

Johanna Joppe/Christian Ganowski

Die Outsourcing-Falle

Johanna Joppe/Christian Ganowski

Die Outsourcing-Falle

Wie die Globalisierung in den Ruin führen kann

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie.

Detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN: 978-3-636-01552-5

© 2008 by Redline Wirtschaft, FinanzBuch Verlag GmbH, München
www.redline-wirtschaft.de

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Umschlaggestaltung: Thomas Jarzina, Köln
Satz: Jürgen Echter, Landsberg am Lech
Printed in Austria

Inhalt

Vorwort vom Ausverkauf des Abendlands.....	7
1. China sehen und sterben.....	11
2. Im Blindflug ins Desaster	37
3. Raus aus der Falle!.....	73
4. Die Globalisierung – ein großer Bluff?	114
5. Ins Ausland – Ja oder nein?.....	133
6. Rechnen wie die Milchmädchen	169
7. Das Risiko-Radar	201
8. Die Alternative.....	233
Nachwort vom Gezeitenwechsel	257
Glossar.....	261
Stichwortverzeichnis	275

»Dass die ganzen Auslandsabenteuer tatsächlich rentabel sind, muss mir erst noch einer beweisen.«

Skeptischer Geschäftsführer eines Mittelständlers

Vorwort vom Ausverkauf des Abendlands

Was ist los mit unseren Managern? Nur ein Gedanke scheint sie zu treiben: Bloß raus hier! Sie rennen, als sei der Teufel hinter ihnen her, denn der Trend zur Auslagerung ganzer Betriebsteile, zum Einkauf überall sonst als in heimischen Ländern hat ein überhitztes Ausmaß angenommen, als wäre Schlussverkauf des Abendlands. Es wird ausgelagert, was nur irgendwie geht:

- die Produktion nach China
- die IT nach Indien
- die Services nach Mitteleuropa
- die Logistik nach Polen
- die Entwicklung nach Bengaluru (so der Name der Stadt seit 2006, vorher: Bangalore)
- den Einkauf nach Asien und Osteuropa

Es wird nicht mehr hierzulande eingekauft, verwaltet, produziert, kaltakquiert und supported, sondern da, wo es gerade am billigsten ist. Und selbst wenn die Outsourcing-Partner in Westeuropa sitzen: Die interne Wertschöpfungstiefe ist im freien Fall. Lag sie noch vor einem Jahrzehnt branchenübergreifend (Ausnahme: Kfz) bei circa 80 Prozent, ist sie inzwischen auf 60 Prozent gefallen und sinkt weiter. Outsourcing, Offshoring und Low Cost Country Sourcing sind binnen kürzester Zeit zur Dreifaltigkeit des Global Management geworden, zu Gottheiten der modernen Marktwirtschaft, deren Anbetung Wirtschaftsjournalisten, Berater und Lehrstühle dringend

anraten. Wir haben da so unsere Zweifel ... denn in den Unternehmen sieht die Realität, der wir seit über 20 Jahren als Berater und Trainer begegnen, anders aus. Auf den Niederungen der Fertigungsebene (des »Shop Floor«) ist die Outsourcing-Euphorie einer empörten Ernüchterung gewichen: »Wir hier finanzieren das China-Abenteuer der Firma«, erzählen uns Fertigungsleiter, Ingenieure und Mittelmanager. »Und dabei müssen wir uns noch beschimpfen lassen, dass wir zu teuer sind!«

Falls Sie wenig auf die Unkenrufe von unten geben (was berechtigt ist): auch die Zahlen sprechen für sich. Studien, unter anderem vom Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung zeigen: nicht Outsourcing, sondern Insourcing ist der neue Trend. In manchen Branchen kehren von fünf Unternehmen, die vor Monaten noch ganze Unternehmensteile auslagerten, zwei wieder reumütig ins Mutterhaus zurück. Manche schaffen aber nicht einmal mehr das, weil sie ihr Outsourcing-Abenteuer ruiniert hat. Ja, auch so etwas gibt es! Outsourcing, Offshoring und Low Cost Country Sourcing als Unternehmenskiller. Sie dachten, die drei sollten eigentlich Unternehmen retten? Das denken viele (bis auf die, die in die Falle getappt sind). 80 Prozent aller Unternehmen, die in sogenannten Billigländern einkaufen, haben nach zwei Jahren ihre Kostensenkungsziele immer noch nicht erreicht. Das weiß eigentlich jeder verantwortliche Einkaufsleiter (wenn auch oft nicht die Geschäftsführer). Das erzählt man sich über den Flurfunk, das verbreitet das Internet, das wird mittlerweile sogar schon an den Wirtschaftsuniversitäten so gelehrt. Nach buchhalterischen Grundsätzen gelten die meisten Auslandsabenteuer als gescheitert – es gibt nur kaum einer zu.

Die meisten Unternehmen wollten eigentlich in China, Indien, Mittel- und Osteuropa billiger »sourcen« (wie einkaufen neuerdings auf Neudeutsch heißt) als in Westeuropa, kaufen im Endeffekt jedoch teurer als in der Heimat ein, wo ihr Auftragsabzug Zigtausende Arbeitsplätze vernichtet, den Konsum geschädigt und die Sozialsysteme in den Ruin getrieben hat. Kurz: Der Ausflug in die Fremde hat sich nicht für sie rentiert. Sie haben draufgezahlt. Sie sind in die Falle getappt. Sie sind auf das hereingefallen, was die Modemacher

nimmermüde in TV und Presse predigen: Outsourcing ist gut, Offshoring ist prima, Low Cost Country Sourcing muss man machen. Schöne Sprüche, billige Worte, doch die Realität sieht leider anders aus.

Wie kann das sein, wo doch die Produkt- und Faktorpreise in den sogenannten Low Cost Countries so konkurrenzlos billig sind? Genau diese Frage wollen wir auf den folgenden Seiten untersuchen, ebenso wie die noch spannenderen Fragen:

- Lohnen sich Outsourcing, Offshoring und Low Cost Country Sourcing überhaupt (noch)?
- Oder ist das alles ein gigantischer Schwindel, eine hübsche Mode, die bald wieder verschwinden wird, nachdem sie Zehntausende Unternehmen ruiniert hat?
- Wann lohnen sich Outsourcing & Co.?
- Wie vermeiden Sie es, in die Outsourcing-Falle zu tappen?

Das Buch hilft Ihnen nicht nur, wenn Sie sich *vor* Outsourcing, Offshoring oder Low Cost Country Sourcing befinden, sondern auch, wenn Ihr Abenteuer schon begonnen hat. Es hilft Ihnen nämlich, zu erkennen, ob und wie unrentabel der Spaß ist und wie Sie ihn wieder in den grünen Bereich bekommen.

Dabei wünschen wir Ihnen jeden Erfolg!

1 China sehen und sterben

Outsourcing mit tödlichen Folgen

Nein, wir übertreiben nicht. Outsourcing fordert Todesopfer. Und nicht zu knapp. Nur redet keiner darüber. Wir brechen das Tabu: hier und jetzt und an einem konkreten, selbstverständlich anonymisierten Beispiel aus der Praxis.

Das Management eines deutschen Kreiskrankenhauses kämpft wie alle Krankenhäuser einen verzweifelten Kampf mit den Kosten. Keine Position ist tabu. Auch nicht die Küche, die mit ihrer Personal- und Materialintensität einen erheblichen Kostenfaktor darstellt. Außerdem werden die Mitarbeiter nach Krankenhaus-Tarif und nicht nach Gastro-Tarif bezahlt. Was liegt da näher als Outsourcing? Die Verwaltung holt einige Angebote von Caterern und externen Großküchen ein und staunt nicht schlecht: Es sind Kosteneinsparungen um fast die Hälfte möglich! Der Verwaltungschef kriegt glänzende Augen, sein Puls geht in die Höhe, die Hände werden ihm feucht. Er schlägt zu. Nach einem halben Jahr Planung und Verhandlungen mit dem Outsourcing-Nehmer wird die Küche ausgelagert. Neun Monate später wird sie klammheimlich wieder in die Eigenregie zurückverlagert.

Anlass sind einige mysteriöse Erkrankungen und Todesfälle. »In einem Krankenhaus sterben immer Leute«, versucht der Pressesprecher zwar in den ersten Stunden der PR-Katastrophe die Wogen der öffentlichen Empörung abzuwiegeln. Doch spätestens als die Staatsanwaltschaft sich wegen Verdachts auf fahrlässige Tötung einschaltet, sickern die Ergebnisse einer internen Hygienekommission durch: Es kann nicht völlig ausgeschlossen werden, dass das Essen schuld war. Der Kommissionsleiter deutet hinter vorgehaltener Hand an: »Die alte

Küche war nicht umsonst so kostenintensiv. Einwandfreie Qualität verursacht hohe Kosten. Der neue Betreiber arbeitet nach dem Rentabilitätsprinzip: je weniger Kosten, desto besser für die Gesellschafter. Manchmal spart man dann ein wenig zu viel – schon rutscht ein Keim durch. Und bei kranken Menschen reicht eben oft ein Keim.«

Für den kühl rechnenden Manager ist das Outsourcing-Abenteuer nichts weiter als ein gescheiterter Versuch zur Kostensenkung. Für die Ärzte, das Pflegepersonal, die Trägergemeinde und vor allem die Patienten ist es die Katastrophe schlechthin. Der Ruf des Hauses ist ruiniert. In der Folgezeit gehen die Patientenzahlen empfindlich nach unten – das Letzte, was sich ein Krankenhaus in der aktuellen Situation leisten kann. Die Tage des kaufmännischen Leiters sind gezählt.

Das bringt uns zur persönlichen Dimension des Outsourcing-Desasters.

Die persönliche Dimension des Desasters

Die meisten Manager machen sich keine Vorstellung darüber, wie rufschädigend Outsourcing & Co. sein können. Der Patriarch eines Familienunternehmens, der Discounter-Kosmetik herstellt, kauft zwei Werke in Rumänien. Zwei Jahre danach muss er sein eigenes Mutterhaus verkaufen, das seit 128 Jahren in Familienbesitz ist. Sein Auslandsabenteuer hat ihn ruiniert, viele Menschen im Ort sind arbeitslos geworden. Gegrüßt wird er nicht mehr in seiner Heimatgemeinde. Seine Frau fährt 30 Kilometer weit, um nicht am Ort einkaufen zu müssen. Es kursieren Scheidungsgerüchte. Natürlich ist er sich keiner Schuld bewusst – doch für seine Mitbürger in der Kleinstadt trägt er wie Kain das Mal des Verdammten auf der Stirn.

Die persönlichen Risiken von Outsourcing & Co. werden von Managern immer noch grob unterschätzt.

Die Fehleinschätzung ist begründet: Wenn Manager normalerweise einen Fehler machen, ist es ein Leichtes, ihn unter den Teppich zu kehren. 90 Prozent der Menschen verstehen einfach zu wenig von Wirtschaft, um Managementfehler entdecken, geschwei-

ge denn verstehen zu können. Doch bei Outsourcing & Co. ist das aus vielerlei Gründen ganz anders. Der wichtigste: Jeder Mensch ist im Grunde seines Herzens ein Patriot. Wenn also ein Unternehmer ins Ausland geht, im Ausland einkauft oder ins Ausland verlagert, dann ist er a priori ein »Vaterlandsverräter«, wie ein deutscher Exbundeskanzler das einmal ausdrückte. Wenn der Unternehmer dann im Ausland scheitert, wird er öffentlich an den Pranger gestellt und privat geächtet. Und nicht nur das.

Outsourcing & Co. sind auch exzellente Karrierekiller.

Dank des Outsourcing-Debakels kämpft der Verwaltungsleiter des Krankenhauses noch Monate danach um seine berufliche Existenz. Sein Ruf ist stark angeschlagen. Große strategische Würfe traut ihm keiner mehr zu. Sein Haus ist über Nacht zum Übernahmekandidaten geworden. Eine lebhaft Nachfolgediskussion ist im Gange, obwohl er noch auf dem Chefsessel sitzt. Dabei fühlt sich der Krankenhausmanager zu Unrecht verfolgt: »Die ganze Sauerei ist nicht meine Schuld! Das hat doch der Outsourcing-Partner zu verantworten!« Das ist *seine* Sichtweise. Der Rest der Welt hat eine andere Meinung – die eine Besonderheit beim Outsourcing widerspiegelt, die jeder Manager eigentlich aus Gründen des Selbstschutzes kennen müsste:

Das Versagen eines Outsourcing-Partners wird selten diesem, sondern meist den Managern des Mutterhauses angerechnet.

»Mitgefangen, mitgehungen«, wie das Sprichwort sagt. Das ist unfair – aber so läuft das Spiel nun einmal. Die wenigsten Manager sind sich dessen bewusst, wenn sie einen Outsourcing-Vertrag unterschreiben.

Warum das so ist, illustriert sehr schön ein Beispiel aus der Hautevolee: Eine deutsche Brauerei sponsert seit Jahr und Tag ein exklusives Prominenten-Tennisturnier. Sie kommt für das VIP-Zelt auf, in dem ein exklusives Büfett und zahlreiche Attraktionen auf die illustren Gäste warten. Beim letzten Turnier passiert etwas, das sich dem hart arbeitenden deutschen Michel nur schwer erschließt: Der Hummer kommt kalt auf die Teller der Wirtschaftsbarone und Filmsternchen. Man denke! Es kursiert das Diktum: »Die verdammte ... (Name der Brauerei) ist doch tatsächlich zu blöde, Hummer

zuzubereiten. Aber was will man von Bierkutschern schon erwarten?« Der Eventmanager der Brauerei ist wütend: »Was bilden sich die Leute eigentlich ein? Es sind doch nicht unsere Mitarbeiter, die hinterm Büfett und in der Küche stehen. Das macht doch der Caterer!« Worauf ihm sein Geschäftsführer in die Parade fährt: »Ach ja? Und woher sollen die Leute das wissen, wenn unser Name in fetten Lettern auf vier Zeltwänden steht? Die kennen doch noch nicht mal den Namen des Caterers!«

Zum persönlichen Risiko von Auslandsabenteuern schrieb uns der Fertigungsleiter eines Herstellers für Sicherheitselektronik: »Als wir vor zehn Jahren nach China gingen, bot man mir die Stelle des Werkleiters an. Ich habe mich dort umgesehen und mir gedacht: ›Zu viele Unwägbarkeiten, viel zu viel Rechtsunsicherheit.‹ Der Kollege, der das Angebot angenommen hat, ist inzwischen gescheitert, unser chinesisches Werk ist noch immer ein Minusgeschäft. Der Kollege wurde zwar nicht entlassen, weil er schon so lange bei der Firma ist. Aber jetzt macht er Lagerprojekte. Das ist bei uns das Abstellgleis.«

Heißt das nun: Finger weg von Outsourcing & Co., wer sich seine Karriere, seine Ehe und seinen guten Ruf bewahren möchte? Natürlich nicht. Es heißt lediglich:

Wenn Sie ins Ausland gehen oder im Ausland sind (investiv oder sourcing), dann nehmen Sie Ihre persönlichen Risiken neben den rein wirtschaftlichen Risiken in Ihr Risikokalkül auf.

Risiken gibt es immer, das ist normal. Peinlich jedoch ist, wenn man(ager) sich von Risiken überraschen lässt und wie der Krankenhausmanager weinerlich klagt: »Aber das ist doch nicht meine Schuld! Das war unser Outsourcing-Partner!« Solche Heulsusen-Anfälle stehen gestandenen Managern äußerst schlecht zu Gesicht. Wer sich wie ein Kleinkind benimmt, den behandelt seine Umwelt irgendwann wie ein Kleinkind.

Der Tod als Outsourcing-Begleiter

Outsourcing-Todesopfer gibt es nicht nur in Krankenhäusern, der Pflege, der Notfallrettung oder der Gastronomie. Es gibt sie auch in

ganz normalen Fertigungsbetrieben. Wer noch nie bei einem chinesischen oder osteuropäischen Outsourcing-Partner auf dem Shop Floor herumgestöbert hat, wenn der heimische Aufseher mal wegguckt, kann das nicht nachvollziehen. Doch die Arbeitsbedingungen in den Low Cost Countries spotten meist jeder Beschreibung – auch deshalb sind die Billigländer so billig! Der Produktionsleiter eines schwäbischen Mittelständlers erzählte uns unter dem Siegel der Verschwiegenheit: »Als der chinesische Lieferant drei Tage mit einer dringenden Lieferung im Verzug war und alle Mails, Faxe und Telefonate nicht weiterhalfen, bin ich hinübergeflogen. Die Chinesen sind da ja sehr verschlossen, aber ich habe insistiert und Folgendes herausbekommen: Es hatte in der Metallveredlung einen ›kleinen Unfall‹ gegeben. Sie ließen mich dann endlich in die Halle. Da war schon wieder alles am Aufbau. Ich dachte noch: ›Die lernen nichts dazu. Bei uns dürfte der Säurebehälter nie derart ungesichert aufgebaut werden!‹ Eher beiläufig erfuhr ich, dass zwei Arbeiter bei dem Säureunfall ums Leben gekommen waren.« Zwei von vielen Tausenden Outsourcing-Opfern.

Globalisierungsgegner rechnen nicht nur diese »direkten« Todesopfer, sondern auch noch die unvergleichlich vielen indirekten Opfer mit ein. In den Schwellenländern ist jede neue Fabrik quasi ein Todesurteil für Alte, Säuglinge und Kranke in den umliegenden Gemeinden: Die Luft-, Wasser- und Bodenverschmutzung der Fertigungsbetriebe ist so exorbitant und für westliche Verhältnisse unvorstellbar groß, dass selbst lokale Gesundheitsbehörden inzwischen Listen mit industriebedingten Todesfällen führen. Das sagen auch die Expats (Expatriates = von Westunternehmen entsandte Mitarbeiter): »Schon ein tolles Boomland – aber dreckig ist es da, das könnt ihr euch nicht vorstellen!«

Enthüllungsjournalisten machen in der Zwischenzeit Jagd auf Outsourcing-Projekte mit kalkulierter Todesfolge. Wenn sie herausfinden, dass ein Multi in der Dritten Welt fertigen lässt und nebenan die Säuglinge sterben, weil sein Lieferant oder Outsourcing-Partner das Grundwasser verpestet, dann macht die internationale Presse so viel Druck, dass es richtig Geld kostet. Doch selbst Mittelbetriebe werden ins Visier genommen: So erfuhr ein Lokalreporter, dass ein

ortsansässiger, mittelständischer Betrieb in Indien Kleinteile fertigen ließ. Er nahm per Internet Kontakt mit der dortigen Zeitungsredaktion auf und brachte in Erfahrung, dass der Lieferant unter skandalösen Sicherheitsbedingungen arbeitet, die Menschenleben gefährden. Nach der Veröffentlichung der Geschichte konnte der Unternehmer seine Kandidatur für den Gemeinderat abschreiben ...

Kurzanalyse post mortem

Zugegeben, es kommt nicht bei jedem zweiten Outsourcing-Projekt zu Todesfällen. Wir haben lediglich zu so einem drastischen Thema gegriffen, weil es auch dem naivsten Outsourcing-Enthusiasten die Augen öffnet:

Outsourcing ist eine Mogelpackung: Die Wertschöpfung und einen Großteil der Kosten und der Kapitalbindung können Sie zwar nach außen verlagern – das Risiko bleibt jedoch weiter bei Ihnen!

Obwohl der Küchenbetreiber im Krankenhaus Mist baut (natürlich nicht absichtlich, fahrlässig oder vorsätzlich), bleibt der wirtschaftliche und der Imageschaden letztendlich am auslagernden Unternehmen hängen. Das ist ein so trivialer Punkt, dass ihn viele Vorstände, Geschäftsführer, Projektleiter und sogar Controller nicht wirklich verstehen. Sie sagen uns, und zwar durchaus vehement: »Aber das Risiko ist vertraglich geregelt! Wenn der Outsourcing-Nehmer nicht spurt, dann greifen wir zur Konventionalstrafe – oder wir wechseln ihn aus!« Das aber ist Humbug.

Denn selbst wenn das Krankenhaus seinen Küchenbetreiber an den Bettelstab klagt – die Katastrophe kann es damit nicht mehr abwenden oder ungeschehen machen. Auch der Austausch eines Outsourcing-Partners ist keine gute Lösung: Bis ein neuer Partner gefunden, gebrieft, ausverhandelt und eingearbeitet ist, dauert es im Schnitt zwei Jahre. Zwei Jahre, in denen der auslagernde Betrieb satt draufzahlt. Und wer sagt denn, dass der Neue nicht genauso ein Kuckucksei ist wie der Alte?

Was soll das alles bedeuten? Raten wir von Outsourcing ab, weil die Risiken nicht handhabbar sind?

Outsourcing ist riskant

Stichwort Risiko – wir haben folgende Erfahrung gemacht:

Die meisten Manager halten Outsourcing & Co. für »the Magic Bullet«, den Zaubertrank, das Allheilmittel – und übersehen die Risiken dabei nicht nur, sondern vergessen auch, ein professionelles Risk Management dafür einzurichten.

Dabei sind die Risiken enorm! Um aus einer Liste von gut zwei Dutzend nur zwei Highlights herauszugreifen:

Das Brain-Drain-Risiko: Sie überzeugen sich davon, dass Ihr potenzieller Outsourcing-Partner willens und in der Lage ist, Ihre ausgelagerten Wertschöpfungskomponenten in der richtigen Qualität, zur richtigen Zeit, in der richtigen Menge, zum richtigen Preis zu liefern. Seine Kapitalausstattung ist gut, seine Mitarbeiter kompetent und motiviert. Doch dann wandern plötzlich 20 Prozent seiner High Potentials ab. Den verbliebenen Mitarbeitern fehlt das Know-how. Die Qualität lässt rapide nach ... Einen solchen Brain Drain können Sie selbst mit dem besten Vertrag nicht verhindern.

Wie groß ist dieses Risiko? Enorm. Denn in Low Cost Countries auf der ganzen Welt herrscht ein eklatanter Mangel an gut ausgebildeten Mitarbeitern *auf westlichem Niveau und mit englischen Sprachkenntnissen*. Für die meisten älteren Chinesen zum Beispiel gilt es immer noch als verpönt, Englisch zu sprechen. Wer zum Beispiel in China produzieren lässt oder einkauft, stößt schon recht schnell auf die berühmte Sprachbarriere: Die Top-Manager sprechen zwar gut Englisch. Doch schon der Wortschatz des Fertigungsleiters beschränkt sich auf ein »Good Morning, how are you?«. Das Problem ist: Mit den Top-Managern müssen Sie zwar verhandeln, doch mit den Mittelmanagern in der Fertigung müssen Sie täglich zusammenarbeiten. Wie wollen Sie das anstellen, wenn die Sie nicht verstehen? Jedes Mal mit einem Dolmetscher im Schlepptau erscheinen?

In den Schwellenländern ist der Mangel an qualifizierten Mitarbeitern *auf westlichem Wissensniveau* so groß, dass die Unternehmen sich die wenigen High Potentials in einem irrsinnigen Bieterwettbewerb ständig gegenseitig abwerben. In Russland wechseln die

Mitarbeiter zum Beispiel schon, wenn sie 10 Euro mehr im Monat bekommen. Loyalität gibt es in einem Boommarkt nicht. Deshalb:

Vor allem im Ausland ist der Brain Drain kein Risiko, sondern eine Tatsache. Sozusagen ein Risiko mit einer Eintrittswahrscheinlichkeit von 100 Prozent.

Das Sicherheitsrisiko. Nachdem ein norddeutscher Komponentenhersteller eine Produktionsvorstufe ausgelagert hat, tauchen plötzlich Konkurrenzprodukte mit denselben technischen Lösungen auf, die er teuer entwickelt hat: Es gibt ein Leck beim Outsourcing-Partner. Auch dieses Risiko können Sie vertraglich nicht in den Griff bekommen. Der Vertrag ist wie eine Hausratsversicherung: Er kann zwar Schadensersatz bieten, doch im Schadensfall ist die Wohnung schon ausgebrannt.

Noch einmal die Frage: Raten wir von Outsourcing & Co. ab, weil die Risiken zu groß sind?

Outsourcing Risk Management

Die Antwort auf diese Frage ist: nein.

Die Risiken von Outsourcing, Offshoring und Low Cost Country Sourcing sind alles andere als nicht handhabbar – sie werden in der Praxis lediglich nicht oder nicht ausreichend gehandhabt!

Im Klartext: Es gibt in den meisten Unternehmen kein Outsourcing-Risikomanagement respektive keine Anpassung vorhandener Risikomanagementsysteme an die Outsourcing-Situation.

Die Best Practice handhabt das anders. Der Finanzvorstand eines internationalen Konzerns sagte uns: »Es gibt zwar keine feste Quote, doch über den Daumen gepeilt: Für jeweils 50 Mitarbeiter, deren Arbeit wir auslagern, stellen wir zwei Mitarbeiter in eine Risk-Gruppe ein, die die Risiken der Auslagerung auflistet, quantifiziert, überwacht, Risikofallpläne für die Schublade produziert, ein Frühwarnsystem implementiert und im Notfall den Notfallplan aktiviert. Wir wollen ja nicht mit verbundenen Augen fliegen!« Wir können dieses Bild aufgreifend sagen:

Wer Outsourcing & Co. ohne professionelles Risk Management betreibt, ist im Blindflug unterwegs. Der zwar manchmal gut geht, doch schlicht halsbrecherisch ist.

Viele Manager meinen: »Wir sind zu klein, um eigene Outsourcing-Manager einzustellen!« Das ist Unsinn. Denn erstens spart man mit Outsourcing Geld (deshalb macht man es ja!), von dem man eben einen Teil investieren muss, um überhaupt an den Outsourcing-Gewinn heranzukommen. Und zweitens geht es gar nicht anders:

Outsourcing muss gemanagt werden, sonst läuft es nicht. Und zum Management gehören nun einmal Manager.

Die Wahrheit ist: In den meisten Unternehmen sind Outsourcing & Co. undermanaged, weil

- viele Manager glauben, Outsourcing ist der Wunderknopf: Man drückt darauf und alles wird gut, während man die Hände in den Schoß legt. Entschuldigung, aber wie naiv darf man eigentlich sein?
- viele Manager überhaupt nicht wissen, wie man Outsourcing managt. Doch um genau dies herauszufinden, geht es hier.

Outsourcing macht das Geschäft nicht einfacher, sondern komplexer

Nicht nur das Risiko, auch die Komplexität wird bei Outsourcing & Co. laufend unterschätzt oder überhaupt nicht eingeschätzt.

Das heißt: Sie wird nicht gemanagt! Das ist der eigentliche Fehler, denn Outsourcing will gemanagt werden!

Warum managen Manager Outsourcing nicht? Weil viele in dieser Hinsicht wie Pawlow'sche Hunde sind: Kaum sagt man »Outsourcing«, werfen sie sich mit Gusto auf den Rücken, strecken alle viere in die Luft und erwarten, dass man sie am Bauch kraut. Oder wie es ein Organisationspsychologe einmal ausdrückte: »Ich kenne kein Wort, das Manager schneller in eine Opfertrance versetzt, als ›Outsourcing!«

Viele unerfahrene Manager glauben, dass Outsourcing das Allheilmittel ist: Man nimmt die ganze Arbeit, all den Stress und den Termindruck, die Qualitätsprobleme und die Planungseinzelheiten und lädt sie einem Packesel, dem Outsourcing-Nehmer, auf. »Sobald der Vertrag unterschrieben ist, kümmert der sich um alles!«, hören wir tatsächlich immer wieder. Das ist gefährlicher Irrsinn!

Der Outsourcing-Nehmer muss gemanagt werden. Schärfer als jeder normale Lieferant.

Weil er auch mehr Schaden anrichten kann. Das klingt zwar einleuchtend, aber leider wissen viele Manager tatsächlich nicht, wie man Outsourcing managt. Kein Wunder, es ist ja auch ein so brandneues Instrument.

Outsourcing managen

Wo machte der Krankenhausmanager seinen Fehler? Offensichtlich beim Monitoring seines Outsourcing-Partners. Wir waren neugierig und sprachen mit einigen Krankenhausmanagern, deren Küchen-Outsourcing tadellos läuft. Was diese Best-Practice-Manager zu sagen hatten, war in groben Zügen:

- »Man muss den Partner nicht nur managen, das Management muss auch institutionalisiert sein.«
- »Wir haben einen Jour fixe. Einmal im Monat treffen wir uns auf höchster Ebene; und auch alle anderen Ebenen bis hinunter zu den Hygieneleuten haben ihre regelmäßigen Treffen.«
- »Das Reporting und die Standards sind entscheidend. Wir kontrollieren die vereinbarten Leistungslevels mit standardisierten Reports, abgesprochenen und Überraschungs-Checks.«
- »Das Wichtigste ist die Feedbackkultur: Alle Beteiligten müssen das Gefühl haben, dass Fehler ohne Vorwürfe angesprochen werden können.«

Verblüffend, nicht? Von den eben angesprochenen Instrumenten der Absicherung des Outsourcing-Deals finden wir in Bad-Practice-Unternehmen oft nicht einmal eines wieder. Kein Wunder, dass diese Outsourcing-Deals so oft schiefgehen: Sie sind quasi dazu verdammt ...

Diese Chinesen!

Ein europäischer Werkzeuggroßhändler schickt seinen deutschen Lieferanten in die Wüste und ordert für eine deutsche Heimwerkerkette 2 Millionen Schraubendrehersets bei der »Werkbank der Welt«. Kostenersparnis: ein sattes Drittel. Der Chief Procurement Officer (CPO) des Großhändlers ist im Gegensatz zu manchem globalisierungshörigen Wirtschaftsjournalisten durch Erfahrung und die vielen kursierenden Horrorstorys gewitzt und jettet für den Deal persönlich ins Reich des Drachen. Denn er weiß: Die Chinesen haben einen seltsamen Brauch namens Guanxi (gesprochen: Guang-schi). Dieser Brauch gebietet ihnen unter anderem, sich nicht an unterzeichnete Verträge zu halten, sondern nur an den persönlichen Handschlag mit einem Ebenbürtigen. Also schüttelt er die Hand des dortigen Unternehmers. Mit dessen Produktionsleiter vereinbart er ausdrücklich und schriftlich und in siebenfacher Ausfertigung: »Wir akzeptieren die Produkte nur mit sämtlichen Prüfsiegeln von VDE über CE bis DIN und TÜV!« Denn er weiß auch: Die Chinesen haben noch nie was von DIN gehört – immerhin steht das Kürzel für *Deutsche* Industrienorm. Und Deutschland ist für die Chinesen nur ein kleiner Fleck, ein völlig unbedeutendes Land auf der Weltkarte.

Als die Lieferung zum vereinbarten Termin eintrifft, ist das Gelächter der Mitarbeiter an der Rampe, die Stichproben vornehmen, bis ins Management-Penthouse zu hören. Der CPO eilt an die Rampe und erleidet fast einen Herzinfarkt: Wie vereinbart ist die Lieferung mit sämtlichen Prüfsiegeln ausgestattet – als Prüfurkunden pro Versandkiste, in der jeweils 5.000 Schraubendreher lagern. Auf den Schraubendrehern selbst fehlt jedes Prüfzeichen. Damit sind 2 Millionen Schraubendreher unverkäuflich in Deutschland. Sondermüll sozusagen, der nicht nur keinen Umsatz und keinen Gewinn bringt, sondern tatsächlich noch gewinnschmälernd wirkt (und das nicht zu knapp), da die Schraubendreher kostenpflichtig entsorgt werden müssen! Als der CPO den Chinesen mit Mord und Totschlag droht, teilen diese ihm lapidar mit: »Bitte schön, wenn Sie die Siegel auf den Tools wollen, dann müssen Sie das auch sagen.« »Aber muss man euch Hinterwäldlern denn alles haarklein buchsta-

bieren?«, tobt der Einkaufsleiter. »Ja«, sagen die Chinesen. »Denn bei uns braucht ein Schraubenzieher keinen TÜV!«

Der Großhändler muss den kompletten Kaufpreis abschreiben und die Entsorgung berappen. Das schmerzt. Doch das ist noch seine geringste Sorge. Denn an den Rand des Ruins bringt ihn die Drohung seines Kunden, der deutschen Heimwerkerkette, die sagt: »Wo sind unsere Schraubendreher? Wir haben damit eine Sonderaktion geplant! Wenn wir die nicht zum angeworbenen Datum haben, dann listen wir euch aus!« Das wäre der Super-GAU: Aufträge in zweistelliger Millionenhöhe wären dann futsch. Und alles nur, weil Low Cost Country Sourcing nicht das hielt, was sich die Enthusiasten lauthals davon versprechen.

Kurzanalyse nach dem Debakel

Jeder Unternehmer kennt solche Geschichten, die meist quittiert werden mit »Jaja, diese Chinesen!« Wer sich über diese ostentativ zur Schau getragene Gelassenheit wundert und besorgt nachfragt, der hört dann meist: »Ach, über *unsere* Chinesen mache ich mir keine Sorgen. Solche Unfälle sind doch die Ausnahmen!« Das sagten alle chinageschädigten Manager *vor* dem Debakel.

Überraschung: Die Panne ist die Regel, nicht die Ausnahme beim Low Cost Country Sourcing!

Auch deshalb dauert es im Schnitt zwei Jahre, bis ein Unternehmen seine mit Low Cost Country Sourcing angestrebten Kostensenkungsziele erreicht. Der Preis ist zwar zwei Drittel niedriger. Doch die anderen Kosten, Pannen und Qualitätsmängel liegen bei weitem höher als beim High Cost Country Sourcing.

Nun könnte man meinen, dass es normal ist, zwei Jahre lang darauf zu warten, dass ein Projekt endlich abhebt: Mit fast allen betrieblichen Projekten ist das so. (Es gibt bloß keiner offen zu und schon gar nicht gegenüber einem Wirtschaftsjournalisten.) Der Haken daran ist bloß: In diesen zwei Jahren, in denen ein Unternehmen darauf wartet, dass China, Indien oder Russland endlich so billig liefern wie eigentlich gedacht, wird der ausgelistete ursprüng-

liche Lieferant meist unter anhaltendem Kostendruck ebenfalls billiger – bei gleich bleibender, wenn nicht steigender Qualität. Allein dieser Umstand kann eine Billigeinkaufsstrategie völlig auf den Kopf stellen. Das wird mit ihr jedoch meist nicht geschehen – da ist der Vorstand vor.

Billig sourcen, weil der Boss es will

Warum kaufen Unternehmen in Billigländern ein, obwohl die dadurch projektierten Kosteneinsparungen erst frühestens nach zwei Jahren erzielt werden? Anders formuliert: Warum kaufen also Unternehmen zwei Jahre lang möglicherweise (nach Total Cost of Ownership, siehe Kapitel 2) teurer ein als beim alten, einheimischen Lieferanten? Weil es der Vorstand so will. Der Wirtschaftslaie glaubt, dass Unternehmen »nur auf den Profit schauen«, und meint das durchaus vorwurfsvoll und mit negativem Tonfall. Wir können darauf nur entgegnen: »Schön wär's ja!« Wir behaupten nicht nur, sondern können aus unserer Beratungspraxis belegen:

Beim Outsourcing und beim Low Cost Country Sourcing schaut keiner wirklich auf die Rentabilität.

Höchstens die Controller und Einkäufer – und die lachen sich regelmäßig schlapp über die Ignoranz auf den Vorstandsetagen, denn beim Low Cost Country Sourcing bestimmt nicht die Rentabilität, sondern das Vorstandswort das Vorgehen. Viele Vorstände haben in den letzten Monaten beschlossen: »Bis in zehn Monaten müssen 20 Prozent unseres Einkaufsvolumens (der sogenannte Spend) aus Billigländern kommen.« Global Sourcing nennt sich das großspurig. Es gibt dafür sogar eigene Positionen: die Stratetic oder Global Sourcing Manager. Diese müssten sich eigentlich freuen, dass der Vorstand ihnen so viel Macht gibt. Tun sie aber nicht, sondern schlagen die Hände über dem Kopf zusammen.

Ein CPO nach dem anderen beichtet uns: »Die Quote ist doch Irrsinn! Die Lieferanten in den Billigländern sind doch gar nicht so weit, dass wir schon so viel von ihnen beziehen könnten – und unsere eigenen Leute erst recht nicht!« Da Vorstandswort jedoch

Vorstandswort ist, wird brav die Quote erfüllt – und teurer eingekauft als geplant beim alten Lieferanten. Und um den letzten Vernünftigen auf den Boden der Tatsachen zurückzuholen:

Wirtschaft hat nichts mit Vernunft, Logik oder ökonomischem Sachverstand zu tun. Um das zu verstehen, muss man lediglich einmal einen Tag an einer Aktienbörse miterleben.

Auch Sie erleben diesen Irrsinn täglich? Sie wollen das Theater nicht länger mitmachen? In Kapitel 3 weisen wir Wege aus dem Labyrinth des Irrsinns.

Jeden Tag steht ein Dummer auf

An der ganzen Outsourcing-Misere ist eines auffällig:

Fast alle Manager machen fast alle Fehler, die fast alle Manager vor ihnen auch schon gemacht haben.

Ein unabhängiger China-Einkaufsberater schlägt sich mit Lachtränen in den Augen noch heute auf die Schenkel, wenn er beim zweiten Glas Rotwein erzählt: »Zwei Tage nachdem der Großhändler nach dem Debakel bei dem chinesischen Schraubendreherhersteller in China aus der Tür hinaus war, klopfte schon der nächste blauäugige Europäer an, der keine Ahnung hatte, worauf er sich hier einlässt – und sich prompt auch eine blutige Nase holte. Lernen die Burschen denn gar nichts?« Gute Frage. Böse Antwort: Nein. Warum nicht?

Tabu als Lernhemmer: Was verschwiegen wird, kann nicht gelernt werden.

Wer beim Outsourcen, Offshoren oder Low Cost Country Sourcen auf die Nase fällt, der hängt das natürlich nicht an die große Glocke. Deshalb können die anderen nicht daraus lernen – und sind dazu verdammt, dieselben dummen alten Fehler zu wiederholen, die schon Hunderte vor ihnen begangen haben.

Aus diesem Grund ist das folgende Beispiel hochinteressant, das sich ausgerechnet um Porsche dreht.

Für Porsche nicht gut genug

Folgende Konstellation: Porsche möchte kleine Geduldsspiele, bei denen kleine Metallkugeln durch ein Labyrinth in Löcher bugsiert werden müssen, in Form der Typen Boxter und Cayman als Give-away an gute Kunden verteilen. Glasklar eine Marketingangelegenheit, weshalb die Zuffenhausener eine renommierte Münchner Marketingagentur mit dem Handling beauftragen. Diese wiederum ist bekanntermaßen kein Fertigungsbetrieb, weshalb sie die Beschaffung einem Händler für Werbegeschenke delegiert. Dieser Händler, gewitzt wie er ist, lässt nicht in Teuro-Europa fertigen, sondern in Billig-China.

An dieser Stelle wird sehr schön die Mechanik der Höllenmaschine, genannt Globalisierung, sichtbar: Der Werbegeschenkeanbieter lässt natürlich nicht, wie der gewerkschaftlich indoktrinierte Zeitungsleser prompt vermutet, in China fertigen, weil er dank der geringeren Kosten dort einen größeren Reibach machen kann. Nein, er lässt in China produzieren, weil man bei reichen Autobauern das Sparen lernen kann: Porsche will lediglich 2,64 Euro pro Werbegeschenk ausgeben. Auf gut Deutsch: Der Händler ist quasi gezwungen, in China zu sourcen. Denn in Europa schafft die Produktion keinen so niedrigen Stückpreis.

Bis hierhin sieht alles nach einer typischen üblichen Aktion von Low Cost Country Sourcing aus. Und wir hätten wahrscheinlich nie etwas davon erfahren, wenn die ganze Sache nicht vor Gericht gelandet wäre. Als die Sache schon so zerfahren war, dass man sich im Landgericht München I traf, musste der Vorsitzende Richter Helmut Krenek der 5. Kammer für Handelssachen sich spontanes Amüsement verkneifen beim Anblick der vorgelegten Give-away-Muster: Die Porsche hatten teilweise ovale Räder, teilweise fehlten ganz offensichtlich Ausstanzungen.

Man müsste irre sein, um für so etwas auch noch zu bezahlen. Doch die Globalisierung ist das Zeitalter des galoppierenden Schwachsinn. Der Werbegeschenkehändler wollte seine rund 35.000 Euro von der Marketingagentur haben, weil kein Mensch 30-Euro-Qualität erwarten dürfte, wenn er nur 2,64 Euro pro Stück

ausgeben wolle. Ein vernünftiges Argument, das natürlich nur vorgeschoben war: Das Werbegeschenkeunternehmen war schlicht von seinem chinesischen Lieferanten gelehmt worden. Die Chinesen sagen wie die Inder zu jedem Auftrag »No problem!«, auch wenn sie noch nie etwas auch nur annähernd Ähnliches produziert haben. Der Deutsche wusste das bloß nicht oder konnte sich nicht vorstellen, dass Lieferanten derart frech sein können und es noch nicht einmal schaffen, Spielzeugautos mit runden Rädern zu liefern.

Kurze Analyse des Porsche-Falls

Normalerweise ist man auf hoher See und vor deutschen Gerichten in Gottes Hand und von allen guten Geistern verlassen, wenn man auch nur so etwas Profanes wie Vernunft, geschweige denn Gerechtigkeit erwartet. Doch der Vorsitzende Richter schwang sich in diesem Fall zu einer messerscharfen Erkenntnis auf, die in dieser Tiefe noch in wenigen Vorstandsetagen angekommen zu sein scheint. Er nannte die ganze leidige Sache »ein Problem der Globalisierung«. Was er damit meinte:

Pannen, Qualitätsmängel, Streitigkeiten und verrückt spielende Lieferanten sind bei allen Globalisierungsaktivitäten (Outsourcing, Offshoring und andere) nicht die Ausnahme, sondern die Regel.

Der Richter ging sogar noch weiter. Er zeigte den Unterschied zur Wirtschaft alter Prägung auf, indem er sagte: »Bei einem hiesigen Hersteller hätte man noch rechtzeitig Nachbesserungen durchsetzen können.« Doch China ist zu weit weg, um bei laufender Produktion noch irgendetwas steuern zu können (dachte zumindest der Richter, was so auch nicht stimmt: Die Best Practice steuert Billiglandlieferanten zum Beispiel mit Expats auf der Fertigungsebene).

Wie gesagt: Solche Fälle passieren jeden Tag tausendfach. Sie kommen jedoch nur dann ans Tageslicht, wenn sich ein Beteiligter nicht anders zu helfen weiß, als die Gerichte anzurufen. Die anderen schreiben den Verlust peinlich berührt stillschweigend ab – und werfen ihrem eigenen Standort vor, zu teuer zu sein.

Wie kann das alles sein?

Natürlich haben wir dieses Buch auch geschrieben, weil es Spaß macht, Missstände aufzudecken und abzustellen. Wir haben es jedoch vor allem wegen der vielen Unternehmer und Manager geschrieben, die uns in den letzten Monaten immer wieder fragten: Ich fasse es nicht, wie kann das alles derart schiefgehen?

Wer wie wir einen Blick hat für das, was alles bei der Globalisierung schiefgeht, der kommt rasch zum Schluss: Es gibt so gut wie keine Transaktion innerhalb der Globalisierung, die auch nur halbwegs fehlerfrei läuft.

Mit der Globalisierung haben wir quasi dem Dilettantismus und der Ressourcenverschwendung Tür und Tor geöffnet. Als im Sommer 2006 auf der ganzen Welt Notebooks heiß liefen und teilweise Feuer fingen und für die Akkus mit mehreren Millionen die größte jemals gestartete Rückrufaktion veranstaltet werden musste, da wurde auch dem Letzten klar, was Globalisierung bedeutet: Pfusch, Schlamperei und Mängel, gegen die kaum einer derzeit etwas ausrichten kann.

Bohren wir ganz tief und schauen wir uns unsere Beispiele aus der Praxis noch einmal genauer an: Wie hätten die Desaster verhindert werden können?

- Der Krankenhausmanager hätte mit einem Team von Köchen, Prozessexperten und Hygienespezialisten eine Referenzküche seines Partners in spe besuchen können. Diese Expertengruppe hätte erkennen müssen: So wie die hier ihre Prozesse definiert haben und ihre Mitarbeiter auswählen, schulen und kontrollieren, muss es früher oder später zwangsläufig zu einem folgenschweren Hygieneunfall kommen. Der Verwaltungschef hat zwar Referenzküchen besucht, doch ohne kompetentes Expertenteam. Die Prozesse wurden nie gründlich durchleuchtet, und das Prozessrisiko wurde nie erhoben.
- Das ist in anderen Branchen anders. Im Automobilbau zum Beispiel, der einfach die längere Erfahrung mit Outsourcing und Offshoring hat, sind »Suchkommandos« der Hersteller in den

Hallen der Lieferanten unterwegs. Es sind nicht nur Qualitätsspezialisten in diesen Expertengruppen vertreten, sondern auch Workflow- und Prozessspezialisten, die genau sagen können: Dieser Prozess läuft noch gut, doch bei 90 Prozent Auslastung wird es hier mit 80-prozentiger Wahrscheinlichkeit zu einem Knall kommen!

- Das Schraubendreher-Desaster hätte verhindert werden können, wenn der Auftraggeber sich die Mühe gemacht hätte, nachzusehen, wie viele Aufträge in dieser Form der chinesische Lieferant bereits für Europäer erfüllt hat – nämlich keine. Das sollte immer stutzig machen – und übervorsichtig!

Die falschen Ratgeber

Gehen wir in den Ostblock. Ein deutscher Komponentenhersteller möchte einige Zulieferteile im Osten ordern. Eben weil seine Kollegen in der Arbeitgebervereinigung ständig über ihre Desaster im Ausland klagen, will er sich besonders schützen. Er engagiert ein renommiertes Beratungsunternehmen. Dieses checkt den potenziellen Lieferanten auf Herz und Nieren durch und kommt zum Ergebnis: solides Unternehmen, sehr liquide, geregelte finanzielle Verhältnisse, lückenlose Transparenz, fehlerfreie Buchhaltung, sehr kooperationswillig, teilweise bereits Rechenwesen nach internationalen Grundsätzen.

Wir sind mitten im ersten Kapitel, und vielleicht langweilen Sie sich schon: Sie wollen endlich was bewegen! Dann seien Sie doch mal ein echter Manager und entscheiden Sie: Hätten Sie dem so exzellent geprüften Lieferanten den Zuschlag gegeben? Na? Entscheidungsfreudigkeit zeichnet den Top-Manager aus. Und Urteilsicherheit. Offenbaren Sie sich und machen Sie Ihr Kreuz:

Ja, ich hätte den Zuschlag gegeben.

Nein, hätte ich nicht.

Bevor wir zur Antwort kommen: Das beauftragte Beratungsunternehmen übernimmt hauptsächlich welche Aufträge? Das können Sie aus dem Prüfbefund ablesen: Die buchhalterischen und finazi-