

## Globale Industrialisierung als Instrument zur Umsatzsteigerung

**Globale Industrialisierung ist in Zeiten ständig wachsender Märkte ein Schlüsselinstrument zur Umsatzsteigerung. Dabei geht es in erster Linie nicht um Kosteneinsparungen durch eine Verlagerung von bestehenden Produktionsstandorten sondern um eine Erweiterung der bestehenden Wertschöpfungskapazitäten und die Erschließung neuer Absatzmärkte durch Local Content Engagements.**

### Ausgangssituation

Das aktiennotierte Unternehmen aus der High-Tech Elektronikindustrie verfügt über verschiedene Produktionsstandorte in Europa. Neben den heimischen Märkten vertreibt das Unternehmen seine Produkte mit zunehmender Nachfrage auf den internationalen Märkten. Die Kunden sind überwiegend Regierungsorganisationen oder von diesen beauftragte lokale Großunternehmen. Die Art und Weise der nachhaltigen Erfüllung der Local Content- und Offset-Verpflichtungen ist mitentscheidend im Wettbewerb. Globale Industrialisierung ist somit die konsequente Fortführung der Ausrichtung an den Anforderungen der heutigen und potenziellen neuen Kunden. Das Unternehmen, das sich als national ansässiges Unternehmen im Land des Kunden pro-aktiv etablieren kann, hat wesentliche Vorteile, die Wachstumspotentiale umzusetzen. Um die Local Content Forderungen oder Offset Obligationen zu optimieren und die angestrebte Umsatzsteigerung von +50% zu erreichen, hat sich das Unternehmen zur Erarbeitung einer Globalisierungsstrategie mit dem TCW entschlossen.

### Kernfragen

Die Kernfragen, die durch das GI-Konzept zu beantworten waren, lauteten:

1. In welchen Ländern sollte mit besonderer Priorität investiert werden?
2. Welche der Produkte sind für welches Land geeignet?
3. Wie sind die Organisationen in den Zielländern zu gestalten?
4. Welche Effekte sind mit der Globalen Industrialisierung verbunden?
5. Wie ist die Umsetzung konkret zu gestalten?

### Vorgehensweise

In gemeinschaftlicher Arbeit mit Vertretern aus den unterschiedlichen Fachbereichen wurden potentielle Zielländer für die Globale Industrialisierung identifiziert und auf Basis unterschiedlicher Kriterien selektiert. Das Ergebnis war eine priorisierte Länderliste mit einem ausführlichen Steckbrief im Hinblick auf Potenziale und Rahmenbedingungen je Zielland. Parallel dazu fanden eine Strukturierung des Produktportfolios und eine länderunabhängige Bewertung der einzelnen Produkte und Produktgruppen hinsichtlich der Eignung für eine Globale Industrialisierung statt. Die identifizierten Produkte für die Globale Industrialisierung wurden anschließend mit den potenziellen Zielländern verknüpft. Unter Berücksichtigung der bestehenden und zukünftig erwarteten Marktbedarfe konnte hier je Zielland ein Portfolio mit den Produkten für eine Globale Industrialisierung erarbeitet werden.

Darauf aufbauend wurde zusammen mit ausgewählten Führungskräften ein Umsetzungsplan für die Markterschließung durch eine Globale Industrialisierung erarbeitet. Inhalt des Umsetzungsplans waren Maßnahmen für die Auswahl von möglichen Partnerfirmen, die Ramp-up-Phase, die organisatorische Gestaltung im Zielland und im Heimatland sowie die Einbindung eines neuen Standortes in das bestehende Produktionsnetzwerk.