

Steffen Kinkel
Herausgeber

Erfolgsfaktor Standortplanung

In- und ausländische Standorte
richtig bewerten

2., überarbeitete Auflage

4y Springer

HOCHSCHULE
LIECHTENSTEIN
Bibliothek

Inhalt

Teil I Management Summary

1	Management Summary	3
	<i>Steffen Kinkel</i>	
\. 1	Produktionsstandort Deutschland - Renaissance oder Auslaufmodell?	3
1.2	Fünf zentrale Fehler in der Standortentscheidungspraxis.	5
1.2.1	Stimmigkeit von Wettbewerbs- und Standortstrategie wird nicht geprüft	6
1.2.2	Optimierungspotenziale am bestehenden Standort werden nicht adäquat berücksichtigt	6
1.2.3	Netzwerkbedarfe werden nicht systematisch analysiert... ..	7
1.2.4	Statische statt dynamische Standortbewertung: Denken in Szenarien fehlt	7
1.2.5	Anlaufzeiten und Betreuungskosten werden falsch einschätzt	8
1.3	Neue Instrumente zur Standortbewertung tun Not.	9
1.4	Kontakt	18
	Literatur	19

Teil II Problemfall internationale Standortbewertung oder: Warum neue Lösungen notwendig sind

2.1	Ausmaß und Motive von Produktionsverlagerungen und Rückverlagerungen im deutschen Verarbeitenden Gewerbe.	23
	<i>Steffen Kinkel und Spomenka Maloca</i>	
2.1.1	Produktionsstandort Deutschland quo vadis?	23
2.1.2	Leitfragen und Datenbasis.	24
2.1.3	Häufigkeit von Produktionsverlagerungen und Rückverlagerungen.	24
2.1.4	Ziel- und Herkunftsländer von Produktionsverlagerungen und Rückverlagerungen.	28

2.1.5	Motive für Verlagerungen und Rückverlagerungen	30
2.1.6	Fazit	33
	Literatur.	33
2.2	Problemlage und Zielstellung: ein Vorgehensmodell zur strategiekonformen und dynamischen Standortbewertung	35
	<i>Steffen Kinkel und Michael Buhmann</i>	
2.2.1	Problemlage: Zu viele Auslandsengagements sind nicht erfolgreich.	35
2.2.2	Stärken und Schwächen traditioneller Standortbewertungsverfahren	36
2.2.2.1	Qualitative Verfahren.	37
2.2.2.2	Quantitative Verfahren.	38
2.2.2.3	Zusammenfassende Bewertung	39
2.2.3	Das BESTAND Vorgehensmodell einer strategisch fundierten Standortbewertung.	42
2.2.4	Aufbau des Buches.	45
	Literatur.	49
Teil III	Die Strategie im Fokus: Erfolgskritische Standortfaktoren für verschiedene Internationalisierungsstrategien	
	Das Konzept des Instruments	
3.1	Erfolgskritische Standortfaktoren ableiten - eine erfahrungsbasierte Auswahlhilfe.	57
	<i>Steffen Kinkel</i>	
3.1.1	Zentrale Mängel existierender Standortfaktorensystematiken.	57
3.1.2	Eine neue Standortfaktorensystematik	60
3.1.3	Eine erfahrungsbasierte Auswahlhilfe zur Ableitung erfolgskritischer Standortfaktoren	63
3.1.3.1	Erfolgskritische Standortfaktoren für die Internationalisierungsstrategie „Markterschließung“.	66
3.1.3.2	Erfolgskritische Standortfaktoren für die Internationalisierungsstrategie „Kostenreduktion“ . . .	69
3.1.3.3	Erfolgskritische Standortfaktoren für die Internationalisierungsstrategie „following customer“.	72
3.1.3.4	Erfolgskritische Standortfaktoren für die Internationalisierungsstrategie „Technologieerschließung“.	74

3.1.4 Fazit: Die dargestellten Erfahrungen vorab für die Standortbewertung nutzen.77
 Literatur.79

Das Instrument in der Praxis

3.2 Wandel der Einschätzung erfolgskritischer Standortfaktoren für den Produktionsstandort Indien. 83

Günter Herrmann

3.2.1 KOB - Firmenportrait und Produkte. 83
 3.2.2 Auslöser und strategische Ziele der Auslandsproduktion. 83
 3.2.3 Kritische Erfolgsfaktoren für die Standortwahl. 86
 3.2.4 Erfolgskritische Standortfaktoren im operativen Geschäft. 86
 3.2.5 Änderung der Strategie für den Standort Indien. 89
 3.2.6 Fazit. 90

3.3 Erfolgskritische Standortfaktoren für den Auslandsvertrieb - weltweit aktiv von zu Hause?. 93

Erich Willinsky, Thomas King und Petra Jung Erceg

3.3.1 Das Unternehmen und seine Produkte. 93
 3.3.2 Ableitung erfolgskritischer Standortfaktoren. 93
 3.3.2.1 Ausgangssituation und Vorgehensweise. 93
 3.3.2.2 Identifikation der erfolgskritischen Standortfaktoren. 96
 3.3.3 Umsetzung der maßgeschneiderten Faktorensystematik bei der Erschließung zukünftiger Auslandsmärkte. 99
 3.3.4 Zusammenfassung. 100

Teil IV Die „Historieninventur“ - ein Wissensmanagement-Instrument für Standortentscheidungen

Das Konzept des Instruments

4.1 Ziele und Aufbau einer „Historieninventur“ für Standortentscheidungen. 105

Petra Jung Erceg und Gunter Lay

4.1.1 Ausgangslage und Problemstellung. 105
 4.1.2 Inhalte einer Historieninventur für Standortentscheidungen. 107
 4.1.3 Vorgehen bei einer Historieninventur für Standortentscheidungen. 110

4.1.4	Fazit und Ausblick	113
	Literatur	114

Das Instrument in der Praxis

4J,	Marquardts Historie in China und Indien - Erkenntnisse eines international erfahrenen Unternehmens	119
	<i>Matthias Marquardt und Manfred Gaß</i>	
4.2.1	Vorstellung der Marquardt-Gruppe	119
4.2.2	Ablauf und Schwerpunkte der „Historieninventur“	119
4.2.3	Historieninventur für den Standort China	121
4.2.3.1	Entstehung und Ziele der Standortentscheidung	121
4.2.3.2	Vorbereitung, Kriterien und Umsetzung der Standortentscheidung	121
4.2.3.3	Rückblickende Bewertung und Perspektiven	123
4.2.4	Historieninventur für den Standort Indien	124
4.2.4.1	Standortentscheidung und strategischer Hintergrund	124
4.2.4.2	Vorbereitung und Kriterien der Standortentscheidung	125
4.2.4.3	Nachträgliche Beurteilung	125
4.2.4.4	Perspektiven in Indien	126
4.2.5	Fazit: Lernen aus den Standortentscheidungen China und Indien	127
43	Lernen aus Erfahrungen in Südkorea und Mexiko - ein Automobilzulieferer berichtet	129
	<i>Christian Reh</i>	
4.3.1	Die Firma Behr Thermot-tronik GmbH im Überblick	129
4.3.2	Notwendigkeit einer Historieninventur	129
4.3.3	Historieninventur zur Standortentscheidung für Südkorea	131
4.3.3.1	Strategischer Hintergrund der Standortwahl	131
4.3.3.2	Standortalternativen und Entscheidungskriterien	131
4.3.3.3	Bewertung der Standortbedingungen, Erfahrungen und Perspektiven	132
4.3.4	Historieninventur zur Standortentscheidung für Mexiko	132
4.3.4.1	Strategischer Hintergrund der Standortwahl	132
4.3.4.2	Standortalternativen und Entscheidungskriterien	132
4.3.4.3	Bewertung der Standortbedingungen, Erfahrungen und Perspektiven	134
4.3.5	Bewertung der Historieninventur	134

4.4	Einmal Bulgarien und zurück - Ergebnisse der Historieninventur in einem ostdeutschen Kleinbetrieb	137
	<i>Joachim Mertens</i>	
4.4.1	OPTOTEC und der Ansatz flexibler Produktionskooperationen	137
4.4.2	Die Rolle des Optikstandorts Rathenow.	138
4.4.3	Etappen der Produktionskooperationen von OPTOTEC.	139
4.4.4	Historie der Produktionskooperation in Bulgarien.	140
4.4.5	Fazit	144
Teil V	Optimierungspotenziale am deutschen Standort bewerten	
	Das Konzept des Instruments	
5.1	Strukturierung und Bewertung betrieblicher Modernisierungsaktivitäten	151
	<i>Petra Jung Erceg</i>	
5.1.1	Warum eine Analyse der Optimierungspotenziale am Standort Deutschland?	151
5.1.2	Instrumente zur Analyse und Bewertung der internen Optimierungspotenziale.	152
5.1.3	Maßnahmenschraster.	153
5.1.3.1	Modernisierungsfeld „Technik“.	156
5.1.3.2	Modernisierungsfeld „Personal“.	159
5.1.3.3	Modernisierungsfeld „Organisation“.	162
5.1.3.4	Modernisierungsfeld „Produktgestaltung“.	165
5.1.4	Internetbasiertes Tool zur Bewertung unausgeschöpfter Modernisierungspotenziale am deutschen Standort	167
5.1.5	Workshopkonzept zur unternehmensinternen Analyse der Optimierungspotenziale am deutschen Standort	173
5.1.6	Fazit	177
	Literatur	178
	Das Instrument in der Praxis	
5.2	Erzielte Erfolge und verbleibende Hebel bei der Optimierung des Segmentes „Mechatronik“	183
	<i>Heinz-Dieter Lubach, Christian Oldendorf und Jürgen Rehwald</i>	
5.2.1	Ein Unternehmen stellt sich vor- die Göttinger Sartorius AG mit dem Segment Mechatronik.	183
5.2.2	Innovation und Modernisierung - von der Werkstatt zum Globalisierer.	184
5.2.3	Vorgehen zur Bewertung der internen Modernisierungspotenziale - ein Erfahrungsbericht	187

5.2.4	Theorie und Praxis im Unternehmen - von der Übertragung der Prozessenerfahrungen in die betriebliche Praxis.	190
5.2.5	Die Anwendbarkeit des Instruments „Modernisierungspotenziale bewerten“ - ein Instrument für Standortentscheidungen.	193
5.2.6	Fazit.	194

5.3 Optimierungspotenziale eines Automobilzulieferers in der Nische. 195

Stefan Kretz und Joachim Schück

5.3.1	Vorstellung der Firma alutec.	195
5.3.2	Analyse und Bewertung interner Optimierungspotenziale am Standort Sternenfels.	196
5.3.3	Prozess zur Bewertung der internen Modernisierungspotenziale.	197
5.3.3.1	Zusammenfassung bereits realisierter Modernisierungsmaßnahmen.	197
5.3.3.2	Modernisierungspotenziale im Technikbereich . . .	199
5.3.3.3	Modernisierungspotenziale im Organisationsbereich.	200
5.3.3.4	Modernisierungspotenziale im Personalbereich_____	201
5.3.4	Fazit.	202

Teil VI Den Netzwerkbedarf transparent machen

Das Konzept des Instruments

6.1 Wirkungen regionaler Kooperationen auf heimische Standortfaktoren identifizieren und bewerten. 209

Ursula Richter und Michael Buchner

6.1.1	Standortfaktoren - eine unveränderbare Gegebenheit?	209
6.1.2	Wirkungen von Unternehmenskooperationen im standörtlichen Kontext.	210
6.1.2.1	Standortkonstitution durch kooperierende Akteure.	210
6.1.2.2	Operationalisierung für die Kooperation von Unternehmen in der Region.	212
6.1.3	Wirkungen regionaler Kooperationen auf Standortfaktoren. ..	214
6.1.3.1	Der Kooperationsbegriff im Projekt BESTAND_____	214
6.1.3.2	Standortfaktoren, die durch Unternehmen in regionaler Kooperation verbessert werden können 9 Beispiele für Wirkungsketten.	216
6.1.4	Wie vorgehen bei der Identifizierung und Bewertung von Kooperationspotenzialen? - eine Handlungshilfe in drei Schritten.	222

6.1.5 Fazit für die Bewertung inländischer Standortfaktoren 226
Literatur 228

Das Instrument in der Praxis

6.2 Potenziale regionaler Netzwerke nutzen - das Beispiel „Measurement Valley“ in Göttingen 233
Heinz-Dieter Lubach, Holger Möhwald und Christian Oldendorf

6.2.1 Denken und Handeln in Netzwerken - die Globalisierungserfahrungen der Göttinger Sartorius AG. 233
6.2.2 Technologiedifferenzierung - mit einem neuen Konzept in ein erfolgreiches globales Netzwerk 234
6.2.3 Das regionale Netzwerk „Measurement Valley“ - Vorstellung eines Vereins zur Stärkung der regionalen Wirtschaft 237
6.2.4 Bilanzierung der Aktivitäten im „Measurement Valley“ - die Arbeit im Netzwerk und seine systematische Bewertung 239
6.2.5 Ungenutzte Ressourcen am Beispiel des Measurement Valley - über die Grenzen des Netzwerkgedankens. 244
6.2.6 Fazit 245

6.3 Lokale Netzwerke als Basis für die Markterschließung - Erfahrungen eines kleinen „home based players“ 247
Erich Wülimsky, Thomas King und Steffen Kinkel

6.3.1 Ausgangslage der Firma Scherzinger. 247
6.3.2 Strategische Säulen der Markterschließung im Ausland. 248
6.3.3 Vorgehen bei der Analyse der lokalen Netzwerkpotenziale 249
6.3.4 Fazit und Ausblick 252
Literatur 254

6.4 Regionale Partnerschaften zur Optimierung der Servicebereitschaft eines Investitionsgüterherstellers 255
Philipp Kühbauch

6.4.1 Einleitung. 255
6.4.2 Regionale Partnerschaften zur Optimierung der Servicebereitschaft 256
6.4.3 Fallbeispiel Gießerei als regionaler Partner. 257
6.4.4 Fazit 259

6.5 Flexible Produktion und Markterschließung mit regionalen Netzwerken am Optikstandort Rathenow 261
Joachim Mertens und Peter Poschmann

6.5.1 Historie des Optikstandorts Rathenow. 261
6.5.2 Das Kompetenzzentrum Optik Rathenow (KOR). 262

6.5.3	Potenziale des KOR zur Verbesserung der Standortqualität für seine Unternehmen.	265
6.5.3.1	Das Beispiel OPTOTEC: Flexible Produktion in regionaler Kooperation.	267
6.5.3.2	Das Beispiel Poschmann: Markterschließung in regionaler Kooperation.	268
6.5.4	Fazit.	271

Teil VT! Internationale Standortalternativen dynamisch bewerten

Das Konzept des Instruments

7,1	Dynamische Standortbewertung - Denken in Szenarien und Optionen	279
	<i>Michael Buhmann und Michael Schön</i>	
7.1.1	Dynamische Entwicklung von Standortfaktoren.	279
7.1.2	Lernprozess der Standortbewertung.	280
7.1.3	Szenariobasierte Standortbewertung.	282
7.1.3.1	Erfolgskritische Standortfaktoren identifizieren.	282
7.1.3.2	Ursache-Wirkungszusammenhänge analysieren.	283
7.1.3.3	Prognose von Umfeld- und Performanceentwicklungen.	284
7.1.3.4	Konsistenzprüfung.	290
7.1.3.5	Überführung in die Wirtschaftlichkeitsbetrachtung.	290
7.1.4	Bewertung strategischer Optionen.	293
7.1.4.1	Strategisches Management und Realloptionen.	293
7.1.4.2	Verfahren der realoptionsbasierten Investitionsbewertung.	294
7.1.4.3	Anwendbarkeit des Realoptionsansatzes auf Standortentscheidungen.	295
7.1.5	Zusammenfassung und Ausblick.	298
	Literatur.	298

Das Instrument in der Praxis

7.2	Dynamische Bewertung des Produktionsstandorts China	303
	<i>Matthias Marquardt und Manfred Gaß</i>	
7.2.1	Kurze Vorstellung der Marquardt-Gruppe.	303
7.2.2	Dynamische und kritische Entscheidungskriterien.	304
7.2.2.1	Markt, Kunden und Wettbewerber.	304
7.2.2.2	Rechtssicherheit und Standortrisiko.	304
7.2.2.3	Steuern und Finanzen.	304

7.2.2.4	Standortkosten	305
7.2.2.5	Personalressourcen	305
7.2.3	Performanceentwicklung am Standort China	306
7.2.3.1	Produktivität	306
7.2.3.2	Fertigungstiefe	306
7.2.3.3	Markt	307
7.2.4	Umfeldentwicklungen am Standort China	307
7.2.4.1	Wechselkurs	308
7.2.4.2	Personalkosten	308
7.2.4.3	Zölle	309
7.2.4.4	Wasser und Energie	310
7.2.4.5	Steuerbelastung	311
7.2.5	Fazit und Wertung	312
7.3	Dynamische Bewertung der Auslandsproduktion in Indien	315
	<i>Günter Herrmann</i>	
7.3.1	Aiisgangslage und Ziele des KOB-Engagements in Indien	315
7.3.2	Kostenentwicklung am Standort Indien	316
7.3.3	Strategische Handlungsoptionen für den Standort Indien	317
7.3.3.1	Handlungsoption 1: Umsatzausweitung des Produktionswerks in Indien durch Erschließung neuer Märkte in Indien bzw. Asien	317
7.3.3.2	Handlungsoption 2: Umsatzausweitung des Produktionswerks in Indien durch stärkere Produktionsverlagerung von Wolfstein nach Indien	318
7.3.4	Szenariobasierte Wirtschaftlichkeitsbetrachtung der beiden Handlungsoptionen	318
7.3.5	Fazit	321
7.4	Szenarien und Optionen in Mexiko - Entscheidungsprozesse eines Automobilzulieferers	323
	<i>Christian Reh</i>	
7.4.1	Die Firma Behr Thermot-tronik GmbH im Überblick	323
7.4.2	Ausgangsposition für die Notwendigkeit einer Standortentscheidung im NAFTA-Raum	323
7.4.3	Drei Standortalternativen im NAFTA-Raum in einer dynamischen Investitionsrechnung	325
7.4.4	Erläuterungen zur Standortentscheidung und aktuelle Entwicklung	327
7.4.5	Handlungsoptionen und szenariobasierte Wirtschaftlichkeitsbetrachtung für den Standort Mexiko	329
7.4.5.1	Handlungsoptionen am Standort Mexiko	329

	7.4.5.2 Szenariobasierte Wirtschaftlichkeitsbetrachtung	330
7.4.6	Fazit	333
7.5	Bewertung strategischer Handlungsoptionen bei Standortentscheidungen	335
	<i>Michael Buhmann und Michael Schön</i>	
7.5.1	Das Beispiel BehrTT: Ausstieg als flexible Handlungsoption bei Standortentscheidungen	335
7.5.2	Bewertung einer Handlungsoption	336
	7.5.2-1 Investitionsbewertung der High-Invest-Variante	337
	7.5.2.2 Investitionsbewertung der Low-Invest-Variante	338
	7.5.2.3 Investitionsbewertung der Low-Invest-Variante unter Berücksichtigung einer Ausstiegsoption und von Mietzahlungen	339
7.5.3	Schlussbetrachtung	341
	Literatur	342
Teil VIII	Einmal richtig, immer richtig? Strategisches Standortcontrolling und -monitoring	
	Das Konzept des Instruments	
8.1	Location Control Scorecard (LCSC) und Szenario-Technik als Instrumente für das strategische Standortcontrolling und -monitoring	347
	<i>Steffen Kinkel</i>	
8.1.1	Herausforderung Standortcontrolling	347
8.1.2	Die Balanced Scorecard (BSC) als möglicher Ansatz für ein strategisches Standortcontrolling	349
8.1.3	Eignung der Balanced Scorecard für ein strategisches Standortcontrolling	351
8.1.4	Eine Location Control Scorecard (LCSC) für das strategische Standortcontrolling	353
8.1.5	Verfahren zur Umsetzung eines strategischen Standort Controlling auf Basis der LCSC	355
8.1.6	Möglichkeiten zum Einsatz der Szenario-Technik für das strategische Monitoring potenzieller Standortalternativen	370
8.1.7	Vorgehensweise bei der Erstellung von Szenarien für das strategische Monitoring potenzieller Standortalternativen	371
8.1.8	Fazit	375
	Literatur	377

Das Instrument in der Praxis

8.2 Strategiekklärung und Controlling einer Produktionstochter in Ungarn mit Hilfe der Balanced Scorecard - Erfahrungen eines kleinen Mittelständlers. 383
Tobias Umbeck, Andreas Lederer und Joachim Nitze

8.2.1 Ausgangslage der Firma Wissner. 383

8.2.2 Warum eine Balanced Scorecard für das strategische Controlling der ungarischen Produktionstochter?. 384

8.2.3 Entwicklung einer Balanced Scorecard für Wissners Produktionsstandort in Ungarn. 385

8.2.3.1 Grundlagen des Projekts schaffen. 385

8.2.3.2 Strategie klären. 388

8.2.3.3 Strategische Ziele ableiten und verknüpfen. 390

8.2.3.4 Kennzahlen identifizieren. 391

8.2.3.5 Zielwerte festlegen und Maßnahmen ableiten. 393

8.2.3.6 Abschluss und Übergabe. 397

8.2.4 Fazit. 398

Literatur. 398

8.3 Dem Schlüsselkunden folgen? Szenarien eines Mittelständlers für den Aufbau einer Produktion in den USA. 401
Christian Hoffmann, Stefan Kret- und Joachim Schück

8.3.1 Ausgangslage der Firma alutec Metallwaren GmbH & Co. 401

8.3.2 Entwicklung von Szenarien zum Monitoring des Standortes USA. 403

8.3.2.1 Phase 1: Definition des Szenariofeldes und Identifikation möglicher Einflussfaktoren. 403

8.3.2.2 Phase 2: Vernetzungsartalyse zur Identifikation weniger Schlüsselfaktoren. 403

8.3.2.3 Phase 3: Projektion der Schlüsselfaktoren. 405

8.3.2.4 Phase 4: Konsistenzanalyse und Szenarienbündelung. 410

8.3.2.5 Phase 5: Szenario-Interpretation. 410

8.3.3 Bewertung und Monitoring des Standortes USA mit Szenarien. 413

8.3.4 Fazit. 415

Literatur. 417

8.4 Potenzialorientiertes Monitoring von Standortalternativen für den Auslandsservice. 419
Philipp Kühbauch und Petra Jung Erceg

8.4.1 Ausgangssituation. 419

8.4.2 Projektionen der Serviceumsätze in Nordamerika. 421

8.4.3	Bestimmung der Chancen- und Risikopotenziale verschiedener Servicestandortoptionen für unterschiedliche Zukunftsbilder.	423
8.4.4	Handlungsplan zur Realisierung der ausgewählten Serviceoption.	427
8.4.5	Fazit.	428

Teil IX Aasblick

9	Ausblick: FuE-Verlagerungen ins Ausland - die zukünftige Herausforderung?	431
	<i>Steffen Kinkel und Spomenka Maloca</i>	
9.1	Einleitung	431
9.2	Leitfragen und Datenbasis.	432
9.3	Häufigkeit von FuE-Verlagerungen ins Ausland.	433
9.4	Zielregionen von FuE-Verlagerungen	434
9.5	Motive für FuE-Verlagerungen.	436
9.6	Determinanten und Effekte von FuE-Verlagerungen.	438
9.7	Fazit	440
	Literatur.	441

Autoren	443
--------------------------	-----

Stichwortverzeichnis	445
---------------------------------------	------------