

Zusammenfassung und Empfehlungen zur wertorientierten Gestaltung von Standortentscheidungen

5

Nachfolgend sollen die wichtigsten Kernaussagen zusammengefasst werden, die sich anhand der synthetischen Betrachtung der „So sollte man es machen“-Theorie (Kapitel 2 und 3) und der „So wird es gemacht“-Empirie (Kapitel 4) im Hinblick auf eine wertorientierte Gestaltung von – aktiven (Verlagerungen und Rückverlagerungen) und passiven (Standorterhalt) – Standortentscheidungen sowie deren Beurteilung treffen lassen. Aus Gründen der Redundanz kann – und will – eine derartige kapitelübergreifende Synthese die in den jeweiligen Kapiteln vorgenommenen Zusammenfassungen der theoretischen Aussagen und empirischen Ergebnisse freilich nicht ersetzen. Demnach wird beispielsweise der „Praktiker“, der vorrangig wissen möchte, wie es um die Attraktivität Deutschlands als Produktionsstandort bestellt ist bzw. detaillierte Einblicke gewinnen möchte in das, was beispielsweise in den einzelnen Fällen „schief gelaufen“ ist, eher in Kapitel 4 „fündig“ werden.

5.1 Herausforderungen an die strategische Planung

Analyse und Prognose der unternehmensinternen und -externen Rahmenbedingungen als Herausforderung:

Die zentralen Herausforderungen der Analyse und Prognose im internationalen Umfeld bestehen nicht nur in der Prognose und Operationalisierung der zahlreichen komplexen und interdependenten Auswirkungen auf die bestehenden und weiteren Unternehmensaktivitäten (vgl. hierzu ausführlich die Abschnitte 2.3.1.2, 2.3.3.4 und 2.3.4.1), sondern beginnen bereits bei der Analyse und Interpretation der unternehmensinternen und -externen Rahmenbedingungen und der Prognose ihrer zukünftigen Entwicklung (vgl. Abschnitt 2.3.1), die häufig mit großer Unsicherheit behaftet ist. Selbst scheinbar „harte“, d.h. bereits in quantifizierter Form vorliegende und daher vermeintlich nicht interpretationsbedürftige, Informationen über Länder oder Märkte, wie etwa Wechselkurse, können nicht ohne weitere Kontextualisierung und ohne die Bildung von Annahmen über deren zukünftige Entwicklung als starre Inputgröße im Rahmen eines DCF-orientierten Entscheidungskalküls verwendet werden, sondern müssen in Abhängigkeit von der Wahrscheinlichkeit eines Abweichens vom Erwar-

tungswert, der erwarteten Schwankungsbreite und -richtung und der Risikoeinstellung der Entscheidungsträger risikoadjustiert werden (vgl. Abschnitt 2.3.3.4).

Gegebenenfalls muss auf Methoden der Szenarioanalyse und -simulation zurückgegriffen werden. Allerdings lässt sich für viele Daten, wie etwa für den Wechselkurs, für welchen dem Postulat der Random-Walk-These zu Folge die beste Prognose für den Kurs von morgen der Kurs von heute ist, allenfalls die zu erwartende Schwankungsbreite, nicht jedoch – zumindest nicht auf seriöser Ebene, d.h. allenfalls auf „Bauchgefühl“ beruhend – ein vom aktuellen Zustand abweichender Erwartungswert prognostizieren. Die nachfolgende Abb. 5-1 gibt einen typisierenden Überblick über Möglichkeiten der Entwicklung der Werte unbeeinflussbarer Faktoren:

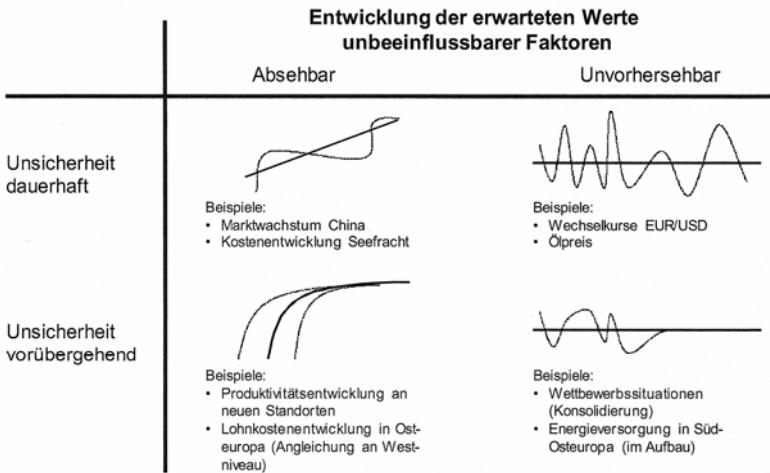


Abb. 5-1: Möglichkeiten der Entwicklung der Werte unbeeinflussbarer Faktoren (Quelle: Neuner 2009, 214)

Eine Ermittlung der zahlreichen versteckten Kosten sowie der Opportunitätskosten einer Verlagerung ist unumgänglich:

In jedem Fall müssen die zahlreichen, oftmals nur anhand von Indikatoren und von mit Unsicherheit behafteten Prognosen abschätzbaren Sekundäreffekte und Auswirkungen auf Synergien mit anderen Funktionsfeldern und existierenden Standorten möglichst frühzeitig und explizit in die Planung der Auslandsstrategie einbezogen werden (vgl. hierzu ausführlich die Abschnitte 2.3.1 bis 2.3.3, insbes. die Abschnitte 2.3.1.2, 2.3.3.4 und 2.3.4.1). Zu den Sekundäreffekten

des Aufbaus zusätzlicher Kapazitäten im Ausland bzw. einer Verlagerung bestehender Kapazitäten ins Ausland zählt insbesondere eine mögliche synergie- und volumenbedingt abnehmende Wettbewerbsfähigkeit der verbleibenden Standorte (vgl. Abschnitt 2.3.3.1, insbes. Abb. 2-10). In Verbindung mit den kapitalbindungsbedingten Lock-in-Effekten (vgl. die Abschnitte 2.3.2.1 sowie 3.2.5.2, insbes. „Konstellation 3“) kann diese weitere Verlagerungen sinnvoll oder sogar erforderlich erscheinen lassen. Diese Problematik erinnert stark an die von Bettis/Bradley/Hamel (vgl. 1992, 10-12) beschriebene „Outsourcing-Spirale“, die den Verlust von Kernkompetenzen auf Grund von Outsourcing und die sich hieraus ergebende Notwendigkeit zu weiterem Outsourcing beschreibt (vgl. zur theoretischen Fundierung auch Abschnitt 2.4.2.2 sowie speziell zur „Einbahnstraßenproblematik“ Abschnitt 5.5).

Da die Auswirkungen in hohem Maße unternehmens- und prozessspezifisch sind, kann auch ein Rückgriff auf externes Berater-Know-how die Einbeziehung und Befragung von Mitarbeitern aus dem operativen Management in den einzelnen Funktionsbereichen nicht ersetzen. Allerdings sind Aussagen und Informationen aus dem eigenen Unternehmen kritisch auf ihre Objektivität hin zu prüfen, da das einheimische operative Management möglicherweise aus Sorge um die Zukunft des eigenen Standorts in vielen Fällen einen Aufbau von Produktionsaktivitäten im Ausland zu verhindern versuchen wird.

Die Betrachtung darf sich nicht nur auf den Funktionsbereich „Produktion“ beschränken – auch die Synergien und Interdependenzen mit verwandten betriebswirtschaftlichen Funktionsfeldern, z.B. Forschung und Entwicklung, müssen im DCF-orientierten Entscheidungskalkül berücksichtigt werden:

Eine geografische Abspaltung der Produktionsaktivitäten von anderen betriebswirtschaftlichen Funktionsbereichen, etwa der Forschung und Entwicklung, verursacht fast immer Zusatzkosten, etwa auf Grund der vielfältigen Kommunikations- und Abstimmungsnotwendigkeiten zwischen den entsprechenden Funktionsbereichen und dem Verzicht auf Synergieeffekte. Mit den zahlreichen Kosten- und Erlöswirkungen, die z.B. mit den beiden grundlegenden Konfigurationsmöglichkeiten der Anbindung der F&E an die Produktion – F&E und Produktion gemeinsam an einem Ort versus räumliche Trennung beider Funktionsbereiche – einhergehen, müssen sich vor allem diejenigen Unternehmen, die besonders große Vorteile aus der Nähe zu lead-markets ziehen, eingehend auseinandersetzen. In der Regel sind dies Technologieführer, deren Kernkompetenzen auf Innovationen und Qualität sowie – vgl. das Beispiel Varta Microbattery (VAR) – der kundenspezifischen Individualisierung der angebotenen Produkte (vgl. hierzu auch Abschnitt 2.3.3.5) basieren.

Sowohl die eigenen Aktivitäten als auch die Systeme und Prozesse unternehmensexterner Kooperationspartner sind detaillierten System- und Prozesskontrollen bzw. -audits zu unterziehen, bevor das erste Produkt produziert wird:

Robuste Systeme und Prozesse sind die Voraussetzung für die Umsetzung flexibler und effektiver Anpassungsmaßnahmen, die zur Gewährleistung einer gleichbleibenden Qualität auch bei unerwarteten Markt- und Umweltveränderungen erforderlich werden können. Da eine Kette immer so stark – respektive so zuverlässig – ist wie ihr schwächstes Glied, müssen im Falle der vollständigen oder teilweisen Externalisierung von Supply-Chain-Aktivitäten die Systeme und Prozesse des Partners den selben Flexibilitäts-, Qualitäts- und Zuverlässigkeitsanforderungen, die auch an die (vor- und nachgelagerten) eigenen Aktivitäten gestellt werden, genügen. International anerkannte Zertifizierungen der Systeme und Prozesse des (Outsourcing-/ Joint Venture-)Partners dokumentieren die Einhaltung bestimmter Standards und können damit eine gewisse Sicherheit im Zusammenhang mit der Partnerwahl bieten. Eine intensive eigenständige Beurteilung bzw. Auseinandersetzung mit der prozesseseitigen Leistungsfähigkeit, Zuverlässigkeit – und nicht zuletzt auch Integrität – des Partners, sowie eine kontinuierliche Überwachung und Kontrolle nicht nur der gelieferten Leistungen, sondern auch der Produktionsprozesse (vgl. hierzu ausführlich die Abschnitte 2.3.4.2, 2.3.4.3 und 3.3.4.2.2) auf die Einhaltung der vereinbarten Standards hin, vermögen sie in den meisten Fällen indes nicht zu ersetzen.

„Das kann man doch alles vertraglich regeln“, war die Aussage eines mit der Thematik konfrontierten Ingenieurs, der lange Zeit in der Entwicklungsabteilung eines mittlerweile an einen amerikanischen Konzern verkauften Geschäftsbereichs eines großen deutschen Industriekonzerns beschäftigt und unter anderem mit der Entwicklung von Militär- und Rüstungssystemen betraut gewesen ist. „Man muss nur alles genau spezifizieren, und wenn die gelieferte Ware den Spezifikationen nicht entspricht, dann geht sie eben zurück an den Lieferanten“. Kann man? Fraglos besteht ein vertraglicher Anspruch auf die Lieferung fehlerfreier – und dies heißt in der Regel auch den Spezifikationen entsprechender – Ware. Die Durchsetzbarkeit von Gewährleistungs- und Schadensersatzansprüchen, insbesondere im Zusammenhang mit der Haftung für Folgeschäden aus der schuldhaften Verletzung vertraglicher (Neben-)Pflichten, steht im internationalen Kontext jedoch bereits auf einem anderen Blatt geschrieben, und was Image- und Vertrauensverluste angeht, so lassen sich diese mitnichten absichern, wie dies die im Zusammenhang mit internationalem Outsourcing gemachten Erfahrungen eines mittelständischen Herstellers hochpreisiger Audio- und Videosysteme zeigen: So verunsicherte zunächst ein im Jahr 2005 gestarteter groß angelegter Rückruf brandgefährdeter Bildröhren-Fernseh-

geräte aus den Produktionsjahren 1999-2001 die Kunden, und 2007 musste erneut ein Rückruf gestartet werden, diesmal von Audiokomponenten, ebenfalls wegen Brandgefahr.

Ursache waren in beiden Fällen Probleme mit dem Netzteil. Inwieweit der Hinweis, dass es sich um eine „Überhitzung in einer Zulieferbaugruppe handelt“ (Homepage des Herstellers, Abfragedatum 08.04.2010), dazu beitragen kann, negative Wirkungen auf das Image des Unternehmens zu vermindern, sei dahingestellt. Massive Kosten jedenfalls haben beide Rückrufaktionen verursacht. Im ersten Fall konnten auf Grund des bereits höheren Alters der betroffenen Röhrenfernsehgeräte keine Schadensersatzansprüche mehr gegen den Hersteller der Geräte durchgesetzt werden, und im zweiten Fall musste der Austausch der überhitzenden Verstärkerplatine entsprechend der Servicerichtlinien des Unternehmens durch Vertragswerkstätten innerhalb der Garantiezeit bei den betroffenen Kunden vor Ort vorgenommen werden. Die hohen Kosten und häufig irreversiblen Imageverluste, die mit dem Rückruf von Produkten einhergehen, machen Rückrufe zu einer ultima ratio, einem äußersten Mittel, zu dem meist erst in den Fällen gegriffen wird, in denen von dem fehlerhaften Produkt potentielle Gefahren ausgehen, deren vorsätzliches oder fahrlässiges Verschweigen trotz Kenntnis davon nicht nur schadensersatz-, sondern auch strafrechtliche Konsequenzen nach sich ziehen würde. Auch im Fall der überhitzenden Verstärkermodule entschloss man sich erst auf Grund der potentiellen Brandgefahr für den Rückruf. Bis dahin teilte man wegen der Wärme- und zum Teil Geruchsentwicklung besorgten nachfragenden Kunden mit, dass eine Erwärmung elektronischer Baugruppen völlig normal und unbedenklich sei. Es kann nur vermutet werden, dass der Rückruf allein wegen des in Folge einer überhöhten Betriebstemperatur in jedem Fall zu erwartenden verfrühten Ausfalls von Elektrolytkondensatoren wohl nicht initiiert worden wäre, ebenso, wie über die potentiellen markt-/ absatzseitigen Auswirkungen der Verunsicherungen, zu denen es auf Endkunden- und Händlerseite gekommen ist, nur spekuliert werden kann.

Die Berücksichtigung der markt- und absatzseitigen Auswirkungen von Produktionsverlagerungen ist ebenso wichtig wie der Kostenvergleich:

Ein spezielles Problemfeld sowohl im Zusammenhang mit der Analyse und Prognose als auch der Ex-post-Erfolgsbeurteilung und speziell der Operationalisierung und Quantifizierung der hypothetischen Null-Alternative, dass die Produktion nicht ins Ausland verlagert werden würde bzw. worden wäre, stellt die Ex-ante-Abschätzung bzw. Ex-post-Beurteilung der möglichen markt- und absatzseitigen Auswirkungen der Produktionsverlagerung dar. Derartige Auswirkungen können zweierlei Natur sein: Zum einen können sich Umsatzeinbußen, ohne dass sich die objektive Leistung verändert, unmittelbar aus dem

Verlust des „Made in Germany“-Arguments ergeben, da dieses trotz einer den Ergebnissen des Marktforschungsinstituts Ipsos rückläufigen Bedeutung als kaufentscheidendes Kriterium bei jüngeren Konsumenten (vgl. z.B. presstext v. 13.07. 2010) in vielen Fällen immer noch ein wichtiges Differenzierungsmerkmal und damit für viele Kunden ein Kaufkriterium ist (vgl. hierzu auch das Gigaset-Beispiel in Abschnitt 2.3.1.2). Zum anderen können natürlich auch aus einer möglichen tatsächlichen Verschlechterung der Servicequalität unzufriedenheitsbedingte Fluktuationen resultieren. Im ungünstigsten Fall sieht sich das Unternehmen zu Preissenkungen gezwungen, wodurch ein weiterer Teil des initialen Auslandsvorteils verloren geht bzw. an die Kunden weitergegeben wird. In beiden Fällen liegt das entscheidende Problem im Zusammenhang mit der Ex-post-Erfolgsbeurteilung in der Herstellung eines kausalen Zusammenhangs zwischen Auslandsproduktion bzw. Verlagerung ins Ausland und Kundenfluktuation, da allenfalls Annahmen darüber getroffen werden können, wie sich die entsprechenden marktseitigen Parameter, z.B. Preisniveau und Kundenbindung, im Falle der hypothetischen Null-Alternative, dass nicht im Ausland produziert worden wäre, entwickelt hätten.

Unstrittig ist, dass die Frage nach der Bedeutung des Arguments „made in Germany“ in engem Zusammenhang steht mit dem Produkt bzw. dessen Positionierung in den – aktuell und zukünftig – relevanten Märkten, den Kundenerwartungen sowie der Wettbewerbssituation. Dabei muss beachtet werden, dass insbesondere die Kundenerwartungen und das Käuferverhalten keineswegs immer rational begründet sind, und dementsprechend einem Verlust des Käufervertrauens in vielen Fällen nur sehr eingeschränkt mittels rationaler Argumente begegnet werden kann. Als Beispiel für eine Branche, in der dem „Made in Germany“-Argument eine geradezu sakrosankte Bedeutung beigemessen wird, lässt sich das Sanitär-, Heizungs- und Klima- (SHK-) Gewerbe und hier speziell die Beziehung zwischen Herstellerunternehmen und Installationsbetrieben anführen: Bei zahlreichen Handwerksmeistern kann eine deutliche Ablehnung „ausländischer“ Produkte beobachtet werden. Die Gründe hierfür sind vielfältig und reichen von tatsächlich gemachten schlechten Erfahrungen mit „ausländischen“ Produkten über die Angst davor, auf möglichen Schadensersatzansprüchen im Zusammenhang mit Defekten, Ausfällen oder Schäden am Eigentum Dritter, die durch Produktionsfehler verursacht worden sind, „sitzen zu bleiben“ bis hin zu einer häufig sehr starken Verwurzelung der oftmals konservativen Handwerker-Unternehmer mit der regionalen Wirtschaft. Dem Verfasser sind mehrere SHK-Handwerksmeister bekannt, die nach eigenem Bekunden „Produktionsverlagerungen nicht auch noch unterstützen wollen“ und „solange es noch etwas aus Deutschland gibt, dem Kunden immer erst einmal das anbieten“. Erwähnenswert erscheint in diesem Zusammenhang auch eine

ähnliche Erfahrung im Zusammenhang mit einem Werkstatttermin zum Reifenwechsel: Der ursprünglich vereinbarte Termin wurde durch die Werkstatt abgesagt und ein späterer Termin vereinbart, weil der Meister und Inhaber des Betriebs die gelieferten Reifen kurzerhand erbst zurückgeschickt habe, nachdem dieser festgestellt hat, dass man in diesem Jahr mit einer Charge derjenigen Reifen, die in den Jahren zuvor immer aus dem deutschen Werk des Herstellers geliefert worden sind, aus Malaysia beliefert worden ist.

Derartige Beispiele sollen nicht der Unterhaltung dienen, sondern verdeutlichen, welche vielschichtigen und komplexen – und möglicherweise überraschenden – Auswirkungen eine Verlagerung der Produktion ins Ausland nicht nur auf die Kosten-, sondern ebenso auf die Erlösseite haben kann. Auswirkungen, die sich häufig nicht auf ökonomisch-rationale Verhaltensmuster und Entscheidungskalküle zurückführen und dementsprechend nur eingeschränkt theoretisch fundieren oder sekundärempirisch überprüfen lassen, die aber deswegen nicht minder bedeutend sind. Die beiden angeführten Beispiele – SHK- und KFZ-Handwerk – liefern jedenfalls Evidenz für die Notwendigkeit einer Mitberücksichtigung der Abnehmer- bzw. Marktsituation im DCF-orientierten Entscheidungskalkül. Bei den Beispielen handelt es sich im Übrigen um klassische Angebotsoligopole: Einer überschaubaren Zahl von Anbietern, etwa von Heizkesseln oder Autoreifen, steht eine große Zahl von Nachfragern gegenüber. Dabei stellen die angebotenen Leistungen aus Sicht der Nachfrager bzw. Kunden, also der privaten und gewerblichen Endverbraucher sowie dem Fachhandwerk, keine perfekten Substitute dar, d.h. trotz der starken technischen Ähnlichkeiten und der guten objektiven Vergleichbarkeit anhand der technischen Spezifikationen bestehen bestimmte – nicht immer rational begründete – Präferenzen für die Produkte bzw. Leistungen bestimmter Anbieter. Es liegt also speziell ein heterogenes bzw. inhomogenes Oligopol vor.

Möglicherweise – empirische Untersuchungen hierzu liegen jedenfalls nicht vor – erweist sich gerade diese Marktconstellation als besonders verlagerungskritisch: Die vielen Nachfrager besitzen einerseits einen verhältnismäßig guten Überblick über die Angebotssituation bzw. können sich auf Grund der begrenzten Zahl von Anbietern einen solchen relativ einfach verschaffen, und andererseits ist auf Grund der weitgehenden technischen Standardisierung und der damit einhergehenden Vergleichbarkeit der Leistungen und Güter anhand technischer Merkmale und Spezifikationen ein Wechsel des Anbieters vergleichsweise einfach möglich. Wird in einer solchen Situation eine Eigenschaft des Produktes bzw. der Leistung – wie die Beispiele dies verdeutlichen sollten, begründet in einigen Branchen bzw. bei bestimmten Produkten eben auch das Produktionsland eine kaufrelevante Eigenschaft – verändert, wird seitens der Nachfrager die Frage nach dem Zusatznutzen, der sich hieraus für sie ergibt,

aufgeworfen. Kann ein solcher nicht vorgewiesen werden, bleibt in vielen Fällen nur noch ein geringerer Preis im Vergleich zu den Konkurrenzprodukten als Wettbewerbs- bzw. Differenzierungskriterium, wodurch, wie dies oben erläutert worden ist, einerseits ein Teil der initialen Kosteneinsparungen an die Abnehmer weiter gegeben wird, und woraus andererseits die Gefahr resultiert, dass langfristig differenzierungs- und technologiebasierte Konkurrenzvorteile „eingetauscht“ werden in einen kostenseitigen Wettbewerbsvorteil, der sich auf Grund der international zu beobachtenden Tendenz zur Angleichung von Lohn- und Faktorkostenunterschieden möglicherweise als weniger nachhaltig herausstellt.

Da dieser Druck und die Bedeutung des „Made in ...“-Arguments umso größer ist, je vergleichbarer die Leistungen sind und je geringer das eigenständige Produktimage ist – vgl. hierzu ausführlich die Ausführungen zu „High-Tech“ in Deutschland und „Low-Tech“ im Ausland in Abschnitt 5.4 –, sind es vor allem die „Low-Tech“-Unternehmen, die von dieser Problematik in besonderem Maße betroffen sind. Entsprechend lässt sich gerade unter den Anbietern so genannter „Low-Tech“-Produkte eine zunehmende Anzahl von Unternehmen, die das „Made in Germany“-Argument offensiv als Differenzierungskriterium bewerben, verzeichnen. Weithin bekannt dürfte die Werbekampagne des schwäbischen Bekleidungs- und Wäscheherstellers Trigema sein, und auch der Motorenöhlhersteller Liqui Moly wirbt offensiv damit, seit mehr als fünfzig Jahren Motorenöle „made in Germany“ zu produzieren und damit Arbeitsplätze in Deutschland zu sichern. Selbst in den Anzeigen einschlägiger Kaufhäuser und Lebensmittel-Discounter werden vermehrt „einfache“ Produkte, wie Haushaltsprodukte und Werkzeuge, mit dem „Made in Germany“-Argument beworben (vgl. Abb. 5-2):



Abb. 5-2: Werbung für einen Bodenstaubsauger der Firma Siemens in einer Zeitungsbeilage von Karstadt (November 2010)

Auch innerhalb des (Rück-)Verlagerer-Samples wurde von einigen Unternehmen, etwa der Kächele-Cama Latex GmbH (KCL), das „Made in Germany“-Argument als mitentscheidend dafür, die Produktion nach Deutschland (zurück) und nicht in ein anderes Land (weiter) zu verlagern, erachtet.

Fundamentale Veränderungen der Kontextvariablen können einen strategischen Fit von heute auf morgen obsolet machen:

Doch selbst wenn vermeintlich alle Aspekte und Auswirkungen berücksichtigt und gegeneinander abgewogen worden sind, können in nahezu jeder Branche nachhaltige Veränderungen der Kontextvariablen, etwa der Markt- und Branchenumwelt, eintreten, die dazu führen, dass sich auch eine noch so umsichtig vorgenommene Planung und entsprechend sorgfältig überlegte Konfiguration des Standortportfolios von heute auf morgen als „falsch“ herausstellt. Das Risiko derartiger „externer Schocks“ kann gewissermaßen als „systematisches Risiko“ der unternehmerischen Geschäftstätigkeit betrachtet werden, da es sich als branchenspezifisches oder sogar branchenübergreifendes Risiko auch durch eine weitere – internationale, vertikale, oder horizontale – Diversifizierung kaum weiter reduzieren lässt. Dieser Fall wird idealtypisch durch das im Rahmen der (rück-)verlagerungsbezogenen Dynamisierung des Gestaltgedankens in Abschnitt 3.2.6.2 als „Typ 1“ bezeichnete (Rück-)Verlagerungs-Gestalt-Muster abgebildet. Unabhängig davon kann ein hoher Diversifikationsgrad, insbesondere eine laterale bzw. diagonale Diversifikation, im Zusammenhang mit der Bewältigung der Auswirkungen und der Initiierung entsprechender Anpassungsmaßnahmen indes durchaus von Vorteil sein, da die Rückflüsse aus anderen Unternehmens- bzw. Geschäftsbereichen, die idealerweise in keinem technischen oder wirtschaftlichen Zusammenhang mit den betroffenen Aktivitäten stehen, zur (teilweisen) Deckung eines erhöhten Finanzierungsbedarfs für die Durchführung der Anpassungs- und Restrukturierungsmaßnahmen im betroffenen Bereich eingesetzt werden können. Anhand der Entwicklung, der sich das Sample-Unternehmen CeWe Color (CEW) gegenübergestellt sah, lässt sich der Fall einer markttransformationsbedingten Strategieobsoleszenz gut veranschaulichen:

Der rasante Siegeszug der digitalen Fotografie machte den über Jahre und Jahrzehnte aufgebauten Wettbewerbsvorteil, über ein hinsichtlich des Zentralisierungs-/ Dezentralisierungsgrads vermeintlich ideal konfiguriertes Standortportfolio („ Z_{opt} “, vgl. die nachfolgende Abb. 5-3) zu verfügen, um Filme innerhalb eines Tages oder über Nacht zu entwickeln und wieder an die Fachgeschäfte zurückschicken zu können, innerhalb nur weniger Jahre obsolet. Die wettbewerbsrelevanten Differenzierungskriterien veränderten sich quasi über Nacht und lau-

teten nicht mehr Schnelligkeit und Flexibilität, sondern der Wettbewerb wurde, zusätzlich verstärkt durch die neuen Möglichkeiten, Preise und Leistungen alternativer Anbieter online vergleichen zu können, primär über den Preis und das Angebot zusätzlicher Leistungen und Services, wie Abzüge in Sonderformaten und Übergrößen, die Herstellung von Fotobüchern oder das Bedrucken von Textilien und Gebrauchsgegenständen, ausgetragen. Kriterien, die in engem Zusammenhang mit Volumen- und Synergieeffekten stehen, und die sich damit im Optimierungskalkül zur Bestimmung des optimalen (De-)Zentralisierungsgrads als zentralisierungsfördernde Kräfte durch eine Erhöhung der *Autonomiekosten*, die, wie in Abschnitt 3.3.2.2.1 erläutert, im Wesentlichen in den Opportunitätskosten des Verzichts auf Volumen-, Lern- und Synergieeffekte bestehen, abbilden lassen. Die im Vergleich zu belichteten Kleinbild- und Diafilmen verbesserte „Transportfähigkeit“ des digitalen Bildmaterials und damit dessen „Verteilbarkeit“ an die einzelnen spezialisierten Standorte, lässt sich über eine Verschiebung der *Koordinationskostenkurve* abbilden:

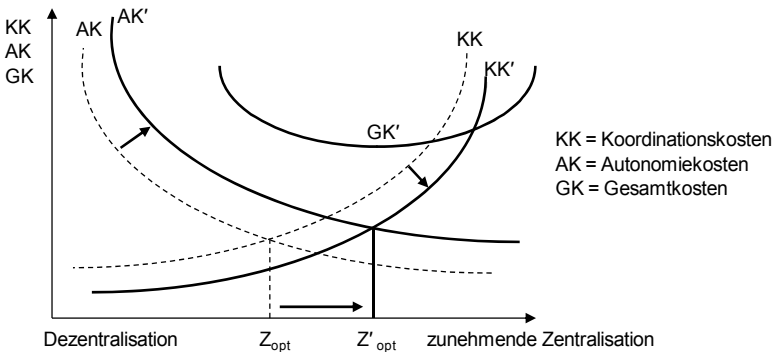


Abb. 5-3: *Ökonomische Auswirkungen der Markttransformation von der analogen zur digitalen Fotografie auf die Bestimmung des optimalen Zentralisierungsgrads bei Foto-Dienstleistern*

Vor dem Hintergrund der veränderten Marktstrukturen ergibt sich folglich eine deutlich stärkere Zentralisierung der Unternehmensstrukturen als kostenminimales Optimum. Die von CeWe Color vorgenommenen Standortschließungen sind in diesem Sinne primär als notwendige Maßnahme, die Unternehmensstrukturen den veränderten Rahmenbedingungen des Marktes anzupassen, zu interpretieren.