



Foto: Raimund Diederichs

Raimund Diederichs

Ein Produktionsstandort in Asien

Für ein Unternehmen eine große Chance, und bei einer guten Planung und detailliertem Vorgehen sind die Risiken kontrollierbar

Die Chancen und Vorteile eines neuen Produktionsstandortes, z.B. in Asien, liegen auf der Hand: direkter Zugang zu großen Märkten und zu neuen Kundengruppen. Allerdings können die Risiken einer globalen Produktionsstrategie erheblich sein, wenn die Planungen für ein neues Werk ohne die notwendige Sorgfalt zu kurzfristig vorangetrieben und wichtige Details nicht berücksichtigt werden.

Welche Entscheidungskriterien sind die wichtigsten für eine optimale Standortwahl? Was ist notwendig, um einen erfolgreichen Produktionsstart in Übersee sicher zu stellen? Wie ist vorzugehen? Die folgenden Ausführungen sollen die wichtigsten Antworten auf die oben genannten kritischen Fragen geben und Erfahrungen und Vorgehen von Unternehmen aufzeigen, die diese Herausforderungen erfolgreich gemeistert haben.

Hier im Vorfeld die Ergebnisse zusammengefasst:

- Das bestehende, meist für die europäischen Kunden optimierte Produkt muss in den meisten Fällen angepasst und entfeinert werden für die neuen lokalen Marktgege-

benheiten und die entsprechenden Kundenwünsche.

- Günstige Arbeitskosten in Übersee sind der Hauptvorteil eines globalen Standortes, aber erst der Aufbau eines lokales Zuliefernetzes ermöglicht die erhofften Kostenreduzierungen in der Wertschöpfungskette der Produktherstellung.
- Aufwendungen für Zölle, Transportkosten und Risiken von Währungsentwicklungen sind für die endgültige Standortauswahl unbedingt zu berücksichtigen.
- Ohne Entsendung von einigen sehr guten Managern (Expats) aus bereits bestehenden Produktionsstätten wird die neue Fabrik keinen erfolgreichen Produktionsstart haben. Intensives Training und Anleitung der neu rekrutierten, loka-

len Arbeitskräfte durch erfahrene Führungskräfte und punktuelle Unterstützung von Experten aus dem Stammhaus in technischen Angelegenheiten sind Grundvoraussetzungen für die Einhaltung der geplanten Hochlaufzeit der neuen Fabrik, für die erwartete Produktqualität und entscheidend für den Markterfolg der Produkte.

Welches Produkt kann im neuen Zielmarkt Erfolg haben?

Der Aufbau eines neuen Produktionsstandortes hat vor allem ein Ziel: die Sicherstellung des Zugangs zu Kundengruppen, die von Europa aus meist nur sehr schwer erschließbar sind. Desweiteren ist das in Eurapa gefertigte Produkt oft zu teuer und zu komplex für

den neuen Zielmarkt, dessen Kunden meist einfachere Produktspezifikationen und niedrigere Preise verlangen. Zusätzliche hohe Transportkosten, eventuelle Importzölle und lange Lieferzeiten bei europäischer Fertigung erschweren einen kundenfreundlichen Service in Übersee.

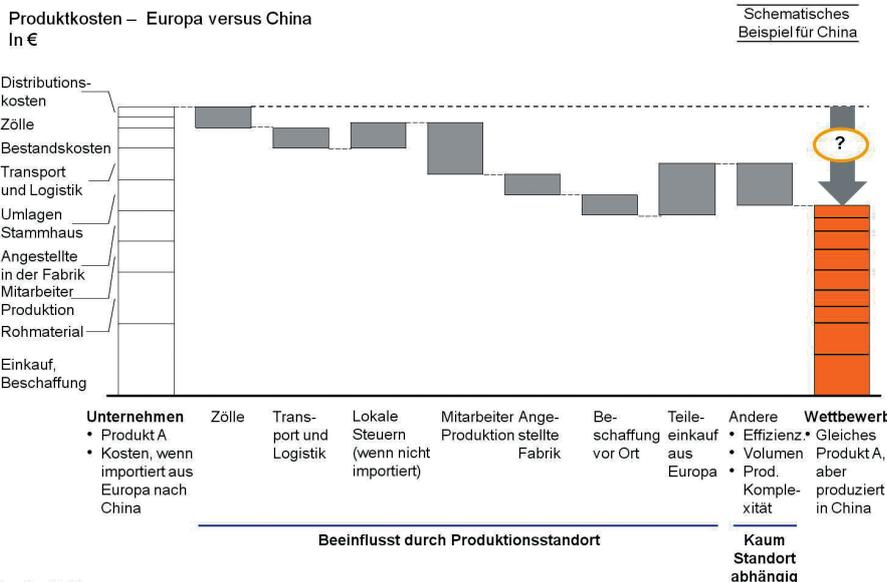
Ein neues Produktionswerk, z.B. in China, könnte mit einer weit günstigeren Kostenstruktur arbeiten und neue Marktpotenziale vor Ort und in anderen asiatischen Ländern erschließen. Entscheidet sich das Management für einen solchen Schritt, sollten allerdings wichtige Voraussetzungen analysiert werden.

- Kundenbedürfnisse in den neuen Zielmärkten
- Vertriebswege zur lokalen Markterschließung
- Wettbewerber vor Ort und deren Produktangebote
- Produktkosten bzw. Kostensenkungspotenziale im Zielmarkt (Schaubild 1)
- Produkterfordernisse und -anpassungen für die neuen Kundengruppen

- Marktforschung: Welche neuen Kundengruppen sollen bedient werden? Wie ist das Kaufverhalten dieser Kunden? Welchen Einfluss und welche Vorteile kann eine lokale Präsenz durch einen Produktionsstandort haben (z.B. das Vertrauen der Kunden in die langfristige Präsenz des Unternehmens vor Ort, die bessere Flexibilität, Zuverlässigkeit und höhere Servicequalität)?
- Vertriebswege: Wie bedienen lokale Wettbewerber ihre Kunden? Welche Vertriebspartner vor Ort sind die besten? Kann in einem Joint Venture mit einem lokalen Unternehmen dessen Vertrieb und Netzwerk genutzt werden? Welche Regionen innerhalb des Landes, welche anderen asiatischen Länder sollen vom neuen Standort bedient werden?
- Wettbewerberanalyse: Wer sind die dominierenden lokalen Wettbewerber vor Ort? Welche Stärken besitzen diese etablierten Unternehmen, welche Produktstrategien verfolgen sie? Wie sehen deren Expansionspläne mittelfristig zu einem Zeitpunkt aus, an dem die eigene neue Produktionsstätte ihre volle Kapazität

werden, um die „einfacheren“ Anforderungen der asiatischen Kunden kostengünstig zu erfüllen. Ein detailliertes Reverse Engineering kann enorm aufschlussreich sein. Eine detaillierte Analyse und der Vergleich von einzelnen Funktionsgruppen und Bauteilen des eigenen Produktes mit dem des Wettbewerbers können bedeutende Verbesserungspotenziale aufzeigen. Die Erfahrung zeigt, dass asiatische Wettbewerber oft einfachere technische Lösungen anbieten; Qualitätsmerkmale werden in Asien anders interpretiert, andere Produktfunktionalitäten gelten als wichtig bzw. weniger wichtig, ebenso manche Produktmerkmale, die bisher für das Branding und Unternehmensimage als absolut notwendig angenommen wurden. Erfahrungen in detaillierten Reverse Engineering Projekten zeigen Kostenverbesserungspotenziale von oft 20 Prozent und mehr, die für das neue, in Asien zu fertigende Produkt umgesetzt werden sollten. Selbstverständlich gibt es Ausnahmen. Der asiatische Kunde, der einen Luxus-PKW aus Europa kaufen will, ist oft bereit, einen höheren Endpreis als der Kunde in Europa zu zahlen. Das geht nur für ein Produkt ohne Abstriche in Funktion, Design und Ausstattung. Für die PKW Volumensegmente in China ist dies aber nicht möglich. Hier wird noch immer erfolgreich der „einfache“ Volkswagen Santana produziert. Die neuen und sehr erfolgreichen Volumenmodelle Lavida und New-Bora der Marke Volkswagen sind bereits vollständig in China entwickelt worden, um mit lokalem Design und einer optimalen Kostenbasis den chinesischen OEMs Paroli zu bieten.

Die Bewertung der Produktkosten für die Standortalternativen ist eine wichtige Voraussetzung für eine optimale Standortwahl



Quelle: McKinsey

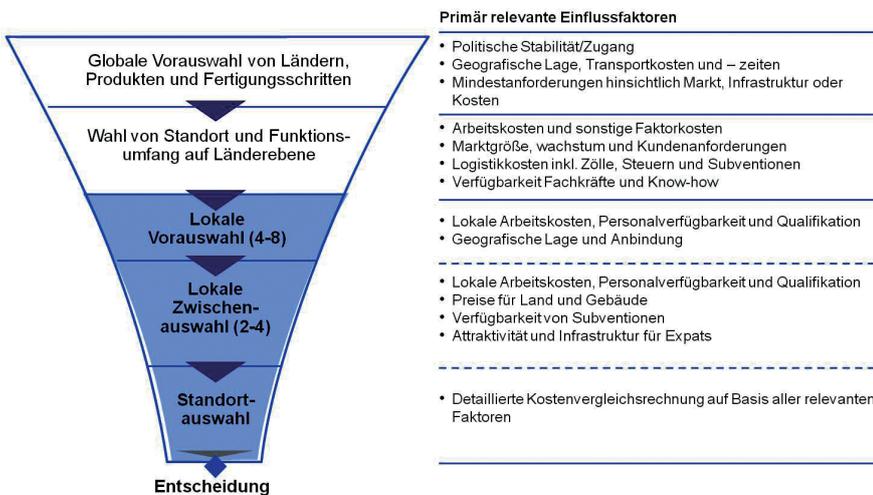
Untersuchungen der Unternehmensberatung McKinsey & Company von in Übersee erfolgreichen Unternehmen mit lokalem Standort zeigen, dass diese Unternehmen sehr intensiv die oben genannten Fragestellungen untersucht, analysiert und für sich beantwortet haben, bevor der Bau des neuen Standortes begonnen wurde:

- erreicht hat?
- Reverse Engineering der eigenen Produkte im Vergleich mit denen des Wettbewerbes: Fast immer sind Produkthanpassungen notwendig, um erfolgreich neue Kunden und Segmente in Niedriglohnkostens-Ländern zu erschließen. Oft muss das bestehende Produkt entfeinert

- Benchmarking von Produktionsstätten der lokalen Wettbewerber und Lieferanten: Personalkosten in China sind um ein Vielfaches günstiger als in Europa, aber wie verhält es sich mit der Produktivität einer Fabrik, der Fertigungsqualität und den Kosten und der Verlässlichkeit von den lokalen Zulieferern? Im Entscheidungsprozess für einen neuen Standort sollte das europäische Management unbedingt einige Fabriken im Zielland besichtigen und bewerten, sei es solche von

Eine systematische Bewertung von Standortalternativen in einem Ausschlussverfahren ist ein pragmatisches Vorgehen

Betrachtungsumfang und Relevanz der Einflussfaktoren



Quelle: Handbuch Globale Produktion, McKinsey & Company und Institut PTW der TU Darmstadt, Hanser Verlag

Wettbewerbern oder potenziellen Lieferanten. Solche Besuche erlauben realistische Eindrücke und geben wichtige Hinweise über erzielbare Effizienz der Fertigung, über die Ausstattung produktionsnaher Bereiche wie Qualitätswesen, Instandhaltung, Betriebsmittelbau. Gleichzeitig verschafft ein Besuch Informationen über installierte Fertigungstechnologien und die Investitionen für den zukünftigen Überseeort. Zusätzlich ist die Abschätzung über den „local content“ der zukünftigen Produktion durch Belieferung von lokalen Lieferanten eine der wichtigsten Annahmen für die langfristige Rentabilität einer Auslandsfertigung. Bei den meisten industriellen Produkten sind Rohstoffe, Material und Einkaufsanteil der größte Kostenblock und das volle Kostenpotenzial einer globalen Produktion ist nur erreichbar, wenn ein Großteil der Beschaffung vor Ort stattfindet. Ausschließlich die Endmontage eines Produktes in das Ausland zu transferieren, zahlt sich für Überseeorte selten aus. Entsprechend sollte schon in der Vorbereitungsphase die mittel- und langfristige Lieferantenstrategie bzw. der Aufbau von lokalen Zulieferern geplant werden.

Einen Zeitraum von sechs bis zwölf Monaten sollten Unternehmen für die oben genannten Recherchen und Ana-

lysen einplanen, falls diese Informationen noch nicht vorliegen. Erst dann ist eine realistische Chancen- und Risikobewertung für das Investment und die Profitabilität eines neuen globalen Fertigungsstandortes möglich.

Welche Kriterien sollten die finale Standortwahl entscheiden?

Ist die generelle Entscheidung für einen Auslandsort gefallen, stellt sich die Frage nach dem genauen Zielort. Ist die Wahl auf Asien gefallen, könnten die weiteren Alternativen China, Indien, Indonesien, Thailand oder z.B. Vietnam sein. Selbst wenn China als Zielland gesetzt ist, in welcher Region Chinas sollte die neue Fabrik stehen? In der Nähe der großen Mega-Städte wie Peking, Shanghai oder Guangzhou, im Norden oder Süden der Ostküste oder doch im Hinterland? Mehrere Vorgehensschritte für diesen Auswahlprozess werden empfohlen und sollten für die einzelnen Standortalternativen jeweils bewertet werden.

In den meisten Fällen ist eine Beurteilung der möglichen Standortalternativen über einfaches Ausschlussverfahren nach „harten“ und „weichen“ Faktoren angeraten. Mittelständische Unternehmen gehen meist pragmatisch vor: eine gewisse Anzahl von Standortoptionen wird genauer bewertet und durch Ausschluss unattraktiver Optionen schrittweise eingeschränkt. Produktionsvolumen und Fertigungs-

technik stehen dabei weitgehend fest. Anhand Mindestanforderungen werden Zielland und Zielregion ausgewählt, bei der Bestimmung von attraktiven Standorten in der Region werden zunehmend lokale Standortfaktoren zugrunde gelegt (Schaubild 2).

Als „harte“ Faktoren werden vor allem die wichtigsten Kostenelemente der Produktherstellung bis zur Anlieferung beim Endkunden betrachtet: die variablen und fixen Kosten in der Fertigung, die Herstellungs- und Transportkosten für die Lieferanten, Einfuhrzölle für solche Komponenten, die auch mittelfristig vom europäischen Standort importiert werden müssen sowie die Logistikkosten zu den Kunden. Es empfiehlt sich, das Produkt in seine Baugruppen zu unterteilen, ähnlich einer groben Stückliste, und für jede Baugruppe eine Herstellungskostenabschätzung für den neuen Standort durchzuführen. Unbedingt sollte man dabei auch die Kosten für unterschiedliche Szenarien berechnen: wie hoch wären die Produktkosten für den Endkunden bei unterschiedlichen Arbeitskostenentwicklungen, bei geringerer oder höherer Produktivität in der Fertigung, bei Steigerung der Einfuhrzölle oder Transportkosten?

Eine solche Kostenvergleichsrechnung von Standortalternativen hilft, die für das Unternehmen optimale Standortwahl zu treffen (Schaubild 3). Zusätzlich sollte eine dynamische Investitionsrechnung nach Kapitalwertmethode (Net Present Value Berechnung) kalkulieren, wie sich Amortisationszeit, Produktrentabilität und Kapitalwert der unterschiedlichen Standortoptionen verhalten.

Die Amortisationszeit des Gesamtinvestments ist für den Unternehmensvorstand eines der wichtigsten Entscheidungskriterien für die beträchtlichen Einmalaufwendungen von Kapital und Managementzeit in den neuen Fabrikationsstandort. Vor allem erlaubt die Kapitalwertmethode, wichtige Sensitivitäten sehr gut zu bewerten, z.B. kürzere versus längere Hochlaufzeit bis zum Produktionsstart, höhere Kapitalaufwendungen für den Fabrikaufbau als im Basisszenario geplant. Die absolut wichtige und häufige gestellte Frage des Managements „was wäre, wenn folgendes Szenario

Eine präzise Simulation von Standortoptionen nur über die richtigen Daten möglich

Basis Daten	Prozessspezifische Daten	Landesspezifische Daten
<ul style="list-style-type: none"> • Verkaufsvolumen pro Land / Kundenverteilung nach Hauptprodukt(en) • Produktion <ul style="list-style-type: none"> – Bestehende Standorte – Geplantes Volumen für den neuen Standort – Aktuelle Produktionskosten <ul style="list-style-type: none"> • Variable Kosten <ul style="list-style-type: none"> – Direkte Mitarbeiter – Rohmaterial – Andere variable Kosten • Fixe Kosten <ul style="list-style-type: none"> – Maschinen – Gemeinkosten (Personal, andere Gemeinkosten) • Beschaffung <ul style="list-style-type: none"> – Standorte der Zulieferer – Aktuelles Volumen pro Lieferant – Aktuelle Einkaufskosten 	<ul style="list-style-type: none"> • Produktstruktur <ul style="list-style-type: none"> – Stücklisten für Bauteile und Hauptkomponenten, die am neuen Standort lokal eingekauft werden – Gelieferte Einkaufsteile und -komponenten pro Seecontainer (-> Logistikkosten LKW und Schiff) – Teilgewicht (-> Logistikkosten Luftfracht) – Spezifische Skaleneffekte für kritische Teile • Distributionskosten für Hauptprodukte in die Hauptmärkte • Bestände und Parameter • Lieferzeiten für Fertigprodukte und Transport 	<ul style="list-style-type: none"> • Löhne nach Mitarbeiterkategorien • Landesspezifische Produktivität • Rohmaterialkosten • Energiekosten • Transport/Frachtkosten • Einfuhr- und Ausfuhrzölle • Steuern • Währungsrisiken <ul style="list-style-type: none"> • Landesspezifische Risikofaktoren • Transport- und Logistikinfrastruktur • Verfügbarkeit von Arbeitskräften und Know-how • Attraktivität und Infrastruktur für Expats

Quelle: McKinsey & Company

eintritt“ sollte mittels Sensitivitätsrechnungen bezüglich wichtiger Einflussfaktoren (Kosten, Zeiten, Qualität, Währungsrisiken etc.) durch die Kapitalwertmethode beantwortet werden.

„Weiche“ Faktoren sind nicht minder wichtig für die Bewertung von Standortalternativen: wie ist die politische Stabilität der Region? Ist die Verfügbarkeit von Fachkräften und notwendigem Know-how sichergestellt, wie verhält es sich bei den Steuern und möglichen Subventionen durch lokale Behörden? Ist der Standort logistisch für europäische und lokale Lieferanten und die Distribution zum Endkunden gut angebunden? Könnte man langfristig Entwicklungskapazitäten am Standort stationieren? Ist der Standort ausbaufähig, falls die Produktion um zusätzliche Produkte erweitert werden soll? Ist der Standort akzeptabel für die abgesandten Manager aus dem Stammhaus, die meist drei bis fünf Jahre vor Ort, häufig mit Familie, bleiben werden, z.B. gibt es internationale Schulen, erlaubt ein Flughafen vor Ort eine akzeptable internationale Anbindung? Ein von der Geschäftsführung ausgewähltes Team aus dem Stammhaus sollte diese quantitativen und qualitativen Faktoren untersuchen und bewerten, idealerweise die zukünftigen Expats für den neuen Standort als Teammitglieder bereits integriert. Nicht selten werden allerdings einzelne Abteilungen im Stammhaus sehr kritisch in der Bewertung eines neuen

Überseestandortes sein: Häufig liegt der Entschluss zu einer neuen Produktionsstätte nicht im Kerninteresse der Konstruktionsabteilung oder des Qualitätsmanagements. Beides sind Bereiche, für die ein in Übersee angesiedelter Produktionsstandort komplexere und langwierige Abstimmungsprozesse bedeutet. Ebenso könnte der Produktionsleiter eines bestehenden, europäischen Standortes eine neue Fabrik in einem Niedriglohnland als internen Wettbewerb betrachten und sehr kritisch zu Annahmen wie Produktivität und Kosteneffizienz stehen.

Umso wichtiger ist es für das Topmanagement, diesen Planungs- und Bewertungsprozess zu leiten und die Organisation ganz bewusst zum Nachdenken über solche teilweise unbequemen Themen anzuregen und durch detaillierte Bewertungsmodelle die richtige Entscheidung für oder gegen einen neuen Fertigungsstandort zu treffen.

Welche Erfolgsfaktoren für den erfolgreichen Produktionsstart und –hochlauf einer neuen Auslandsfabrik existieren?

Eine neue und globale Produktion erfolgreich aufzubauen ist eine anspruchsvolle Aufgabe, vielen Unternehmen fehlen oft Erfahrung, Expertise und notwendige Managementkapazität. McKinsey Erfahrung hat ergeben, dass viele Unternehmen bei Produktionsverlagerungen in der Vergan-

heit weniger gespart als in der oft zu optimistischen Planung angenommen wurde. Es mangelte an der Analyse des bereits bestehenden intensiven Wettbewerbs im neuen Markt. Die eigene Position wurde überschätzt, während die Kosten und Zeit für den Produktionshochlauf und das entsendete Management aus dem Stammhaus als zu niedrig berechnet wurden. Außerdem wurden vielfach Zulieferer und Abnehmer nicht in die Überlegungen miteinbezogen; die Folge waren gleich bleibende Material-, aber steigende Logistikkosten. Zudem wurden kleinere Einsparungen gerade in den ersten Jahren durch oft erhöhte Einmalkosten kompensiert.

Vor allem für mittelständische Unternehmen ist das eine große Hürde. Man hat seine Möglichkeiten überschätzt, die geplante Hochlaufkurve dauert länger als angenommen, die Rentabilität der neuen Fabrik kommt nicht so schnell wie erwartet (Schaubilder 4 und 5). Im schlimmsten Fall schreibt das neue Unternehmen in Übersee über Jahre rote Zahlen, die Potenziale im neuen Markt bleiben weit unter den einstmalig gesetzten Zielen.

Die Unternehmen, die mit Erfolg und kostengünstig ein Auslandswerk eröffnen, berücksichtigen bei ihrer Planung für den Produktionsanlauf einige wichtige Faktoren.

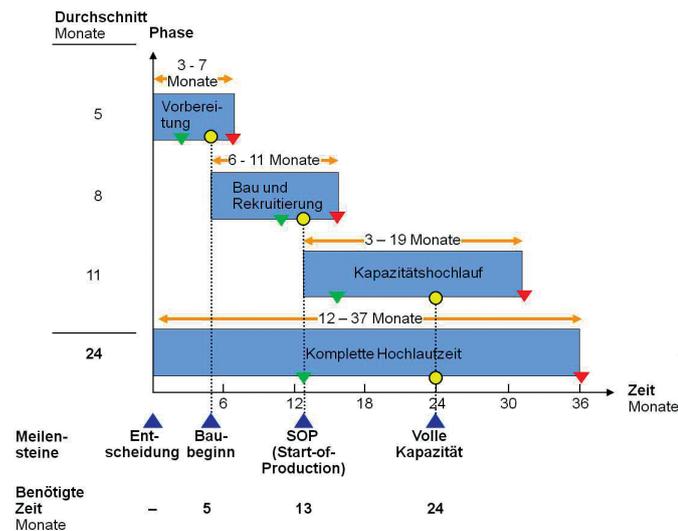
- Abgleich von Komplexität des neuen Auslandsstandortes mit den eigenen Fähigkeiten und ein schrittweiser Hochlauf mit ausgewählten Produkten
- Frühzeitige Einbindung und Abstimmung mit lokalen Zulieferern
- Längerfristige Versendung und Einsatz von exzellenten Managern, zeitweise unterstützt von funktionalen Experten, ebenfalls aus dem Stammhaus
- Intensive Schulung der neuen lokalen Produktionsmitarbeiter, aber auch Rekrutierung und ausgiebiges Training von lokalen Führungskräften

Anpassung der Komplexität des neuen Standortes an die eigenen Unternehmensfähigkeiten:

Oft kaum vorhersehbare, unzählige Anforderungen sind mit dem erfolg-

Der Zeitrahmen bis zum geplanten Produktionshochlauf des neuen Standortes in Übersee variiert beträchtlich

Zeit bis zum Erreichen des geplanten Produktionsvolumen (Maschinen-/Elektronikunternehmen)



- Unternehmen im Maschinenbau- und Elektroniksektor mit 12-37 Monaten signifikant schneller als andere Sektoren
- Hochlaufzeit für alle Industriesektoren variiert zwischen 15-42 Monaten

Quelle: Handbuch Globale Produktion, McKinsey & Company und Institut PTW der TU Darmstadt, Hanser Verlag

reichen Start einer neuen Fabrik zu bewältigen. Viele produkt- und produktionsnahe Themen sind bereits oben erwähnt, in der Regel kennt man sich damit aus. Dazu kommen jedoch neue Herausforderungen wie beispielsweise die formelle, rechtliche Gründung der Produktionsgesellschaft im Land, die Beschaffung von Land und Fabrikhallen, die Beschaffung und Installation der neuen Anlagen, die Einbindung der neuen Produktionsgesellschaft in die Planungs- und Controllingprozesse des Gesamtunternehmens, das Training der Mitarbeiter in einer fremden Sprache, der Aufbau einer Personalabteilung entsprechend den lokalen personellen Richtlinien. Viele mittelständische Firmen haben wenig Erfahrungen mit diesen sehr landespezifischen Themen.

In einem solchen Fall ist es ratsam, die Projektkomplexität (zu verlagerndes Produkt, Produktionsablauf, Lieferanten, Fabrikaufbau, Produktionshochlauf, Standortfunktionen etc.) bereits mit Beginn der Planungen zu berücksichtigen. Die regelmäßige Bewertung der Herausforderungen im Abgleich mit den vorhandenen eigenen unternehmerischen Fähigkeiten, Kapazitäten und Erfahrungen ist enorm hilfreich. Eine klare Empfehlung ist es, die Komplexität auf beherrschbares Niveau zu reduzieren, z.B. einen zeitlich gestreckten Hochlauf mit wenigen Standardprodukten in einem erprobten Fertigungsverfahren zu planen.

Frühzeitiger Aufbau eines lokalen Zuliefernetzwerkes:

Es kann bis zu zwölf Monate dauern, bis neue Lieferanten identifiziert, qualifiziert sind und eine verlässliche Teileversorgung der geplanten Fabrik sicherstellen können. Deswegen sollte parallel zu den Investitionen in Anlagen und Maschinen, also lange vor dem Produktionsstart, ein Beschaffungsteam, zusammengesetzt aus Mitarbeitern aus dem Stammhaus und dem neuen lokalen Standort, die

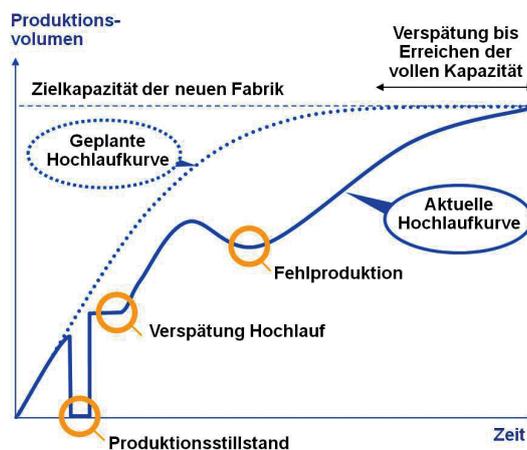
zielte RFP (Request for Proposal) an die Lieferanten müssen die fähigsten, aber auch lieferwilligen Unternehmen identifiziert werden. Es ist nicht davon auszugehen, dass lokale Zulieferfirmen, meist relativ klein und in einem schnell wachsenden Markt wie China oft bis zur Kapazitätsgrenze ausgelastet, bereit oder in der Lage sind, das neu etablierte Unternehmen zu beliefern. Langwierige Verhandlungen, ausgiebige Prüfungen der Musterteile sind notwendig, bevor Verträge unterzeichnet werden können. Zudem verlangen viele Zulieferer ein hohes Maß an kontinuierlicher Unterstützung, Training und regelmäßige Qualitätskontrollen – unterstützt durch z.B. „unangekündigte Besuche“ des Managements beim Lieferanten. Auf diese Weise ist eine zuverlässige Belieferung nach Produktionsstart und im Hochlauf garantiert.

Auswahl höchstgradig geeigneter Manager für die längerfristige Entsendung an den neuen Standort:

Immer wieder hört man die Geschäftsführung von mittelständischen Unternehmen argumentieren, dass der Aufbau oder Ausbau eines Überseestandortes einer der wichtigsten Eckpfeiler für die Expansionsstrategie und für den zukünftigen Erfolg des Unternehmens ist. Die Antwort auf die Frage, ob auch die fähigsten Mitarbeiter den neuen

Abweichungen vom Zeitplan in der Hochlaufphase sind häufig Beispiel

Geplanter und tatsächlicher Produktionshochlauf



Quelle: McKinsey & Company

Ursachen für Verspätungen (Beispiele)

- Fehlproduktion**
 - Fehler aufgrund falscher Bearbeitung durch NC Maschinencenter
 - Ausfälle in der Versorgung von Strom, Gas und Wasser
 - Logistische Engpässe beim Zuliefermaterial (z.B. durch lange Zollabwicklungszeiten)
- Verspätungen im Hochlauf**
 - Verspätungen durch falsch terminierte Teilefertigung
 - Kurzfristig zusätzlicher Trainingsbedarf für Maschinenbediener
 - Verspätete Anlieferung einer Maschine
 - Verspätete Bemusterung von Produkten durch Kunden
- Produktionsstillstand**
 - Falsche Einrichtung bei Montage einer Maschine aus Europa
 - Mangelnde Ersatzteilversorgung für wichtige Anlagen
 - Material noch im Zoll
 - Spät entdeckte Qualitätsfehler beim Zuliefermaterial

5

Lieferantensuche durchführen. Eine Marktanalyse wird eine Liste von möglichen Lieferanten aufzeigen, über ge-

Standort in Übersee führen, ist nicht immer positiv. Alle Erfahrungen zeigen aber, dass die beste Planung, die

detaillierteste Wirtschaftlichkeitsrechnung für den Auslandsstandort unrealistisch wird, wenn nicht ein Team von erfahrenen, exzellenten Führungskräften aus dem Unternehmen den neuen Standort und das Gesamtprojekt steuert. Mindestens vier bis fünf Manager sollten über drei bis vier Jahre den Aufbau und den Produktionshochlauf eines neuen Werkes leiten. Zusätzlich ist es wichtig, dass Experten aus dem Stammhaus in kritischen Phasen auch über mehrere Wochen vor Ort unterstützen, beispielsweise aus dem Bereich Einkauf, Qualitätswesen oder Instandhaltung. Neu rekrutiertes lokales Personal kann diese Aufgaben nur unter Kontrolle umsetzen. Ohne diese qualifizierte Führungskräfte aus dem Stammhaus sollte man den Aufbau eines neuen Überseestandortes nicht beginnen.

Training der neu rekrutierten Mitarbeiter vor Ort:

„Meine neuen lokalen Mitarbeiter sind noch nicht ausreichend ausgebildet, zudem ist die Fluktuation unserer Mannschaft enorm hoch“, so oder ähnlich lauten die häufigsten Kommentare der entsendeten Manager bei der Frage nach den kritischsten Herausforderungen am neuen Standort. Dies zu ändern ist sehr schwierig und wird auch langfristig eine Herausforderung für alle ausländischen Unternehmen bleiben. Vor allem in Asien sind selbst große, renommierte, bereits über längere Zeit vor Ort präsente Unternehmen von hoher Fluktuation der Mitarbeiter betroffen. Auch sie versuchen, durch gezielte Trainingsprogramme, ein attraktives Gehaltsschema und flexible Beförderungsrichtlinien ihre Mitarbeiter möglichst zu halten. Der Personalabteilung vor Ort kommt eine enorme Bedeutung zu, diese Prozesse entsprechend zu gestalten und gegenüber den

oft eingefahrenen Regeln im europäischen Stammhaus durchzusetzen.

Ein globales Produktionsnetzwerk mit einer optimierte Standort- und Einkaufsstruktur verschafft Industrieunternehmen einen entscheidenden strategischen Vorteil für eine expansive Strategie. Ein solches Netzwerk aufzubauen, ist eine enorme Herausforderung für viele Unternehmen. Der Artikel beschreibt die wichtigsten Erfolgsfaktoren für den erfolgreichen Start eines neuen Produktionsstandortes.

Literatur:

Prof. Dr. Jürgen Kluge et al: How to Go Global – Designing and Implementing Global Production Networks, McKinsey & Company, Inc. und PTW Darmstadt; Broschüre von McKinsey&Company, Inc.; 2005

Prof. Dr. Ing. Eberhard Abele, Tobias Meyer et al – Institute of Production Management, Technology and Machine Tools (PTW) at Darmstadt University and McKinsey & Company, Inc.: Global Production – a handbook for Strategy and Implementation; Springer-Verlag, 2008

Autor:

Derzeitige Tätigkeit

- Aufsichtsratsmitglied der Targus Management Consulting AG - Ratingen
- Beiratsmitglied der RMR art company GmbH - Bergkirchen



**Dipl.-Ing.
Raimund Diederichs
MBA**

- Uni-Lektor an der TU Graz am Institut für Industriebetriebslehre und Innovationsforschung; Vorlesung zum Thema „Manufacturing and Supply Chain Network“

McKinsey & Company (1982 – 2009) in den Offices München, Wien und Peking

- Arbeitsschwerpunkte im Sektor Automobil-, Geräte- und Maschinenbau, Weiße Ware, Papier, Packaged Goods, Pharma sowie Transportlogistik
- Unterstützung chinesischer und internationaler Unternehmen in ihrer China- und Asienstrategie sowie bei operativen Themen
- Leiter der europäischen und asiatischen Supply Chain Practice und Co-Leader der McKinsey Operations Practice

Procter & Gamble (1979 – 1981) Produktionprozessingenieur in der Paper Division in USA und Deutschland

Ausbildung

- MBA - INSEAD in Fontainebleau, Frankreich
- Diplom Ingenieur Maschinenbau – RWTH Aachen

Co-Autor von 4 Fachbüchern: Global Production - 2009, Supply Chain Champions - 2003, Qualität gewinnt - 1995, Einfach überlegen -1993