

Inhalt

Teil I Management Summary

1	Management Summary	3
	<i>Steffen Kinkel</i>	
1.1	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
	<i>Günter Herrmann</i>	
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
	<i>Erich Willimsky, Thomas King und Petra Jung Erceg</i>	
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
	<i>Petra Jung Erceg und Gunter Lay</i>	
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

4.2	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
 4.3	 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	Maßnahmensuchraster	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 Prozessserfahrungen 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
	<i>Stefan Kretz und Joachim Schück</i>	
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	Zusammentragung 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
	<i>Ursula Richter und Michael Buchner</i>	
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
	<i>Heinz-Dieter Lubach, Holger Möhwald und Christian Oldendorf</i>	
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
	<i>Erich Willimsky, Thomas King und Steffen Kinkel</i>	
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
	<i>Philipp Kühbauch</i>	
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
	<i>Joachim Mertens und Peter Poschmann</i>	
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 VII 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	Ausgangslage 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 Behr TT: 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 Standortcontrolling 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
	<i>Tobias Umbeck, Andreas Lederer und Joachim Nitze</i>	
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
	<i>Christian Hoffmann, Stefan Kretz und Joachim Schück</i>	
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: Vernetzungsanalyse 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
	<i>Philipp Kühbauch und Petra Jung Erceg</i>	
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 Ausblick

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

Abbildungsverzeichnis

1.1	Produktionsverlagerer und Rückverlagerer im Zeitverlauf	4
2.1.1	Anteil der Betriebe mit Produktionsverlagerungen im Verarbeitenden Gewerbe	25
2.1.2	Anteile der Verlagerer und Rückverlagerer im Zeitverlauf (nur Metall- und Elektro-industrie).	26
2.1.3	Zusammenhang von Produktionsverlagerungen und Rückverlagerungen in einer Panelanalyse	27
2.1.4	Produktionsverlagerungen und Rückverlagerungen nach Branchen	28
2.1.5	Zielländer von Produktionsverlagerungen und Herkunftsländer von Rückverlagerungen	29
2.1.6	Gründe für Produktionsverlagerungen im Zeitverlauf	31
2.1.7	Gründe für Rückverlagerungen im Zeitverlauf	32
2.2.1	Das BESTAND-Vorgehensmodell einer strategisch fundierten Standortbewertung	43
3.1.1	Standortfaktorensystematik nach Behrens	58
3.1.2	Standortfaktorensystematik nach Hansmann	59
3.1.3	Die BESTAND-Standortfaktorensystematik	61
3.1.4	Prinzip der Checklisten „erfolgskritischer Standortfaktoren“ für die vier wichtigsten Internationalisierungsstrategien	64
3.1.5	Analyseschema zur Strukturierung von Standortfaktoren	64
3.2.1	Produkte von KOB	84
3.2.2	KOB Beteiligungen und Bindenstandorte	84
3.2.3	Strategische Ziele einer neuen Auslandsproduktion.	85
3.2.4	Vorab als erfolgskritisch eingeschätzte Faktoren der Standortwahl	87
3.2.5	Erfolgskritische Standortfaktoren im operativen Geschäft.	89
3.3.1	Die Geschäftsfelder von Scherzinger	94
4.1.1	Frageblöcke der Historieninventur für Standortentscheidungen	107
4.1.2	Vorgehen bei der Historieninventur für Standortentscheidungen.	111
4.2.1	Entwicklung der Auslandsstandorte der Marquardt-Gruppe	120
4.2.2	Marquardt Switches (Shanghai) Co., Ltd.	122
4.3.1	Produkte von Behr Thermot-tronik im Überblick	130
4.3.2	Weltweite Standorte von Behr Thermot-tronik	130

4.4.1	Produktbeispiele von OPTOTEC	138
4.4.2	Entwicklung der Betreuungskosten für die Produktionskooperation in Bulgarien.	144
5.1.1	Instrumentarium zur Strukturierung und Bewertung betrieblicher Modernisierungsaktivitäten.	153
5.1.2	Technikmaßnahmen im Suchraster.	157
5.1.3	Personalmaßnahmen im Suchraster	160
5.1.4	Organisatorische Maßnahmen im Suchraster	163
5.1.5	Produktgestaltungsmaßnahmen im Suchraster	166
5.1.6	Ausgewählte Zusammenhänge zwischen der Nutzung organisatorischer Modernisierungskonzepte und der Ausprägung wichtiger Leistungsindikatoren (Erhebung Innovationen in der Produktion 2001 des Fraunhofer ISI)	169
5.1.7	Verfahrensschritte im internetbasierten Benchmarkingtool	170
5.1.8	Nachbearbeitung und Ausschuss.	171
5.1.9	Intern ausgeschöpftes Potenzial der Gruppenarbeit	172
5.1.10	Unternehmensinterne Analyse der Optimierungspotenziale am deutschen Standort	173
5.1.11	Strukturierungsvorlage zur Einordnung der im Betrachtungszeitraum realisierten Verbesserungsmaßnahmen.	174
5.1.12	Matrixvorlage zur Wirkungsanalyse.	175
5.2.1	Produktbeispiele: Filter für die Biotechnologie (links), Präzisionswaage (rechts).	184
5.2.2	Kurzarmige Balkenwaage aus dem 19. Jahrhundert	185
5.2.3	Ausschnitt aus dem Instrument zur Identifizierung von Modernisierungspotenzialen.	188
5.2.4	Teilansicht aus der Matrix mit dem Beispiel einer konkreten Verbesserungsmaßnahme	188
5.2.5	Teilansicht aus der Matrix, Einschätzung der Wirkungen der Maßnahme „Standardisierung“	189
5.3.1	Produktbeispiele der Firma alutec	196
5.3.2	Durchgeführte und geplante Modernisierungsmaßnahmen	198
5.3.3	Modernisierungspotenziale im Technikbereich	199
5.3.4	Modernisierungspotenziale im Organisationsbereich.	201
5.3.5	Modernisierungspotenziale im Personalbereich.	202
6.1.1	Wahrscheinliche Wirkungen von verschiedenen Formen regionaler Kooperation auf entscheidungskritische Standortfaktoren	223
6.1.2	Individuelle Potenziale zur Verbesserung von Standortfaktoren durch regionale Kooperationen.	225
6.2.1	Blick auf das Sartorius Werk in Beijing.	234
6.2.2	Leiterplatte vor und nach der Technologiedifferenzierung.	235
6.2.3	Einige der zentralen Aufgaben des Measurement Valley	238
6.2.4	Sartorius ist im Measurement Valley Zulieferer und Kunde zugleich.	242
6.3.1	Strategische Säulen für eine erfolgreiche Markterschließung im Ausland.	248

6.3.2	Vorgehen bei der Bewertung lokaler Netzwerkpotenziale	249
6.3.3	Ansatzpunkte zur Verbesserung der Qualität am Standort Furtwangen mit regionalen Kooperationen	252
6.4.1	Regionales Zuliefernetzwerk der KÜMA Maschinenfabrik	257
6.4.2	Gussteile mit Qualitätsmängeln	258
6.4.3	Bewertung von Zulieferpartnern nach ihren Standorten im Verhältnis zum KÜMA-Firmensitz	260
6.5.1	Standortfaktoren in Rathenow Mitte der 90er-Jahre	262
6.5.2	Arbeitsstruktur des Kompetenzzentrums Optik Rathenow	263
6.5.3	Effekte der regionalen Kooperation im Kompetenzzentrum Optik Rathenow	267
7.1.1	Standortbewertung als Lernprozess	281
7.1.2	Analogien zwischen Szenarioerstellung und Standortbewertung.	283
7.1.3	Einflussfaktoren auf die Inputgrößen der Wirtschaftlichkeitsbetrachtung	284
7.1.4	Bewertung für das erste Jahr des Auslandsengagements	285
7.1.5	Entwicklung von Performancefaktoren	286
7.1.6	Konsistenzmatrix	290
7.1.7	Beispielhafte Prognose von Umfeld- und Performanceentwicklungen.	291
7.1.8	Szenariobasierte Wirtschaftlichkeitsbetrachtung	292
7.2.1	Anteil am Gesamtumsatz von Marquardt Switches (Shanghai) Co., Ltd.	307
7.2.2	Umsatzaufteilung nach Märkten	308
7.2.3	Wechselkursentwicklung des CNY zum EUR	309
7.2.4	Entwicklung der Basisgehälter qualifizierter Fachkräfte (ohne Zulagen und Sozialversicherung)	310
7.2.5	Entwicklung der Zollsätze auf importierte Montageteile und Kunststoffgranulat.	311
7.2.6	Entwicklung der Kosten für Wasser und Energie	311
7.2.7	Entwicklung der Ertragsteuersätze im Vergleich zu den Erwartungen im Businessplan.	312
7.2.8	Wertung der Performance- und Umfeldentwicklung des Standorts China.	313
7.3.1	Kostenstruktur der Produktion am Standort Indien	316
7.3.2	Szenariobasierten Wirtschaftlichkeitsbetrachtung der Handlungsoption „Verstärkung der Vertriebsaktivitäten in Indien“	320
7.4.1	Wirtschaftlichkeitsbetrachtung der Alternative Low Invest USA	326
7.4.2	Wirtschaftlichkeitsbetrachtung der Alternative High Invest USA	327
7.4.3	Wirtschaftlichkeitsbetrachtung der Alternative Low Invest Mexiko	328
7.4.4	Entwicklung der Wirtschaftlichkeit bei derzeitiger Fertigungstiefe am Standort Mexiko	331
7.4.5	Entwicklung der Wirtschaftlichkeit bei Erhöhung der Fertigungstiefe am Standort Mexiko	332
7.5.1	Wirtschaftlichkeitsanalysen für Mexiko und USA	336

7.5.2	Zustandsbaum der High-Invest-Alternative	337
7.5.3	Zustandsbaum der Low-Invest-Alternative	339
7.5.4	Entscheidungsbaum für das Szenario mit Berücksichtigung der Ausstiegsoption.	340
7.5.5	High-Invest- versus Low-Invest-Variante mit und ohne Berücksichtigung von Realloptionen.	341
8.1.1	Motive für die Rückverlagerung der Produktion	348
8.1.2	Die vier Perspektiven der Balanced Scorecard.	350
8.1.3	Die Location Control Scorecard.	354
8.1.4	Verfahren zur Entwicklung einer Location Control Scorecard (LCSC) für das strategische Standortcontrolling.	355
8.1.5	Hierarchie der mit der Location Control Scorecard (LCSC) umzusetzenden Strategien und Ziele	357
8.1.6	Beispiel eines Ursache-Wirkungs-Netzwerks einer LCSC.	361
8.1.7	Quantifiziertes Ursache-Wirkungs-Netzwerk einer LCSC.	364
8.1.8	Vernetzungsmatrix zur Einflussanalyse	373
8.2.1	Vorgehensweise bei der Einführung der Balanced Scorecard bei Wissners Produktionsstandort in Ungarn	385
8.2.2	Schablone für die Balanced Scorecard	386
8.2.3	Abgrenzung des Wirkungsbereichs der Balanced Scorecard	390
8.2.4	Wissners Strategy Map für den Standort Ungarn	392
8.2.5	Balanced Scorecard für Wissner (Fiktive Werte)	395
8.3.1	Chancen-Risiken-Grid für Szenario A	414
8.3.2	Chancen-Risiken-Grid für Szenario B	414
8.3.3	Beispielhafte Ableitung von Maßnahmen	416
8.4.1	Service- und Produktumsatzanteile in Westeuropa und Nordamerika	420
8.4.2	Entwicklung der Produkt- und Serviceumsätze in Nordamerika	421
8.4.3	Mögliche Entwicklungen der Serviceumsätze in Nordamerika	422
8.4.4	Bewertungskriterien zur Einschätzung der alternativen Servicemodelle	424
8.4.5	Ausschnitt aus der Bewertungsmatrix	426
8.4.6	Zusammenstellung der Ergebnisse	426
9.1	Anteil der forschenden Betriebe mit FuE-Verlagerungen im Verarbeitenden Gewerbe	433
9.2	Anzahl an FuE-Verlagerungen nach Branchen	434
9.3	Zielländer von FuE-Verlagerungen (Mehrfachnennungen)	435
9.4	Motive für FuE-Verlagerungen (Mehrfachnennungen)	436
9.5	Zusammenhang von FuE-Verlagerungen und Produktionsverlagerungen in einer Panelanalyse	438

Tabellenverzeichnis

2.2.1	Gängige Standortbewertungsverfahren im Überblick	36
2.2.2	Übersicht der sechs Instrumente und ihrer Anwendung in den Firmen ..	49
3.1.1	Erfolgskritische Standortfaktoren für die Internationalisierungsstrategie „Markterschließung“	66
3.1.2	Erfolgskritische Standortfaktoren für die Internationalisierungsstrategie „Kostenreduktion“	70
3.1.3	Erfolgskritische Standortfaktoren für die Internationalisierungsstrategie „Following Customer“	72
3.1.4	Erfolgskritische Standortfaktoren für die Internationalisierungsstrategie „Erschließung von Technologie/Know-how“	75
3.2.1	Absatz- und Umsatzplanung für das indische Produktionswerk	87
3.3.1	„Scherzingerspezifische“ erfolgskritische Standortfaktoren	97
3.3.2	Unterschiede im Bereich der technischen Normen und Messeinheiten zwischen USA und EU	98
3.3.3	Ausschnitt aus der „Checkliste der wesentlichen Markt- und Länderinformationen“	100
4.2.1	Ex-ante/ex-post-Betrachtung erfolgskritischer Standortfaktoren von China (Shanghai)	124
4.2.2	Ex-ante/ex-post-Betrachtung erfolgskritischer Standortfaktoren von Indien	126
4.3.1	Kriterien der Standortwahl und ihre Bewertung im Überblick.	133
4.3.2	Weiche Faktoren in Südkorea und Mexiko und ihre Auswirkungen ...	135
4.4.1	Erfolgskritische Standortfaktoren der Produktionskooperation in Bulgarien.	143
6.1.1	Durch regionale Kooperation verbesserbare Standortfaktoren.	217
6.2.1	Netzwerkpotenziale zur Verbesserung der Arbeitsproduktivität.	244
6.3.1	Erfolgskritische Standortfaktoren am Standort Furtwangen.	250
7.1.1	Besonders dynamische Umfeld- und Performancefaktoren	289
7.1.2	Mögliche Ergebnismatrix einer szenariobasierten Standortbewertung ..	292
7.1.3	Potenziale und Schwächen des Realoptionsansatzes	297
7.2.1	Personalkosten/Monat in China und Deutschland im Vergleich.	309

7.3.1	Ergebnisse der szenariobasierten Standortbewertung im Überblick.	320
7.4.1	Qualitative Entscheidungsmatrix	324
7.4.2	Chancen und Risiken einer Erhöhung der Fertigungstiefe	330
7.4.3	Chancen und Risiken bei einem Aufbau von Lieferanten in Mexiko	330
7.4.4	Ergebnisse einer szenariobasierten Betrachtung des Standorts Mexiko bei derzeitiger Fertigungstiefe.	332
7.4.5	Ergebnisse einer szenariobasierten Betrachtung bei erhöhter Fertigungstiefe am Standort Mexiko	333
8.1.1	Strategische Ziele einer fiktiven Location Control Scorecard (LCSC) und ihre Operationalisierung	359
8.1.2	Ist-Werte der quantitativen und qualitativen Kriterien der LCSC	362
8.1.3	Location Control Scorecard (LCSC) mit Istwerten, Sensitivitäten und Abbruchgrenzen der kritischen Standortfaktoren	366
8.1.4	Location Control Scorecard für das strategische Standortcontrolling	369
8.2.1	Maßnahmenkatalog BSC	396
8.3.1	Erste Liste mit potenziell relevanten Standortfaktoren	404
8.3.2	Auswahl der Standortfaktoren nach der Einflussanalyse	405
8.3.3	Standortfaktoren und deren Deskriptoren	406
8.3.4	Zusammenstellung der Zukunftsprojektionen für das Jahr 2007.	407
8.3.5	Projektionenkatalog und Arbeitsblatt zur Alternativenbündelung	411
8.3.6	Auszug aus den Szenarien A (optimistisches Szenario) und B (pessimistisches Szenario)	412
9.1	Charakteristika von FuE-verlagernden Betrieben in einer Probit-Schätzung	439
9.2	Innovations- und Leistungsindikatoren von FuE-Verlagerern und Nicht-Verlagerern in einer Matched-Pair-Analyse	439