

Aufbruch in die Ferne – Sind Standorte im Ausland besser als deutsche?

Petra Jung Erceg, Dr. Steffen Kinkel

Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung ISI, Karlsruhe

Wesseling, 07. Juni 2005

Übersicht

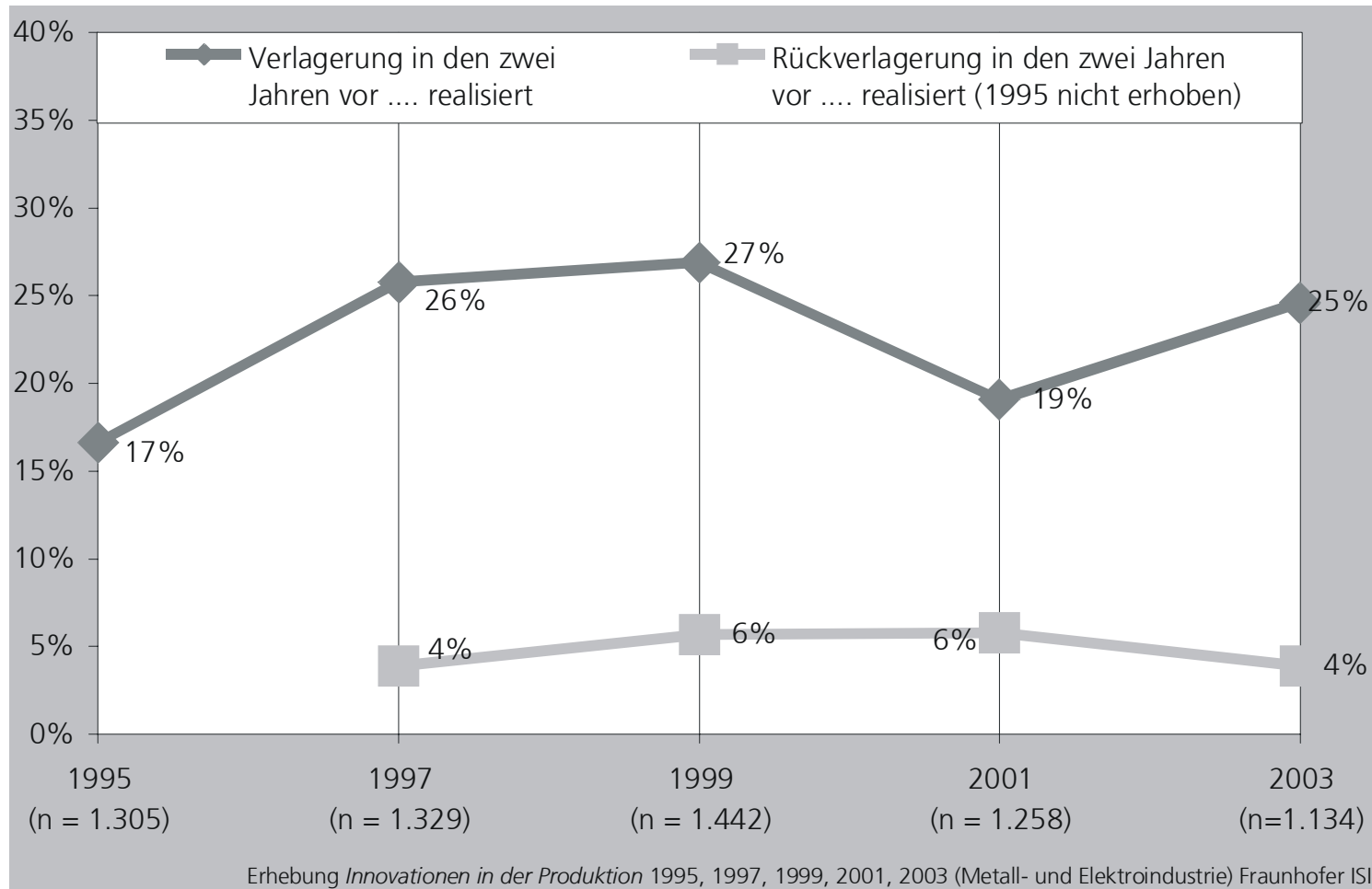
- ◆ Die Erhebung *Innovationen in der Produktion* des ISI
- ◆ Produktionsverlagerungen und Rückverlagerungen im Zeitverlauf
- ◆ Zielregionen von Produktionsverlagerungen
- ◆ Motive für Produktionsverlagerungen und Rückverlagerungen
- ◆ Zentrale Fehler bei der Standortbewertung und neue Bewertungsinstrumente
- ◆ Fazit: Ansatzpunkte für die Standortoptimierung

Erhebung *Innovationen in der Produktion* des Fraunhofer ISI

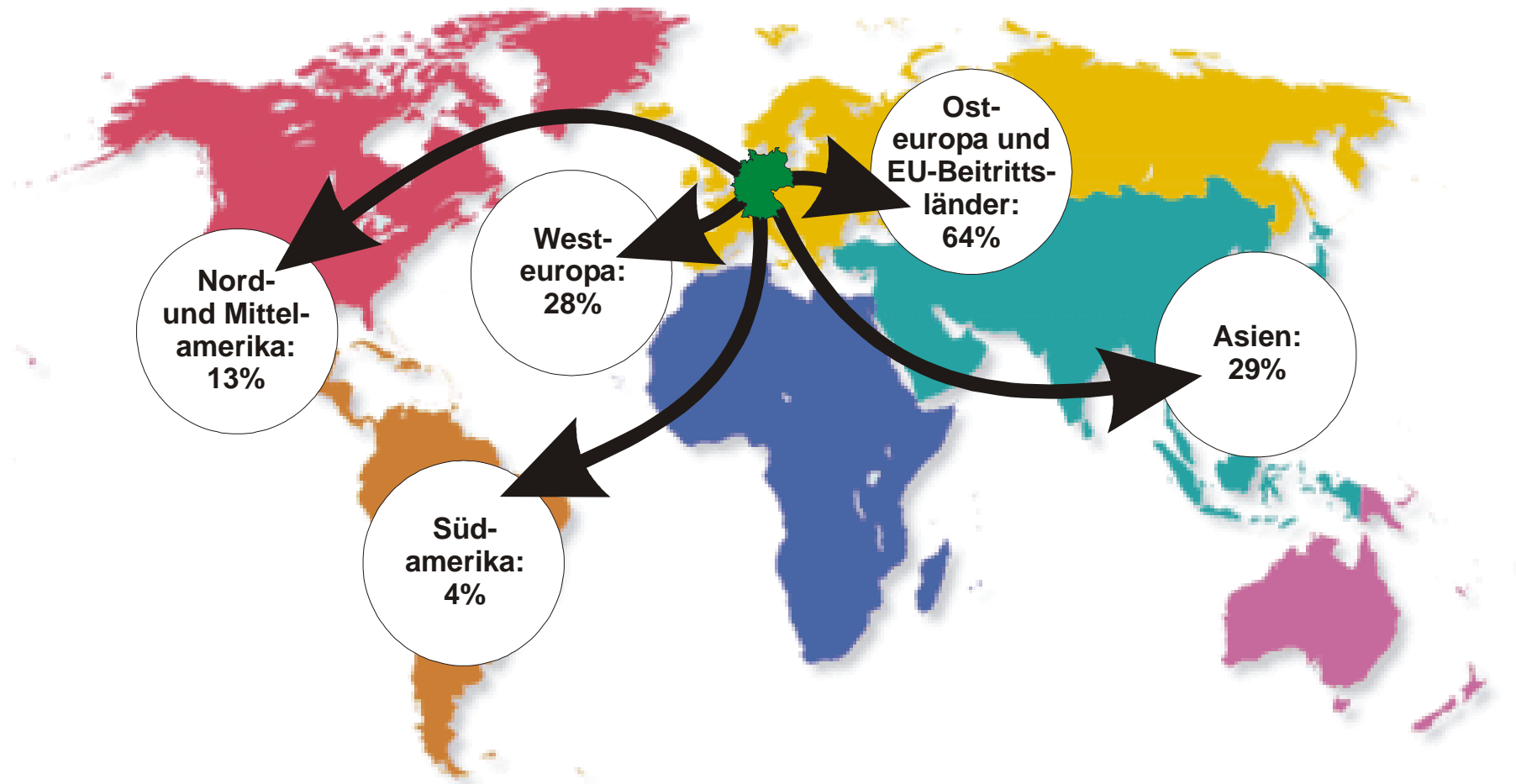
- Zielgruppe:** Kernbereiche des Verarbeitenden Gewerbes in Deutschland: Metall- und Elektroindustrie, Chemische und Kunststoffverarbeitende Industrie (seit 2001)
- Zeitpunkte der Befragung:** seit 1995 alle zwei Jahre
- Teilnehmerzahl:** 1.450 (2003), 1.630 (2001), 1.442 (1999), 1329 (1997), 1326 (1995)
- Befragungsinhalte:** Strategie, Technologiemanagement, Technikeinsatz, Produktionsorganisation, Kooperationsverhalten, produktbegleitende Dienstleistungen, Personal, Auslandsproduktion, Outsourcing, Performance, betriebliche Rahmendaten
- Aktuelle Auswertungen:** Betreiben statt Verkaufen (Betreibermodelle)
- Techniken im Trend
- Fertigungstiefe – Ballast oder Kapital
- Automobilzulieferer in der Klemme
- Innovation - mehr als Forschung und Entwicklung
- Produktionsverlagerungen unter der Lupe*

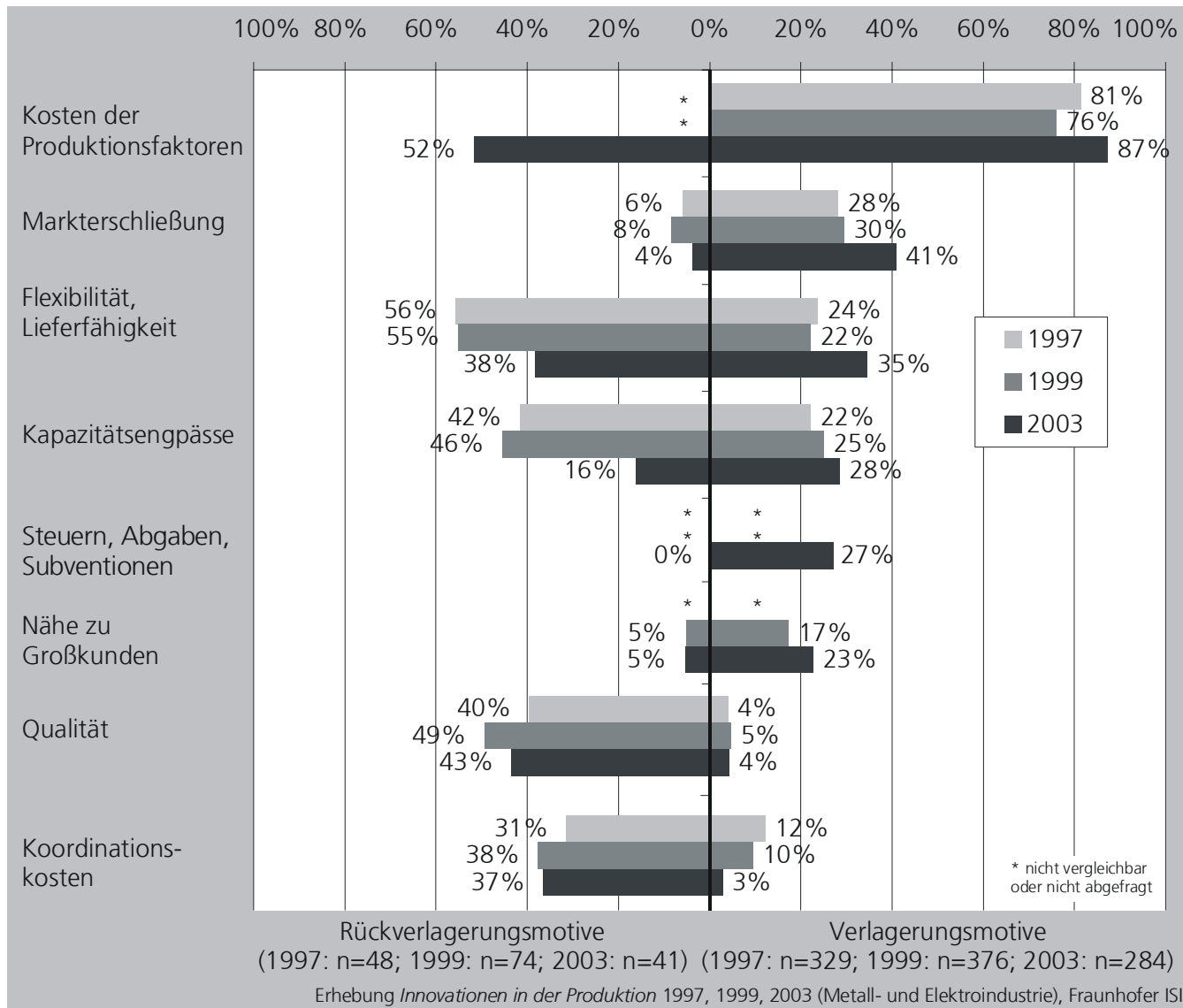


Verlagerer und Rückverlagerer im Zeitverlauf (M&E-Industrie)



Zielregionen von Produktionsverlagerungen (Mehrfachnennungen)

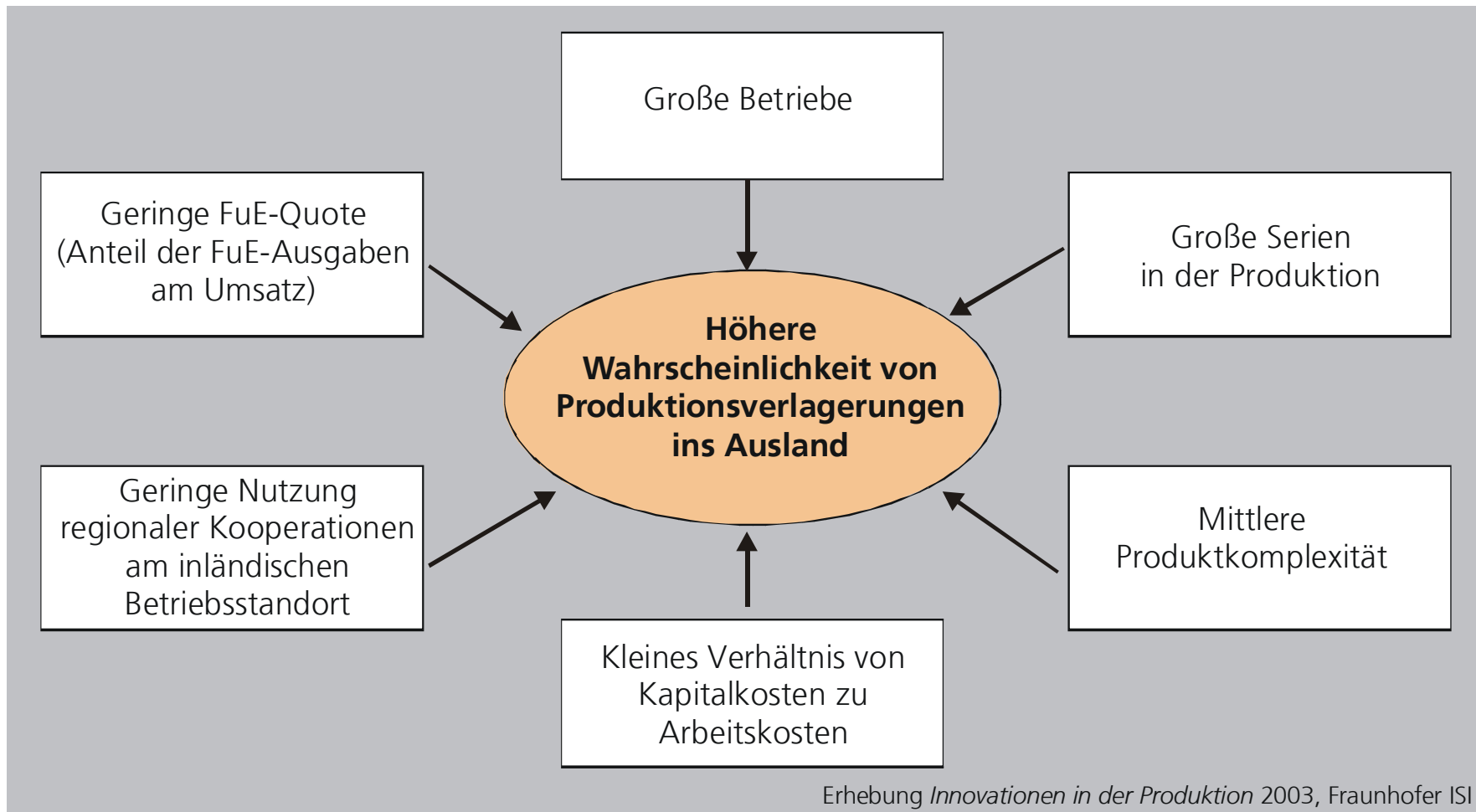









Verlagerungs- und Rückverlagerungsmotive im Zeitverlauf (nur Metall- und Elektroindustrie; Mehrfachnennungen)



Merkmale von Betrieben mit höherer Verlagerungsneigung



7 zentrale Fehler bei Standortentscheidungen

- 1. Mangelnde Stimmigkeit von Strategien und Bewertungskriterien:** Rein kostengetriebene Initiativen scheitern häufiger; *erfolgskritische Standortfaktoren* wie z. B. Flexibilitäts- und Lieferfähigkeitseinbußen (häufigstes Rückverlagerungsmotiv) oftmals vernachlässigt 
- 2. Keine fundierte Bewertung interner Optimierungspotenziale** am deutschen Standort: nur Vergleich "gewachsener deutscher Standort" vs. "optimale Planung auf der grünen Wiese" 
- 3. Keine Bewertung des Netzwerkbedarfs** am jeweiligen Standort
Angezeigt wäre: Wert gewachsener Netzwerke vs. Kosten für den Netzwerkaufbau 
- 4. Statische statt dynamische Standortbewertung:** Bandbreiten künftiger Entwicklungsmöglichkeiten (Szenarien, z. B. zu Lohn- oder Marktentwicklungen)
- 5. Analyse des Stellenwerts einzelner Standortfaktoren für das Gesamtergebnis** (Sensitivitätsanalysen und regelmäßige Überprüfung) **nicht angelegt** 
- 6. Anlaufzeiten zur Sicherung der notwendigen Qualität und Produktivität unterschätzt**
Erfahrung aus Unternehmen: *Planzahlen aus Business-Plänen mal 2,5*
- 7. Gemeinkosten für Aufbau, Betreuung, Koordination, Kontrolle des ausländischen Standorts (Overheads) nicht richtig abgeschätzt und zugewiesen**
(Praxisbeispiel: 9 DM Overheads je DM Umsatz im 1. Jahr eines Bulgarienengagements) 

Erfolgskritische Standortfaktoren für die Internationalisierungsstrategien

Kostenreduktion

Stufe 1: Einzelkosten der "Herstellung" (i.w.S.)

1. Faktorkosten: Lohn/Gehalt, Vorleistungen, Transport, Anlagen

2. Entwicklung (Angleichung) der Faktorkosten (Personal, Material, Vorleistungen, Transport, Anlagen)

Stufe 2: Übergang zu Stückkosten

3. Produktivitätsniveau

4. Personalverfügbarkeit und -fluktuation

5. Anlaufzeiten und -kosten

Stufe 3: Einbezug von Gemeinkosten

6. Betreuungs- und Koordinationskosten ("Overheads")

7. Qualifizierungs- & Trainingskosten

Stufe 4: Einbezug von "versunkenen Kosten" (sunk costs)

8. Kosten für Technologieanpassung

9. Kosten für Netzwerkaufbau

10. "Weiche Faktoren" (Vertrauen, Motivation)

Markterschließung



1. Realistisches Marktpotenzial

2. Konzentration, Marktmacht, Technologie-niveau, sunk costs der lokalen Wettbewerber

3. Marktkenntnisse

4. Zugriff auf Vertriebswege/-netzwerke

5. Zielpreise und Margen

6. Anpassungsnotwendigkeit von Produkten

7. Anwendungsberatungs- und Servicebedarf

8. Produkthaftung

9. Tarifäre (v.a. Zölle, local content) und **nichttarifäre Handelsbarrieren (z.B. Einstellung zu "deutschen" Produkten)**

10. Währungsvorteile auf der Beschaffungsseite



alutec GmbH & Co., Sternenfels: Optimierung „zu Hause“



Das Unternehmen: Hersteller von Aluminiumfließpressteilen, Automobilzulieferer, 160 Beschäftigte

Die Strategie: Kostenführer durch Technologieführerschaft bei Prozessen

Optionen der Auslandsproduktion:

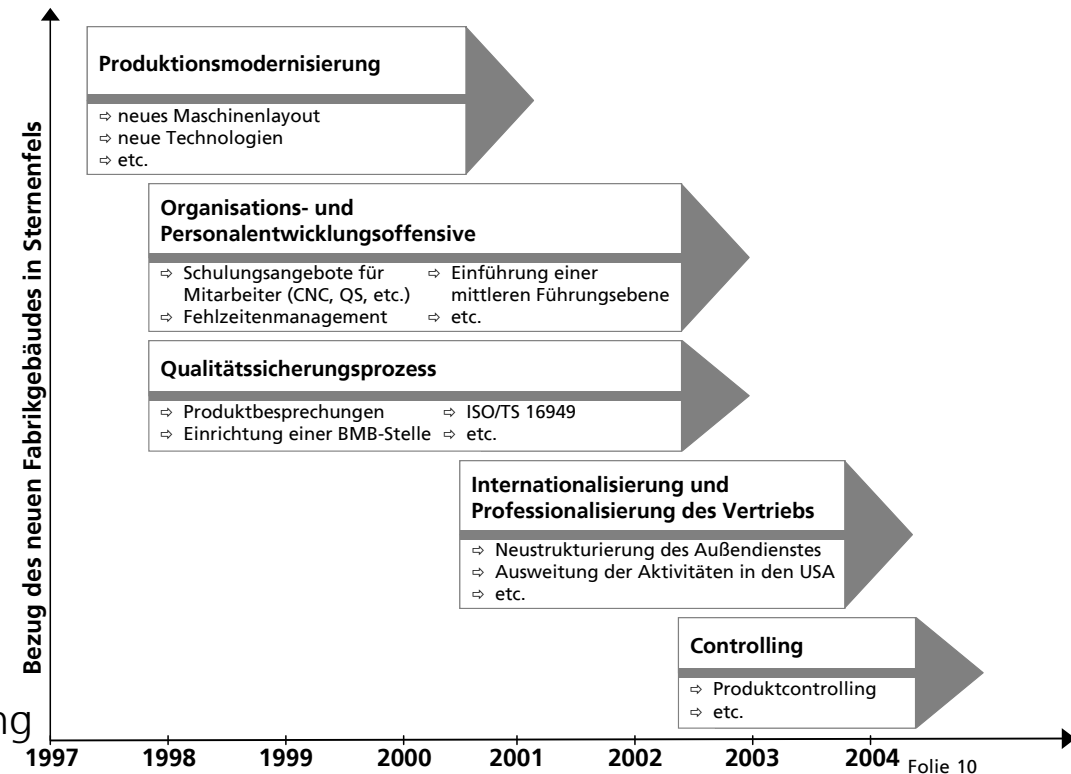
- Aufbau einer Produktion in der Nähe eines großen Kunden in den USA
- Weitere Optimierung/Modernisierung am Stammsitz

Analyse der Modernisierungspotenziale zu Hause:

- Potenziale des Vertriebs erst zu 60 % ausgeschöpft
- Potenziale im Bereich Personal erst zu 50 bis 60 % ausgeschöpft

Die Ergebnisse:

- Durchlaufzeiten und Produktivität können am Stammsitz um weitere ca. 20 % verbessert werden
- Zunächst kein "Folge dem Kunden", kein Aufbau einer Produktion in den USA, aber genaues Monitoring



Sartorius AG, Göttingen: Netzwerkpotenziale nutzen

Das Unternehmen: Hersteller von Labor-, Industriewaagen und Separationstechnik, ca. 3.750 Beschäftigte

Die Strategie: Technologieführerschaft

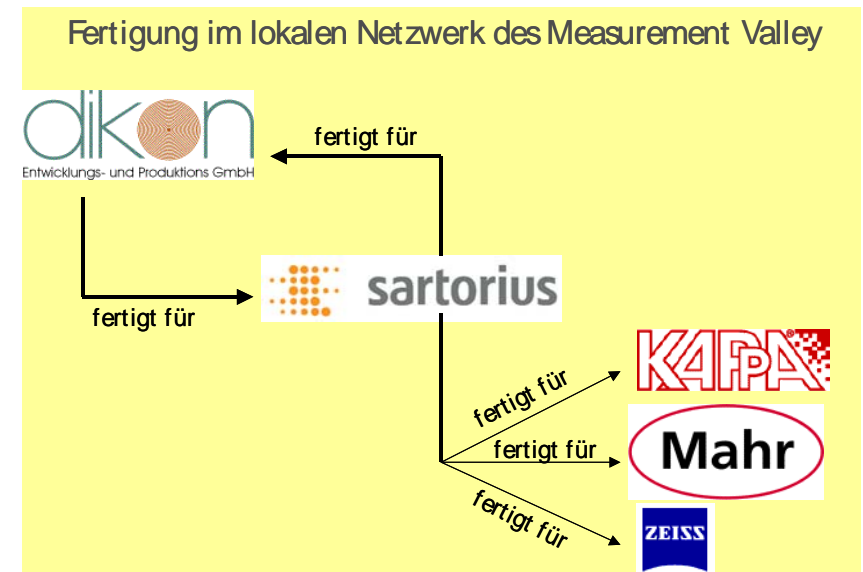
Der Auftrag (Mitte der 90er): Verlagerung der Elektronikfertigung nach Asien

Die Analyse:

- Malaysischer Lieferant will starken Partner (Win-win-Potenzial)
- Prozessautomatisierung in Göttingen nicht ausgereizt
- Lokales Netzwerk *Measurement Valley* bietet Chancen

Die Ergebnisse:

- Neue Strategie der Technologiedifferenzierung
- Verbleib der Elektronikfertigung in Göttingen:
Erreichen ehrgeiziger Kostenziele, kein Stellenabbau
- Elektronikfertigung wird zu "Sartorius electronics":
 - Profit-Center mit wachsendem Drittmarktanteil von bereits über 30 %, v. a. im lokalen Netzwerk
 - Sonderpreis "Auftragsfertiger des Jahres 2002"



Location Control Scorecard zur Sensitivitätsanalyse

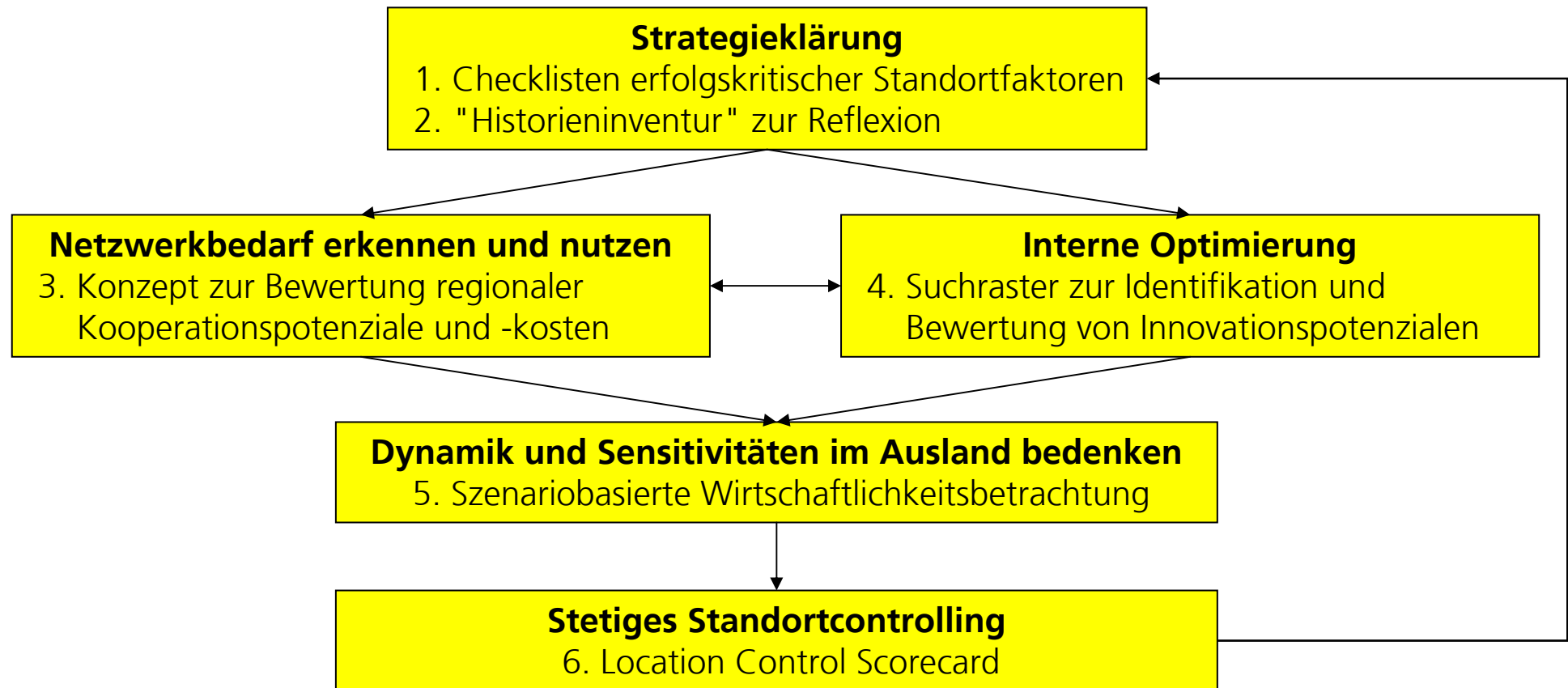


Strategische Ziele und kritische Standortfaktoren	Indikator	Istwert in t	Kritische Grenze	Zielwert in t + 1	Tendenz	Warnsignal	Maßnahmen
Finanzielle Perspektive							
Cash-Flow am Standort	spät	0,37	0,30	0,60	↗	■	
Marktperspektive							
Vertriebswege	früh	3	2,65	4	→	■	
Performanceperspektive							
Materialkostenanteil	spät	54 %	58 %	57 %	↗	■	Material(gemein)kostenanalyse
Umfeldperspektive							
Lohnkostenniveau (% von D)	früh	30 %	35 %	33 %	↗	■	Genaueres Monitoring
(Netzwerk-)Potenziale							
Marktkennntnisse	früh	2	1,83	5	↑	■	„Dranbleiben“

Platzhalter für Datenamen



Strategische Standortplanung und -optimierung – Vorgehen und Unterstützungsinstrumente aus dem Verbundprojekt BESTAND



Fazit: Ansatzpunkte für die Unternehmensplanung

- ◆ *Markt- und kundenorientierte Strategien* sind tragfähiger als rein kostengetriebene Initiativen: Marktpotenziale entscheiden, gründliche *dynamische Analysen* lohnen (Sensitivitäten!)
- ◆ Lohnende Innovationsfelder identifizieren: *ganzheitlicher Blick auf Innovationsstrategien* (neue Produkte, neue Produkt-Dienstleistungs-Kombinationen, neue Prozesstechnik und -organisation)
- ◆ Die Stärken stärken: Anreize für *Kompetenzentwicklung* in den Innovationsfeldern schaffen, *Qualifizierung* entsprechend steuern
- ◆ Den *Wert regionaler Verflechtungen* (Kooperationen, Verbünde, Netzwerke, mit flexiblen Lieferanten, Komplementärproduzenten, FuE-Einrichtungen, Aus- und Weiterbildungsträgern etc.) bewusst machen (Sensibilisierung) und erfolgreiche Ansätze vorantreiben

Danke für Ihre Aufmerksamkeit

Petra Jung Erceg

Petra.Jung-Erceg@isi.fraunhofer.de

www.standorte-bewerten.de

