

think:act CONTENT

Fresh thinking for decision makers

Die Regeln des globalen Wettbewerbs verändern sich | Die Globalisierung bietet neue Chancen, birgt aber auch große Risiken | Wer die Trends im Auge hat, kann agieren, statt nur zu reagieren

WERTSCHÖPFUNG: DIE GESAMTHEIT IM BLICK

Der Korruptionsvorfall um den globalen Elektronik- und Technik-Giganten Siemens zieht immer weitere Kreise: So muss der Konzern nicht nur bis zu 4 Milliarden Euro für Risikominderung und Compliance in Europa und den USA ausgeben, mittlerweile gibt es auch Hinweise auf Verstrickungen mit Regierungsvertretern in Nigeria und Russland. Das Unternehmen musste die Fehler der bislang unvollständigen Risikobewertung beschränken, um dem Ansehen und den internationalen Beziehungen des Konzerns nicht zu schaden. Spielzeughersteller Mattel wiederum muss starke Ertragseinbußen hinnehmen, nachdem der Rückruf verschiedener Produkte aufgrund mangelhafter Produktqualität, verursacht in Teilen der internationalen Wertschöpfungsstufen, den Ruf des Unternehmens stark beschädigten. Dies sind nur zwei Beispiele von vielen, die zeigen, welche Probleme das Management globaler Wertschöpfungsketten mit sich bringen kann. Selbst Pioniere der Globalisierung sind nicht immun gegen die Tücken internationaler Produktion und weltweiten Handels. In einer Welt, in der länderübergreifende Produktion das größte Wachstumspotenzial birgt, sind die Unternehmen ständig auf der Suche nach gewinnversprechenden Möglichkeiten. Zugleich gehen ihre Kunden immer bewusster mit dem Thema Globalisierung um und fordern zunehmend, dass Unternehmen in Bezug auf Ethik, Soziales und Umwelt verantwortlich agieren. Verantwortungsvolles Handeln – Corporate Responsibility – ist dabei nur ein Aspekt weltweiter Wertschöpfung. Daraus ergeben sich potenzielle neue Spannungsfelder für Managemententscheidungen.

Auf Dauer werden Unternehmen ohne einen ganzheitlichen globalen Ansatz, der das Prinzip der Nachhaltigkeit aufgreift und auf ethischen Unternehmenswerten beruht, sich schwer tun, auf einem Markt zu bestehen, auf dem niedrige Faktorkosten nicht mehr alles sind. Der Umbruch ist radikal: Werte sind der neue Treiber. Die Erfolgsfaktoren globaler Wertschöpfung buchstabieren sich damit neu und verändern die Regeln der Wirtschaft grundlegend.

AUFGEDECKT: DIE GEHEIMNISSE GLOBALER WERTSCHÖPFUNG

Wertschöpfung ist längst ein globales Phänomen, bei dem nicht mehr nur die Kosten eine wichtige Rolle spielen – sonst würde das Geschäft in Burkina Faso und Burundi blühen. Allerdings tun sich viele Manager mit der Verknüpfung verschiedener für den Erfolg notwendiger Faktoren schwer. Um die Komplexität zu reduzieren müssen sie sich fragen:

KANN DIE INTERNATIONALISIERUNG DER WERTSCHÖPFUNG

- einen werthaltigen Beitrag zum Kerngeschäft leisten?
- aktuelle Finanz-, Wechselkurs- und Produktrisiken mildern und streuen?
- nachhaltige Steuervorteile mit sich bringen?
- langfristig Vorteile bei Kapital- und Arbeitskosten erzielen?
- dem Unternehmen neue Wege eröffnen, um zukunftsweisende Innovationen und Wissensquellen zu nutzen?

Nur wenn Unternehmenslenker diese Fragen ehrlich beantworten, können sie die Treiber ermitteln, die für ihr eigenes Geschäft und ihre Märkte wichtig sind.

DIE WICHTIGSTEN TRENDS

Es gibt kein allgemeingültiges Rezept, um nachhaltige globale Wertschöpfung zu realisieren. Dennoch lassen sich einige wesentliche Trends ausmachen, die zeigen, in welche Richtung die weltweite Wertschöpfung in den kommenden Jahren gehen wird.

1. DIE NEUE WELTORDNUNG DER GLOBALISIERUNG

Die Welt von heute ist vernetzt und dadurch komplex wie nie zuvor. Je globaler die Akteure desto spezifischer müssen sie sich nun auf kleinerem Raum bewähren.

INTERNATIONALISIERUNG: Jedes Unternehmen muss entscheiden, welche Prozesse es am Heimatstandort behalten will und welche ausgelagert werden können. Nahegelegene Produktionsstätten bieten den Vorteil einer engmaschigen Qualitätssicherung und Produktivitätskontrolle auf Werksebene. Eine neue Studie von Roland Berger Strategy Consultants zeigt, wie erfolgreich die Bündelung wettbewerbsentscheidender Schlüssel-funktionen in einem so genannten "Systemkopf" sein können. Die Studie beweist, dass Unternehmen, die in Systemkopffunktionen (F&E, Design, Marketing) führend sind, insgesamt innovativer, wettbewerbsfähiger und letztlich erfolgreicher sind als vergleichbare Unternehmen, die keine besonderen Stärken in diesen Funktionen aufweisen. Die Standortpolitik eines Landes muss demnach auch dafür Sorge tragen, dass Rahmenbedingungen gerade für solche Firmen attraktiv bleiben. Sanofi Aventis hat zum Beispiel den westeuropäischen Produktionsstandort für sich wiederentdeckt: Wirtschaftsreformen bescherten dem Pharmakonzern bessere Investitionsbedingungen. Nun baut er in ein neues Werk in Deutschland, voraussichtlich eine der weltgrößten Insulin-Produktionsstätten. Dagegen plant der amerikanische Autobauer Ford, bis 2010 rund 65 Prozent seiner Produktion in Niedriglohnländer zu verlegen. Etwa ein Drittel davon soll auf China entfallen. Auch Fords Wettbewerber verfolgen ähnliche Strategien.

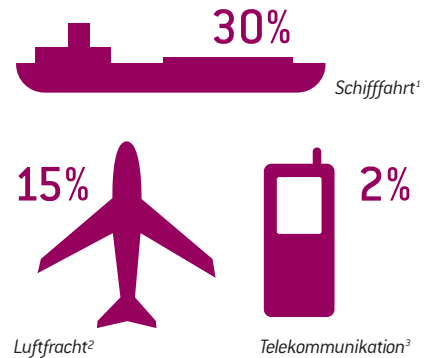
GLOBAL FOOTPRINT DESIGN: Für Umfang und Verteilung der Wertschöpfung gilt:

Der Global Footprint muss flexibel genug ausgestaltet sein, um sich Veränderungen im Geschäftsumfeld rasch anpassen zu können. Die Führungsebene sollte über ein Verständnis der wesentlichen Treiber verfügen, die ein Unternehmen zum Ausbau oder zur Neuorganisation der internationalen Wertschöpfungsverteilung zwingen. Mit Blick auf Kostenstruktur und Risiken ist genau zu prüfen, inwieweit ein Ausbau des Produktionsnetzes auf operativer Ebene machbar ist.

Dazu müssen Unternehmen zunächst ihre Kernkompetenz ermitteln und die bei jedem einzelnen Werk durch die Wertschöpfungsverteilung anfallenden Kosten unter die Lupe nehmen. Symrise, ein Hersteller von Duft- und Aromastoffen, etwa hat seine weltweit 26 Produktionsstätten auf 17 reduziert. Die Struktur der Wertschöpfung hat sich dabei nach Asien verlagert. Zur Entscheidung kam es im Zuge einer umfassenden Untersuchung des Geschäftsmodells hinsichtlich der Kosten kunden- und innovationsbezogener Prozesse.

GLOBAL SOURCING: Bei der Beschaffung ist die Auswahl für Unternehmen groß wie nie. Allerdings muss die Beschaffungsstrategie genau auf die Struktur der internationalen Wertschöpfung des Unternehmens abgestimmt sein. So haben beispielsweise Unilever und Procter & Gamble beschlossen, mit Lieferanten nur noch Verträge abzuschließen, die Nachhaltigkeitsbedingungen enthalten. Das Beispiel des IT- und Technologie-Konzerns IBM zeigt, wie komplex die Koordinierung eines solch internationalen Prozesses sein kann: Das Volumen seines globalen Einkaufs liegt bei 36 Milliarden US-Dollar, verteilt auf 400 Standorte in 80 Ländern. Fast ein Zehntel der Mitarbeiter ist mit dem Fremdbezug und dem Management der Lieferantenbeziehungen beschäftigt. "Die Wachstumschancen durch Zusammenarbeit mit Niedriglohnländern stehen ganz oben auf der Tagesordnung der Geschäftsführung", sagt Leo Steiner, Geschäftsführer von IBM Österreich. Bei einer solchen Vielfalt an Produkten und Dienstleistungen ist Transparenz das A und O.

HEUTIGE TRANSPORT- UND KOMMUNIKATIONSKOSTEN (1930 = 100%)



Quelle: BPB 1) Durchschnittliche Transportkosten und Einfuhrzölle
2) Durchschnittliche Absatz pro Passagier und Meile 3) Kosten eines dreiminütigen Gesprächs von New York nach London

55%

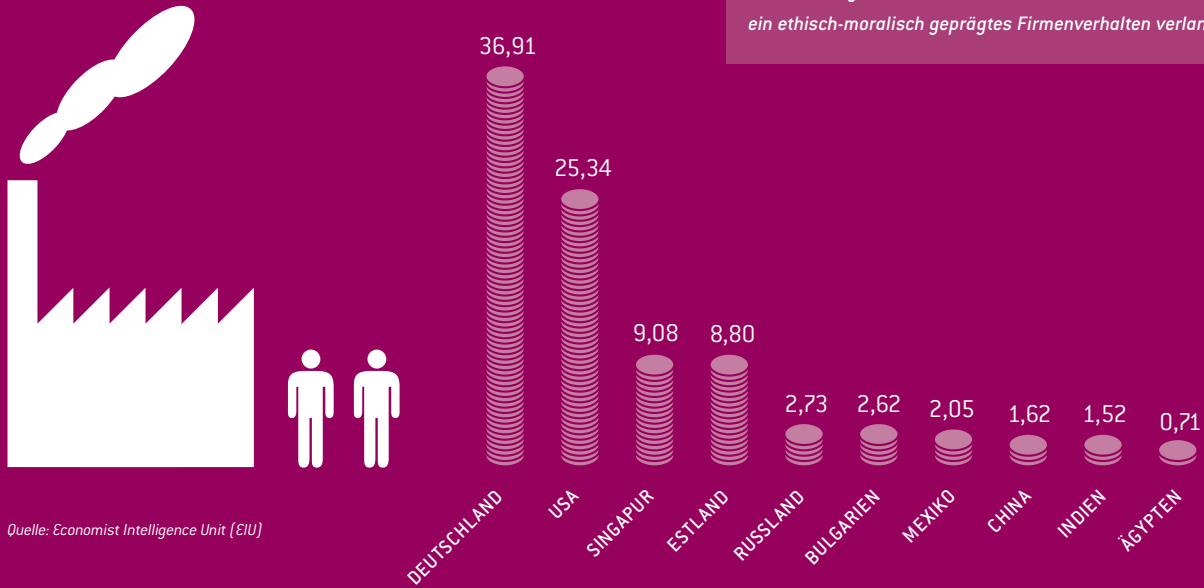
der Teile für die neue Mercedes C-Klasse sollen in Niedriglohnländern produziert werden, so Daimler.

3.000	EINKÄUFER NORDAMERIKA
500	EINKÄUFER IN SÜDAMERIKA
2.000	EINKÄUFER IN EMEA
+ 2.000	EINKÄUFER IN ASIEN
7.500	BESCHÄFTIGTE IM EINKAUF

IBM hat die globale Angestelltenzahl deutlich aufgestockt

VERGLEICH DER LOHNKOSTEN IN AUSGEWÄHLTEN LÄNDERN

Herstellungskosten pro Stunde, 2007 [USD]



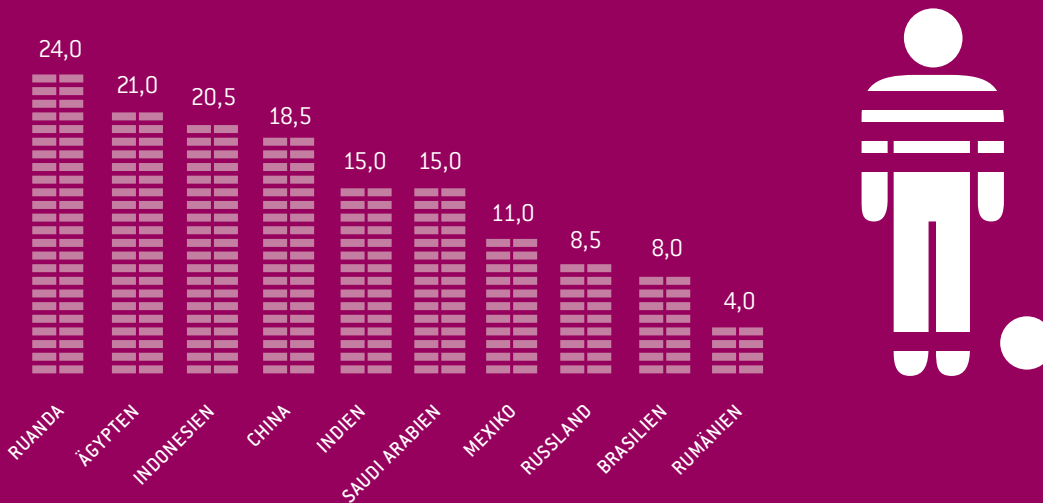
Quelle: Economist Intelligence Unit (EIU)

[SCHWIERIGE ENTSCHEIDUNGEN]

Bei der Auswahl neuer, internationaler Standorte müssen Manager zunehmend sowohl die wirtschaftlichen Vorteile und die vor Ort existierenden Menschenrechts- und Sozialstandards in die Entscheidung mit einbeziehen, da immer mehr kritische Kunden ein ethisch-moralisch geprägtes Firmenverhalten verlangen.

DIE HÄUFIGKEIT UND HÄRTE VON MENSCHRECHTSVERGEHEN IN ENTWICKLUNGSLÄNDERN WEIST EXTREME UNTERSCHIEDE AUF

Index der Häufigkeit und Härte der Menschenrechtsverletzungen in einzelnen Ländern



Quelle: The Guardian

1) Index basiert auf einer gewichteten Skala der möglichen Menschenrechtsvergehen. Ein hoher Wert entspricht einer starken relativen Intensität an Menschenrechtsvergehen.

DEM KUNDEN FOLGEN: Seine Kunden muss man kennen. Dazu gehört auch zu wissen, wo die Kunden der Zukunft zu finden sein werden. Die Konsumgüterindustrie etwa liefert sich gerade einen Wettlauf darum, wer sich als Erster einen Namen in den aufstrebenden Schwellenländern macht. Eine globale Marke soll nicht nur überall zu kaufen sein, sondern auch in den entferntesten Ländern der Erde Rang und Namen haben. Hauptziel ist es, neue attraktive Regionen und Absatzmärkte zu erschließen. Dabei sind die Vorreiter in der Regel zwar mutig, aber nicht waghalsig: Sie verlegen zunächst kleine Wertschöpfungseinheiten in neue Regionen und bauen sie dann Schritt für Schritt aus.

Sich dem Kunden geografisch anzupassen, ist kein grundlegend neuer Trend. Allerdings hat sich das Tempo außerordentlich beschleunigt und die Entwicklung sich stark ausgeweitet: Nicht mehr nur die Konsumgüter- und Automobilindustrie, sondern zunehmend auch die typischerweise bislang ausschließlich regional agierenden Unternehmen, wie z.B. Versorgerindustrie und Krankenhäuser, sondieren ihre Möglichkeiten rund um den Globus.

2. NEUE CHANCEN UND LÖSUNGSANSÄTZE ENTDECKEN

Regierungen schaffen neben Steuervorteilen oder der Senkung von Importzöllen auch Sonderwirtschaftszonen für ausländische Investoren. Erfolgreiche Unternehmen nutzen diese Möglichkeiten konsequent.

STEUER- UND IMPORTFORMALIEN FÜR SICH NUTZEN: Steuerregularien sind permanent im Fluss. Ständige Wachsamkeit hilft Unternehmen, auf Steuerchancen schnell zu reagieren und daraus langfristig Vorteile zu ziehen. Die uneinheitliche Steuergesetzgebung in Europa bewog beispielsweise den dänischen Pharmaproduzenten Nycomed, seinen Verkaufsschlager Pantoprazol in Irland zu produzieren. Das deutsche Unternehmen Haniel verlegte die Beschaffungsaktivitäten einiger Geschäftszweige aus steuerlichen Gründen in die Schweiz. Zwar trieben in den Jahren nach der deutschen Wiedervereinigung geringe Lohnkosten, gut ausgebildete Arbeitskräfte und massive Investitionen viele Unternehmen der Solarbranche in die neuen Bundesländer, entscheidend für den Aufbau des ostdeutschen "Solar-Valleys" waren jedoch die Steuererleichterungen.

SUBVENTIENEN, NATIONALE UND LÄNDERÜBERGREIFENDE

WIRTSCHAFTSFÖRDERMITTEL: Unternehmen sollten sich Zeit nehmen, attraktive Quellen von Fördermitteln ausfindig zu machen und diese bei Investitionsvorhaben und Standortwahl berücksichtigen. So wie der japanische Autohersteller Suzuki: Er verlagerte in den Jahren 2003/2004 einen Großteil seiner Fahrzeugproduktion nach Ungarn, nachdem er beachtliche Subventionszusagen und attraktive Konditionen beim Grundstückskauf erhalten hatte. Standortvorteile sind nicht in Stein gemeißelt. Unternehmen müssen ständig neue Länder ausfindig machen, die zusätzliche Förderpakete anbieten.

3. WISSEN IST DAS NEUE NAVIGATIONSSYSTEM

Lange haben Unternehmen gezögert, ihre Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten ins Ausland zu verlagern – aus Angst, man würde ihnen dort die Ideen stehlen. Doch hat der steigende Druck inzwischen Manager in vielen Fällen bewogen, dieses Risiko für die sich bietenden Möglichkeiten in Kauf zu nehmen.

INNOVATION/FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG: Forschungszentren sind nicht mehr zwangsläufig in der alten Welt zu Hause. Um Geschäftschancen zu nutzen und sich Marktanteile zu sichern, bauen Technologieführer wie GE, Oracle, Lucent, Nokia, Procter & Gamble und Panasonic in Asien Forschungszentren für umgerechnet

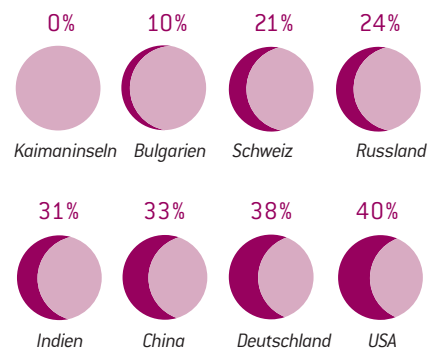


Vorausschauende Firmen bewerten schon jetzt neue Möglichkeiten in den elf Ländern, die nach den BRIC-Staaten als neue Schwellenländer gelten:

- > Ägypten
- > Bangladesch
- > Indonesien
- > Iran
- > Mexiko
- > Nigeria
- > Pakistan
- > Philippinen
- > Südkorea
- > Türkei
- > Vietnam

KÖRPERSCHAFTSSTEUERN

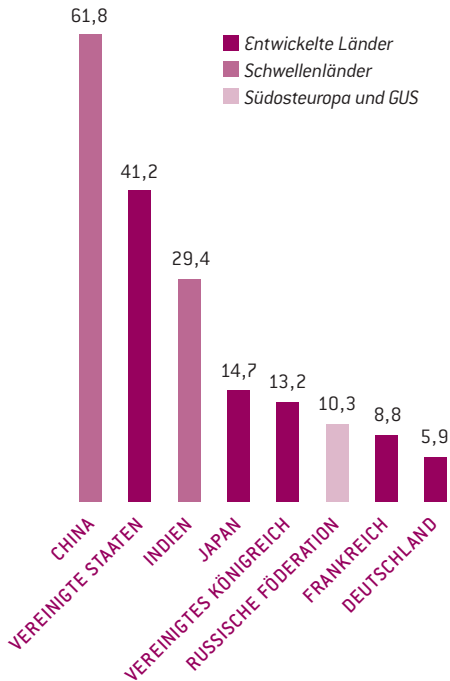
Körperschaftssteuern in ausgewählten Ländern, Stand: Januar 2007



Quelle: KPMG

AUSSICHTSREICHSTE GLOBALE F&E-INVESTITIONSSTANDORTE

UNCTAD-Erhebung, 2005-2009 [% der Antworten]



Quelle: UNCTAD, Weltinvestitionsbericht 2005: Transnationale Firmen und die Internationalisierung der F&E, Abb. IV.11.

300 Milliarden US-Dollar auf. Diese Firmen wollen die ausgesprochen gut ausgebildeten Fachkräfte für ihre Zwecke nutzen. Länder wie China oder Indien gelten schon lange nicht mehr nur als verlängerte Werkbank: Immer mehr technisch hochentwickelte Prozesse werden an diesen Standorten gesteuert. Neben dem Outsourcing von Teilen der Produktion setzen vor allem viele Pharma- und Biotech-Firmen inzwischen auch auf Auftragsforschung – vor allem in Indien – und verlagern damit, nicht zuletzt aus Kostengründen, die komplette Entwicklung serienreifer Produktionsprozesse. Etwa 75 Millionen US-Dollar wurden allein 2005 in Indien in die klinische Forschung gesteckt. Innerhalb der kommenden fünf Jahre sollen die Forschungsinvestitionen dort auf bis zu 350 Millionen US-Dollar steigen.

VORTEILE DER FERNE: Ein Überfluss an qualifizierten und hochmotivierten Arbeitskräften ist wahrscheinlich einer der Beweggründe für die Verlagerung allgemeiner Verwaltungs- und Servicefunktionen ins Ausland. Der US-amerikanische Automobilzulieferer Visteon verlegte beispielsweise seine Buchhaltung nach Indien, andere Serviceabteilungen sollen folgen. Natürlich wollen Unternehmen Kosten sparen. Aber sie wollen auch vor Ort schneller und flexibler auf die Anforderungen des Marktes reagieren können. Der Maschinen- und Motorenhersteller Caterpillar etwa hat rund um den Globus Service-Stationen aufgebaut, um seinen Kunden überdurchschnittlich kurze Reaktionszeiten zu bieten. Das Service-Personal vor Ort ist mit den kulturellen Gepflogenheiten und lokalen Vorlieben besser vertraut.

4. DIE GESAMTE WERTSCHÖPFUNGSKETTE MANAGEN

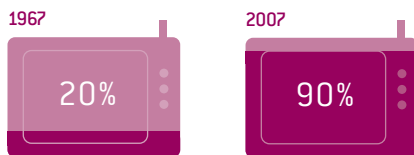
Ein genaues Verständnis davon, wie sich die einzelnen Bereiche der Wertschöpfungskette aufeinander auswirken, ist entscheidend für effektives Kostenmanagement und nachhaltige Wertschöpfung. Manager müssen sich auch um Akquisition, Transport, Produktion und Personal kümmern – und dies auf Basis unterschiedlicher, manchmal widersprüchlicher Informationen.

EINE VIELFALT AN INFORMATIONEN ZUSAMMENFÜHREN: Beim Elektronikkonzern Philips ist der Transportkostenanteil bei der Herstellung von Fernsehgeräten seit dem Jahr 1960 von 20 Prozent auf weniger als ein Prozent gesunken. Bemerkenswert ist dies insofern, als 90 Prozent der Teile, die heute dazu benötigt werden, einen Fernseher zu bauen, aus Niedriglohnländern stammen. Es gilt, den Koordinationsprozess perfekt abzustimmen. Weil die Geschäftswelt komplexer und dynamischer wird, müssen Manager heute viele unterschiedliche Informationen die gesamte Wertschöpfungskette entlang weiterleiten. Zusätzlich müssen sie ein kompliziertes, weltweites Netzwerk interner Produktionsaktivitäten verwalten, die Beschaffung von Zulieferern managen, Forschung und Entwicklung vorantreiben, sich um Vertrieb und Transport der Waren kümmern und gleichzeitig hohe Service-Standards sichern.

MITARBEITERBINDUNG: Je mehr Unternehmen komplexe Aufgaben in die aufstrebenden Märkte verlagern, desto mehr steigt in diesen Regionen die Fluktuation der Fachkräfte. Erfolgreiche Unternehmen passen ihre Personalpolitik daher den lokalen Gegebenheiten an: Die etwa 400 frisch eingestellten Mitarbeiter des Schweizer Pharmaherstellers Novartis im neuen Technologiepark Zhanjiang in Südchina – die meisten sind im F&E-Bereich tätig – erhielten ein Incentive-Paket, das Wohnungszuschuss, Firmenwagen und weitere Vergünstigungen beinhaltet. Die Unternehmen hoffen so, im harten Wettbewerb um gut ausgebildete und qualifizierte Mitarbeiter zu gewinnen.

PHILIPS

90% der Teile, die für den Bau eines einzigen Fernsehers gebraucht werden, werden in Niedriglohnländern produziert



■ Produktion in Niedriglohnländern

Die Förderung loyaler Mitarbeiter, die an den Auslandsstandorten eine Vorbildfunktion übernehmen können, um dort die gewünschte Wertschöpfung zu erreichen, ist nur eine der Herausforderungen, denen sich multinationale Unternehmen heute stellen müssen.

5. NEUE RISIKEN MEISTERN

Kaum haben Unternehmen gelernt, mit einem bekannten Risiko umzugehen, entsteht eine verwirrende Vielzahl neuer Bedrohungen, meist ohne Vorwarnung. Zugleich bewirkt die internationale Verflechtung, dass Risiken heute viel größere Auswirkungen haben, auf die zudem differenziert reagiert werden muss.

WECHSELKURSRISIKEN MINIMIEREN: Schon seit Ende der 90er Jahre reduzieren Unternehmen ihre Abhängigkeit von einem Währungsraum mit Hilfe verschiedener finanzieller Hebel. Doch die Möglichkeiten von Hedging-Strategien, die sicherstellen, dass Verträge auf Basis einer internationalen oder der heimischen Währung abgeschlossen werden, sind noch längst nicht erschöpft. Unternehmen müssen ihr Risikoprofil verbessern. Beispielsweise hat die US-Heimwerkerkette Home Depot, die über 80 Prozent ihrer Waren aus Asien bezieht, 2004 ihr Währungsrisiko ermitteln lassen. Da die Abhängigkeit von Chinas Yuan Renminbi zu bedrohlich schien, baute die Kette ihr Beschaffungs-Engagement in Osteuropa aus.

PRODUKT- UND TECHNOLOGIETRANSFER EINGRENZEN: Baut ein Unternehmen ein Auslandsgeschäft auf, besteht das Risiko eines ungesteuerten Technologie- und Produkttransfers. Manager müssen abwägen, ob sie den Verlust ihres technologiebasierten Wettbewerbsvorteils an einen Rivalen riskieren wollen. In vielen Fällen, etwa in China, sind Direktinvestitionen an einen Technologietransfer gekoppelt. Trotzdem müssen sich die Firmen durch organisatorische, rechtliche und strukturelle Maßnahmen gegen Produktpiraterie und Patentediebstahl absichern. Im einfachsten Fall werden keine Prozesse oder Produkte, welche die Kernkompetenz des Unternehmens selbst betreffen, in die Auslandsfertigung verlagert, wenn es sich um eine potenziell risikobehaftete Region handelt. So macht es zum Beispiel der Stahl- und Technologiekonzern ThyssenKrupp oder auch GE.

DIE MEGA-TRENDS NUTZEN

Wertschöpfung geschieht global. Unternehmen, die dieses Spiel beherrschen, haben ihre "Made in X"-Einstellung aus der Firmenstrategie verbannt. Sie wissen, wie sie die neuen Möglichkeiten nutzen – und wie sie die damit verbundenen Risiken einzuschätzen haben. Wird die richtige Balance zwischen Risiko und Chance gefunden, kann dies nachhaltiges Wachstum und den so schwer fassbaren Wettbewerbsvorteil bedeuten.

Führungskräfte müssen ihr Unternehmen durch die rauen Gewässer der Globalisierung navigieren, ohne dass Land in Sicht ist: Denn die globale Wirtschaft ist ständig in Bewegung. Eine Empfehlung zum Schluss: Die Unternehmen müssen sich den aufgezeigten Trends stellen, denn die Geschäftswelt verändert sich radikal. Um am Ball zu bleiben, sollten Unternehmen ihre Teams regelmäßig zu Planspielen ermutigen, die die bestehenden Wechselwirkungen aufzeigen und aktuelle Annahmen überprüfen. Sie werden neue Trends frühzeitig erkennen und schnell, effizient und geschickt reagieren können. Diesen Wissensvorsprung zu erlangen, ist fraglos der erfolgskritische Aspekt einer umfassenden globalen Wertschöpfungsbilanz, die dem Anspruch auf Wert- und Nachhaltigkeit standhält.

WENN SIE WEITERE FRAGEN HABEN, STEHEN
WIR IHNEN JEDERZEIT ZUR VERFÜGUNG:

Roland Schwientek, Partner

+49 (711) 3275-7318

Roland_Schwientek@de.rolandberger.com

Christian Deckert, Project Manager

+49 (711) 3275-7224

Christian_Deckert@de.rolandberger.com

Thomas Hollmann, Senior Consultant

+49 (711) 3275-7321

Thomas_Hollmann@de.rolandberger.com

think:act CONTENT

Herausgeber: Burkhard Schwenker, António Bernardo

Gesamtverantwortung: Torsten Öltmanns

Projektmanagement: Cathryn A. Clüver

Roland Berger Strategy Consultants

Am Sandtorkai 41

20457 Hamburg

+49(40) 37631-0

news@rolandberger.com

