



**Die multilokale Wertschöpfung  
erfolgreicher Unternehmen in der  
Globalisierung**

|  | Seite     |
|--|-----------|
| <b>No. 1 Globalisierung und Strategiemuster erfolgreicher deutscher Maschinenbau-Unternehmen</b>   | <b>3</b>  |
| <b>No. 2 Multilokale Wertschöpfung – der Hebel für profitables Wachstum im Anlagenbau</b>  | <b>6</b>  |
| <b>No. 3 Globalisierung und das Phänomen steigender Qualitätskosten</b>  | <b>10</b> |
| <b>No. 4 Stärkere Nutzung der Chancen des globalen Beschaffungsmarktes: Der Beschaffungsprozess muss global ausgerichtet werden.</b>       | <b>14</b> |
| <b>No. 5 Maschinenbauer können ihren Umsatz im Service noch steigern, Anlagenbauer sind gut unterwegs, die Anforderungen steigen</b>       | <b>18</b> |
| <b>No. 6 Outsourcing erhält bis 2010 durch neue Trends und Handlungszwänge zusätzliche Dynamik</b>   | <b>20</b> |
| <b>No. 7 Operational Excellence ist der zentrale Erfolgsfaktor der Globalisierung. Welche Voraussetzungen müssen dafür erfüllt werden?</b> | <b>23</b> |
| <b>Kurzprofil: Exxent Management Team AG</b>   | <b>26</b> |
| <b>Impressum</b>   | <b>27</b> |

# Globalisierung und Strategiemuster erfolgreicher deutscher Maschinenbau-Unternehmen

## ■ Erfolgreich trotz höherer Wettbewerbsintensität und des damit verbundenen Kosten- und Ertragsdrucks

Die deutschen Maschinenbauer schlagen sich – trotz verschärfter Spielregeln – sehr erfolgreich auf den globalen Märkten. Sie stellen sich den Herausforderungen der höheren Wettbewerbsintensität und dem damit verbundenen Kosten- und Ertragsdruck. Sie passen das Produkt- und Leistungsprogramm den verstärkten betriebswirtschaftlichen Anforderungen an. Der deutsche Maschinenbau ist ein Paradebeispiel für die Wahrnehmung der Wachstumschancen und der Beherrschung der Risiken, die sich aufgrund der veränderten und verschärften Bedingungen ergeben.

Was sind nun die Erfolgsmuster deutscher Maschinenbauer? Welche Formel und welche Faktoren setzen profitables Wachstum frei? Wie können eventuelle Grenzen überwunden werden? Was treibt die Wachstumsprozesse an? Wie begegnen erfolgreiche Maschinenbauer der hohen Wettbewerbsintensität? Wie sichern sie ihre Wettbewerbsposition im Rahmen der Globalisierung ab?

Zur Beantwortung dieser Fragen bedarf es der Kenntnis und dem Verständnis der **zwei Grundstrategien im Maschinenbau**: Auf der einen Seite stehen die in der Mehrzahl sehr erfolgreichen **Nischenanbieter**, auf der anderen Seite Maschinenbauer, die sich mehr und mehr zu **kundenspezifischen Lösungs-/Komplettanbietern** entwickeln.

Die fortschreitende Globalisierung erschließt beiden – richtiges strategisches und operatives Handeln unterstellt – enorme Wachstums- und Ertragspotenziale.

Zwei Grundstrategien im Maschinenbau: Nischenanbieter und kundenspezifische Lösungs-/Komplettanbieter

## ■ Charakteristika der Nischen- und Komplettanbieter sind strategisches Muster:

| Nischenanbieter   | Lösungs-/Komplettanbieter   |
|---|---|
| <p><b>Produkttechnologie/Produkt ist Träger des Erfolgs</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Fokussierung auf Nische mit Ziel Marktführerschaft und Alleinstellung</li> <li>■ Positionierung als Technologie-/Innovations-/Qualitätsführer</li> <li>■ Spezialisierung in Produkt und Know-how</li> <li>■ Realisierung von Größenvorteilen durch globale Vermarktung mit dem Ziel der Finanzierung von Wachstum, Innovation und F&amp;E-Aufwendungen</li> <li>■ Vertrieb und Service bilden eine Einheit (Erklärung Nutzen der Innovation)</li> <li>■ Wenn ein Land groß genug ist neben Vertrieb und Service eigene Fertigung und Montage, ggfs. Entwicklung</li> </ul> | <p><b>Kundenspezifische Lösung ist Träger des Erfolgs</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Fokussierung auf Nutzen der Lösung in Wertschöpfungskette des Kunden (Economics)</li> <li>■ Positionierung als Solution-Provider</li> <li>■ Potenzialausschöpfung beim Kunden entlang der Wertschöpfungskette (Produkt → Komplettlösung → Lifecycle-Geschäft)</li> <li>■ Leverage über höhere Gesamtleistung, Stärkung der Kundenbindung und damit Reduzierung des Risikos der Austauschbarkeit</li> </ul> |

Nischenanbieter: Produkt ist Träger des Erfolgs

Lösungs-/Komplettanbieter: Kundenspezifische Lösung ist Träger des Erfolgs

■ **Charakteristika der Nischen- und Komplettanbieter sind Erfolgsfaktoren:**

| Nischenanbieter  | Lösungs-/Komplettanbieter   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Kunden-, Marktnähe und frühzeitige Präsenz in den Märkten</li> <li>■ Produkttechnologie und Produktqualität</li> <li>■ Innovation (Setzen von Regeln und Standards in Branche)</li> <li>■ Spezialisierung, Wissen und Know-how</li> <li>■ Höchste Servicequalität</li> <li>■ Marke</li> <li>■ Wille und Mut zum Erfolg</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Kundenfokussierung/Key-Accounting</li> <li>■ Lösungsaufbau auf Basis modularer, standardisierbarer und wiederverwendbarer Baugruppen/Komponenten</li> <li>■ Beherrschung des Integrations-/Projektmanagements (Mechanik, Elektrik, Software, Erzeugnisse und Baugruppen etc.)</li> <li>■ Verfahrens-Know-how und zum Teil Betreiber-Know-how</li> <li>■ Erkennen und Realisieren der Lifecycle-Potenziale</li> </ul> |
| <b>Erfolgshebel: Economies of Scale</b>  | <b>Erfolgshebel: Economies of Scope</b>   |

*Erfolgshebel für Nischenanbieter: Economies of Scale  
für Komplettanbieter: Economies of Scope*

Die Globalisierung bietet den Nischen- und Komplettanbietern neben den Wachstumschancen in Schlüsseländern (Asien, Osteuropa) vor allem auf der Kostenseite enorme zusätzliche Potenziale. Das Angebot für die Realisierung von Faktorkostenvorteilen in Fertigung (eigen/fremd) nimmt bei stetiger Steigerung des Qualitäts- und Produktivitätsniveaus zu. Im globalen Beschaffungsmarkt ergeben sich verstärkt innovative und kostengünstige Möglichkeiten.

Die Ausschöpfung dieser Vorteile erfordert jedoch den gezielten und systematischen Aufbau von Produktions- und Zuliefernetzwerken, in denen die Rollen der einzelnen Fertigungsstandorte im Rahmen des vernetzten Arbeitens neu definiert und daraus die Zulieferstruktur entwickelt werden muss.

■ **Die Mehrzahl der europäischen Nischenanbieter hat ihre Positionierungsstrategie sehr erfolgreich umgesetzt. Das bisherige Erfolgsmodell stößt jedoch an seine Grenzen, denn:**

- Die Absicherung der wettbewerbsfähigen Kostenposition wird durch die Ausschöpfung der Skalen- und Größeneffekte immer schwieriger.
- Die Innovationssprünge werden immer teurer.

Die Herausforderung liegt aber in der Aufrechterhaltung der Innovationsdynamik und -führerschaft (Innovationskosten erfolgreicher Unternehmen bis zu 7-8% vom Umsatz). Der Aufwand zur Absicherung der überlegenen Wettbewerbsposition, der Sicherung der Alleinstellung in der Nische, der Finanzierung des Brands und der damit einhergehenden Erlangung von Preisprämien wird stetig höher.

Die zunehmende Wettbewerbsintensität führt in vielen Nischen zu einem Margenverfall. Die Gesamtsituation der Nischenanbieter erfordert nun entschiedener als früher die Notwendigkeit, Faktorkostenvorteile speziell in Fertigung (eigen, Joint-Venture, fremd) und Sourcing zu nutzen.

*Die zunehmende Wettbewerbsintensität führt in vielen Nischen zu einem Margenverfall. Skaleneffekte reichen nicht mehr aus*

■ **Der Handlungsbedarf beim Nischenanbieter liegt je nach Unternehmen in Zielrichtung und Ausmaß in der Konsequenzen:**

- **Überprüfung und Anpassung** der Wertschöpfungsstruktur (Eigen- vs. Fremdfertigung, Fertigungsstandorte, deren Rolle, Inhalte und Funktion, Sourcing- und Zuliefernetzwerke). „Welche zusätzlichen Kostenpotenziale können durch die Ausnutzung der Faktorkostenvorteile speziell bei den nicht primär produkt-/technologie-/qualitätsbestimmenden Teilen/Komponenten durch entsprechende Anpassung der Fertigungs- und Zuliefernetzwerke wie, wo und wann erschlossen werden?“
- **Ausschöpfung der Lifecycle-Potenziale** (Service, Dienstleistungen auf Grundlage der installierten Basis). Die Mehrzahl der deutschen Nischenanbieter hat trotz der guten Position und der schlagkräftigen Einheit von Verkauf und Service ihr Potenzial im Service-/Dienstleistungsgeschäft nicht adäquat ausgeschöpft. Dieses zusätzliche Potenzial ist zur Abdeckung der hohen F+E-Kosten, der Finanzierung des Wachstums und des Ertragsanspruchs dringend zu hebeln.

*Konsequente Überprüfung und Anpassung der Wertschöpfungsstruktur*

*Konsequente Ausschöpfung der Lifecycle-Potenziale*

■ **Bei den Lösungs-/Komplettanbietern des europäischen Maschinenbaus ist das Bild der Positionierungen vielschichtiger und differenzierter:**

- Erfolgreicher Lösungsanbieter zu sein, bedeutet einerseits die einhergehende „**Scope- und Komplexitätserweiterung**“ in Vermarktung, Zunahme der Lösungsvarianten, System- und Integrationskompetenz zu beherrschen und andererseits die Kundenpotenziale systematisch zu erschließen.
- Darin liegen für noch viele Unternehmen Herausforderungen und Chancen zugleich. Beleg dafür sind die im Auftragsdurchlauf/in der Auftragsabwicklung anzutreffenden Probleme, die sich in unzureichender Prozessstabilität, zu langen Durchlaufzeiten, Ineffizienz und in der Konsequenz in viel zu hohen Qualitätskosten niederschlagen. Eine noch unzureichende Ausschöpfung der Lifecycle-Potenziale ist häufig vorzufinden.
- Die Problemfelder in der Wertschöpfungskette beginnen bereits mit einer nicht eindeutigen Positionierung als Lösungsanbieter und dem daraus abzuleitenden Geschäftssystem: Markt- und Leistungspositionierung, strategische Absicherung, Economics, Ressourcenfokus, Prozesse und Organisation.
- Zur Ausschöpfung der Möglichkeiten der „Economies of Scope“ ist eine erfolgreiche Positionierungsstrategie zwingend erforderlich. Erst damit können weitere Synergien in den Märkten und die Faktorkostenvorteile aus den Produktions- und Zuliefernetzwerken erschlossen werden.

*Lösungs-/Komplettanbieter: Scope- und Komplexitätserweiterung*

*Lösungs-/Komplettanbieter schöpfen die „Scope-Vorteile“ nicht konsequent aus*

■ **Der Handlungsbedarf bei Lösungsanbietern liegt demzufolge in:**

- Der Notwendigkeit der **eindeutigen und klaren Positionierung als Lösungsanbieter.**
- Der **Gestaltung und Einrichtung eines effizienten Auftragsabwicklungssystems** mit dem Ziel der Reduzierung der hohen Qualitätskosten. Hierin liegt eine vorrangige Notwendigkeit, die im Zusammenhang mit der Positionierung als Lösungsanbieter zu sehen ist.

*Eindeutige Positionierung ist erforderlich*

Die gewonnenen Erkenntnisse und Empfehlungen sind in den meisten Unternehmen thematisiert. Um jedoch in der Globalisierung weiterhin erfolgreich zu sein, ist eine stringente Umsetzung der Handlungsbedarfe erforderlich, denn der Zeitwettbewerb setzt höhere Anforderungen denn je.

# Multilokale Wertschöpfung – der Hebel für profitables Wachstum im Anlagenbau

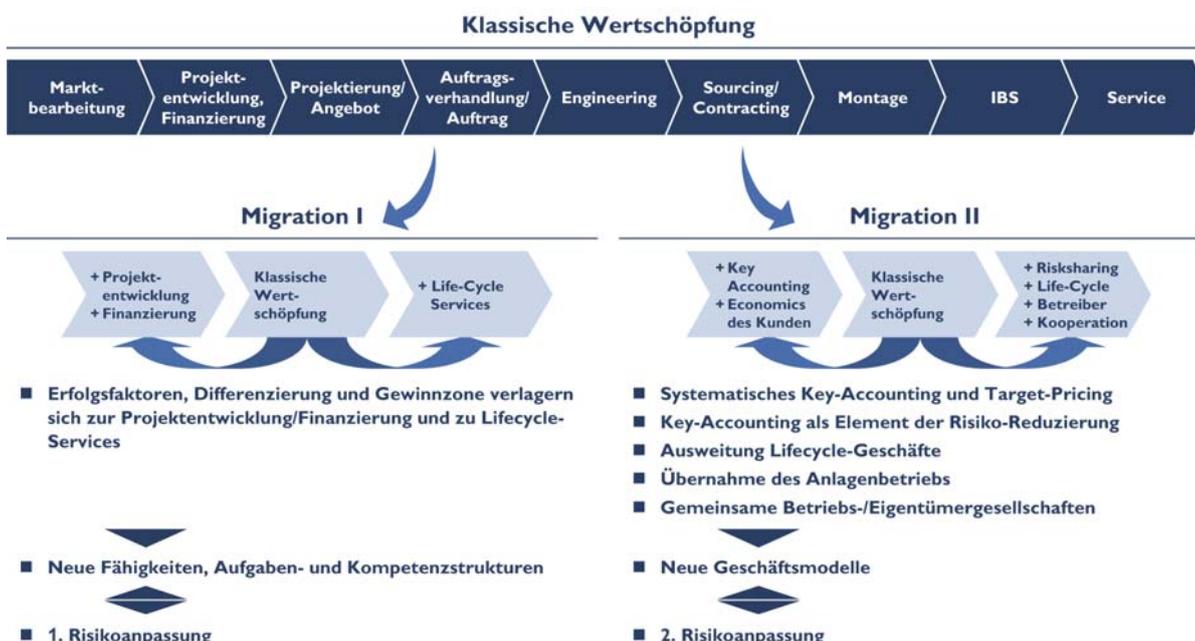
## Wachstum in Schlüsselbranchen und Paradigmenwechsel im Anlagenbau:

Für Anlagenbauer bietet die Globalisierung – trotz verschärfter Bedingungen – zusätzlich Chancen für profitables Wachstum. Vor allem Wachstum in Asien und Osteuropa generiert Nachfrage nach Infrastrukturprojekten der Schlüsselbranchen: Energie, Transport, Hüttenindustrie und Chemie/Petrochemie etc.

Diese Wachstumchancen sind jedoch im Kontext des stattfindenden **Paradigmenwechsel des Anlagenbaus** zu sehen, der die Rahmenbedingungen entscheidend verändert:

| Veränderungen  | Konsequenzen  |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Dominanz der wirtschaftlichen Lösung vs. der technologisch/technischen Lösung</li> <li>■ Technologie als Wettbewerbs- und Differenzierungsfaktor hat an Bedeutung verloren</li> <li>■ Die Economics des Kunden setzen stärker denn je den Maßstab für die technische Lösung</li> <li>■ Lifecycle-Betrachtung (Investment, Betriebskosten und Lifecycle-Services) und Risikoübernahmen durch Anlagenerrichter entscheiden über Auftragsvergabe</li> <li>■ Die hohe globale Wettbewerbsintensität verstärkt den Kosten- und Ertragsdruck</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Kundennähe, Kundenzugang, systematisches Key-Accounting (Kundenkenntnis, wirtschaftliche Position und Rahmenbedingungen etc.) werden wichtiger denn je</li> <li>■ Zwang zur Ausschöpfung der Vorteile eines modularisierten, standardisierten Baukastens zur wirtschaftlichen Lösungsfindung, Durchlaufzeit-Reduzierung und Vermeidung von Qualitätskosten</li> <li>■ Anwendung des Target-Pricing und Umsetzung nach innen in wettbewerbsfähige Wertschöpfungs- und Arbeitsstrukturen</li> <li>■ Risikozunahme</li> <li>■ Skalierbarkeit der Fixkosten</li> </ul> |

Der Paradigmenwechsel im Anlagenbau verschärft die Rahmenbedingungen



Risiken im Anlagenbau nehmen zu

■ **Anlagenbauer, die über Jahrzehnte im internationalen Geschäft erfahren und erprobt sind, stellen sich den Herausforderungen. Sie haben bereits durch Anpassung und Neuausrichtung ihrer Wertschöpfungs-, Organisations-, Arbeits- und Kostenstrukturen agiert:**

- Aufbau von lokalen Brückenköpfen für Marktbearbeitung und Abwicklung
- Gezielter Ausbau von Local Content zur Absicherung der Markt- und Auftragserslangungsposition und zur Sicherung der Finanzierung
- Verlagerung von Engineering-Aktivitäten, zunehmend auch des Basic-Engineerings
- Verbesserung des Risiko-Managements.

Wie lässt sich nun im Kontext der durch die Globalisierung verschärften Rahmenbedingungen profitables Wachstum realisieren? Welche Formel, welches Muster führt zu Wachstum? Welche Faktoren setzen profitables Wachstum frei? Wie können eventuelle Grenzen übersprungen werden? Was treibt den Wachstumsprozess?

Die Antworten liegen in der Realisierung einer „**multilokalen Wertschöpfung**“. Durch die bewusste „Dekonstruktion“ der Wertschöpfung in vergabefähige Arbeitspakete und durch die anschließende Vergabe im Rahmen der Abwicklung entstehen unter Ausschöpfung der Faktorkostenvorteile günstige Stundensätze für Engineering, Abwicklung, Montage und Inbetriebnahme. Kompetenz, Qualität und Erfahrung der ausführenden Partner wird unterstellt.

Diese Vorgehensweise wird von den Anlagenbauern projektindividuell angewandt. Dabei entstehen projektbezogene Netzwerke, jeweils unterschiedliche Konstellationen bezüglich Anteil, Struktur, Inhalt und Beteiligten.

Diese „Flexibilität“ erfordert höchste Anforderungen an alle Beteiligten. In der Realität führt sie jedoch zu erhöhter Komplexität mit entsprechenden höheren Komplexitäts- und Qualitätskosten. Eine „dauerhafte Prozessstabilität“ ist nicht gegeben: Leistungsumfang, Leistungsinhalte, Schnittstellen und/sowie Arbeits- und Engineering-Standards müssen immer neu eingespielt und erfolgreich beherrscht werden.

Der neue Ansatz zur **Realisierung multilokaler Wertschöpfung auf Grundlage eines Multi-Domestic-Konzepts geht über die bisher geltende Vorgehensweise weit hinaus.**

Multi-Domestic-Konzept definiert einen Wirtschaftsraum (WR) als Heimmarkt, aus dem heraus das Geschäft entwickelt wird. Ein Wirtschaftsraum umfasst mehrere Länder. Als Einheit stellt er einen ausreichend großen und nicht unterkritischen Markt mit angemessenem Marktpotenzial dar.

Der definierte Wirtschaftsraum hat einerseits für sich das ausreichend attraktive Marktpotenzial – trotz vielleicht unterkritischem Marktpotenzial in einzelnen Ländern – und andererseits unterschiedliche Faktorkosten/Stundensätze für Engineering, Projektierung und Abwicklung.

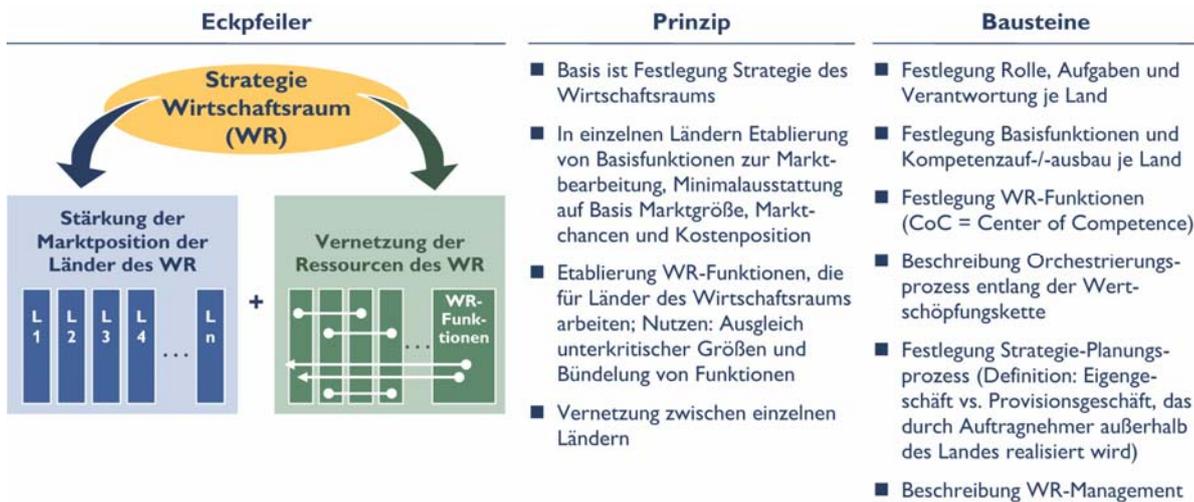
Durch das vernetzte Arbeiten der im Wirtschaftsraum etablierten, eigenen und länderspezifischen Ressourcen sowie der im Wirtschaftsraum etablierten fremden Ressourcen, die jeweils unterschiedlich günstige Faktorkosten haben, können für Projekte enorme Kostenvorteile erschlossen werden.

■ **Eckpfeiler, Prinzipien und Bausteine des Multi-Domestic-Konzeptes:**

Entscheidend ist, dass aufgrund des ausreichend vorhandenen Marktpotentials und Arbeitsvolumens des Wirtschaftsraums eine dauerhafte und stabile Arbeitsvernetzung realisiert werden kann, die über die gemeinsame Erfahrungs- und Arbeitsbasis Prozessstabilität, Durchlaufzeit-Reduzierung, reduzierte Qualitätskosten und höhere Produktivität erzeugt.

Chancen der  
Globalisierung

Neuer Ansatz zur  
Realisierung multi-  
lokaler  
Wertschöpfung



Das Multi-Domestic-Konzept ist somit ein Organisations-/Arbeitskonzept für „vernetztes Arbeiten“ im Wirtschaftsraum mit der Zielsetzung:

- Stärkung der Markt-, Auftrags- und Ergebnisposition pro Land und des Wirtschaftsraums gesamt
- Erschließung der Markt-, Kunden- und Kostensynergien
- Ausschöpfung der Faktorkostenvorteile
- Optimierung der Kostenposition je Geschäft, Auftrag und Projekt
- Ausgleich von „unterkritischen Größen“ in Fähigkeiten, Kompetenzen und Ressourcen.

*Multi-Domestic-Konzept ist ein Organisationskonzept für vernetzte Arbeiten in einem Wirtschaftsraum*

■ **Erfahrungsbericht am Beispiel zweier durchgeführter Projekte in unterschiedlichen Branchen:**

| Anlagen- und Systemhersteller der Transporttechnik  | Anlagen- und Systemhersteller der Energietechnik  |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Länder des WR:</b> Österreich, Slowakei, Slowenien, Kroatien, Serbien und Montenegro, Bosnien Herzegowina, Bulgarien, Rumänien</li> <li>■ <b>Basisfunktionen für</b> Vertrieb/Marktbearbeitung in jedem Land</li> <li>■ <b>Installierte WR-Funktionen:</b> CoC für Projektierung/Engineering in Slowakei und Rumänien arbeitet für alle Länder des Wirtschaftsraums</li> <li>■ <b>Strategie:</b> Entwicklung des Geschäfts aus den Ländern heraus, Zunahme des Eigengeschäfts vs. Provisionsgeschäfts aus Stammhaus</li> <li>■ <b>Vorteil:</b> Senkung des Ø-Stundensatzes um ca. 25% – entsprechend der geplanten Mischung des Ressourceneinsatzes – Steigerung der Rendite um 5% (3% auf 8%)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Länder des WR:</b> Schweden, Finnland, Estland, Lettland, Litauen</li> <li>■ <b>Basisfunktionen für</b> Vertrieb/Marktbearbeitung und Produkt-/Komponentengeschäft in jedem Land, Groß-Anlagen weiterhin zentral aus Stammhaus</li> <li>■ <b>Installierte WR-Funktionen:</b> Produktmanagement, Applikations-Engineering, Projektmanagement, Inbetriebnahme in WR; diese Funktionen arbeiten ausschließlich für WR</li> <li>■ <b>Strategie:</b> Entwicklung des Geschäfts aus den Ländern heraus, Nutzung der WR-Funktionen – lokalisiert in Baltischen Ländern – mit Faktorkostenvorteilen</li> <li>■ <b>Vorteil:</b> Senkung des Ø-Stundensatzes um ca. 20% – entsprechend der geplanten Mischung des Ressourceneinsatzes – Steigerung der Rendite um 4% (3,5% auf 7,5%)</li> </ul> |

*Realisierung multilokaler Wertschöpfung führt zu beachtlicher Ertrags- und Renditeverbesserung*

■ **Vorgehensweise bei Erstellung eines Multi-Domestic-Konzepts. Grundlage dafür ist ein festgelegter Wirtschaftsraum und Strategie:**

| Teilaufgaben  | Kriterien  |
|---|--|
| ■ Festlegung und Beschreibung der Multi-Domestic-Funktionen je Land i.S. Basisfunktionen  | ■ Erfüllung wettbewerbsfähiger Marktauftritt, Schlagkraft, Effizienz, Wirtschaftlichkeit, kritische Größe  |
| ■ Festlegung und Beschreibung der WR-Funktionen: Inhalt, Struktur, Funktion, Rolle, Standort, Ausschöpfung Faktorkostenvorteile   | ■ Kritische Größe: Basis Markt-/Angebotsvolumen/Teamfähigkeit etc.   |
| ■ Beschreibung des vernetzten, projekbezogenen Einsatzes der differenzierten Ressourcen des WR („Orchestrierung“)   | ■ Eigengeschäft vs. Provisionsgeschäft, Komplexität, erzielbarer Ø-Stundensatz, Kostendruck  |
| ■ Festlegung, Beschreibung Prozesse, Struktur, Kompetenzen, Ressourcen je Land des WR's   | ■ Eigengeschäft vs. Provisionsgeschäft, Komplexität, erzielbarer Ø-Stundensatz, Kostendruck  |
| ■ Beschreibung des Transformationsprozesses der Stammhaus-gebundenen Ressourcen aufgrund der zunehmenden Verlagerung der Wertschöpfung in den Ländern des WR <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Qualitative Veränderungen</li> <li>■ Quantitative Veränderungen</li> <li>■ Anpassungsmaßnahmen</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Marktwachstum (extern)</li> <li>■ Zunahme Eigengeschäft</li> <li>■ Umwandlung Provisionsgeschäft in Eigengeschäft</li> <li>■ Veränderung der Kompetenz- und Fähigkeitsstruktur</li> </ul> |
| ■ Anpassung der Managementprozesse (Strategie, Planung, Controlling, Führung etc.)  | ■ Richtlinien + Berichtswesen  |
| ■ Erstellung Musterplan zur schrittweisen Realisierung des Multi-Domestic-Konzepts  | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Wettbewerbsdruck</li> <li>■ Stringenz</li> <li>■ Vorhandene Umsetzungsbereitschaft</li> </ul>   |

Teilschritte zur Realisierung eines Multi-Domestic-Konzepts

## Globalisierung und das Phänomen steigender Qualitätskosten

### ■ Globalisierung und Entwicklung zum Lösungs- und Komplettanbieter erfordern eine Neuausrichtung der Kernprozesse des Unternehmens.

Die **Globalisierung** und die parallel dazu stattfindende Entwicklung vieler Unternehmen vom Maschinen-/Produktanbieter zum **Lösungs- und Komplettanbieter** waren die wohl gravierendsten Herausforderungen für das Management der letzten Dekade.

Die Globalisierung hat dabei eine Reihe neuer Chancen eröffnet:

- Absatzchancen in den neuen wachstumsstarken Regionen wie Osteuropa und China
- Weltweite Einkaufs- und Outsourcing-Möglichkeiten
- Nutzung günstiger Faktorkosten in den Niedriglohnländern durch Verlagerung eigener Wertschöpfung.

Die Entwicklung zum Lösungs- und Komplettanbieter verlief vielfach notgedrungen, um der steigenden Anzahl von Produkthanbietern aus Regionen mit wettbewerbsfähigeren Kostenstrukturen Paroli bieten zu können.

Viele global agierende Unternehmen haben konsequent und vor allem schneller als der relevante Wettbewerb die Stufenleiter der erfolgreichen Internationalisierung durchschritten:

- Aufbau von eigenen Vertriebs- und Serviceniederlassungen in den einzelnen Märkten
- Parallel dazu maximale Nutzung der globalen Sourcing-Möglichkeiten
- Verlagerung von eigener Wertschöpfung in Regionen mit stark wachsendem Marktvolumen, kombiniert mit der Nutzung der dort vorhandenen regionalen Zuliefer- und Sourcing-Potenziale.

### ■ Durch diese verstärkte Internationalisierung – letztlich aller Unternehmensfunktionen – haben sich die Anforderungen an die Kernprozesse entscheidend verändert:

- Beherrschung neuer Kunden-/Marktanforderungen und Risiken bei der Angebotserstellung
- Schwierigere Auftragsklärung und höherer Umfang auftragspezifischer Konstruktionen
- Fragmentierung der Leistungserstellung durch Einbindung einer höheren Anzahl von Zulieferern und Verlagerung der eigenen Produktion auf mehrere Standorte (weltweit)
- Höhere Anforderungen an Beschaffungs- und Versandlogistik, Aufbau, Inbetriebnahme vor Ort und deren Dokumentation
- Insgesamt komplexere Steuerungs-, Koordinations- und Kontrollabläufe an allen internen und externen Schnittstellen.

Unsere Erfahrung aus vielen Projekten zeigt, dass die Unternehmen die globalen Chancen zwar durchaus erfolgreich ergriffen haben, dass aber die Neuausrichtung und Optimierung der Prozesse im eigenen Unternehmen nicht mit dem gleichen Engagement vorangetrieben wurde.

**In der Konsequenz schlägt sich die erfolgreiche Positionierung auf den internationalen Märkten nicht in vollem Umfang in höheren Gewinnen nieder, da höhere Prozess- und vor allem höhere Qualitätskosten die positiven Effekte wieder aufzehren.**

*Globalisierung eröffnet vielfältige Chancen und verändert die Anforderungen an die Kernprozesse*

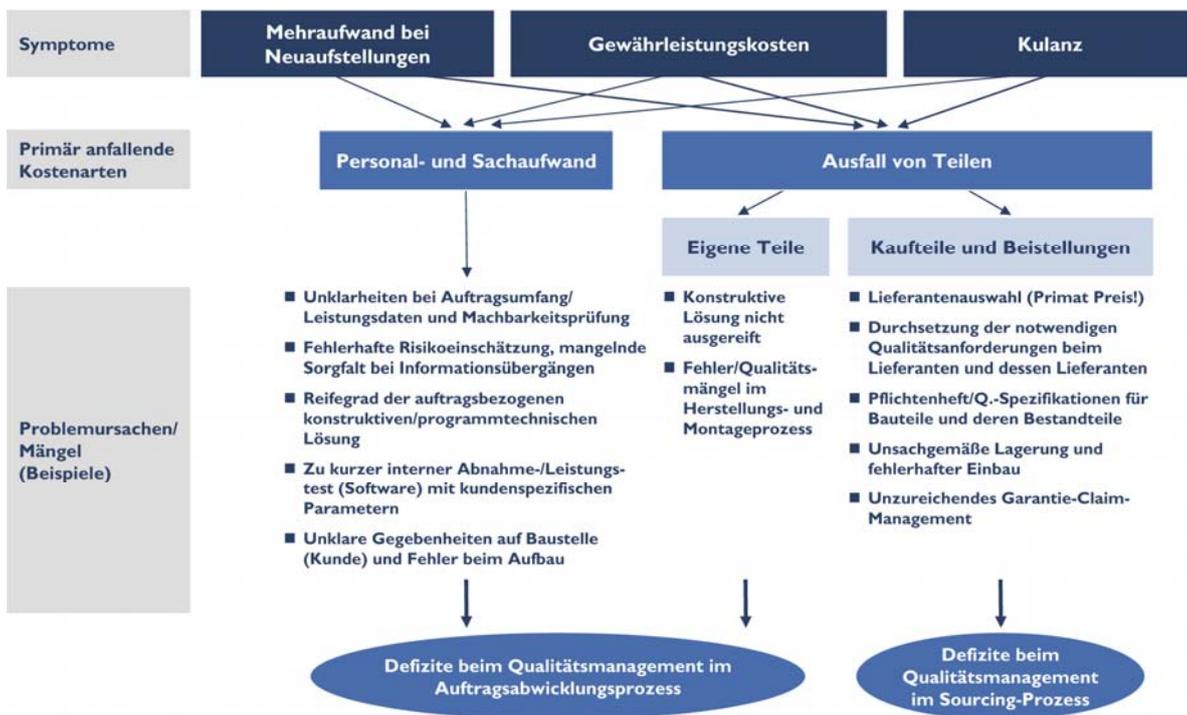
*Mängel in den Prozessen der Angebotserstellung und Auftragsabwicklung verhindern ein deutlich besseres Unternehmensergebnis*

■ **Die Beherrschung des Qualitätsmanagements entlang der gesamten Wertschöpfungskette wird zum entscheidenden Erfolgsfaktor. Erhöhte Qualitätskosten sind Symptom für Defizite im Prozess- und Qualitätsmanagement.**

Erst am Ende des Leistungsprozesses wird die Vielzahl größerer und kleinerer Prozessmängel sichtbar in Form von:

- Höherem Aufwand für Neuaufstellungen und Inbetriebnahmen
- Höheren Garantie- und Gewährleistungskosten
- Höheren Kulanzaufwendungen nach Ablauf der Garantiezeiten.

Nicht bewertet sind dabei die nicht direkt erfassten Kosten im Unternehmen, die bei konstruktiven Anpassungen und Nachbesserungen, internem/externem Klärungsaufwand und Wartezeiten auf der Baustelle etc. anfallen.



*Die Ursachen für Qualitätskosten verbergen sich in den Detailprozessen*

Unsere Erfahrung ist, dass sich eingeleitete Aktionen und Verbesserungsmaßnahmen immer wieder zu stark am Einzelproblem orientierten und nicht die grundsätzliche Optimierung der Kernprozesse und das darin integrierte Qualitätsmanagement in den Fokus der Verbesserungsanstrengungen gerückt wurde.

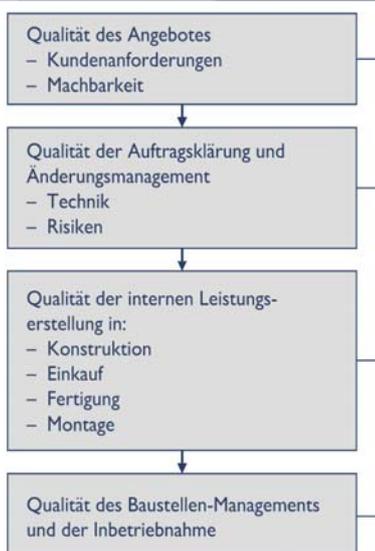
Durch punktuellen Einsatz der QM-Methoden werden zwar im Nachhinein die Ursachen für Einzelprobleme gelöst, nicht jedoch eine präventive Qualitätssicherung im Gesamtablauf sichergestellt

■ **Qualitätsorientiertes Auftragsdurchlauf-Management ist der Schlüssel zur Vermeidung überhöhter Qualitätskosten.**

- Prozessoptimierung, Ausrichtung auf globales Geschäft, höhere Komplexität des Lösungs- und Komplettanbieters sowie verbessertes Qualitätsmanagement sind als vollständiger Improvement-Prozess zu verstehen, der sich an der ISO 9000:2000 orientieren kann.
- Die konkrete Ausgestaltung ist ein Kompromiss aus leistbarem und vorbeugendem Ressourceneinsatz, Anforderungen aus ISO, Zertifizierung oder Konformitätserklärungen und den IT-Möglichkeiten des Unternehmens.
- Entlang der gesamten Wertschöpfungskette werden die Kernprozesse optimiert (Abläufe, Strukturen und Ressourcen etc.) und dabei Quality Gates für einzelne Leistungsabschnitte oder Übergaben vereinbart:
  - Prüfung der **Machbarkeit der Kundenanforderungen** und Abschätzung dieser auftrags-spezifischen Kosten im Rahmen der Angebotserstellung
  - Management des **Auftragsklärungsprozesses** mit dem Kunden nach Auftragseingang (oft bis kurz vor Fertigstellung) und aller Management-internen Funktionen wie Einkauf, Konstruktion, Produktion, Inbetriebnahme und Abnahme mit den Leistungsparametern des Kunden
  - **Dispositive, terminliche, kapazitive und qualitative** Steuerung und Kontrolle der Auftragsbearbeitung in allen Bereichen (von Konstruktion bis Inbetriebnahme)
  - **Globales Sourcing** mit dem immer wichtiger werdenden Aspekt des Qualitätsmanagements des gesamten Zulieferer-Netzwerkes (Zulieferer der Zulieferer)
  - **Produktionsoptimierung** innerhalb des eigenen **globalen Produktions-/Standortverbundes** unter Berücksichtigung der länderspezifischen Know-how- und Ressourcenstrukturen
  - Handling der **logistischen Prozesse** ab Werk; Koordination der direkt an die Baustelle gelieferten Anlagenkomponenten von Zulieferern; Aufbau und Übergabe der verkauften Anlage.
- Die bekannten und bewährten ISO Qualitätssicherungsmaßnahmen oder einzelne Methoden wie QFD, FMEA und FTA etc. können dabei zur grundsätzlichen Produkt- und Prozessqualitätsverbesserung entweder als dauerhafte Einrichtung installiert oder situativ für Einzelfälle eingesetzt werden.

Prozessoptimierung und Verbesserung im Qualitätsmanagement müssen bei der Neuausrichtung Hand in Hand gehen

**Quality Gates im Leistungsprozess**



**Informations-, Zeit- und Kapazitätsmanagement**



Leistungserstellung und Qualitätssicherung sind der Fokus beim Auftragsdurchlauf-Management

■ **Unser Beratungsansatz ist konsequent unternehmerisch.**

Unser Vorgehen bei der Prozessoptimierung und Verbesserung des Qualitätsmanagements im Auftragsdurchlauf ist gekennzeichnet durch:

- Schnelle, pragmatische und trotzdem sorgfältige Bewertung der Problemursachen
- Fundierte Abschätzung der Verbesserungsmöglichkeiten, der geeigneten QM-Methoden und der notwendigen Voraussetzungen
- Realistische Umsetzungsplanung und Einbindung der Veränderungsmaßnahmen in die unternehmerische Gesamtentwicklung
- Engste Zusammenarbeit mit Führungskräften und Mitarbeitern in allen Projektphasen
- Projektmanagement und Coaching der internen Teams bei Lösungserarbeitung und Realisierung.

*Unsere Business- und Process-Competence ermöglicht die nachhaltige Problemlösung*

## Stärkere Nutzung der Chancen des globalen Beschaffungsmarktes: Der Beschaffungsprozess muss global ausgerichtet werden.

### ■ Eine große Anzahl der Maschinenbauer schöpft die Potenziale des globalen Beschaffungsmarktes noch nicht konsequent aus.

Die deutschen Maschinenbauer schlagen sich – trotz verschärfter Spielregeln – sehr erfolgreich auf den globalen Märkten. Sie stellen sich den Herausforderungen der höheren Wettbewerbsintensität und dem damit verbundenen Kosten- und Ertragsdruck. Sie passen das Produkt- und Leistungsspektrum den verstärkten betriebswirtschaftlichen Anforderungen an und haben bereits die Wertschöpfungs- und Kostenstrukturen neu ausgerichtet.

### ■ Gründe dafür sind:

- Unzureichende Transparenz über den globalen Beschaffungsmarkt, insbesondere über Low-cost Countries.
- Unzureichende Kenntnis der Positionierung des eigenen Unternehmens im globalen Beschaffungsmarkt.
- Nicht umfassende Erfahrung im globalen Sourcing. Die langjährige Erfahrung bezieht sich auf die lokale und regionale Ausrichtung.
- Zum Teil noch unzutreffende Einschätzung der Chancen und Risiken. Aufgrund der noch nicht ausreichend positiv gemachten Erfahrungen werden Risiken zu hoch eingeschätzt.
- Der Beschaffungsprozess ist noch nicht gezielt auf globale Beschaffung aus- und eingerichtet (Ziele, Beschaffungsmärkte, Approach, Instrumente und Verfahren; Unterlagen, wie Zeichnungen, Arbeitspläne und Qualitätspläne; Lieferantenentwicklung und Qualitätssicherung der Zulieferer- und Sub-Zulieferer).
- Der globalen Beschaffung wird noch nicht die hohe Bedeutung eingeräumt (Fähigkeiten, Kompetenzen, Ressourcen und Zeit für Lieferantenentwicklung etc.).

Die Hemmnisse sind somit primär organisatorischer und mentaler Natur. Die in vielen Unternehmen noch anzutreffende überzogene Risiko-Einschätzung führt neben nicht ausreichendem Mut und Willen nur zu zögerlicher Ausschöpfung der für die Unternehmen so dringend erforderlichen Potenziale.

Der Handlungszwang ist für **beide Grundstrategien im Maschinenbau**, die **Nischenanbieter** sowie die **Lösungs- und Komplettanbieter**, enorm. Beide Erfolgsmodelle stoßen in der Globalisierung an ihre Grenzen. Der Aufwand für F&E und Innovation wird für den Nischenanbieter immer teurer. Der Lösungs-/Komplettanbieter unterliegt stärker denn je dem Diktat der Economics seiner Kunden.

Für den **Nischenanbieter** bedeutet dies gezielt und systematisch die globalen Beschaffungspotenziale für die nicht **primär produkt-, innovations- und qualitätsbestimmenden Teile/Komponenten** zu analysieren, nach den relevanten Kriterien zu bewerten und zu erschließen.

Für den **Lösungs-/Komplettanbieter** bedeutet dies das Innovations- und Ertragspotenzial des globalen Beschaffungsmarktes **unter dem Gesichtspunkt der „Durchdringung der Wertschöpfungskette“** seiner Kunden zu analysieren, zu bewerten und zu erschließen.

*Organisatorische und mentale Hemmnisse verhindern die volle Ausschöpfung der Potenziale*

■ **Voraussetzung dazu ist ein global aus- und eingerichteter Beschaffungsprozess mit Zielsetzung:**

- Der systematischen Qualifizierung und Professionalisierung des Sourcing-, Beschaffungsprozesses und der Einkaufsorganisation
- Des Erfahrungsaufbaus und -ausbaus der Einkäufer
- Der Überwindung der Befürchtungen, Restriktionen und Hemmnisse
- Der verbesserten Einschätzung der Chancen und Risiken und somit der Mobilisierung der Einkaufsfunktion für die Ausschöpfung der relevanten Potenziale des globalen Beschaffungsmarktes.

und Kenntnis:

- Der Produkt- und Lösungsstrukturen (Produktaufbau, Spezifikation, Stückliste und Klassifizierung etc.)
- Der Wertschöpfungsstruktur (Kernfunktion, Kerntechnologien, eigen vs. fremd)
- Des globalen Beschaffungsangebots (Märkte, Materialgruppen-/Technologie-Cluster)
- Der Zuliefernetzwerke (Zuliefer- und Subzulieferer).

bei temporärem Einsatz eines Beraterteams:

- Als Treiber und Gestalter der globalen Ausrichtung des Beschaffungsprozesses
- Als Branchenkenner aufgrund einer Vielzahl pragmatisch entwickelter und erfolgreich agierender Einkaufsfunktionen und -organisationen.

■ **Die Globalisierung der Beschaffung erfordert neue Sichtweisen und Blickwinkel.**

- Die **Analyse und Bewertung muss über den direkten Zulieferer** hinaus die Zulieferkette (Zulieferer des Zulieferers) umfassen. Nur so können nachhaltig die Chancen und Potenziale sowie die Risiken bewertet werden. Die Absicherung der Qualitäts- und Logistikanforderungen steht dabei im Vordergrund. Viele Maschinenbauer haben Qualitätsprobleme, weil sie bei der Lieferantenauswahl und -entwicklung die Zulieferkette zu wenig betrachten.
- Erforderlich ist das Wissen und die Kenntnis sog. „**Technologie-/Materialgruppen-Cluster**“. In welcher Region hat sich eine Zulieferstruktur mit besonderer Erfahrung und zu attraktiven Bedingungen herauskristallisiert? (Spezialisierung, Qualitätsstandards, Produktivität, Logistikkompetenz, Faktorkostenvorteile und Transportkosten). Diese Kenntnisse und Erfahrungen vereinfachen die globale Beschaffung und reduzieren das Risiko.
- Notwendig ist über **Beschaffungsk Kooperationen** mit anderen Unternehmen zwecks Bündelung, Erfahrungs-, Risiko- und Kosten-Sharing nachzudenken.
- Darüber hinaus ist der „Globalität“ i.S. unterschiedlicher Kulturen und Sprachen Rechnung zu tragen. Im Einzelnen bedeutet dieses: Da, wo es möglich ist, **Einkäufer** projektgebunden für eine gewisse Zeit **im Ausland** einzusetzen.

Neue Sichtweise bei Lieferantenauswahl/-entwicklung

Risikominimierung durch erweitertes Wissen

Beschaffungsk Kooperationen

„Globalität“ der Mitarbeiter

## Die Lösung ist die Höherqualifizierung und Professionalisierung des Beschaffungsprozesses:

- Status-Quo-Review mit Herausarbeiten des erforderlichen **Anpassungs- oder Neuausrichtungsbedarfs**
- Gemeinsame Entwicklung des für das Unternehmen **relevanten Beschaffungsprozesses**: Zielsetzungen, Prozessschritte, Aufgabeninhalte, Arbeitsweisen sowie Verfahren und Methoden.

*Handlungsbedarf systematisch auf Basis von Erfahrung angehen*

Unser Beraterteam führt den Prozess der Anpassung und Neuausrichtung, bereitet die gemeinsamen Arbeitssitzungen vor und sorgt für die Ergebnisse. Dabei entsteht ein nachhaltiger Erfahrungsaufbau und -ausbau. Somit werden die Voraussetzungen zur Potenzialausschöpfung geschaffen.

## Gezielte und pragmatische Vorgehensweise:



## Beispiele für Erschließung von Einkaufspotenzialen im Maschinenbau:

| Maschinenbau  | Materialgruppe                         | Hebel  | Wirkung   | Einsparungen  |
|---|--|--|---|---|
|  | Gussteile + Gehäuse                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Paketbildung</li> <li>■ Neuer Lieferant Osteuropa</li> </ul>                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Guss + Bearbeitung in einem Prozess</li> <li>■ Preissenkung über Wettbewerbsgenerierung</li> </ul>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 15% Logistikkosten in der Supply Chain</li> <li>■ 30% Preis bei besserer Lieferqualität</li> </ul> |
|  | Mechanische Teile                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Bündelung</li> <li>■ Wettbewerbsgenerierung</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Staffelpreise</li> <li>■ Mengenrabatte</li> <li>■ FCL-Lieferungen</li> <li>■ Konkurrenzgebote</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 15% Preissenkung</li> <li>■ 8-10% Preissenkung</li> </ul>  |
|  | Elektrische Komponenten Kabel/Verbind. | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Kanban-Beschaffung Kabel + Stecker</li> <li>■ Lead-buyer-Konzept mit Rahmenverträgen</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Prozesskostensenkung</li> <li>■ Vermeidung Schlupf-effekt; keine interne Bestellkonkurrenz</li> </ul>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 30% weniger Prozesskosten</li> <li>■ 20% durch Eliminierung der Preisnachteile</li> </ul>          |
|  | Stahlbau/Gestelle                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Verlagerung nach Asien (Vorfertigung)</li> <li>■ Modularisierung/Standardisierung</li> </ul>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Asien-Sourcing mit 40-50% niedrigeren Preisen</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 35% Preissenkung</li> </ul>  |

*Bei gezielter Vorgehensweise sind erhebliche Potenziale zu erschließen*

### ■ Nutzen des Lösungsansatzes und der gezielten Vorgehensweise:

Durch die gemeinsame Entwicklung und Ausgestaltung des globalen Beschaffungsprozesses entstehen neue Sichtweisen und Kenntnisse über die globalen Anforderungen und Möglichkeiten. Entscheidend dabei ist, dass der Erfahrungsaufbau und -ausbau zu einer realistischen Einschätzung von Chancen und Risiken führt. Insbesondere eine noch vorhandene und überzogene Risikobewertung kann auf die Realität zurückgeführt werden.

Dabei entsteht Gewissheit, Zutrauen, Mut und Mobilisierung bezüglich Ausschöpfung der Ertragspotenziale für das Unternehmen. Der Maschinenbauer wird globaler.

*Realistische  
Einschätzung von  
Chancen und Risiken*

## Maschinenbauer können ihren Umsatz im Service noch steigern, Anlagenbauer sind gut unterwegs, die Anforderungen steigen

### ■ Maschinenbauer nutzen ihre Service-Umsatzpotenziale nicht aus:

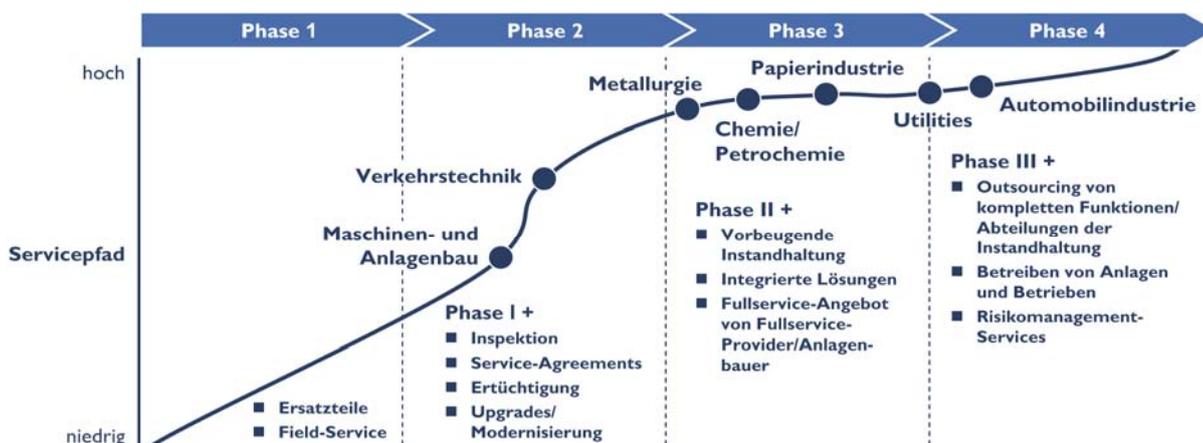
Einige deutsche Maschinenbauer haben das mögliche Umsatz- und Ertragspotenzial des Service- und Dienstleistungsgeschäfts bei weitem noch nicht ausgeschöpft. Viele Maschinenbauer verfügen als Nischen- oder Komplett-/Lösungsanbieter über eine hervorragende, installierte Basis. In den meisten Fällen treten sie in der Vermarktung ihrer Produkte in der Einheit von Vertrieb und Service auf. Dennoch werden die Life-Cycle Potenziale der Maschine oder Anlage nicht systematisch genutzt. Im Fokus der Serviceleistungen stehen noch zu sehr Ersatzteile, Reparaturen und Technischer Support, dagegen zu wenig Ertüchtigung, Leistungssteigerung und Modernisierung. Services/Dienstleistungen mit höherer Wertschöpfung und der Chance zu höheren Margen und Visibility bei Kunden (Brand) sind noch zu wenig anzutreffen. Der durchschnittliche Serviceumsatz eines deutschen Maschinenbauers liegt bei ca. 25% des Umsatzes – möglich sind 35-40% vom Umsatz. Natürlich ist für jedes Unternehmen die Ausgangssituation, die Struktur und Verteilung der installierten Basis unterschiedlich und der mögliche „Servicepfad“ in Abhängigkeit von Produkt/Maschine, Kunden- und Abnehmersegmente, Position beim Kunden und Kostendruck unterschiedlich. Es kann jedoch festgestellt werden, dass global gesehen der Serviceumsatz noch zu gering ist.

### ■ Gründe dafür liegen – trotz permanenter Thematisierung – heute immer noch in:

- Der noch nicht überall anerkannten strategischen Bedeutung des Lifecycle-Businesses.
- Dem hohen Aufwand für die Entwicklung und Umsetzung kundenspezifischer Servicekonzepte. Die spezifische Situation des Kunden erfordert eine kundenspezifische Transparenz und Vorgehen. Dieses ist mit einem zusätzlichen Aufwand verbunden.
- Den nicht ausreichend vorhandenen operativen Ressourcen für die Ausschöpfung der Potenziale.

Diese Potenziale sind gegeben und werden größer aufgrund der höher werdenden Bereitschaft der Kunden zum Outsourcing von Reparatur-, Modernisierungs- und Instandhaltungsarbeiten. Gründe hierfür sind: Höhere Flexibilität, Variabilisierung der Kosten, Senkung des Break-even bei höherer Professionalität und besserem Know-how auf Seiten der Anbieter. Für Maschinen- und Anlagenbauer sollte dies Ansporn sein, die Umsatz- und Ertragspotenziale zu hebeln. Dadurch kann der Rendite-Anspruch des Unternehmens erfüllt und zusätzlicher Cash-flow für die Finanzierung von Wachstum und Innovation generiert werden. Maschinen- und Anlagenbauer sollten die Chancen des Lifecycle-Geschäfts stärker nutzen. Der Aufwand für die Entwicklung kundenindividueller Servicepfade/-konzepte lohnt sich. Mittel- und langfristig ergeben sich für professionelle Serviceanbieter hervorragende Potenziale. Die Position im Erstgeschäft bzw. Anlagenerrichtungsgeschäft wird entscheidend gestärkt.

*Potenziale sind ausreichend vorhanden und werden aufgrund der höher werdenden Bereitschaft zum Outsourcing noch größer*



■ **Bei Anlagenbauern stellt sich die Situation grundsätzlich anders dar.**

Anlagenbauer haben sich aufgrund des Paradigmenwechsels der vergangenen Jahre und aus der Tatsache heraus, dass in den letzten Jahren das Wachstum im Anlagenerrichtungsgeschäft moderat war, sehr stark in Richtung professioneller Serviceprovider entwickelt. Es gibt unterschiedliche Entwicklungen: Automobilindustrie, Utilities und Papierindustrie sind im Outsourcingverhalten weiter als Petrochemie, Chemie und Metallurgie. Diese generelle Aussage ist z.T. zu relativieren, denn es gibt durchaus nationale und internationale Unternehmen der Metallurgie und Chemie, die in der Vergabe von Serviceleistungen an Dritte weiter sind als der Durchschnitt. Hier ist die kundenindividuelle Betrachtung zur Potenzialbestimmung für Lifecycle-Geschäfte erforderlich. Das Thema Instandhaltung der Produktionsanlagen gewinnt dabei an Bedeutung. Instandhaltung wird zur Chefsache in Unternehmen. Instandhaltungsbudgets stehen stärker denn je unter dem Diktat der Wirtschaftlichkeit. Etablierte Instandhaltungsstrukturen stehen unter permanentem Druck ihre Effizienz zu verbessern.

Die gewerkeorientierte Instandhaltung wird zum Auslaufmodell. Für professionelle Service-Anbieter wie Anlagenbauer oder Fullservice-Anbieter bieten sich Chancen an dieser Veränderung zu partizipieren: Durch Ausweitung und Ergänzung des jetzigen Leistungsprofils, integrierte Kompetenz und professionelle Erbringung verfügbarkeitssichernder Lösungen und Dienstleistungen. Was dieses jeweils bedeutet, bedarf der genauen Kenntnis der Situation des Kunden bezüglich Kapazitätsstruktur, Produktionsweise, Bereitschaft und Zwang zum Outsourcing sowie Kostendruck etc.

**Maschinen- und Anlagenbauer sollten die Chancen im Lifecycle-Geschäft stärker nutzen und entsprechend dem Kundenportfolio individuelle Wachstumspfade entwickeln und umsetzen.**

*Die gewerkeorientierte Instandhaltung wird zum Auslaufmodell*

*Integrierte Lösungsanbieter haben vermehrte Chancen*

## Outsourcing erhält bis 2010 durch neue Trends und Handlungszwänge zusätzliche Dynamik

### ■ Outsourcing von Geschäftsprozessen ist Pflichtübung (BPO).

Die Unternehmen haben das Thema „**Outsourcing von Geschäftsprozessen**“ auf ihrer Agenda. Kostendruck, Fokussierung auf Kern- und Schlüsselfunktionen, Reduzierung der Komplexität und Beschleunigung der Abläufe bzw. des Agierens veranlassen die Unternehmer über weiteres Outsourcing von Geschäftsprozessen nachzudenken.

Unternehmen haben bereits beachtliche Anteile der Wertschöpfung ausgelagert. Dabei lag im Produktionsumfeld der Fokus auf den vorgelagerten Wertschöpfungsstufen wie die Lieferung von Einzelteilen und Baugruppen. In den übrigen Unternehmensbereichen wurden vorrangig Instandhaltungs-, Logistik-, IT- und administrative Leistungen ausgelagert.

Im Rahmen dieses Prozesses haben sich dabei professionelle Dienstleister und Service-Provider mit neuen Geschäftsfeldern entwickelt. Beispiele hierfür sind: **Kontraktlogistiker in der Logistik und Operation Maintenance Manager (OMM) in der Instandhaltung.**

Diese bereits sehr dynamische Entwicklung neuer Prozess-Netzwerke und Wertschöpfungs-Partnerschaften erfährt heute durch weitere nationale und globale Megatrends zusätzliche Impulse:

- Erhöhter Kostendruck durch globale Wettbewerber aus Low Cost Regions bzw. Emerging Markets
- Verstärktes Angebot durch internationale Player
- Verstärkte Fokussierung des eigenen Unternehmens auf Kernkompetenzen
- Volatilität der Märkte und Zwang zur Flexibilisierung
- On-Demand-Philosophie und höhere Reaktionsfähigkeit bei geringerer Planungssicherheit
- Aufbrechen von Tarifstrukturen durch Outsourcing.

Künftig wird sich Outsourcing vermehrt auf weitere Support- und Serviceprozesse wie z.B. Logistik, Buchhaltung, Rechnungswesen, Marketing und Facility-Management konzentrieren.

Dabei tritt stärker denn je das mit dem Outsourcing einhergehende Aufbrechen der Tarifstrukturen – vor allem bei den mittelständischen Unternehmen – in den Mittelpunkt, denn i.d.R. haben die professionellen Dienstleister niedrigere Tarife.

Die mit dem Outsourcing verbundene Zielerreichung wird in den meisten Fällen bis jetzt nicht erreicht. Dies ist Beleg dafür, dass zum einen der Standardisierungsgrad der auszulagernden Prozesse nicht transparent ist, zum anderen keine realistische Einschätzung der eigenen Outsourcing-Fähigkeiten vorliegt. Für den Erfolg maßgeblich ist ein strukturierter Outsourcing-Prozess, der die Fähigkeiten eines auslagernden Unternehmens bündelt und geeignete Absicherungsmethoden integriert.

Ausgangspunkt für die Überlegungen zum Outsourcing von Geschäftsprozessen ist die Kenntnis der strategischen Bedeutung der Geschäftsprozesse im eigenen Geschäftsmodell. Über die Identifizierung der Kern- und Schlüsselprozesse gelangt man zur Ableitung von möglichen Prozessen und Funktionen für das Outsourcing.

*Vielfältige Gründe und Argumente verstärken das Outsourcing von Geschäftsprozessen*

*Outsourcing bricht Tarifstrukturen auf*

*Kenntnis der strategischen Bedeutung von Geschäftsprozessen ist erforderlich*

**Für Branchen und Unternehmen ergeben sich unterschiedliche Outsourcingfelder. Beispiele sind:**

| Anlagen-/Maschinenbau  | OEM-Zulieferer   | Handelsunternehmen  |
|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Key Account Management</li> <li>■ Basic-Engineering</li> <li>■ Projektierung</li> <li>■ Sourcing</li> <li>■ Endmontage</li> </ul>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ OEM-Betreuung</li> <li>■ Projektentwicklung</li> <li>■ Projektmanagement</li> <li>■ Produktion</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Sortimentspolitik</li> <li>■ Marketing</li> <li>■ Logistik Warehouse-to-Trade</li> </ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Beschaffungslogistik</li> <li>■ Projektlogistik</li> <li>■ Ersatzteillogistik</li> <li>■ Vorfertigung</li> <li>■ IT-Administration</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Beschaffungslogistik</li> <li>■ Werksentsorgung</li> <li>■ Supplier Park beim OEM</li> <li>■ Standard-Auftragsdurchlauf</li> <li>■ IT-Administration</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Beschaffungslogistik</li> <li>■ Zentrallagerabwicklung</li> <li>■ Call-Center</li> <li>■ IT-Administration</li> <li>■ HR-Management</li> </ul> |

Schlüsselfunktionen,  
Kernkompetenzen

Outsourcing-  
Potenzialfelder

**Masterplan für Outsourcing-Projekte**

Die Durchführung eines erfolgreichen Outsourcing-Projektes erfordert eine **straffe und konsequente Planung** sowie ein **ergebnisorientiertes Projektmanagement**. Die richtige Identifikation von Outsourcing-Feldern und die gemeinsame Konzeptentwicklung mit den Dienstleistern garantieren den Erfolg:

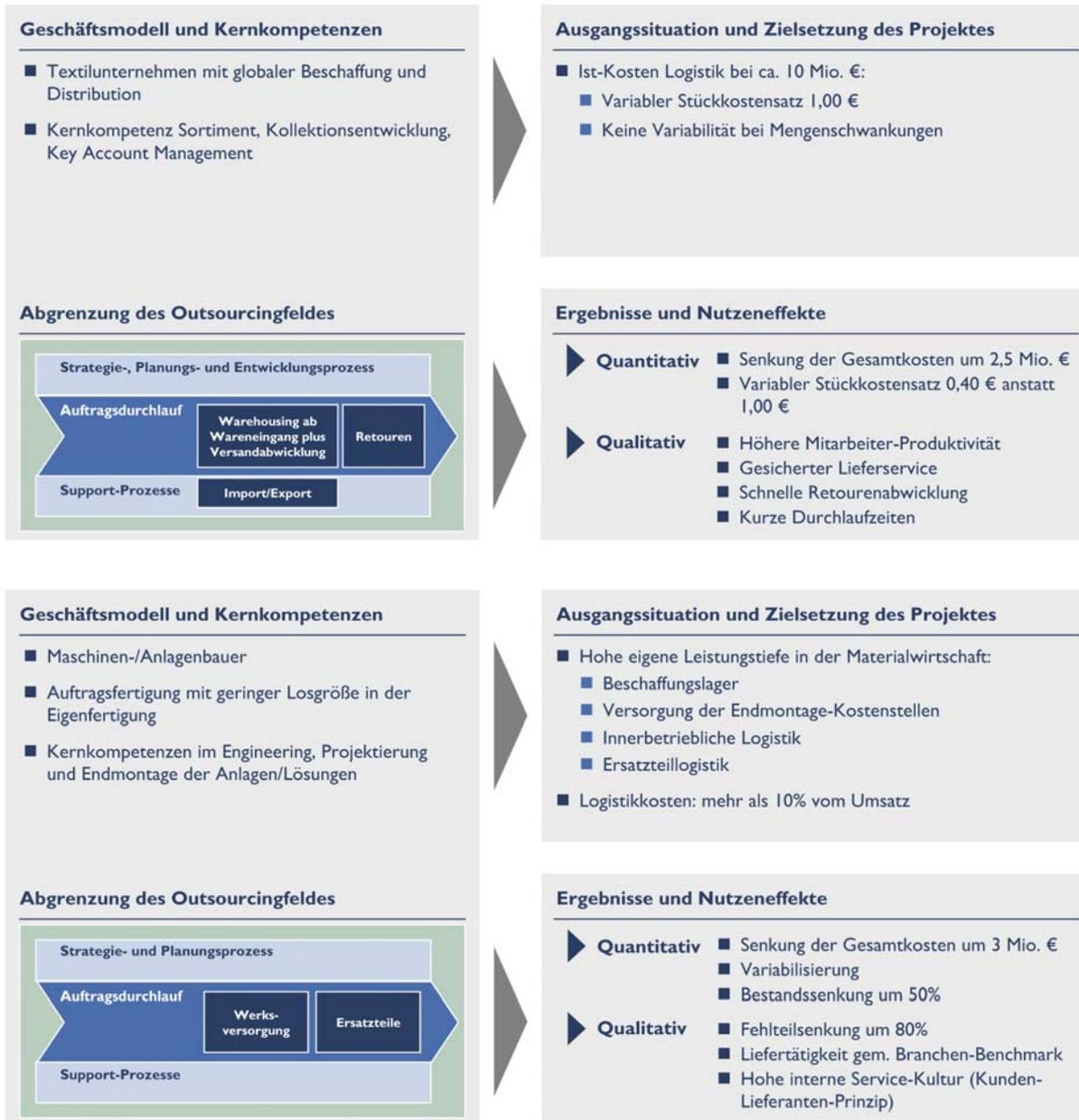


Erfolgreiche Outsourcing-Projekte benötigt straffe Planung und ergebnisorientiertes Projektmanagement

Unsere Erfahrung lehrt uns, folgende 5 Punkte zu fokussieren. Nur die strikte Einbehaltung dieser Punkte sichert den Erfolg:

- Systematische Identifikation der Outsourcing-Felder auf Grundlage der Kenntnis von Schlüsselprozessen des Unternehmens
- Klare Definition der Lastenhefte und des Standardisierungsgrads der auszulagernden Prozesse
- Gemeinsame Konzeptionsabwicklung mit Dienstleistern
- Klare Beschreibung der Regeln und Key Performance Indicators
- Abschluss von Qualitätssicherungsvereinbarungen im Vorfeld und kontinuierliche Weiterentwicklung während der Projektlaufzeit.

■ **Zwei Fallbeispiele aus der Logistik: Durch die stringente Vorgehensweise konnten für ein Unternehmen der Textilindustrie und für ein Unternehmen des Maschinenbaus beachtliche Potentiale erschlossen werden:**



Fallbeispiel  
Distributionslogistik

Fallbeispiel  
Beschaffungslogistik

■ **Erfolgreich betriebenes Outsourcing bricht Strukturen auf und macht Unternehmen flexibler sowie anpassungsfähiger.**

Outsourcing ist ein effektives Mittel, um Arbeits- und Kostenstrukturen zu verändern, den Break-even zu senken, und das Unternehmen generell flexibler zu gestalten. In der **Flexibilität** und der **schnellen Anpassungsfähigkeit** liegen die **Grundlagen für Wettbewerbsvorteile** der Zukunft. Outsourcing kann Strukturen aufbrechen und ist in vielen Fällen die Grundlage einer erfolgreichen Fokussierung.

Flexibilität und  
Anpassungsfähigkeit  
als Grundlage für  
Wettbewerbsvorteile

## Operational Excellence ist der zentrale Erfolgsfaktor der Globalisierung. Welche Voraussetzungen müssen dafür erfüllt werden?

### ■ Die multilokale Wertschöpfung stellt neue Anforderungen an die Leistungserstellung.

Deutsche Unternehmen sind in ihrer Mehrzahl unumstritten Gewinner der Globalisierung. Um dies zu erkennen, reicht ein Blick auf die Exportstatistik. Bereits 60-70% des Export-Umsatzes stellen die Wertschöpfung des globalen Zuliefermarktes dar.

Dies ist Indiz und Herausforderung für Unternehmen, die Leistungserstellung zu optimieren und die globale Arbeitsteilung effizient zu organisieren. **Operational Excellence der Leistungserstellung wird zum zentralen Wettbewerbsfaktor der Globalisierung.** Als Ersatz für eine strategische Positionierung kann Operational Excellence jedoch nicht dienen. Die richtige strategische Positionierung muss vorgeschaltet werden. Dies gilt grundsätzlich für alle Strategiemuster, gleichgültig, ob Innovations-, Qualitäts-, Kostenführer und/oder Lösungs-/Komplettanbieter.

Was nutzt z.B. eine wettbewerbsüberlegene, kosten- und ressourcenoptimale Leistungserstellung, wenn man sich als Unternehmen in den falschen und unattraktiven Markt- und Abnehmersegmenten aufhält? Dem Streben nach Operational Excellence sind zusätzlich Grenzen gesetzt, z.B. wenn die Effizienzpotenziale bereits ausgeschöpft sind und die Steigerung des Cash-flows nur über Wachstum möglich ist.

Erfolgreiche Unternehmen nutzen die Möglichkeiten der Globalisierung. Sie haben dabei erfahren können, dass eine klare und eindeutige Positionierung wichtiger denn je ist. Operational Excellence in der Globalisierung heißt **Zusammenführung multilokaler Wertschöpfungsbeiträge (eigen wie fremd)** – in der Regel in stärkerer Fragmentierung – **mit dem Ziel der Ausschöpfung der länderspezifisch günstigen Faktorkosten. Dies bedeutet den Aus- und Aufbau vernetzter Produktions- und Zuliefernetzwerke bei einerseits mehr Komplexität und ggfs. Risiken, andererseits jedoch hohen Ertrags- und Kostenpotenzialen.**

Die Gestaltung der globalen Leistungserstellung, welche die Chancen der Globalisierung nutzen soll, ist gekoppelt an die festgelegte strategische Positionierung. Wenn wir also **Operational Excellence in den Mittelpunkt** unserer Betrachtung stellen, ergeben sich im Rahmen des Strategiefindungsprozesses Fragen an **Leitbild/Geschäftsidee und Marktpositionierung, strategische Absicherung, Economics und Ressourcen.**

*60-70% des Exports stellen Wertschöpfung des globalen Zuliefermarktes dar*

*Multilokale Wertschöpfung ist Ausdruck der internationalen Arbeitsteilung*

*Operational Excellence bedarf einer eindeutigen Positionierung*

## ■ Die Inhalte des Strategiefindungsprozesses sind:

### Value Proposition, Leitbild, Geschäftsidee

Entscheidend ist die Festlegung der Value Proposition des Unternehmens. Sie bildet Ausgangspunkt und Rahmen verschiedener Zielformulierungen wie Wachstums- und Profitziele und strategischer Festlegungen: Marktpositionierung, Differenzierung, strategische Absicherung, Economics, Ressourcenfokus und Operational Excellence.

*Was ist die Value Proposition?*

### Marktpositionierung

Im Rahmen der Marktpositionierung werden die für das Unternehmen lukrativen Markt-, Abnehmer- und Kundensegmente mit dem für diese Segmente attraktiven Produkt- und Leistungsprogramm festgelegt. Es geht dabei um die Festlegung der Wachstumsfelder: Zu welchen Bedingungen kann das Unternehmen wachsen? Wie kann ein wachstums- und ertragsstarkes Kundenportfolio bei welchem Marktauftritt gestaltet werden? Die Transparenz über Position und Verhalten des Wettbewerbs ist erforderlich.

*Was sind die lukrativen Markt- und Abnehmer-Segmente?*

### Die strategische Absicherung ...

... stellt die Frage nach der erforderlichen und tatsächlich möglichen Differenzierung (USP), nach dem Aufbau und der Umsetzung von nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen und/oder Wettbewerbsbarrieren: Inwieweit können durch Technologie, Innovation, Industrie-Standards, Lizenzen, Brand und Economics etc. Alleinstellungsmerkmale aufgebaut, umgesetzt und verstärkt werden? Wie nachhaltig sind diese und für welchen Zeitraum sind sie gültig?

*Welche nachhaltige Wettbewerbsdifferenzierung ist möglich?*

### Economics ...

... bedeutet das Erkennen und das Beherrschen des Preis-, Kosten- und Ertragsmechanismus des Geschäfts: Was sind die Markt- und Wettbewerbspreise? Welche Kostensituation und welche Kostenstruktur ist zur Erreichung der Ertragsziele erforderlich? Wo und wie greifen Volumen-/ Kostendegressionseffekte? Welche Vorteile erbringen „Economies of Scope“-Effekte? Wodurch entsteht der Profit? Economics bilden die Ziel- und Ausgangsparameter für Ressourcenfokus und Ausrichtung der globalen Leistungserstellung (Operational Excellence).

*Wie ist der Preis- und Ertragsmechanismus des Geschäfts?*

### Ressourcen

Aus der Value Proposition, dem Produkt- und Leistungsprogramm und den Economics sind eigener und fremder Ressourcen-Einsatz abzuleiten: Welche Wertschöpfungsstrukturen sind eigene Kern- und Schlüsselfunktionen mit hoher strategischer Bedeutung? Welche Funktionen sind auslagerungsfähig? Welche Fähigkeiten und Kompetenzen sind zu entwickeln? Wie ist die Auswirkung auf Kapitalbindung, Wirtschaftlichkeit, Kostenposition und Rendite?

*Welche eigenen strategischen Ressourcen sind vorzuhalten?*

■ **Der global ausgerichtete Leistungsprozess ist der Hebel zur Ausschöpfung der Ertrags- und Kostenvorteile.**

Nur bei eindeutiger Bestimmung dieser Strategie-Bestandteile ist der **wettbewerbsfähige globale Leistungserstellungsprozess und die globale Arbeitsteilung** festzulegen.

Unsere Erfahrung ist, dass viele Unternehmen die enge Koppelung zwischen strategischer Positionierung und der globalen Leistungserstellung nicht hinreichend bei ihren Verlagerungsentscheidungen bzw. Wertschöpfungsstruktur-Anpassungen berücksichtigen.

Gründe sind zum einen die enorme Sogwirkung der Globalisierung, der Drang und die Notwendigkeit rasch zu wachsen, zum anderen, aber auch der enorme Kosten- und Ertragsdruck durch die erhöhte Wettbewerbsintensität.

Gerade diese Situation erfordert – eine im Vergleich zu früher – **zeitlich engere Überprüfung, Verifizierung und Anpassung von strategischer Positionierung einerseits und Operational Excellence andererseits**. Im Klartext heißt dies, dass die Möglichkeiten und Vorteile globaler Produktions- und Zuliefernetzwerke mit den strategischen Möglichkeiten – aufgrund der Schnelligkeit der globalen Veränderungen – enger verzahnt werden müssen.

Wir schlagen einen kurzen, pragmatischen **Review-Prozess** vor. Dieser Prozess ist nicht mit dem üblichen Strategiefindungsprozess gleichzusetzen. Er ist kürzer, pragmatischer, stringenter und fokussiert sich auf die Schlüsselfragen.

Wir, die **Exxent Management Team AG**, sind von der Notwendigkeit dieses Review-Prozesses überzeugt. Wir haben einen solchen Prozess bei mehreren Unternehmen entwickelt, eingeführt und moderiert. Dabei konnten wir feststellen, dass die Transparenz der Möglichkeiten einer Globalisierung für die Führungskräfte größer & breiter und damit die Reaktionsfähigkeit schneller & besser wurde.

Es entsteht eine höhere Veränderungsnotwendigkeit für Unternehmen, da:

- Die **Globalisierung Realität** ist und mit rasanter Geschwindigkeit voranschreitet.
- Täglich **neue Chancen für Wachstum und Innovation** einerseits, **Ertrags- und Kostenvorteile** andererseits entstehen.

**Dem müssen die Unternehmen Rechnung tragen. Neben dem grundsätzlichen Strategiefindungsprozess ist ein kürzerer, pragmatischerer Review-Prozess zur Notwendigkeit geworden.**

*Enge Verzahnung von strategischer Zielsetzung und den Möglichkeiten der globalen Absatz- und Beschaffungsmärkte*

*Pragmatischer Review-Prozess zwischen den Strategieprozessen tut Not*

*Rasante Entwicklung der Globalisierung erfordert kürzere Zeiträume der Überprüfung bzw. Verifizierung von Geschäftsideen und -systemen*

## Exxent Management Team AG

### ■ Unser Beratungsansatz ist konsequent unternehmerisch



*20 Jahre Beratungserfahrung, Kenntnis der Segmente des Maschinen- und Anlagenbaus*

- Wir sind Ihr Partner für die Weiterentwicklung der Unternehmen unserer Kunden.
- Wir konzentrieren uns auf zentrale Fragen der Unternehmensführung. Außergewöhnliche Resultate für unsere Kunden zu erbringen, ist unser Ziel.
- Wir entwickeln Strategien, Konzepte und Lösungsansätze unter dem Blickwinkel der erfolgreichen Umsetzung. Bei der Umsetzung die treibende Kraft zu sein, stützt unseren Erfolg.
- Erklärtes Streben unserer Arbeit ist es, die Wettbewerbsposition unserer Kunden zu stärken und zu differenzieren, um damit nachhaltige Leistungs- und Ergebnisverbesserungen zu erreichen.
- Über 20 Jahre sind wir beratend für Unternehmen des europäischen Maschinen- und Anlagenbaus tätig.

### Exxent Management Team AG

Stefan-George-Ring 2  
D-81929 München  
Tel +49 89 520314-0  
Fax +49 89 520314-90  
[www.emt.ag](http://www.emt.ag)  
[mail@emt.ag](mailto:mail@emt.ag)

Anschrift

**Herausgeber**

*Exxent Management  
Team AG*

**Inhalt**

*Karl Heinz Bücheler  
Hermann Walleit  
John A. Eke*

**Gestaltung**

*Christine Porsche  
(Grafik Designer)*

**Copyright**

*Exxent Management  
Team AG  
© 2006*