

# Arbeit und Arbeitsrecht

Die Zeitschrift für das  
Personal-Management

A 08514  
68. Jahrgang  
Juli 2013

7

- ARBEITSRECHT Aktuelle Fallstricke bei der Leiharbeit
- PERSONALPRAXIS Führen in Teilzeit
- VERGÜTUNG Vergütung von Arbeitszeit
- RECHTSPRECHUNG Geltung des AGG für GmbH-Geschäftsführer
- IM BLICKPUNKT **Dichtung und Wahrheit im Arbeitsrecht**



HR-Management ist entscheidend

# Der Aufbau von Auslandsstandorten



**Lothar Hoss**

ist Diplom-Betriebswirt und hat über 18 Jahre Berufs- und Führungserfahrung als Personalleiter. Als Consultant und Interim Manager HR konzentriert er sich heute auf die Themenfelder Strategische Neuausrichtung, Reorganisation und Integrationsmanagement. Er verfügt über einschlägige Erfahrungen und Netzwerke in Osteuropa.



**Tibor Reischitz**

arbeitet seit Oktober 2011 als Partner in der Frankfurter Niederlassung von PMCI in Neulsenburg. Er besetzt im Maschinen- und Anlagenbau sowie in der IT internationale Fach- und Führungspositionen. Darüber hinaus verantwortet er bundesweit den Bereich „Interim Management“ bei der PMC International AG.

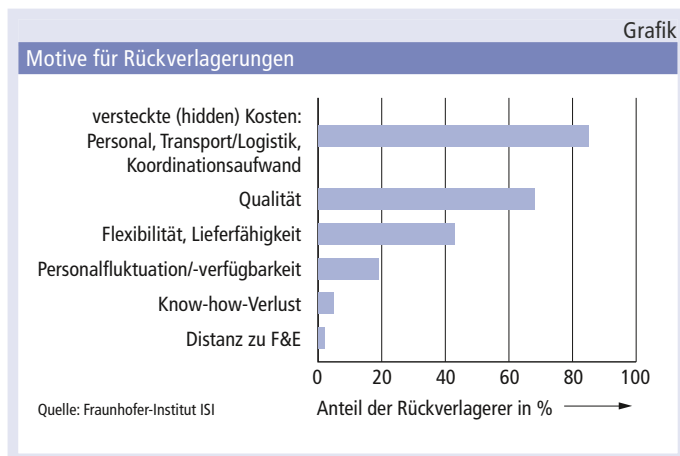
**Indem sie Niederlassungen im Ausland aufbauen, sichern sich deutsche Unternehmen Wachstum und Gewinne. „Following Customer“ ist insbesondere in der Automobilbranche ein häufiges Motiv. Andere Branchen, z. B. der Maschinenbau oder die Medizintechnik, bauen dagegen gezielt Märkte aus – denn der Aufbau eines Auslandsstandortes stellt für Unternehmen eine große wirtschaftliche und personelle Herausforderung dar.**

## 1 Risiken nicht unterschätzen

Das Risiko, zu scheitern, ist hoch: Über ein Drittel aller Verlagerungen werden in den ersten Jahren rückgängig gemacht. Das kostet die Unternehmen nicht nur Reputation, sondern auch sehr viel Geld und treibt sie nicht selten in eine Ergebnis- und Liquiditätskrise.

- Nicht ausreichende Berücksichtigung der mittel- und langfristigen Personalkostenentwicklung,
  - schlechte Qualität und Lieferfähigkeit sowie
  - fehlende Verfügbarkeit geeigneten und qualifizierten Personals
- das sind die wesentlichen Faktoren für das Scheitern einer Standortverlagerung ins Ausland (s. **Grafik**).

Mit anderen Worten: Unter der Annahme, dass die eingesetzten Produktionsmittel gleichbleibend optimal funktionieren, liegt es an der Verfügbarkeit, Qualifikation und Motivation der Mitarbeiter und der Führung, wenn die geforderte Produktqualität nicht mit einer „normalen“ Aus-



schussquote erzeugt werden kann. Dies beeinträchtigt auch die Liefertreue – denn u. U. werden zusätzliche Schichten erforderlich, die nicht nur die Kosten für Ausschuss und erneuten Rohmaterialeinsatz in die Höhe treiben, sondern auch das Betriebsergebnis beeinträchtigen. Der dadurch entstehende Druck – insbesondere auf der Shopfloor-Ebene – führt in vielen Ländern oft zu einer erhöhten Fluktuation, was sich wegen der fehlenden Erfahrung neuer Arbeitnehmer wiederum auf die Produktqualität auswirkt. Hinzu kommen erneute Aufwendungen für Rekrutierung und Einarbeitung bei einer sich verschlechternden Reputation als Arbeitgeber. Insofern kann man hier von einer sich selbst verstärkenden Negativspirale sprechen, die nur durch ein optimales HR-Management durchbrochen werden kann.

## 2 Fallbeispiel: Erfolgreicher Turnaround

Ein Automobilzulieferer war bereits seit mehreren Jahren erfolgreich mit eigenen Standorten in Tschechien vertreten. Um zusätzliche Kapazitäten zu schaffen und zugleich Logistikkosten zu reduzieren, hatte er sich entschieden, einen zusätzlichen Standort in der Nähe von Bratislava aufzubauen. Im dritten Jahr hatte der neue Standort jedoch noch immer mit hoher Fluktuation zu kämpfen. Liefertreue und die Qualität der gelieferten Produkte waren miserabel. Das tschechische Schwesterwerk musste die Fehlmengen mit Zusatzschichten ausgleichen. Das slowakische Werk war vom Erstausrüster (OEM) mittlerweile auf Rot gestellt, eine 100%-Kontrolle war angeordnet worden.

Um die Situation zu stabilisieren, die Probleme zu lokalisieren und die Leistung kurzfristig zu steigern, beorderte das Unternehmen zunächst eigene Ressourcen, später zusätzlich Interim Manager in das Werk. Nach einem Audit der Organisationsstruktur, der lokalen Belegschaft, der Personal- und Produktionsprozesse mussten u. a. rund drei Viertel der Belegschaft in den Führungs-, Querschnitts- und Verwaltungsfunktionen ausgetauscht werden. Ein Einarbeitungs- und Trainingsprogramm sowie ein Zielvereinbarungssystem mit zunächst wöchentlicher Prämierung für die Beschäftigten auf der Shopfloor-Ebene brachten dann die Wende.

### 3 Erfolgsfaktor Standortwahl

Im oben beschriebenen Beispiel musste das Unternehmen mit vielen internationalen und nationalen Unternehmen um eine limitierte Anzahl qualifizierter Arbeitskräfte in der Region konkurrieren. Deren Loyalität war gering. Zusätzlich negativ auf die Zufriedenheit der Belegschaft wirkte sich die schlechte Leistung des Betriebs aus, die für zusätzlichen Druck, somit Unzufriedenheit und Fluktuation sorgte.

Häufig sind im Ausland die zur Verfügung stehenden potenziellen Mitarbeiter der limitierende Faktor – entweder weil sie nicht ausreichend ausgebildet sind oder sich an Orten mit guter Infrastruktur eine Vielzahl internationaler Unternehmen angesiedelt haben, die um einen begrenzten Pool an qualifizierten Beschäftigten buhlen.

#### Praxistipp

Für die Standortwahl sind deshalb u. a. folgende Punkte zu berücksichtigen:

- Ansiedelung von Industrien,
- (Aus-)Bildungs- und Erfahrungsstruktur,
- kulturelle Gegebenheiten der Region,
- Altersstruktur,
- Mobilität.

Um den Personalaufwand näher abschätzen zu können sind auch folgende Punkte wichtig:

- Wie wird rekrutiert?
- Welche Leistungen sind Standard?
- Wie funktioniert die Arbeitnehmervertretung?
- Mit welcher Personalkostenentwicklung ist in den nächsten zehn Jahren zu rechnen?

#### Wichtig

Bevor die Entscheidung für einen Standort fällt, sollte eine sorgfältige und umfassende Umfeldanalyse stattfinden – insbesondere dann, wenn das Unternehmen aus Gründen des Ressourcenmangels oder der Kostenoptimierung einen Auslandsstandort aufbauen will.

### 4 Erfolgsfaktor Projektorganisation

Mit einer professionellen Projektorganisation lässt sich ein wirtschaftlicher Vorteil erzielen. Sie besteht i. d. R. aus einem Projektleiter, dem Kernprojektteam und internen Projektunterstützern. Diese müssen neben ausreichender Qualifikation und Erfahrung auch ausreichend Zeit für ihren individuellen Projekteinsatz haben.

#### Praxistipp

Aus diesem Grund sollte vorab auch die Leistungsplanung der betroffenen Personen oder Bereiche während der gesamten Projektlaufzeit überprüft und Alternativen entwickelt werden, die mit der Geschäftsführung vereinbart sind – auch für den Notfall, dass das Projekt aus dem Ruder läuft und die definierte Ressource länger im Projekt bleiben muss.

Hinzu kommt eine professionelle Projektplanung, die für alle Aktivitäten im Personalmanagement Termine, Volumina und Qualitäten als Indikatoren festlegt. Eine solch detaillierte Planung dient auch als Frühwarnsystem: Abweichungen lassen sich frühzeitig erkennen, geeignete Gegenmaßnahmen können bereits in einem frühen Stadium eingeleitet werden. Der höchste Personalbedarf ist in der Planungs- und Realisierungsphase gegeben. Dabei unterteilt sich Letztere in eine Aufbau- und eine Übergabephase – inkl. Verankerung des neuen Standorts in die Organisationsstruktur – sowie ggf. eine Rückbauphase des verlagerten Bereichs am alten Standort.

Projektziele und Erfolgsindikatoren sind für jede Projektphase und jeden Bereich festzulegen. Oftmals werden Zeitvorgaben überschritten, weshalb der Produktionsstart häufig wackelt und u. a. Budgetüberschreitungen die Folge sind. Eine intensive Kommunikation innerhalb der Projektorganisation und in das Unternehmen hinein helfen frühzeitig, gemeinsam geeignete Gegenmaßnahmen zu vereinbaren.

Im vorgestellten Beispiel fehlte es zunächst an einem detaillierten Projektplan inkl. Personalentwicklungsmaßnahmen, der die örtlichen Gegebenheiten und erforderlichen Maßnahmen hinsichtlich quantitativer und qualitativer Ressourcenverfügbarkeit berücksichtigte. Auch gab es keine geplante Übergabephase, die mit definierten Ansprechpartnern das Erreichen definierter Indikatoren und Ziele überwacht und zügig geeignete Maßnahmen eingeleitet hätte. Weil Qualität und Liefertreue nicht zu erreichen waren, wurden zunächst interne Personalressourcen bereitgestellt, die helfen sollten, die Prozesse zu optimieren. Diese Personen waren aber zeitgleich zusätzlich in anderen wichtigen Projekten tätig. Die Wende brachten Interim Manager, die über Qualifikation und Erfahrung verfügten und gezielt für das Projekt eingesetzt wurden.

#### Praxistipp

Planen Sie realistische Zeitfenster und Puffer für die jeweiligen Meilensteine ein. Prüfen Sie, welche Szenarien Sie ereilen könnten. Entwickeln Sie bereits in der Planungsphase Alternativen. Legen Sie fest, was unter keinen Umständen geschehen darf! Sichern Sie Schlüsselqualifikationen am alten Standort, bis der neue Standort oder die dortige Produktion fehlerfrei läuft.

### 5 Erfolgsfaktor Staffing der Projektorganisation

Um ein wirtschaftlich so wichtiges Projekt wie den Aufbau eines Auslandsstandorts erfolgreich zu bewältigen, ist bei der Zusammenstellung des Projektteams, aber auch bei der Rekrutierung und dem Aufbau der Mannschaft am neuen Standort, einiges zu berücksichtigen:

- Die Auswahl der beteiligten Personen sollte so früh wie möglich erfolgen. Nicht jeder eignet sich bzw. ist aus persönlichen Gründen bereit, für einen längeren Zeitraum am neuen Standort tätig zu sein. Es braucht daher Zeit, um fehlende Qualifikationen zu entwickeln bzw. Ressourcen aufzubauen. Gerade im Projektgeschäft kann man aber auch auf qualifizierte temporäre Ressourcen zurückgreifen.
- Der Projektleiter für ein solches Projekt sollte sorgfältig ausgewählt werden. Hierfür sind zunächst die erforderlichen Kompetenzen und Qualifikationen zu definieren. Wer ein Werk in Brasilien aufgebaut hat, ist nicht unbedingt auch in China erfolgreich. Erfahrungen im Aufbau eines Werkes sind neben kommunikativen Fähigkeiten, Führungs- und Durchsetzungsstärke sowie interkultureller Kompetenz für den Erfolg des Projekts von großer Bedeutung.
- Wenn die Projektziele entsprechend der Planungen erreicht werden sollen, benötigt das Projekt volle Aufmerksamkeit. Der Projektleiter muss daher freigestellt sein, die übrigen Mitglieder des Kern-Projektteams sowie die internen Unterstützer sollten entsprechend der

Projektphasen abgestellt werden. Damit der Einsatz nicht zu einer Überraschung für die Beteiligten wird, sind Einsatzzeitpunkt und -dauer, wie auch die konkrete Aufgabe bzw. Ziele frühzeitig mit allen Beteiligten zu vereinbaren. Frühzeitiges Erinnern an den bevorstehenden Einsatz ist ebenso wichtig wie die Verlässlichkeit seitens der Projektorganisation gegenüber der Arbeitsorganisation.

Im beschriebenen Beispiel gab es u. a. nicht genügend qualifizierte Ressourcen am Arbeitsmarkt. Hier hätten während der Aufbau- und Übergabephase gezielte Trainings, z. B. in der Handhabung und Instandhaltung technischer Anlagen, bei den Herstellern oder in Schwesterwerken stattfinden und ein systematischer Wissenstransfer etabliert werden müssen. Um Sprachbarrieren zu überwinden, wäre es sinnvoll gewesen, frühzeitig Übersetzungen von Funktionsbeschreibungen zu erstellen.

### Praxistipp

Das enge Begleiten des Hochfahrens eines Werkes durch das Kern-Projektteam und einzelne Projektunterstützer ist erfolgsentscheidend. Durch das Zusammenspiel von erfahrenen Arbeitnehmern und neuer Standortbesetzung lassen sich Ineffizienzen erkennen und gemeinsam Maßnahmen zur Abhilfe entwickeln und umsetzen. Eine solche Art der Zusammenarbeit fördert zudem Identifikation und Motivation der neuen Mitarbeiter. Wichtig ist eine klare Rollenverteilung: Die Belegschaft des neuen Standorts ist für den Output verantwortlich. Die erfahrenen Kollegen monitoren und coachen den Prozess.

Wählen Sie für eine Standortverlagerung Ihre bestmögliche Mannschaftsaufstellung. Durch Fehlentscheidungen oder mangelnden Fokus riskieren Sie Reputation, Marktanteil und wirtschaftliche Unabhängigkeit.

## 6 Erfolgsfaktor Verankerung in der Organisation

Einen neuen Standort in der Organisationsstruktur des Unternehmens zu verankern, bedeutet nicht nur, die neue Einheit in der Organisation bekannt zu machen und in das Controlling/Reporting und die bestehenden Prozesse aufzunehmen. Die bestehende Organisation sollte auch strategisch überprüft werden. Dies findet idealerweise bereits in der Vorplanungsphase statt. Ausgangspunkt sind der Grund und die Ziele des Standortaufbaus sowie die ggf. daraufhin angepasste Unternehmensstrategie.

In unserem Beispiel war das Unternehmen bereits mit mehreren Werken in der Region aktiv. Das neue Werk hat man operativ in die bestehenden Prozesse eingebunden und strategisch der Regionalleitung zugeordnet.

Mit dem Aufbau eines neuen Standorts wird ein Unternehmen komplexer – was sich u. a. auf die Aufbauorganisation und die bestehende Führungskultur auswirkt. Möglicherweise lässt sich die Organisation zukünftig nur noch wirkungsvoll führen, wenn Cluster gebildet werden. Damit könnte eine Abkehr von einer bisherigen zentralistischen Führung hin zu einer dezentralen Führung durch Business Units oder Regionen verbunden sein. Dies wiederum hat Konsequenzen für die bestehende Gesamtorganisation, da Aufbauorganisation, Prozesse und Aufgabenzuschnitte insgesamt zur Disposition stehen können.

Der Gang in neue Kulturkreise kann auch bedeuten, dass bisherige Methoden, Policies etc. nicht mehr umsetzbar sind. Damit ist dann ein Wandel von detaillierten Vorgaben aus der Zentrale hin zu Handlungsrahmen bzw. Standards und somit erhöhter Autonomie der jeweiligen Einheiten verbunden – und somit eine Weiterentwicklung der Unternehmens- und Führungskultur mit Veränderung von Werten und Normen der bestehenden Organisation unausweichlich.

### Wichtig

Die Verankerung des neuen Standorts in die Unternehmensorganisation kann so rasch zu einem eigenständigen Change-Projekt werden, das die gesamte Organisation betrifft!

Berücksichtigen Sie Maßnahmen der Verankerung des neuen Standorts bereits in der Vorplanungsphase. Gehen Sie dabei strategisch und zukunftsorientiert vor.

## 7 Alternativen zur Verlagerung

Wer nur aus Gründen der Kostenoptimierung verlagern möchte, dem bietet sich eine Reihe von Alternativen, die im Vorfeld geprüft werden sollte. Aus HR-Sicht sind dies insbesondere die Optimierung der Produktivität durch

- auslastungsbezogene Arbeitszeitmodelle,
- flexiblen Mitarbeiterinsatz durch Mehrfachqualifizierung,
- Nutzung tarifvertraglicher Öffnungsklauseln,
- erfolgsorientierte Vergütungssysteme.

### Praxistipp

Die Notwendigkeit der Kostenoptimierung sollte man dem Betriebsrat im Rahmen der Erörterungen nachvollziehbar darlegen. Hierbei können temporäre wie auch dauerhafte Entlastungen erforderlich sein und eingefordert werden.

Durch den Abgleich potenzieller Optimierungsmöglichkeiten lassen sich mit den Sozialpartnern Lösungen erarbeiten, die zu einer deutlichen Entlastung des derzeitigen Standorts führen und zeitgleich die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens als Ganzes steigern können. Den zusätzlichen Aufwand und das (zusätzliche) Risiko einer Standortverlagerung kann man so vermeiden – und daran haben auch die Arbeitnehmervertreter ein hohes Interesse.

## 8 Fazit

Entscheidet man sich, neue Standorte aufzubauen bzw. neue Märkte zu entwickeln, ist es wichtig, sich zunächst ausführlich mit den Gründen und Zielen zu beschäftigen. Nachfolgend spielen die personalwirtschaftlichen Aspekte eine zentrale Rolle, die es zu analysieren gilt. Wer dies strukturiert angeht, erkennt neben den Chancen auch die Risiken und Folgen für das Gesamtunternehmen. Denken in Alternativen hilft Risiken zu minimieren.



Abonnenten lesen diesen Text auch kostenlos in der AuA-App. Infos hierzu auf Seite 399.