

Prof. Dr. Burkhard Welkener
Dolnośląska Wyższa Szkoła
Przedsiębiorczości i Techniki w Polkowicach

Faktoren der internationalen Standortwahl

1. Globalisierung

Im Zuge der Globalisierung der Weltwirtschaft müssen sich kleine und mittlere Unternehmen immer mehr auf die internationale Ausrichtung ihrer Produktion ausrichten. Reichte es am Anfang zum Verkauf seiner Produkte eine international ausgerichtete Vertriebsorganisation zu haben, so ist seitens der Regierungen vieler Länder immer wieder die Forderung erhoben worden, dass Wertschöpfung in den entsprechenden Ländern zu erfolgen habe.

Als Anreiz zum Investment wurden z. B. aber auch die Vorteile der geschlossenen Märkte herausgearbeitet. So war z. B. China für die international operierende Automobilindustrie lange Zeit ein geschlossener Markt. Nur wenige Firmen wie Volkswagen hatten die Genehmigung des Aufbaus eines Produktionsunternehmens in Shanghai in Form eines Joint- Ventures mit der SAIC (Shanghai Automotive Corporation).

Grosse Bedeutung kommt dem Mittelstand zu. In der Bundesrepublik Deutschland sind ca. 3.3 Millionen kleine und mittlere Betriebe, 57% der Wertschöpfung erfolgt in diesen Betrieben, 70% der Erwerbstätigen arbeiten dort und ca. 80% aller Lehrlinge. Der frühere Bundeswirtschaftsminister Dr. Werner Müller betonte „die mittelständischen Unternehmer sind eine tragende Säule der deutschen Wirtschaft“.

Warum sollten sich die kleinen und mittelständischen Unternehmer auf die Globalisierung einstellen?

Globalisierung hilft Unternehmen zu Wettbewerbsvorteilen:

- ◆ höhere Volumen, da großer Absatzmarkt und Teilnahme an steigender Nachfrage „economy of scale“ - Effekte zu realisieren;
- ◆ ermöglicht eine sinnvolle Produktionsteilung;
- ◆ kann standortbezogene Kostenvorteile realisieren;
- ◆ ermöglicht gegebenenfalls eine Technologieerschließung
aber, Globalisierung erfordert auch:

- ♦ einen hohen zentralen Steuerungsaufwand;
- ♦ gleichzeitigen Anlauf neuer Produkte in verschiedenen Märkten;
- ♦ Kapitalressourcen, manchmal sind diese zu knapp für kleine und mittelständische Unternehmen;
- ♦ Finanzierbarkeit der Mittel für Entwicklung und Markteinführung der Produkte.

2. Standortfaktoren

Aus der Vielzahl der Standortfaktoren, wie Beschaffungsmarkt, Kosten, Personal, kulturelle Faktoren, Technologieerschließung, Zölle, Steuern, Markt, Lebensqualität und Sicherheit, Umweltauflagen, Subventionen, Gewerkschaften, Arbeitszeit, Qualifizierung und Rechtslage sollen nachfolgend nur Markt, Qualität und Kosten näher beleuchtet werden.

3. Bruttoinlandsprodukt pro Kopf (€)

Während die EU-Länder im Jahre 2002 bereits Werte von 504 (Luxemburg), 276 (Holland), 255 (Deutschland und Frankreich), 277 (Großbritannien), 2128 (Italien), 175 (Spanien), aufzuweisen hatten, lagen die EU-Kandidaten deutlich darunter, wie 46 (Slowakei), 21 (Rumänien), 52 (Polen), 72 (Tschechien), 70 (Ungarn). Hier liegt natürlich ein großes Wachstumspotential vor, was auch von den Unternehmern in den EU-Ländern erkannt wurde. Eine Vielzahl von Groß- Mittel- und Kleinbetrieben expandierte mit Produktionsstätten in den damaligen „EU-Kandidatenländern“.

4. Kosten

Ein Unternehmer ist primär auf Gewinnmaximierung ausgerichtet, deshalb nimmt das Thema Kosten einen zentralen Argumentationspunkt bei einer Erweiterung der Produktion ein.

Vor allem die Arbeitskosten müssen detailliert untersucht werden. Eine Statistik (Eurostat, Institut der deutschen Wirtschaft) zeigt z. B., dass die Arbeitskosten in Westdeutschland ca. 8-mal höher sind als in Polen oder 15-mal höher als in Rumänien. Das mag ein Grund für die Firma NOKIA gewesen sein, die ihr Werk in Bochen geschlossen und alles nach Rumänien verlagert hat.

Nicht nur die Kosten sondern auch die Länge der Arbeitszeit spielt im Produktivitätsvergleich der Länder eine gewichtige Rolle. Während z. B. die Arbeitnehmer in den USA ca. 1900 Stunden gearbeitet haben, sind es in Deutschland weniger als 1600 Stunden. Werden die Länder wie Indien und China mit einbezogen, sind die Unterschiede noch gravierender.

Unterschiedliche Abwesenheitszahlen der Beschäftigten sollten ebenfalls analysiert werden. Arbeitsmoral und soziales Umfeld spielen dabei eine nicht zu unterschätzende Rolle.

Eine hochwertige Produktion erfordert qualifizierte Arbeitskräfte. Daher ist es notwendig, dass Verfügbarkeit und Qualifizierung von Arbeitskräften untersucht werden, ebenso Altersstruktur, Housing, Transport, Logistikkosten, Steuern, Abgaben und auch

Remanenzkosten. So wurden bei Volkswagen umfangreiche Untersuchungen über die Verfügbarkeit von qualifiziertem Personal im Großraum Polkowice durchgeführt, bevor die Entscheidung für die Gründung von Volkswagen Motor Polska in Polkowice gefallen ist.

Natürlich gibt es auch Vergünstigungen der Regierungen, die gegen gerechnet werden können. So ist z. B. der Marktschutz, der mit einer Ansiedlung verbunden sein kann, ein positiver Aspekt. Subventionen, Vergünstigungen wie z. B. Investitions- und Arbeitsplatzförderungen, günstige Kredite, Steuerbefreiungen und Zollpräferenzen helfen die Wirtschaftlichkeit einer Ansiedlung in einem fremden Land günstig erscheinen zu lassen.

Ausbildungsförderungen oder Qualifizierungsmaßnahmen, Steuerregelungen bei Infrastrukturkosten z. B. Flächenbereitstellung, und einfache bürokratische Abwicklungen ergänzen die Vorteile.

Aufgrund einer Untersuchung von Prof. Dr. Horst Wildemann aus dem Jahr 2004 führt die Nutzung des weltweiten Beschaffungsmarktes zu:

- ◆ Senkung der Beschaffungskosten durch die effektive Nutzung weltweiter Märkte;
- ◆ Ausgleich der Devisen- und Handelsrisiken;
- ◆ Sicherstellung der Produkt- und Prozesstechnologieführung;
- ◆ Durchführung von Gegengeschäften;
- ◆ Schaffung von Weltmarkttransparenz durch globales Produkt- und Lieferanten know-how;

und ermöglicht so die Senkung der Materialkosten von durchschnittlich 15–20 % je Produktgruppe.

5. Qualität

Die Qualitätsanmutung hat in den letzten Jahren stark zugenommen. Neutrale Untersuchungen haben ergeben, dass die geforderte Qualität von 1990 bis 2000 um ca. 50 % zugenommen hat. Dies sollte nicht verwunderlich sein, denn in dieser Zeit sind die Produktpreise stark angestiegen und wer möchte ein Produkt minderer Qualität bei hohem Preis kaufen? Die Erkenntnis „Qualität ist, wenn der Kunde zurückkommt und nicht das Produkt“ hat zugenommen. Heutige Qualitätsanforderungen basieren daher auf 100% Kundenwünschen. Für den Unternehmer heißt das, „man muss Qualität planen, um Produktivität zu bekommen“. Wenn es gelingt, im Betrieb qualitätsgerechte Prozesse zu realisieren ohne jede Form der Nacharbeit, so ist das ein großer Wettbewerbsvorteil.

Die Intensivierung der Fehlerabstellprozesse ist besonders bei Ansiedlung eines Betriebes in einem anderen Land gefordert. Dabei ist eine Fokussierung auf:

- ◆ Materialhandling, wie one piece flow;
- ◆ Interne Qualitätskosten, wie Prüfpersonal, Nacharbeit und Ausschuss;
- ◆ Prozessqualität, wie Prozeßaudit, interne Lieferantenbeurteilung, interne Kundenbeanstandungen;
- ◆ Produktqualität, wie Produktzerlegeaudit, Kundenbeanstandungen, Schadensfälle, Liegenbleiber, Garantie und Kulanz, freiwillige Ersatzleistungen notwendig.

Bei einem Vergleich diverser Standorte sollte vor Beginn ein Benchmark unter allen Standorten durchgeführt werden. Dies sollte ein besonderer Anreiz nicht nur für das Management sondern für alle Beschäftigten sein. Entsprechende Prämiensysteme können diesen Prozess positiv unterstützen.

Zu oft ist die Verlagerung der Produktion ins Ausland mit Qualitätsproblemen verbunden. Eine Untersuchung von Prof. Dr. Horst Wildemann von der TU München im Jahre 2004 hat ergeben, dass in 1997 43% und 1999 52% aller Firmen für eine Rückverlagerung ihrer Produktion Qualitätsgründe angegeben haben.

6. Markt

Ein verstärkter Zwang zur Kundenorientierung, sowie ein verstärkter Zwang zur schnelleren Marktdurchdringung verlangt Präsenz vor Ort. Markterschließung und Marktsicherung erleichtern den Schritt einer Verlagerung in die Nähe des Kunden. Im Automobilgeschäft fängt man nach dem Auslaufen der Exportmöglichkeit damit an, eine sogenannte SKD (Semi-Knocked Down) Montage von Autos in dem jeweiligen Land zu starten. Dabei werden Aggregate wie Motor und Getriebe im Herkunftsland an der Grenze demontiert, in separaten Boxen über die Grenze gebracht und dann im neuen Land wieder montiert. In diesem Fall ist die Anzahl der Arbeitskräfte sehr gering, weshalb die Regierungen mehr Wertschöpfung verlangen. Als nächster Schritt folgt dann die CKD (Completely Knocked Down) Montage, bei der bereits wegen der Notwendigkeit einer Lackiererei bereits hohe Investitionen notwendig werden. Parallel versucht man am neuen Standort möglichst viele Lieferanten zu finden, die den Lokalisierungsprozess der Einzelteile vorantreiben. Erst danach hat das neue Werk eine Chance ein Vollfunktionsunternehmen und damit ein Partner im Netz zu werden.

7. Verbesserung der regionalen Standortbedingungen

Aufgrund einer Unternehmensbefragung durch die deutschen Industrie- und Handelskammern sind die folgenden Faktoren, gewichtet nach ihrer Bedeutung, für eine Ansiedlung eines Betriebes im In- oder Ausland zu beachten:

- ◆ Arbeitskräfte Fachangebot - 58%
- ◆ regionale Standortkosten - 39%
- ◆ Verkehrsinfrastruktur - 36%
- ◆ Verkehrsanbindung - 35%
- ◆ Zusammenarbeit mit Behörden - 25%
- ◆ Unterstützung, Kooperation 17%
- ◆ Gewerbeflächen - 16%
- ◆ Technologietransfer - 12%
- ◆ Freizeit/Kultur - 9%

Die obengenannten Faktoren wurden von den großen Automobilfirmen beachtet, als sie verstärkt in den Ländern Mittel- und Osteuropas investierten. Hierzu zählen besonders Polen (Toyota, Volkswagen, Opel, Fiat), Slowakei (Volkswagen, Peugeot,

Citroen, Hyundai, Kia), Tschechien (Skoda, Toyota, Peugeot), Ungarn (AUDI, Opel, Suzuki), Slowenien (Renault) Rumänien (Renault/Dacia) und auch Russland (Volkswagen).

8. Checkliste zur Standortwahl

Damit bei einer Entscheidungsvorbereitung kein einzelner Aspekt vergessen wird, sollte man anhand einer Checkliste vorgehen. Diese kann wie folgt aussehen:

- ◆ Personalkosten: Arbeitsmarktstruktur, Qualifikation, Lohn- und Lohnnebenkosten, Einzugsgebiet, Wohnungssituation;
- ◆ Materialkosten: Beschaffungsmarktstruktur;
- ◆ Herstellkosten: Kalkulationsbasis;
- ◆ Vertriebskosten: Direktvertrieb, Händler, Außendienst;
- ◆ Logistikkosten: geografische Lage (Hafen, Flughafen, Bahnanschluss) Transportgewerbe;
- ◆ Anlauf- / Auslaufkosten: Verlagerungskosten, Auskaufsicherung;
- ◆ Rechtslage: Eigentum, Bodennutzung, Umwelt, Rechtssicherheit, Genehmigungsverfahren;
- ◆ Steuersituation: Unternehmenssteuer, Abschreibungsrichtlinien, Verlustvorträge, Gewinntransfer, Steuerbefreiung, Zinsen, Subventionen, Kreditvorteile;
- ◆ Investitionen: Grundstück, Infrastruktur, Bauauflagen, Energie;
- ◆ Klimatische Bedingungen: Temperatur, Luftfeuchtigkeit, Umweltbelastungen (Erdbeben, Sturm, Hochwasser).

9. Stufen einer Analyse

Bei der so wichtigen Entscheidung für eine Verlagerung einer Produktion an einen anderen Standort speziell ins Ausland hat die Erfahrung gezeigt, dass ein stufenweises Vorgehen angebracht ist, wie:

- ◆ Auswahl von Ländermärkten ohne Rücksicht auf das bisherige Verhalten;
- ◆ Bestimmung einer maßgeschneiderten strategischen Vorgehensweise;
- ◆ Entwicklung und Überprüfung der strategischen Vorgehensweise.
Dabei sind folgende Probleme zu vermeiden:
- ◆ Vergünstigungen führen oft zu übereilten Investitionsentscheidungen;
- ◆ Opportunistische Akquisitionen „Wenn wir nicht kaufen, kauft die Konkurrenz“;
- ◆ Übernahme von Moden „An China und Indien kann man nicht vorbeigehen“.
Besser:
- ◆ Orientierung an langfristigen wirtschaftlichen Faktoren;
- ◆ Formulierung der Risikopräferenz für politische Invalidität;
- ◆ Liste der für Auslandsinvestitionen „unerwünschten“ Länder.

10. Geschäftsklima

Für das Geschäftsklima in der neuen Unternehmung sind folgende Faktoren gemäß „Manager-Magazin, Geschäftsklima und Noten“, zu beachten:

- ♦ Politische Stabilität;
- ♦ Einstellung gegenüber ausländischen Investoren und Gewinnen;
- ♦ Verstaatlichung;
- ♦ Geldentwertung;
- ♦ Zahlungsbilanz;
- ♦ Bürokratie;
- ♦ Wirtschaftswachstum;
- ♦ Währungs- Konvertibilität;
- ♦ Durchsetzbarkeit von Verträgen;
- ♦ Lohnkosten und Produktivität;
- ♦ Verfügbarkeit von Experten und Dienstleistungen;
- ♦ Nachrichtenwesen und Transport;
- ♦ Örtliches Management und Partner;
- ♦ Kurzfristige Kredite;
- ♦ Langfristige Kredite und Eigenkapital.

11. Empfehlung

- ♦ Ganzheitliche Betrachtung anhand einer Checkliste;
- ♦ Nutzung von landesspezifischem know-how durch Berater, Agenturen, Netzwerke, Konsulate, Bürgermeisterreien;
- ♦ Erwerb von Unternehmensanteilen;
- ♦ Erstellen einer präventiven Analyse und Bewertung der Verlagerungsrisiken;
- ♦ Als Lieferant räumliche Lage zum Abnehmer suchen;
- ♦ Arbeitsmarktanalyse, Assessment, Qualifikation;
- ♦ Kommunikation, Visualisierung, Mehrsprachigkeit, Managementintegration.

Trotz aller wissenschaftlichen Untersuchungen und auf Erfahrung beruhender Vorschläge bleibt stets ein Restrisiko, dass nur der Unternehmer tragen kann und muss.