

Erfolgreich im Ausland II

Richtigen Standort wählen

Die Spielregeln der Globalisierung haben sich grundlegend verändert. Industriegüterunternehmen stehen vor der strategischen Fragestellung, ob und wie sie die Opportunitäten in neuen Märkten nutzen können. In einer fünfteiligen Serie beschreiben Ihnen Dr. Bernd Löser, Experte für globale Wertschöpfungsstrategien, sowie Prof. Dr. Hans Olaf Warning, der Internationales Management lehrt, die wichtigsten Meilensteine eines Auslandsengagements. Im zweiten Teil geht es hier um die Auswahl geeigneter Standorte im Ausland.

Während im ersten Teil der fünfteiligen Serie „Erfolgreich im Ausland“ der Schwerpunkt auf der Definition der Markt- und Wertschöpfungsstrategie lag, erläutert der zweite Teil eine Vorgehensweise, wie geeignete Standorte im Ausland ausgewählt werden können. Dies wird im Kontext einer Verlagerung ins Ausland aus Kostengründen dargelegt. Bei Verlagerungen aus Marktgründen sind noch weitere Faktoren wie Kundennähe zu berücksichtigen.

MEHRSTUFIGER FILTERPROZESS

Die Auswahl eines geeigneten Standorts sollte über einen mehrstufigen Filterprozess von einer Longlist zu einer Shortlist der potenziellen Standorte erfolgen. Dieser Prozess nimmt erfahrungsgemäss etwa drei Monate in Anspruch. Die Erkenntnisse aus dem Auswahlprozess – gerade im Hinblick auf die finanziellen Grössen (wie zum Beispiel die lokalen Faktorkosten) – fliessen in den Business Plan mit ein, welcher im dritten Teil der Serie behandelt wird.

Bei der Auswahl des Standorts sind etliche Faktoren zu berücksichtigen. Wie bei jedem Filterprozess gilt auch hier das Grundprinzip, die Informationsdichte, bestehend aus der Untersuchungsbreite (wie viel Einheiten werden untersucht) und –tiefe (wie viel Kriterien werden pro Einheit beleuchtet) über jeden Schritt ausgewogen zu gestalten. Der in diesem Beitrag vorgeschlagene fünfstufige Filterprozess stellt eine interessante Möglichkeit dar, diesem Anspruch gerecht zu werden. Das Ergebnis ist eine Empfehlung für einen neuen Standort.

Filter eins: Die Longlist der Länder für eine mögliche Verlagerung sollte zunächst nach wirtschaftspolitischen (politische Stabilität, Korruptionsindex, Schutz des geistigen Eigentums) Rahmenbedingungen betrachtet werden.

Filter zwei: Ergänzend dazu werden die makroökonomischen Kriterien (BIP-Wachstum, Arbeitslosenquote, Foreign-Direct-Investment, Anreizsysteme für Investitionen, Bürokratie, legale Vorschriften) bewertet. Neben positiven Aspekten wie Anreizsystemen für Investitionen sind auch Aspekte mit deutlich einschränkendem Charakter zu beachten. So schreibt

beispielsweise China für viele Engagements von ausländischen Investoren die Bildung eines Joint-Ventures unter chinesischer Beteiligung vor, was die eigene unternehmerische Handlungsfreiheit teilweise erheblich einschränken kann.

Filter drei und vier: Die verbleibenden Länder werden auf Regionen-Ebene im Hinblick auf industrieespezifische (Verfügbarkeit qualifizierter Mitarbeiter, allgemeinen Lohnkosten, Kundennähe) und regional bedingte Faktoren (lokale Infrastruktur, Grundstücks und Gebäudekosten, Steuern) analysiert.

Während in den Filtern eins bis drei in der Regel öffentlich verfügbare Informationen verwendet werden (Informationen von der Weltbank), bedarf es zur Untersuchung der Standortbedingungen in den einzelnen Regionen der Staaten meist kompetenter Partner mit detaillierter Vor-Ort-Expertise. Diese kennen sich in den einzelnen Regionen oder Industrieparks aus und sind mit Sonderrechten für den Immobilienerwerb, Besteuerung etc. vertraut. In vielen Ländern gibt die Regierung potenziellen Investoren solche Experten als Berater an die Hand.

Die nach Filter vier in der Shortlist übriggebliebenen zwei bis drei Regionen/Standorte sollten unbedingt vor Ort besucht werden. Bei diesen Besuchen stehen Gespräche mit Investment Agencies, Business Park Betreibern, politischen Entscheidern und anderen ausländischen Unternehmen, welche sich in den vergangenen Jahren bereits niedergelassen haben, auf dem Programm. Während dieser Besuche gilt es nochmals vertiefte Information über die Bereiche wie HR (lokales Arbeitsrecht, Verfügbarkeit von Skills und Lohnkosten), Investmentkosten (Incentives, Konstruktionskosten, Landpreise), Infrastruktur (Business Parks, Logistikanbindung, Grundversorgung mit Strom und anderen Betriebsstoffen) und Recht (Umweltauflagen, Steuern, Bürokratie, legale Eigenständigkeit des Unternehmens) zu gewinnen.

Filter fünf: Basierend auf der erarbeiteten Datengrundlage und den vor Ort gemachten Erfahrungen kann eine qualifizierte, finale Entscheidung für einen Standort getroffen werden. Bestandteil dieser finalen Entscheidung ist die Festlegung des Verlagerungsumfangs.



Dr. Bernd O. Loeser unterstützt mittelständische Produktionsunternehmen bei ihrer Internationalisierung. Er ist Experte für lokale Markt- und globale Wertschöpfungsstrategien (bernd.loeser@global-footprint.com) Er ist auch Mitglied diverser Verwaltungsräte und Dozent in Uni-/MBA-Studiengängen.

DER GEEIGNETE STANDORT SOLLTE SCHRITTWEISE GEFUNDEN WERDEN



Im Kontext einer jeden Verlagerung sollte man zu Beginn das Ausmass der Verlagerung definieren. Dabei ist es wichtig, einige Grundsatzentscheidungen zu treffen:

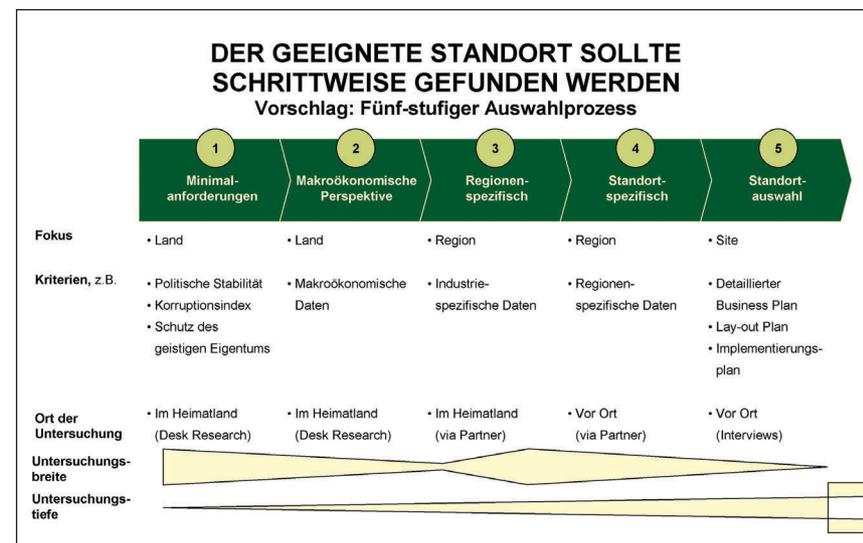
■ **Wertschöpfungstiefe:** Produkte selbst müssen häufig für den jeweiligen Zielmarkt massgeschneidert werden. Dies wird im Wesentlichen durch zwei Faktoren getrieben: zum einen muss den lokalen Kundenbedürfnissen durch Design- beziehungsweise Funktionsänderungen Rechnung getragen werden; zum anderen entsteht durch die lokale Verfügbarkeit von Materialien eine Notwendigkeit, gewisse, im

von lokalen Partnern übernommen werden und somit, welche Kompetenzen selber aufgebaut werden sollen.

■ **Kapazitäten vor Ort:** Durch eine Verlagerung in Ausland entsteht die Notwendigkeit innerhalb des Produktionsnetzwerks die Kapazitäten permanent an die aktuellen Umfeldbedingungen anzupassen. Denn werden neue Produktionsstandorte im Ausland hinzugefügt, müssen auch an den restlichen Standorten die Kapazitäten entsprechend angepasst werden können. Dazu sollte für jeden Standort der optimale Mix von Stammpersonal und temporären Mitarbeitern definiert werden, um flexibel agieren zu können. Daraus ergibt

sich final, welche Kapazitäten an welchen Standorten verfügbar sein müssen. In summa sind damit die Kosteneinsparungen nicht durch die isolierte Betrachtung des neuen Standorts bestimmt, sondern vielmehr durch die verlagerungsbedingten Kosteneinsparungen an bisher bestehenden, in der Regel teureren Standorten.

Die Auswahl eines neuen Standorts im Ausland ist aufgrund zahlreicher



Stammmarkt verwendete Standardteile auszutauschen. Um den lokalen Markt sowohl markt-, wie auch kostenseitig optimal zu nutzen, müssen Unternehmen definieren, in welchem Umfang die Produktherstellung lokal vorgenommen werden kann.

■ **Lokale Partnerschaften:** Gerade in einer Zeit steigender Dynamik ist es vorteilhafter, nicht alle Elemente der Wertschöpfungskette bzw. Bestandteile des Produktionsnetzwerks selbst zu besitzen. In der Textil- und Elektronikindustrie als Beispiele finden sich zunehmend grosse Vertragsfabrikanten, "Contract Manufacturer", die Teile der Produktion als Kooperationspartner übernehmen. Demnach ist festzulegen, welche Aktivitäten vor Ort selber beziehungsweise

Einflussfaktoren ein sehr komplexer Prozess, der nur durch ein systematisiertes Vorgehen sinnvoll durchlaufen werden kann. Der hier beschriebene fünfstufige Filterprozess stellt ein solches Vorgehen vor, bei dem beginnend mit einer Longlist von Regionen/Standorten final ein geeigneter Standort ausgewählt werden kann. Die Systematik stellt sicher, dass alle wesentlichen Einflussfaktoren Berücksichtigung und auf Basis der Filterhierarchie von Ausschluss- und Attraktivitätskriterien Anwendung finden.

Die Themen der kommenden *INSight*-Ausgaben:

- Erstellung des Business-Planes
- Projektplan und Projektmanagement
- Durchführung der Verlagerung



Prof. Dr. Hans Olaf Warning war über viele Jahre in internationalen Unternehmen im Ausland tätig. Er lehrt International Management an der International University of Applied Sciences Bad Honnef-Bonn (ho.warning@fh-bad-honnef.de).