

1.4. Erfolgreicher Aufbau und beim Management der neuen Struktur gescheitert

Der erfolgreiche Unternehmer hat in wenigen Jahren aus kleinen Anfängen einen internationalen Konzern mit dreistelligem Millionenumsatz aufgebaut. Der Zusammenbruch kam für Externe völlig überraschend, das Unternehmen war in kurzer Zeit insolvent, alle Rettungsversuche waren nicht erfolgreich. Was war passiert? Anlass der stürmischen Internationalisierung war ein Strukturwandel im deutschen Inlandsmarkt. Alle Wettbewerber waren von finanzstarken Konzernen übernommen worden, die einen aggressiven Preiswettbewerb eingegangen waren. Der Unternehmer nutzte seine überlegene Flexibilität und verlagerte in kurzer Zeit Produktion und Entwicklung nach MOE und erschloss sich zudem engagiert diese lokalen Märkte. Auslöser der Krise war eine massive Betrugsaffäre in einer Tochtergesellschaft, die die Liquidität verknappte. Zwei ausländische Mitgesellschafter erkannten die Chance und machten dem Unternehmer für ihre relativ autarken und großen Gesellschaften Übernahmeangebote. Als er ablehnte, verschlechterten sich die Zusammenarbeit und Ergebnisse dieser Gesellschaften erheblich. Die Banken verschärften durch restriktives Verhalten die Krise weiter. Als die Situation eskalierte, wurde der Unternehmer überzeugt, seine Anteile einem Treuhänder zu übertragen. In einem anspruchsvollen Planinsolvenzverfahren wurden überlebensfähige Teile des Unternehmens von einem Wettbewerber sowie den ausländischen Managern übernommen.

Hauptursache für den Einbruch war, dass der Unternehmer nicht mit dem Aufbau auch die notwendigen Managementstrukturen geschaffen hatte, um das neue Gebilde erfolgreich zu führen. Ein Beteiligungscontrolling und Cash Management fehlte völlig, ebenso ausreichende Managementkapazität zur Steuerung der neuen Gesellschaften. Formale Strukturen mit Standards und Regeln gab es nicht, stattdessen gab es ein schwer durchschaubares Geflecht persönlicher Absprachen, steuerrechtlich optimierter Verschachtelungen etc. Potenzielle Käufer/Investoren schreckten vor diesen undurchsichtigen Strukturen zurück und verhielten sich abwartend. Die Hausbanken besaßen nicht die nötige internationale Erfahrung, um diesen Prozess zu begleiten, das zeigte sich sehr schmerzhaft in der akuten Krise. Was der Unternehmer insbesondere versäumt hatte, war die Schaffung von Strukturen, die ihm die Ausübung von Macht in Streitfällen ermöglichten und das Ausscheren einzelner Gesellschaften behinderten. Er hatte seine Probleme offen kommuniziert und gleichzeitig zugelassen, dass sich einzelne Gesellschaften in Produktion, F&E und Einkauf soweit verselbständigen konnten, dass die Mitgesellschafter vor Ort eine eigene destruktive Politik in der Krise betreiben konnten.

2. Die Erfolgsstory der SCX Media Group

Ohne eine konsequente Produktionsverlagerung und den damit verbundenen Ausbau von Märkten wäre die SCX Media Group (SXC) mittlerweile vom Markt verschwunden, weil sie nicht mehr wettbewerbsfähig war. Mit einem gut durchdachten Kraftakt gelang es, den Untergang zu vermeiden und ihre Wettbewerbsposition sogar auszubauen.

Allen oben aufgeführten Beispielen ist gemeinsam, dass die Verlagerung im Wesentlichen konzeptionslos, teilweise zudem primär produktionsorientiert und ohne Einbindung in eine Gesamtstrategie erfolgte. Teil der Erfolgsstory der SCX war, dass die Verlagerung konzeptionell sorgfältig vorbereitet wurde. Das kann sich auch ein Mittelständler leisten und ist angesichts der möglichen Risiken Pflicht.

Im Folgenden werden die Ausgangslage und wesentlichen Maßnahmen dieser Transformation aufgezeigt.

2.1. Nichts bleibt langfristig so wie es einmal war

Die SCX war im Ursprung eine relativ große Druckerei, die sich auf Dienstleistungen für öffentliche Auftraggeber sowie internationale Institutionen spezialisiert hat. Neben dem klassischen Druckgeschäft hat sie außerdem erfolgreich an verschiedenen Standorten vor gelagerte (Prepress) Datenerfassungs- und Datenkonvertierungsservices für Kunden aufgebaut sowie in einem weiteren Schritt damit verbundene IT Services, wie zum Beispiel kleinere Programmieraufträge sowie die Übernahme von Teilen der Inhouse IT im Bodyleasing etc. Die Ergebnissituation war lange Jahre sehr zufriedenstellend gewesen. Der Markt war attraktiv, da langfristig signifikante Wachstumsimpulse zu erwarten waren und die Wettbewerbssituation infolge der speziellen Anforderungen überschaubar war.

Die lange Zeit stabile Wettbewerbssituation wurde mit dem Eindringen internationaler Wettbewerber empfindlich gestört, die ihre Leistungen zu wesentlich niedrigeren Preisen offerierten. Das Management der SCX reagierte äußerst zögerlich, da es auf die räumliche Nähe, die hohe technische Kompetenz und langjährigen Beziehungen zu ihren Kunden vertraute und den Preiswettbewerb nur für vorübergehend hielt. Zudem hatte die SCX in der Vergangenheit zaghafte Tests einer Verlagerung von Produktionsteilen ins Ausland durchgeführt, die aber nicht erfolversprechend verliefen.

Die Gesellschafter schätzten die Lage kritischer ein, da zusehends Aufträge an ausländische Wettbewerber verloren gingen und die Kunden offensichtlich den Preisvorteil höher schätzten als die Vorteile aus der räumlichen Nähe etc. Es bestand die Gefahr, dass bei den nächsten Ausschreibungen auch substantielle Verträge verloren gingen und die SCX zu einem akuten Sanierungsfall wird. Die Gesellschafter handelten konsequent und ersetzten das alte Management.

2.2. Fundierte Vorarbeiten und verbindliche Verabschiedung des Konzeptes

2.2.1. Ringen um das verbindliche Commitment der Gesellschafter

Die anstehenden Umstrukturierungen konnten nicht geheim gehalten werden und es war auch dem neuen Management aus Eigeninteresse wesentlich, frühzeitig alle maßgeblichen Stakeholder auf die anstehenden Veränderungen mit allen zu erwartenden Problemen

vorzubereiten. Denn es war keineswegs selbstverständlich, dass die Gesellschafter dem neuen radikalen Konzept zustimmten, da erhebliche Konfrontationen mit Arbeitnehmervertretern zu erwarten waren und auch Traditionen verletzt wurden.

Ausgearbeitet wurde dieses Konzept – aus taktischen und fachlichen Gründen – mit Unterstützung renommierter Berater und teilweise auch schon mit den möglichen Partnerunternehmen für die Internationalisierung. Es wurde mehrfach den Gesellschaftern in Ausschusssitzungen zur Diskussion und Zustimmung präsentiert und im Wesentlichen auch Arbeitnehmervertretern sowie deren Berater zugänglich gemacht, um die Objektivität der notwendigen Maßnahmen zu dokumentieren.

Wichtig war in diesem Zusammenhang, dass auch die Mitglieder des internen Planungsteams das Vertrauen der Gesellschafter hatten. Dem Planungsteam wurde frühzeitig vermittelt, dass es auch für die anschließende Umsetzung verantwortlich sein würde.

2.2.2. Start mit einer fundierten Kunden- und Wettbewerbsanalyse

Das neue Management und Planungsteam konzentrierten sich zunächst einmal auf die Schaffung von Transparenz über die eigenen Kostenstrukturen und die Analyse des Marktes. Dafür wurden ausführliche Gespräche mit den Kunden geführt, um deren Präferenzen und Strategien für die Zukunft zu verstehen. Außerdem wurden möglichst viele Informationen über die neuen Wettbewerber recherchiert.

Die Kunden bestätigten, dass sie die Vorteile bzgl. Service und Lieferzeiten aus der bisherigen Zusammenarbeit zwar schätzten, dafür aber nicht bereit waren, auf die signifikanten Preissenkungen zu verzichten. Ohne Strukturanpassungen würde die SCX bei weiteren Ausschreibungen keine realistischen Chancen mehr haben. Die Vorstellung der SCX, sie sei technisch schwer austauschbar, war zudem eine Illusion. Ebenso die Hoffnung, diese Institutionen würden Arbeitsplätze innerhalb Europas sichern und generell Datenverarbeitungen außerhalb der politischen Grenzen nicht akzeptieren. Diese ehemals wirksamen Marktzugangsbeschränkungen existierten de facto nicht mehr.

Die Analysen über die Wettbewerber widerlegten insbesondere die ursprüngliche Annahme, dass es sich bei ihrer Preispolitik lediglich um offensive Markteintrittspreise handelt, die nicht langfristig durchzuhalten waren. Die Wettbewerber hatten offensichtlich aufgrund ihrer internationalen Struktur deutliche Kostenvorteile, die durch die SCX mit einer Produktion in Deutschland nicht erreichbar waren. Die Qualität der Wettbewerber war absolut ebenbürtig.

2.2.3. Mittelstandsadäquate Konzepterarbeitung

Es gibt genügend qualifizierte Literatur zur Strukturierung von Produktionsverlagerungen. Sie ist allerdings kaum auf den Bedarf von mittelständischen Unternehmen zugeschnitten, denen die personelle und finanzielle Substanz sowie das politische Potenzial großer Konzerne bei der Suche nach optimalen Standorten aus der Fülle denkbarer Optionen zur Gestaltung der künftigen “global footprint“ fehlt. Zudem geht es im Mittelstand, wie obige Beispiele zeigen, unmittelbar um persönliche existenzielle Interessen der Gesellschafter. Die Option, einen “Fehlversuch durch Geld zu heilen“ gibt es nicht. Auch fehlt die wirtschaftliche Bedeutung, um als relevanter Verhandlungspartner aus dem politischen Umfeld Nutzen zu ziehen. Insofern stand für die SCX ein pragmatisches und risikoscheues Vorgehen im realistischen Bewusstsein der eigenen Beschränkungen und Möglichkeiten an.

Aufgearbeitet wurden zunächst noch einmal die gescheiterten Internationalisierungsversuche der SCX, indem die ehemals vorgesehenen ausländischen Partner persönlich durch das neue Management der SCX angesprochen wurden. Es stellte sich heraus, dass die damals vereinbarten Testaufträge so durch das mittlere Management der SCX gestaltet waren, dass die Partner scheitern mussten.

Große Sorgfalt wurde sodann auf die Überarbeitung der Unternehmensstrategie (insbesondere Leistungsprogramm, Märkte, Kernkompetenzen, Standortstruktur) und der finanziellen Eckwerte (Renditen, Cash Flow, Wertsteigerung) gelegt, denn das neue Konzept sollte kein "Schnellschuss" sein, der nicht konsequent durchdacht war. Deshalb wurde nach entsprechender Vorarbeit intensiv mit den Gesellschaftern diskutiert, ob und wie dieses Geschäft in Zukunft weiter betrieben werden soll und was dies in letzter Konsequenz für die Strukturen auf allen Ebenen und die Gesellschafter selber bedeuten wird. Das Geschäftsmodell wurde grundlegend auf den Prüfstand gestellt und überarbeitet.

Ergebnis war die Grundsatzentscheidung, dass ehemals deutsche Unternehmen analog zu den erfolgreichen Wettbewerbern zu einem international tätigen Anbieter weiter zu entwickeln. Geschäftsschwerpunkte sollten Mitteleuropa und die großen neuen osteuropäischen Beitrittsstaaten der EU sein. Auch sollte ein Brückenkopf für Geschäfte in Asien aufgebaut werden. Im Ausland sollte das Wachstum mit Hilfe lokaler Gesellschafter forciert werden, um die Expansion mit vertretbaren Mitteln zu finanzieren und lokale Expertise für den Aufbau des Geschäftes zu nutzen und zu binden. Der bloße Aufbau verlängerter Werkbänke war nicht das Ziel, es ging um Markterschließungen, natürlich kombiniert mit der Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit auf der Kostenseite. Die Wertschöpfungskette (Verkauf, Entwicklung, Produktion, Administration) sollte ganzheitlich reorganisiert werden, wobei die operativen Funktionen an dem jeweils aus betriebswirtschaftlicher Sicht und unter Risikoerwägungen günstigsten Standort wahrgenommen werden sollten. Wichtige Restriktion war die Wahrung der Einflusspotenziale der Spitzenorganisation in Deutschland. Es war nicht beabsichtigt, das Unternehmen zu verkaufen, wohl aber war zu einem späteren Zeitpunkt eine Fusion mit einem gut bekannten Wettbewerber denkbar.

Daran anschließend folgten in einem iterativen Prozess die konkrete Standortwahl im Ausland, die Ableitung der künftigen Strukturen sowie eine detaillierte Investitions- und Businessplanung. Qualitative Aspekte wurden in Scoringverfahren gewichtet und gegeneinander abgewogen. Dabei ging es aber nicht darum, zu quantifizieren, was nicht zu quantifizieren ist, sondern sich systematisch und sachlich mit allen wesentlichen Kriterien zu befassen und die Wirkungen von Chancen und Risiken zu simulieren.

Insgesamt gab es vier Schritte der Standortauswahl:

- Schritt 1 (Wahl des Ziellandes): Die Wahl des geeigneten Landes war ein sehr anspruchsvoller Schritt, da die SCX über keine ausgeprägten internationalen Erfahrungen verfügte und „follow the customer“ als übliche Option nicht in Frage kam. Maßgebliche Kriterien für die "Sondierung des Neulandes" waren die Größe und Entwicklungspotenziale des Marktes, mögliche Zugangsbeschränkungen sowie die politische Stabilität und Reife der Infrastruktur. Das lokale Marktwachstum war ein besonders wichtiger Punkt, da die Markterschließung bei hohen Wachstumsraten wesentlich erleichtert ist ("Wachstum heilt operative Fehler"). Unter pragmatischen Gesichtspunkten ging es um die Frage, wo überhaupt aussichtsreiche Chancen bestanden, seriöse Partner und Unterstützung für den langfristig erfolgreichen Aufbau eines lokalen Geschäftes zu finden. Die Partner und das Zielland mussten nicht zuletzt die Akzeptanz

der etablierten SCX-Kunden finden. Analysiert wurde deshalb auch, in welchen Ländern sich bereits die eigenen Wettbewerber etabliert hatten, um erste Anhaltspunkte für mögliche Standorte (“me too“) zu identifizieren. Pionierleistungen waren ohnehin nicht beabsichtigt. Die Entscheidung fiel nach einigen Recherchen auf ein politisch relativ stabiles Wachstumsland in Asien. Dafür sprachen auch die sehr guten persönlichen Verbindungen zu einem britischen Partnerunternehmen, das in dem Land bereits seit Jahren mit inländischen Kooperationspartnern in einem ähnlichen Geschäft erfolgreich aktiv war, allerdings in eher kleinem Umfang. Die Partner suchten neue Wachstumspotenziale, so dass von grundsätzlich gleichgerichteten Interessen ausgegangen werden konnte. Wesentliche Störungen durch lokale Wettbewerber waren nicht zu erwarten. Über Bankkontakte, Handelskammern, Referenzen, gegenseitige Besuche etc. wurden die Überlegungen weiter verifiziert. Es wurde entschieden, in diesem Land mit den erwähnten Kooperationspartnern zu starten und denkbare Standorte in MOE wegen des noch nicht vollzogenen Beitritts zur EU erst später anzugehen.

- Schritt 2 (Wertschöpfung im Zielland): Das Leistungsspektrum des neuen Standortes wurde sorgfältig definiert. Zu diesem Zweck wurden zunächst Experten des asiatischen Partners für einige Monate in der deutschen Organisation beschäftigt, die dann aus ihrer Sicht definierten, welche Prozessstufen sie in ihrem Land erfolgreich abarbeiten können. Dies wurde noch mal durch konstruktiv mitarbeitenden Experten auf deutscher Seite verifiziert und sodann als Programm verabschiedet. Auf diese Weise wurde vermieden, dass seitens einiger Manager der SCX wieder mit taktischer Raffinesse Aufgaben definiert wurden, mit denen der neue Standort in jedem Fall scheitern musste. Andererseits sollte auch vermieden werden, dass sich der asiatische Partner durch allzu optimistische Einschätzung des eigenen Leistungsvermögens übernahm bzw. durch geschicktes Auswählen von Leistungen einen deutlichen Vorteil gegenüber der deutschen Struktur verschaffte. Dieser Prozess war relativ anspruchsvoll und benötigte einige Zeit. Zu bedenken war auch, dass der neue Standort eigenes lokales Geschäft entwickeln sollte und dafür eine Grundausstattung benötigte.
- Schritt 3 (Standorte im Zielland): Die Standortwahl im Zielland erfolgte gemeinsam mit dem Partner durch Besuche vor Ort und teilweise mit Unterstützung deutscher Institutionen im Land. Maßgebend für die Wahl der Region und konkreten Stadt waren in erster Linie die Funktionsfähigkeit der Infrastruktur, die Marktnähe und die nachhaltig günstige Kostenstruktur. Die Räumlichkeiten für den Start wurden pragmatisch nach Eignung und Verfügbarkeit ausgewählt, zunächst mit geringer Bindung über eine Mietlösung. Sie wurden von dem Partner zur Verfügung gestellt, der sich über die Kooperation vor allem zusätzliches Geschäftspotenzial und positive Referenzen erhoffte. Fördermittel, Steuervorteile etc. wurden erst nach Erfüllung dieser Basisanforderungen als Kriterien in die Überlegungen einbezogen.
- Schritt 4 (Strukturen und Verträge): Mühsam waren die Vertragsverhandlungen mit dem Partner. Auch wenn Verträge am Ende nicht so wirksam sind, wie die faktischen Gegebenheiten, so helfen die ausführlichen Gespräche über Interessen, Regelungen im Konfliktfall, Vereinbarungen über die Startstruktur (Vertrieb und Produktion, Marktschutz, Know How Transfer, Management, Preise etc.) und weitere Entwicklung bis hin zu dem Vorgehen bei einem möglichen Scheitern etc. maßgeblich, sich kennen zu lernen und vorab gemeinsame Klarheit über das Vorhaben zu gewinnen. Auch wurde der SCX mit zunehmendem Einblick in die Aufgabenstellung noch einmal klar, dass ein eigenständiges Vorgehen zum Scheitern verurteilt gewesen wäre. Hilfreich waren in

dieser Phase Empfehlungen der Berater bzgl. geeigneter Experten für qualifizierte juristische Beratung in dem Zielland.

Besondere Bedeutung hatte für die SCX das “Financial Engineering“ des Projektes. Der Aufbau und die Finanzierung einer eigenen Tochtergesellschaft kamen nicht in Frage. Das ließen die Landesgesetze nicht zu und die SCX verfügte auch nicht über das dafür erforderliche Potenzial (Management, lokales Know How, Finanzkraft). Die Überlegungen wurden schnell eingegrenzt auf die Ausgestaltung des Joint Venture als Beteiligung an dem bestehenden Unternehmen des Partners oder die Gründung eines gemeinsamen Unternehmens (special purpose unit) oder eine rein vertragliche Zusammenarbeit.

Man vereinbarte mit dem Partner, dass er ein eigenständiges Unternehmen für dieses Projekt gründete. In der Startphase wollte sich die SCX nur vertraglich als Kunde mit einer Umsatzzusage aus dem Bestandsgeschäft und mit dem Know How Transfer einbringen. Dies war eine Konzession an die Bedenken der Gesellschafter gegenüber den aus ihrer Sicht hohen finanziellen Risiken. Weiter wurde als Option für die SCX vereinbart, sich in einer späteren Phase ebenfalls an dem neuen Unternehmen zu einem vorab festgelegten Anteil und gemäß einer vereinbarten Kaufpreisformel zu beteiligen. Dies wollte die SCX klassisch über einen Investitionskredit finanzieren.

Die Finanzierung in der Startphase lag damit primär bei dem Geschäftspartner und wurde über den Leistungspreis durch die SCX mitgetragen. Die Verträge mit dem Joint Venture sahen Marktschutz für die SCX in ihrem Kernmarkt Europa vor, das Joint Venture war frei, eigene Kunden im Inland und anderen Ländern zu akquirieren und das gemeinsame Know How dafür einzusetzen. Dieses Konzept bot beiden Seiten genügend Anreize für den Einstieg in eine nachhaltige Zusammenarbeit.

Der Aufbau der technischen Infrastruktur des Joint Ventures sollte nur teilweise aus eigener Kraft erfolgen. Es wurde mit dem Partner ein international tätiges Unternehmen für den “turn key Aufbau“ der technischen Infrastruktur (Hardware, Netzwerke etc.) vor Ort ausgewählt, die SCX sollte sich auf die Implementierung der eigen entwickelten Software, die Schulung der neuen Mitarbeiter und das Gesamtprojektmanagement konzentrieren. Diese Aufgaben waren herausfordernd genug. Insbesondere waren Terminverzögerungen und Qualitätsprobleme zu vermeiden, da parallel Teile der Produktion in Deutschland abzubauen waren. Zur Reduzierung der Komplexität in der Hochlaufphase war geplant, zunächst mit einem relativ einfachen Leistungspaket an dem neuen Standort zu starten und erst nach Stabilisierung der Produktion das nächste anspruchsvollere Leistungspaket zu verlagern. Dies sollte auch die Migration in Deutschland vereinfachen, da unterschiedliche Standorte betroffen waren und auch Vertragslaufzeiten mit Kunden zu berücksichtigen waren. Ziel war die zügige Umsetzung auf Basis einer realistischen Planung. Da an den deutschen Standorten mit Unruhe und zunehmenden Motivationsproblemen zu rechnen war, standen Komplexitätsreduzierung einerseits und Umsetzungsgeschwindigkeit andererseits im Konflikt. Insofern war klar, dass die Umsetzung unter hohem Druck erfolgen würde, der durch eine gute Personalarbeit (Kommunikation, Alternativerbeitsplätze für Leistungsträger etc.) der Führungskräfte in Deutschland aufzufangen war.

Begleitet wurde der Prozess durch die Investitionsrechnungen und umfassende Businessplanung des Controlling, um die materiellen Auswirkungen des Konzeptes und den Finanzierungsbedarf mit zunehmender Konkretisierung abzuschätzen und in die Gespräche

einzubringen. Langwierige Diskussionen gab es zum Thema Remanenzkosten, die natürlich bei dem Rückbau der Strukturen in Deutschland entstanden. Die Remanenzkosten mussten in der Investitionsrechnung durch die positiven Effekte der neuen Struktur überkompensiert werden. Hilfreich war dabei, dass es sich nicht um eine defensive Verlagerung von Wertschöpfungsstufen bei konstantem Umsatz, sondern um ein seriös ausgearbeitetes Wachstumskonzept handelte. Dennoch aber stand letztendlich eine unternehmerische Entscheidung an, ob dieses Risiko einzugehen ist, oder nicht. Dies kann nicht der engen Sicht des Controlling überlassen bleiben.

Da nur wenig Hardware aus Deutschland auf das Joint Venture zu übertragen war und die deutsche Infrastruktur weitgehend abgeschrieben war, standen dem Projekt auch aus bilanztechnischer Sicht keine maßgeblichen Hürden im Weg.

Mit Blick auf die Restrukturierung der gesamten Wertschöpfungskette der SCX war die eingeleitete Internationalisierung wesentlich, aber nicht ausreichend, da sie nicht alle Schwachstellen beseitigte.

Das abschließende Konzept musste deshalb alle Stufen der Wertschöpfung umfassen, d.h. neben der Datenkonvertierung im "pre press process" auch den nach gelagerten Druckprozess. Es sah deshalb auch vor, die eigene ineffiziente Druckproduktion in Deutschland auf einen kleinen Subunternehmer in Kundennähe zu übertragen. Verkauf, IT Services und F&E (IT-Sonderentwicklungen) sollten in Deutschland ebenfalls in Kundennähe verbleiben, die personalintensive Datenkonvertierung sollte stufenweise bis auf bestimmte anspruchsvolle Reste vollständig auf den asiatischen Partner verlagert werden. Die von dem Kunden bereitgestellten Daten sollten dafür per Datenleitung über den deutschen Standort an den asiatischen Standort weitergeleitet, für die medienneutrale Ausgabe aufbereitet und wieder an die Zentrale in Deutschland zurückgeleitet werden. Dort sollten die Fehlerklärung und das Einsteuern in das jeweilige Ausgabemedium (Papier, CD oder Webpage) erfolgen. In einer späteren Ausbaustufe sollte - soweit sinnvoll - die Weiterentwicklung der IT-Produktionsumgebung auf den Partner übertragen werden.

Insgesamt war das Konzept der SCX von einer relativ hohen Risikoaversion geprägt. Das Unternehmen akzeptierte seine Grenzen und kompensierte Schwächen durch geeignete Partner. Dies führte zwar möglicherweise zu höheren Umsetzungskosten, reduzierte aber vor allem die Risiken des Scheiterns deutlich.

Günstig für den Veränderungsprozess war, dass die Gefahr frühzeitig erkannt wurde und existenziell war. Ein bequemes Abwarten war deshalb nicht mehr opportun. Günstig war auch, dass der Markt grundsätzlich weiter wachsend war, so dass es gute Chancen gab, trotz Verlagerungen einen Teil der Arbeitsplätze in Deutschland zu erhalten, allerdings ausschließlich für hochwertige Aufgaben.

2.3. Die operative Umsetzung fordert die Präsenz des Top Management

2.3.1. Professionelles Projektmanagement ist unabdingbar

Für die Umsetzungsbegleitung wurde ein Lenkungskreis eingerichtet, der aus Gesellschaftervertretern, der Geschäftsführung sowie zeitweilig auch Vertretern des Partnerunternehmens und des Joint Venture besetzt war. Er wurde zu den wesentlichen Meilensteinen des Projektes einberufen und tagte vor Ort in den Räumen des Joint Venture. Der Projekterfolg war wichtiger als die mit den notwendigen Reisen verbundenen Kosten.

Weiter wurde ein stringentes Projektmanagement eingerichtet unter der Führung der neuen Leiterin des Geschäftsbereiches, in dem die Umstrukturierung durch zu führen war. Unterstützt wurde sie von einem Projektteam aus erfahrenen Spezialisten. Das Kernteam war für das Projekt freigestellt und wurde fallweise durch weitere Spezialisten bei Bedarf ergänzt. Zu dem Kernteam gehörten ein Informatiker mit Managementqualitäten und internationaler Erfahrung, ein Controller sowie ein erfahrener Praktiker aus dem zu verlagernden Geschäftsfeld. Dieses Team hatte auch schon die Planungsarbeiten durchgeführt.

Alle Projektmitarbeiter hatten eine Zukunftsperspektive in der neuen Struktur sowie eine Erfolgsbeteiligung.

Am Zielstandort gab es ebenfalls einen inländischen Projektmanager, der mehrere Jahre in Europa gearbeitet hatte und beide Kulturen kannte. Er war der designierte Manager des aufzubauenden Joint Venture und hatte eine Option auf eine angemessene Beteiligung, so dass er ein hohes Interesse an dem Erfolg hatte. Nur am Rande sei erwähnt, dass in den Verträgen entsprechende Rückkaufrechte der Mehrheitsgesellschafter vorgesehen waren.

Die Strukturveränderungen wurden durch das Team detailliert geplant, d.h. es gab eine Darstellung der Ist- und Zielstruktur, der künftigen Kernmannschaft im Management, ein Target Costing sowie ein Projektcontrolling mit Ableitung des Liquiditätsbedarfes für die Transformation etc. Hinzu kam das technische Umsetzungskonzept mit definierten Teilaufgaben für die Projektverantwortlichen, Meilensteinen und Fortschrittskontrollen.

Regelmäßige formale Reports des Projektmanagement gingen an den Lenkungsausschuss, der bei Problemen über Telefonkonferenzen in die Kommunikation einbezogen wurde.

2.3.2. Der internen Machtprobe nicht aus dem Weg gehen

Das SCX war traditionell tarifgebunden mit einer starken Stellung der Arbeitnehmervertreter. Entgegen aller Logik ging es den Arbeitnehmervertretern offensichtlich nicht nur um die sozialverträgliche Umgestaltung des Unternehmens, sondern auch um Machtpositionen, da sich ihre Wählerschaft primär aus dem Bereich rekrutierte, der abzubauen war. Die Gespräche im Vorfeld waren entsprechend schwierig bis hin zu Versuchen der Arbeitnehmervertreter, Druck über die Öffentlichkeit, die Gesellschafter und über Streikdrohungen auszuüben.

Zusätzlich war die "Lehmschicht" des mittleren Management zu durchbrechen, das teilweise die Umstrukturierung aus Eigeninteresse sabotieren würde. Andererseits wurde gerade das Know How und die Loyalität von Managern dieser Ebene benötigt, um die Transformation erfolgreich zu bewältigen.

Dem neuen Management war deshalb daran gelegen, die unvermeidbare Positionsbestimmung nicht lange hinauszuzögern:

- Offizieller point of no return war "sofort". Es gab keine Diskussion der Gesellschafterentscheidung, allen Beteiligten wurde eindeutig vermittelt, dass es ausschließlich um die erfolgreiche Umsetzung geht. Ansonsten wäre die Ernsthaftigkeit der Umsetzung gefährdet gewesen
- Bestimmte mittlere Führungskräfte wurden freigestellt bzw. in Randbereiche versetzt, auch wenn dies Kosten verursachte und teilweise bis hoch auf die Gesellschafterebene auf

Unverständnis stieß. Für weitere Führungskräfte wurden jüngere Stellvertreter ernannt, die mit der Umsetzung der Umstrukturierung beauftragt wurden. Alle Manager auf dieser Ebene erhielten eine Beschäftigungszusage und Erfolgsprämie, gekoppelt mit dem Unternehmensergebnis, nicht mehr dem Bereichsergebnis

- Die verlustträchtige Druckerei, die im Streikfall durch externe Partner als Backup relativ gut überbrückt werden konnte, wurde zügig stillgelegt, um früh in den Konfrontationsprozess einzutreten. Dieser Prozess war äußerst konfliktträchtig, danach aber war die Ernsthaftigkeit der Umstrukturierungen allen Beteiligten klar und die Kostenposition der SCX nachweislich in diesem Teilbereich verbessert. Eine Personalplanung sowie der Sozialplan regelten zudem auch künftige Personalabbaumaßnahmen
- Die Auftragsdisposition wurde über alle Standorte zentralisiert und unmittelbar der Bereichsleiterin unterstellt, um zu verhindern, dass auf diesem Wege die inländische Produktion weiter bevorzugt würde und der Standort in Asien nur zögerlich mit Aufträgen eingedeckt würde. Die übergreifende Steuerung der gesamten Wertschöpfungskette sollte zudem Effizienzvorteile bringen

Im Nachhinein erwies sich diese frühzeitige Klärung der unausweichlichen Schritte und Konsequenz mit der sie auf allen Ebenen vollzogen wurde als einer der wesentlichen Erfolgsfaktoren, da die Umsetzung auch weiterhin von sachlichen Schwierigkeiten begleitet war, aber nicht mehr wesentlich von politischen Intrigen im Hintergrund überschattet wurde. Die zügige Umsetzung schuf schnell unumstößliche Tatsachen, die klare Kommunikation ließ keinen Raum für Gerüchte.

2.3.3. Stehvermögen beweisen und die Kunden professionell managen

Die Transformation war trotz aller Maßnahmen sehr schwierig, sie dauerte einschließlich der Planungen bis zum ersten Start fast ein Jahr und benötigte rund ein weiteres Jahr für notwendige Stabilisierungen und Optimierungen. Wesentliche Probleme in der Anfangsphase waren:

- Die hohe Fluktuation des Personals am Zielort
- Die zunehmende Frustration der eigenen Mitarbeiter in Deutschland
- Die beiderseitige Überschätzung der tatsächlichen Leistungsfähigkeit
- Die Umsetzung der “open book policy“ in der asiatischen Kultur
- Die faire Preisfindung mit dem Joint Venture in der Startphase und der nach gelagerten Betriebsphase, da die Anlaufverluste trotz aller Vorsicht höher waren als geplant.

Diese Probleme wurden im Wesentlichen durch regelmäßige Kommunikation und gezielte Nachverhandlungen auf Top Management Ebene mit den Partnern gelöst. Flexibilität und der Erfolgswille aller Beteiligten waren gegeben. Die Europäer mussten lernen, dass Verträge in Asien flexibel zu handhaben sind und Vertrauen zwischen den handelnden Personen die eigentliche Geschäftsbasis ist. Vorteilhaft war dabei die Unterstützung durch die erfahrenen britischen Geschäftspartner.

Die Fluktuation war in der Anfangsphase ein signifikantes Problem, da der Personalstamm des Joint Venture relativ gering war. Erst mit dem Wachstum des Personalbestandes durch größere Aufträge aus dem Inland und den USA entspannte sich die Lage. Dies erwies sich in der schwierigen Startphase als besonders hilfreich, da die SCX alleine nicht in der Lage war,

das Joint Venture kurzfristig so mit Aufträgen auszulasten, dass schnell eine stabile Personalstruktur etabliert werden konnte und gleichzeitig noch ein geordneter Rückbau in Deutschland möglich gewesen wäre.

Gar kein Problem war die Qualität und Leistungs- sowie Lernbereitschaft des Personals des Joint Venture. Sie war deutlich höher als in Deutschland. Im Übrigen ein hilfreicher Lernprozess, da die deutsche Organisation auch an diesem Benchmark gemessen wurde.

Aus Vorsichtsgründen war geplant, trotz höherer Kosten die alte Produktion in Deutschland und neue Produktion in Asien für einen längeren Zeitraum in der Startphase parallel produzieren zu lassen, um in jedem Fall Qualitätsprobleme zu vermeiden. Der tatsächliche "go life" ohne diese Fallback Position war den Mitarbeitern beider Seiten nicht bekannt. Aufgrund der schnell erreichten stabilen Qualität, konnte diese Parallelproduktion früh eingestellt werden, was auch aufgrund der Motivationslage einiger Mitarbeiter in Deutschland ratsam war. Da der Abbau, aufgrund der noch guten Auftragslage in anderen Bereichen der SCX, durch das Angebot von Alternativarbeitsplätzen zumindest teilweise abgedeckt werden konnte, war diese Situation relativ gut beherrschbar.

Als besonders hilfreich erwies es sich auch, die etablierten Kunden der SCX auf allen Ebenen regelmäßig über den Transformationsprozess zu informieren. Dies war schon allein aufgrund der beizubringenden Qualitäts- und Sicherheitsnachweise erforderlich. Es gab auch ansonsten keinen Grund für eine Geheimhaltung, denn die anzubietenden Preissenkungen waren unausweichlich. Gerüchte hätten die Vertrauensbasis gestört und den Kunden war durchaus daran gelegen, den langjährig zuverlässigen Lieferanten zu wettbewerbsfähigen Konditionen zu erhalten.

Ein unerwarteter Nebeneffekt mit großem Nutzen für einige Kunden in Europa war, dass sich durch die unterschiedlichen Zeitfenster in Europa und Asien die Lieferzeiten bei der Datenkonvertierung deutlich verkürzten.

Große Sorgfalt wurde auch in die Entwicklung des neuen Preismodells für die Kunden gelegt, denn es ist nicht sinnvoll, den gesamten Wettbewerbsvorteil aus den geänderten Kostenstrukturen an Kunden durchzureichen. Zum einen sollte es einen eigenen Vorteil für das Unternehmen aus den neuen Strukturen geben, zum anderen werden die Personalkosten an dem neuen Standort in Asien mit der Zeit steigen und das Unternehmen wäre in der Folge gezwungen, relativ früh bei Kunden wegen Preisanpassungen vorstellig zu werden. Dies hätte nicht zuletzt das Joint Venture belastet und "Wasser auf die Mühlen" der Verlagerungsgegner gebracht.

Wichtig war in diesem Zusammenhang die konsequente Führung des Verkaufs, um der Versuchung drastischer Preiszugeständnisse zu widerstehen, die - einmal ausgesprochen - irreversibel sind. Immerhin waren mit der neuen Struktur neben der angemessenen Preisanpassung auch andere signifikante Vorteile für die Kunden entstanden, z. B. eine hervorragende Qualität, eine verbesserte Backup Situation durch die zusätzlichen Standorte, das vergrößerte Entwicklungspotenzial für IT-Projekte sowie die nachhaltige Professionalisierung ihres mittelständischen, flexiblen Dienstleisters.

2.3.4. Die neue Struktur stabilisieren und die eigene Macht sichern

Für die SCX ging es im ersten Schritt darum, zu überleben und sodann das Geschäft mit neuen wettbewerbsfähigen Strukturen weiter auszubauen.

Die Verlagerung des überwiegenden Teils der Datenerfassung und –konvertierung auf den einen neuen Standort war riskant, weil sie eine Abhängigkeit schuf. Andererseits sollte der neue Standort durch genügend Geschäftsvolumen zügig Break Even erreichen und es sollte auch in der Startphase der Internationalisierung eine allzu große Komplexität vermieden werden, die entstanden wäre, wenn man die Produktion auf mehrere ausländische Produktionsstandorte verteilt hätte. Für die Beherrschung dieser Komplexität war die SCX noch nicht gerüstet.

Die Abhängigkeit von dem Joint Venture in Asien wurde von Management und Gesellschaftern kritisch gesehen. In diesem Punkt ging es aber zunächst opportunistisch um die kurzfristige Existenzsicherung, die im Übrigen den Partnern erfolgreich verschwiegen wurde. Geschäftspartner haben kein Interesse an potenziellen Verlierern im Wettbewerb.

Mit erfolgreicher Inbetriebnahme wurde der Lenkungskreis des Transformationsprojektes durch ein regelmäßig tagendes Management Board sowie operative Meetings der Fachkräfte der Partnerunternehmen ersetzt, um frühzeitig Probleme zu besprechen und die gute gemeinsame Vertrauensbasis zu erhalten. Der Erfolg rechtfertigte diese Kosten bei weitem.

Die SCX zog zudem früh die Option der Beteiligung an dem Joint Venture, um sich auch auf diesem Wege gegen eventuelle Störungen abzusichern.

Dennoch aber war sie darauf bedacht, ihre Position zusätzlich zu sichern. Das bedeutete insbesondere, dass sie alleine an ihre Kunden in Europa herantrat und direkte Kontakte – z. B. aufgrund von Audits - in beiden Richtungen zwischen Kunden und Joint Venture auf ein Minimum reduzierte. Ebenfalls hielt sie neben der eigenen F&E in Kundennähe eine eigene kleinere Datenkonvertierung für komplexe Fälle vor, um sich das eigene betriebliche Know How in enger Verbindung mit der F&E zu erhalten. Letztlich sind Verträge bei aller Partnerschaft nicht so wirksam zur Machtsicherung wie faktische Gegebenheiten. Dafür sollte auch in gewissem Umfang auf Kostensenkungspotenzial verzichtet werden.

Es war natürlich klar, dass die Partner in absehbarer Zeit in der Lage sein würden, die vorhandene IT-Produktionsumgebung selber nachzubauen, so dass es sinnvoll war, sie in die Optimierung dieser Struktur eng einzubinden. Optimierungen und Weiterentwicklungen mussten aber auch in enger Abstimmung mit den Kunden erfolgen, da sie in deren (Alt-) Systeme zu integrieren waren. Das ging nur mit einer erfahrenen eigenen Mannschaft der SCX, die regelmäßige Kontakte zu den Spezialisten auf Kundenseite pflegte. Deshalb wurden auch die IT Services mit hoher Integration in die Kundenorganisation nicht aufgegeben, obwohl sie wirtschaftlich zwar positive, aber doch eher mäßige Ergebnisse erzielten.

Aufgrund der Erfahrungen aus dem Aufbau des Joint Venture, ist in der SCX die Zuversicht in die eigenen Fähigkeiten zur Verlagerung von Kapazitäten gewachsen und es sind entsprechende Manager geformt worden. Im Zuge des Wachstums durch die EU-Erweiterung, wurde in einem nächsten Schritt auch innerhalb Europas in einem neuen Beitrittsstaat der EU ein weiterer Standort der SCX für eine Datenkonvertierung aufgebaut. Zunächst in kleinem Umfang als Nukleus, der mit zunehmenden Wachstum ausgebaut wurde. Damit hatte sich die SCX den Vorteil geschaffen, im Notfall über Ausweichkapazitäten zu verfügen und auch ihr politisches Einflusspotenzial etwas zu erweitern.

Innerhalb ihrer eigenen Organisation war zur Absicherung der erreichten Erfolge vor allem die Personalentwicklung voran zu treiben. Allein schon die Entwicklung der Sprachkenntnisse

des mittleren Managements und die Förderung der Bereitschaft, im Ausland aktiv zu werden, waren eine Herausforderung. Hinzu kamen die neuen Anforderungen an das Controlling und die Finanzierung der neuen internationalen Aktivitäten.

2.3.5. Früh an den nächsten strategischen Schritt denken

Die Verlagerungen der SCX waren zunächst geprägt von kostenorientiertem Existenzkampf. Dennoch wurde vermieden, ausschließlich "verlängerte Werkbänke" aufzubauen. Denn langfristig werden sich die komparativen Kostenvorteile der ausländischen Standorte gegenüber Deutschland angleichen, mit der Folge, dass die SCX ihren Kernmarkt Europa mit Strukturen bedienen würde, die ohne signifikanten Kostenvorteil weit von ihrem Heimatmarkt entfernt liegen.

Die SCX wäre bei der reinen Verfolgung von Kostenaspekten gezwungen, irgendwo in der Welt neue Standorte mit Kostenvorteilen aufzubauen und auf die alten Standorte zu verzichten, was für einen Unternehmer kein erstrebenswertes Ziel sein kann. Insofern ist es vernünftig, die jetzt noch neuen, später aber alten Produktionsstandorte auch als Nukleus für eine eigene Expansion in die lokalen Märkte weiter zu entwickeln. Schon in der frühen Phase der Planung muss deshalb die künftige Attraktivität als potenzieller Markt mit hoher Gewichtung berücksichtigt werden.

Es war konsequent, auch die Beteiligung an dem Joint Venture einzugehen, um auf diesem Wege an der Marktentwicklung außerhalb Europas teilzuhaben. In Europa sind weitere Anstrengungen zum Ausbau des Geschäftes an den neuen Standorten in MOE erforderlich.

Produktionsverlagerungen sind aus dieser Sicht nur ein erster Schritt einer durchdachten langfristigen Marktentwicklungsstrategie und sollten deshalb auch von Beginn an marktorientiert geplant werden.

3. Die Lessons Learned

Zehn Faustregeln für eine erfolgreiche Internationalisierung mit Hilfe von Produktionsverlagerungen im Mittelstand aus der Erfahrung der Verfasser:

- Erfolgreiche Verlagerungen setzen voraus, dass sich Top Management und Gesellschafter sichtbar für alle Beteiligten in allen Phasen der Verlagerung und Internationalisierung persönlich und verbindlich engagieren. Taktische Unverbindlichkeit zum Selbstschutz und angenehmes "laissez faire" sind nicht angebracht.
- Erfolgreiche Verlagerungen erfordern, dass Konflikte mit Arbeitnehmervertretern und ggf. auch Gesellschaftern offensiv auf Top Ebene angegangen werden, da sie ohnehin unvermeidbar und zwingend zu lösen sind. Je früher desto besser, weil das Unternehmen seinen finanziellen und personalpolitischen Handlungsspielraum für die Transformation bewahren muss.
- Erfolgreiche Verlagerungen erfolgen in enger Abstimmung mit bestehenden Kunden und primär nach marktorientierten Kriterien. Ausschließlich technisch oder kostengetriebene Verlagerungen sind langfristig nicht erfolgreich.
- Erfolgreiche Verlagerungen berücksichtigen insbesondere auch die möglichen Reaktionen von Wettbewerbern.

- Erfolgreiche Verlagerungen erfolgen frühzeitig, gestützt auf eine konsequente Hinterfragung des gesamten Geschäftsmodells und eine mit den Gesellschaftern vereinbarte ganzheitliche Strategie mit entsprechenden Meilensteinen. Zeitdruck und halb fertige Lösungsansätze sind ebenso wie Apathie Gift für den Erfolg.
- Erfolgreiche Verlagerungen erfolgen im realistischen Bewusstsein der personellen und finanziellen Fähigkeiten/Restriktionen des Management und des Unternehmens, sie sind tendenziell risikoscheu. Dazu gehört auch die realistische Einschätzung der für das Unternehmen beherrschbaren Komplexität in der Transformationsphase und späteren Steuerung der neuen Strukturen.
- Erfolgreiche Verlagerungen stützen sich auf eine Finanzierung der Internationalisierung, die auch bei möglichen Verzögerungen gesichert ist. Verlagerungen ohne finanzielle Absicherung sind fahrlässig.
- Erfolgreiche Verlagerungen können sich auf sorgfältig ausgewählte Partner stützen, verlieren aber nicht die eigene Machtsicherung im Konfliktfall aus dem Auge. Diese beruht vor allem auf faktischen Gegebenheiten.
- Erfolgreiche Verlagerungen stützen sich auf eine professionelle Projektorganisation, deren Mitglieder in der neuen Struktur eine attraktive Perspektive haben und am Erfolg der Restrukturierung partizipieren.
- Erfolgreiche Verlagerungen beinhalten auch, dass intern die Führungsstrukturen, Personalentwicklung und Auswahl der Geschäftspartner den neuen Anforderungen angepasst werden. “Nibelungentreue“ zu Partnern, Strukturen und Mitarbeitern, die den neuen Anforderungen nicht genügen, ist Existenz bedrohend.

Zusätzlich etwas Fortune ist zwar nicht planbar aber aus Sicht der Verfasser bestimmt ebenfalls hilfreich.