



Die internationale Produktionsstandortsuche im immobilienwirtschaftlichen Kontext

Methoden und Determinanten für die international ausgerichtete Evaluation
von neu zu gründenden Produktionsstandorten
unter besonderer Berücksichtigung immobilienwirtschaftlicher Aspekte

International Site Selection for Production Facilities from a Real Estate Perspective

Methods and criteria for the international evaluation of new production
sites under particular consideration of real estate-specific aspects

KURZFASSUNG & THESEN

zur an der Fakultät Bauingenieurwesen
der Technischen Universität Dresden
eingereichten

Dissertationsschrift

zur Erlangung des akademischen Grades eines Doktor-Ingenieurs

vorgelegt von
Dipl.-Ing. Thomas Glatte

1. Juni 2011

Kurzfassung

Der Prozess der Globalisierung sowie der Drang zur Erschließung neuer Märkte hat in vielen Unternehmen zu der Notwendigkeit geführt, sich mit der Ansiedlung von Produktionsstätten in den globalen Wachstumsmärkten und damit jenseits der traditionellen Einzugsgebiete bestehender Fertigungsstätten auseinander zu setzen. Dies betrifft nicht nur die bereits seit vielen Jahren global agierenden Großkonzerne, sondern mittlerweile auch klein- und mittelständische Unternehmen.

Eine Standortanalyse in einem internationalen Umfeld bringt jedoch zusätzliche Herausforderungen mit sich. Es zeigt sich, dass es insbesondere bei einer länderübergreifenden Bewertung eine Vielzahl von Standortkriterien gibt, welche in Ergänzung zu den Kriterien einer rein national durchgeführten Standortanalyse zu sehen sind. Zudem ist der Prozess der Standortanalyse innerhalb von Industrieunternehmen auch aus immobilienwirtschaftlicher Sicht wesentlich.

Grundsätzlich gibt es für Beurteilungs- und Bewertungsprozesse eine Vielzahl von Methoden. Die Zunahme von Kriterien im Rahmen einer international angelegten Standortevaluierung erhöht jedoch auch die Komplexität des Beurteilungsprozesses. Eine Quantifizierbarkeit von Kriterien wird erschwert, da Menge und Güte der für eine Analyse vorhandenen Informationen gerade in der frühen Phase einer Auslandsprojektentwicklung unter dem gewohnten Niveau heimischer Projekte liegen. Daher sind Annahmen zu treffen, die entsprechend methodische Ansätze erfordern. Zudem ändert sich die Gewichtung der Standortkriterien sobald sie in einem internationalen Umfeld angewandt werden.

Deshalb ist es notwendig, den Standortanalyseprozess für einen Produktionsstandort im internationalen Umfeld entsprechend zu strukturieren. Dabei hat sich herausgestellt, dass eine deutlich detailliertere Untergliederung des Analyseprozesses für internationale Produktionsstandorte sinnvoll ist. Ein umfassender Katalog von Standortfaktoren für die Evaluierung eines Industriestandortes wird erstellt und erläuternd aufbereitet.

Es lässt sich anhand dieser Arbeit zusammenfassen, dass sich jede industrielle Standortanalyse nicht nur der jeweiligen Zielhierarchie zu unterwerfen hat und eine konsequente Umsetzung der angewandten Methodik, gleich welcher Art, erfordert. Es ist ein stufenweises Vorgehen erforderlich, wobei jede Teilstufe eigene methodische Ansätze benötigt. Die betreffenden Methoden werden in dieser Arbeit evaluiert. Daraus wird eine Handlungsempfehlung für internationale Evaluierungsprozesse von Produktionsstandorten abgeleitet hinsichtlich eines Ablaufschemas sowie der anzuwendenden Methoden.

Die vorliegende Arbeit stellt somit einen Beitrag zum Standortbestimmungsprozess für Industrieunternehmen dar. Die immobilienwirtschaftlichen Aspekte, welche gerade bei strategischen Standortevaluierungen in den Vordergrund treten, werden dabei in besonderem Maße gewürdigt und am praktischen Beispiel erläutert.

Abstract

As a result of globalisation as well as the drive to explore and develop new markets, many corporations are nowadays confronted with the need to establish production facilities within developing markets and, thus, beyond the reach of existing operations. Such challenges are not only being faced by the traditional multinational corporations but meanwhile also by mid-sized and smaller enterprises.

A site analysis within an international environment brings, however, additional challenges with it. It can be taken as a given fact that numerous additional criteria evolve as part of a cross-country site evaluation in comparison with an evaluation within a single country. Furthermore, the process of site evaluation is also of relevance for industrial corporations from a real estate perspective.

There are many models and methods for site evaluation processes. However, the increase of criteria during an international site search also enlarges substantially the complexity of evaluation. In addition, the quantification of criteria becomes even more difficult due to lack of sufficient information – in quality as well as in quantity. This applies especially during the early phases of international site evaluation processes. Therefore, assumptions have to be made which require the respective methodological backing. Furthermore, the weighting of different criteria in comparison to each other changes as soon as being applied in an international environment.

It is therefore essential to structure the site evaluation process for production facilities in a way that complies with the cross-country requirements. As a result, the need for much more detailed differentiation within the analysis process becomes apparent. Additionally, a comprehensive catalogue of factors defining the selection of an industrial site is developed and explained.

It can be summarized that an industrial site evaluation does not only require a clear hierarchy of goals and a consequent implementation of methods. It additionally needs a step-wise approach whereby each process step again has to follow its own applicable methodology. The respective methods are introduced and evaluated herein. As a consequence, a recommendation for international site selections with respect to the evaluation scheme and applicable methods is being provided.

This dissertation is therefore a contribution to the site selection process for industrial corporations. The extraordinary impact of real estate related aspects, being applicable especially during strategic site evaluations, have been particularly considered and explained with a practical example.

Thesen

These 1:

Die Standortwahl auf internationaler, länderübergreifender Ebene erhöht die Komplexität der Standortanalyse.

Diese These findet ihre Begründung im Wesentlichen in der Logik des Vergleiches mit rein national ausgerichteten Standortanalysen. Eine internationale und somit länderübergreifende Standortanalyse zieht die Betrachtung von zahlreichen Faktoren nach sich, die auf nationaler Ebene unerheblich bzw. irrelevant sind. Dies können nicht einfach zu quantifizierende Themen wie politische und kulturelle Faktoren sein. Es können aber auch ebenfalls quantifizierbare Problemstellungen wie beispielsweise Wechselkursrisiken aufgrund verschiedener Währungssysteme oder Unterschiede in der Steuer-gesetzgebung hierzu beitragen. All diese Faktoren sind nicht anstatt, sondern zusätzlich zu den ansonsten auch auf nationaler Ebene relevanten Faktoren zu berücksichtigen. Dies führt zu einer substantiellen Erhöhung der Faktoren in der Standortanalyse und somit automatisch auch zu einer umso größeren Zahl der Einflussmöglichkeiten.

These 2:

Klassische quantitative Beurteilungsmethoden scheitern an der Quantifizierbarkeit von qualitativen Standortfaktoren bei Auslandsprojekten aufgrund einer schlechteren Datenbasis.

Eine Vielzahl von Standortfaktoren ist nur schwer quantifizierbar. Dies betrifft die Standortanforderungen seitens der ansiedlungswilligen Unternehmen wie auch die Standortbedingungen der zu betrachtenden Standortalternativen. Derartige weiche bzw. oft nur qualitativ gut beschreibbare Bedingungen spielen jedoch eine nicht zu unterschätzende Rolle in der Standortanalyse. Um die letztlich herbeizuführende Standortentscheidung objektiv beurteilen zu können, ist es unumgänglich, derartige Faktoren messbar und somit vergleichbar zu machen. Andernfalls treten rein subjektive Gründe in den Vordergrund.

These 3:

Es gibt nicht „die Methode“, welche allumfassend und für alle Projektphasen sowie alle Projekte anwendbar ist. Erst eine fachgerechte Aggregation mehrerer Methoden führt zu einem ausgewogenen Ergebnis.

Diese dritte These ist zu einem großen Teil eine logische Konsequenz der beiden zuvor genannten Thesen. Einerseits wird eine hohe Komplexität bei der länderübergreifenden Standortsuche unterstellt. Des Weiteren ist davon auszugehen, dass gerade bei internationalen Projekten ein erhöhter Aufwand der Erkenntnisgewinnung vonnöten ist. Der Stand an vorhandenen Informationen sowie Erfahrungen wird bei Projektbeginn geringer sein als bei Standortevaluierungen im Heimatmarkt. Dies sollte demzufolge umso mehr für die Fähigkeit zutreffen, gewonnene Informationen dann auch angemessen zu beurteilen. Standortalternativen werden in frühen Phasen eines Projektes untersucht und

verglichen. Der Detaillierungsgrad von Informationen ist in solchen frühen Projektphasen noch nicht sehr hoch. Komplexe Verfahren erfordern einen höheren Informationsgrad, welcher in der Standortevaluierungsphase noch nicht bedient werden kann. Daher bedarf es grundsätzlich im Zuge der Standortsuche vergleichsweise einfacher Verfahren. Andererseits sollten diese aber fundiert genug sein, um der wirtschaftlichen Konsequenz der Standortentscheidung gerecht zu werden.

Mangelnde lokale, länderspezifische Kenntnisse sind bei den Entscheidungsträgern einer Standortwahl genauso oft anzutreffen wie aufgrund persönlicher Erfahrungen herausgebildete Präferenzen. Derartige Vorurteile – ob begründet oder unbegründet – gefährden eine fundierte und somit nachhaltig wirkende Standortevaluierung im Kern und können sehr schnell zu Fehlentscheidungen führen. Es ist damit bei international ausgerichteten Standortanalysen umso wichtiger, dass die Evaluierung möglichst ausschließlich auf Fakten und Tatsachen beruht, die nachprüfbar, messbar und somit vergleichbar sind.

Theses

Thesis 1:

Site selection at international level increases the complexity of the site analysis process.

This thesis has its reason in comparison with purely national site selections. An international and, thus, cross-country analysis does result in numerous factors that are either non-applicable or not relevant at national level. Such criteria can be political or cultural factors which are not easy to quantify. They can be also quantitative factors such as exchange rate risks due to different currencies or differences in taxation. All such criteria are, however, to be considered not in exchange but in addition to typical national factors. This leads to a substantial increase of factors for a site analysis and, therefore, also in a substantially higher amount of dependencies.

Thesis 2:

Traditional quantitative evaluation methods fail on the lack of quantification of qualitative criteria in overseas projects due to insufficient data quality.

Many site factors are difficult to be expressed in a quantitative manner. This challenges relates to both the requirements of investing corporations as well as the conditions of the sites under evaluation. Soft factors, being described only in a rather qualitative way, are playing a considerable role in a site analysis. However, in order to make an appropriate site decision, it is inevitable that such factors have to be made measurable and, thus, comparable. Otherwise rather subjective reasons would prevail in the selection process.

Thesis 3:

„The methodology“, which applies comprehensively for all project phases as well as for all projects, does not exist. Only a professional aggregation of several methods will provide a sufficiently balanced result.

The third thesis is partly a logic result of the two previous theses. A high complexity during international site searches is presumed. It can be furthermore concluded that an increased effort for gaining information and knowledge is typical for overseas projects. The availability of existing data and experience is significantly less compared to evaluations in the home market. This has also an impact on the capability to adequately assess any information gained. The degree of information content is in early project stages not very high. However, complex evaluations methods require a substantially high degree of content. This requirement can not be sufficiently covered during early project phases. Therefore rather simple assessment methods are needed which, in return, should be sound enough to honor the economic consequences of any final site decision.

Lack of local, country-specific know-how can be found amongst corporate decision makers as much as individual preferences derived from personal experiences. Such

prejudice, whether justified or not, endanger any sound and sustainable site decision and can, as a logic consequence, lead to mistakes and wrong decisions. It is therefore of increased importance for international site selections that the evaluation is truly based on facts which are proven, measurable and, as a result thereof, comparable.