

Erfolgsfaktor Standortplanung

Springer-Verlag Berlin Heidelberg GmbH

Steffen Kinkel
Herausgeber

Erfolgsfaktor Standortplanung

In- und ausländische Standorte
richtig bewerten

Mit 119 Abbildungen und 40 Tabellen



Springer

Dr. Steffen Kinkel
Fraunhofer-Institut für Systemtechnik
und Innovationsforschung ISI
Breslauerstraße 48
76139 Karlsruhe
s.kinkel@isi.fraunhofer.de

ISBN 978-3-662-07079-6 ISBN 978-3-662-07078-9 (eBook)
DOI 10.1007/978-3-662-07078-9

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland vom 9. September 1965 in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtsgesetzes.

springer.de

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2004

Ursprünglich erschienen bei Springer-Verlag Berlin Heidelberg New York 2004

Softcover reprint of the hardcover 1st edition 2004

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: Erich Kirchner, Heidelberg

SPIN 11332367

42/3111-5 4 3 2 1 – Gedruckt auf säurefreiem Papier

Grußwort

Die Zukunft der Produktion in Deutschland wird kontrovers diskutiert: Hohe Löhne, Lohnnebenkosten, Abgaben und Steuern werden dafür verantwortlich gemacht, dass Niedriglohnstandorte an Attraktivität gewinnen und Firmen über Standortverlagerungen nachdenken. Gleichzeitig scheint der deutsche Markt für ausländische Investoren nicht unattraktiv zu sein. Und gescheiterte Verlagerungen deutscher Firmen signalisieren, dass niedrigere Löhne betriebswirtschaftlich nicht das alleinige Kriterium sein können.

Wer plant, ins Ausland zu gehen, sollte also die damit verbundenen hohen und langfristigen Investitionen sehr sorgfältig planen. Wie Analysen zeigen, sind Standortverlagerungen insbesondere dann mit einem hohen Risiko des Scheiterns behaftet, wenn sie vorrangig unter Kostengesichtspunkten erfolgen. Kriterien wie die „Höhe der Arbeitskosten“ oder das „Ausmaß der Steuern und Abgaben“ allein scheinen mittelfristig nicht tragfähig sein. Dies verweist auf die zentrale Bedeutung der Frage: „Welche Ziele wollen wir mit einem Auslandsengagement erreichen und wie passen die verfolgten Ziele zu unserer Wettbewerbsstrategie? Sind neben Arbeitskosten nicht auch die Gesamtkosten sowie markt- und kundenorientierte Aspekte wichtig?“

Die in diesem Buch dargestellten Forschungsergebnisse und Unternehmenserfahrungen sollen für die wichtigsten Aspekte einer gut angelegten Standortbewertung sensibilisieren. Dazu wird ein neu entwickelter und in der Praxis erprobter Werkzeugkasten vorgestellt, der wichtige methodische Innovationen vorstellt und ihre konkrete Anwendung in Pilotfirmen illustriert. Er hilft u. a. bei der Beantwortung folgender Fragen:

- Welche Standortkriterien sind für welche Unternehmensziele besonders entscheidend?
- Wie kann ich die zukünftige Entwicklung der jeweils wichtigsten Kriterien an den diskutierten Standortalternativen einschätzen? Wie lassen sich verbleibende Unsicherheiten (z. B. zu Marktentwicklungen, Lohnangleichungen etc.) methodisch abbilden?
- Habe ich die Bedeutung der Einbindung in funktionierende lokale Netzwerke von Zulieferern, Partnerfirmen und Kunden im Standortvergleich ausreichend bedacht?
- Sind die Möglichkeiten meines heimischen Produktionsstandorts ausgeschöpft und welche Rückwirkungen hat ein eventuelles Auslandsengagement auf die Kostenstruktur am Heimatstandort?

Die letzten beiden Frage zeigen, dass die Bewertung potenzieller Auslandsstandorte nur die eine Seite der Medaille ist. Auf der anderen Seite gehört auch die Betrachtung der verbleibenden Potenziale im Inland zu einer fundierten Standortplanung. Eine Kernfrage lautet dann: Gibt es noch nicht in Betracht gezogene Möglichkeiten, die mit dem geplanten Auslandsengagement verfolgten Ziele eventuell besser und mit geringeren Investitionen vom deutschen Standort aus zu erreichen?

Mit den skizzierten Instrumenten und Praxiserfahrungen will das Buch dazu beitragen, die Debatte um die Wettbewerbsfähigkeit des Produktionsstandorts Deutschland zu versachlichen und zu differenzieren. Es ist Ergebnis eines vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) geförderten Pilotprojektes, in dem Forschungs- und Industriepartner zusammengearbeitet haben, um die Qualität von betrieblichen Standortentscheidungen weiter zu verbessern.

Dipl.-Oek. Susanne Clobes

*Leiterin des Referates Produktionssysteme und –technologien
Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF)*

Inhalt

1 Management Summary	
<i>Steffen Kinkel</i>	1
1.1 Der Produktionsstandort Deutschland in der öffentlichen Diskussion.....	1
1.2 Produktionsverlagerungen und Rückverlagerungen.....	3
1.3 Neue Instrumente zur Standortbewertung tun Not.....	4
1.4 Kontakt	14
2 Problemfall internationale Standortbewertung oder: Warum neue Lösungen notwendig sind	17
2.1 Produktionsverlagerungen und Auslandsproduktion im deutschen Verarbeitenden Gewerbe – Stand, Trend, Motive und Effekte <i>Steffen Kinkel, Gunter Lay und Petra Jung Erceg</i>	17
2.2 Problemlage und Zielstellung: ein Vorgehensmodell zur strategiekonformen und dynamischen Standortbewertung <i>Steffen Kinkel und Michael Buhmann</i>	32
3 Die Strategie im Fokus: Erfolgskritische Standortfaktoren für verschiedene Internationalisierungsstrategien	49
Das Konzept des Instruments	49
3.1 Erfolgskritische Standortfaktoren ableiten – eine erfahrungsbasierte Auswahlhilfe <i>Steffen Kinkel</i>	49
Das Instrument in der Praxis	74
3.2 Wandel der Einschätzung erfolgskritischer Standortfaktoren für den Produktionsstandort Indien <i>Günter Herrmann</i>	74
3.3 Erfolgskritische Standortfaktoren für den Auslandsvertrieb – weltweit aktiv von zu Hause? <i>Erich Willimsky, Thomas King und Petra Jung Erceg</i>	83

4	Die „Historieninventur“ – ein Wissensmanagement-Instrument für Standortentscheidungen	91
	Das Konzept des Instruments	91
4.1	Ziele und Aufbau einer „Historieninventur“ für Standortentscheidungen <i>Petra Jung Erceg und Gunter Lay</i>	91
	Das Instrument in der Praxis	103
4.2	Marquardts Historie in China und Indien – Erkenntnisse eines international erfahrenen Unternehmens <i>Matthias Marquardt und Manfred Gaß</i>	103
4.3	Lernen aus Erfahrungen in Südkorea und Mexiko – ein Automobilzulieferer berichtet <i>Christian Reh</i>	113
4.4	Einmal Bulgarien und zurück – Ergebnisse der Historieninventur in einem ostdeutschen Kleinbetrieb <i>Joachim Mertens</i>	120
5	Optimierungspotenziale am deutschen Standort bewerten	131
	Das Konzept des Instruments	131
5.1.	Strukturierung und Bewertung betrieblicher Modernisierungsaktivitäten <i>Petra Jung Erceg</i>	131
	Das Instrument in der Praxis	162
5.2	Erzielte Erfolge und verbleibende Hebel bei der Optimierung des Segmentes „Mechatronik“ <i>Heinz-Dieter Lubach, Christian Oldendorf und Jürgen Rehwald</i>	162
5.3	Optimierungspotenziale eines Automobilzulieferers in der Nische <i>Stefan Kretz und Joachim Schüick</i>	175
6	Den Netzwerkbedarf transparent machen	185
	Das Konzept des Instruments	185
6.1	Wirkungen regionaler Kooperationen auf heimische Standortfaktoren identifizieren und bewerten <i>Ursula Richter und Michael Buchner</i>	185

Das Instrument in der Praxis	208
6.2 Potenziale regionaler Netzwerke nutzen – das Beispiel „Measurement Valley“ in Göttingen <i>Heinz-Dieter Lubach, Holger Möhwald und Christian Oldendorf</i>	208
6.3 Lokale Netzwerke als Basis für die Markterschließung – Erfahrungen eines kleinen „home based players“ <i>Erich Willimsky, Thomas King und Steffen Kinkel</i>	223
6.4 Regionale Partnerschaften zur Optimierung der Servicebereitschaft eines Investitionsgüterherstellers <i>Philipp Kühbauch</i>	231
6.5 Flexible Produktion und Markterschließung mit regionalen Netzwerken am Optikstandort Rathenow <i>Joachim Mertens und Peter Poschmann</i>	238
7 Internationale Standortalternativen dynamisch bewerten	253
Das Konzept des Instruments	253
7.1 Dynamische Standortbewertung – Denken in Szenarien und Optionen <i>Michael Buhmann und Michael Schön</i>	253
Das Instrument in der Praxis	277
7.2 Dynamische Bewertung des Produktionsstandorts China <i>Matthias Marquardt und Manfred Gaß</i>	277
7.3 Dynamische Bewertung der Auslandsproduktion in Indien <i>Günter Herrmann</i>	289
7.4 Szenarien und Optionen in Mexiko – Entscheidungsprozesse eines Automobilzulieferers <i>Christian Reh</i>	297
7.5 Bewertung strategischer Handlungsoptionen bei Standortentscheidungen <i>Michael Buhmann und Michael Schön</i>	309

8 Einmal richtig, immer richtig? Strategisches Standortcontrolling und –monitoring 317

Das Konzept des Instruments 317

8.1 Location Control Scorecard (LCSC) und Szenario-Technik als Instrumente für das strategische Standortcontrolling und –monitoring
Steffen Kinkel 317

Das Instrument in der Praxis 352

8.2 Strategiekklärung und Controlling einer Produktionstochter in Ungarn mit Hilfe der Balanced Scorecard – Erfahrungen eines kleinen Mittelständlers
Tobias Umbeck, Andreas Lederer und Joachim Nitze 352

8.3 Dem Schlüsselkunden folgen? Szenarien eines Mittelständlers für den Aufbau einer Produktion in den USA
Christian Hoffmann, Stefan Kretz und Joachim Schück 370

8.4 Potenzialorientiertes Monitoring von Standortalternativen für den Auslandsservice
Philipp Kühbauch und Petra Jung Erceg 388

9 Ausblick: Transnationale Netzwerke bewerten und kontrollen – die zukünftige Herausforderung 399

Gunter Lay und Thorsten Eggers 399

9.1 Einleitung 399

9.2 Stellenwerte internationaler Kooperationen für deutsche Firmen 400

9.3 Herausforderungen internationaler Kooperationen für das Management und Controlling 403

9.4 Konzepte zum Controlling internationaler Kooperationen und offene Fragen 405

9.5 Fazit 409

Abbildungsverzeichnis 413

Tabellenverzeichnis 419

Stichwortverzeichnis 421

Autoren 429