



Fraunhofer

MOEZ

FRAUNHOFER-ZENTRUM FÜR MITTEL- UND OSTEUROPA

IDENTIFIKATION UND BEWERTUNG VON INVESTORENQUELLMÄRKTEN UND BRANCHEN



IDENTIFIKATION UND BEWERTUNG VON INVESTORENQUELLMÄRKTEN UND BRANCHEN

DETERMINANTEN DER STANDORTWAHL
METHODEN DER STANDORTBEWERTUNG UND
ANSÄTZE ZUR FOKUSSIERUNG DER WIRTSCHAFTSFÖRDERUNG

Adrienne Melde

Unter Mitarbeit von Nico Pohlenz und Karl Gürges

Fraunhofer MOEZ
Leipzig

Januar 2015

Abstract

Ziel dieses Papers ist es aufzuzeigen, wie sich durch eine ganzheitliche Standortbewertung die gezielte Ansiedlung von Unternehmen in einer Region stärken lässt.

Im Rahmen des vorliegenden Papers werden Determinanten und Methoden der Standortbewertung dargestellt. Darüber hinaus wird aufgezeigt, wie eine ganzheitliche Standortbewertung für Regionen konzipiert werden kann. Dabei basiert die ganzheitliche Standortbewertung auf der Beantwortung der folgenden Fragenstellungen: Wie kann eine breite und alle Standortpotentiale umfassende Standortbewertung aufgesetzt werden? Wie kann die Bewertung eines Standortes so gestaltet werden, dass alle Ansiedlungsmotive – kosten-, wissens- und strategiegetrieben – in die Bewertung einfließen? Wie können aus den Erkenntnissen der Standortbewertung gezielte Investorenquellmärkte und Branchen für eine Region abgeleitet werden?

Der Vorteil einer ganzheitlichen Standortbewertung liegt in einer daraus ableitbaren Identifikation potentieller Investorenquellmärkte und Branchen für eine Region. Die darauf aufbauende gezielte Ansprache potentieller Investoren, ermöglicht eine Fokussierung der Aktivitäten der regionalen Wirtschaftsförderung und eine effizientere Mittelverwendung dieser sowie eine Steigerung des Ansiedlungserfolgs neuer Unternehmen und Fachkräfte.

Inhalt

Abbildungsverzeichnis	ii
1 Einleitung	1
2 Determinanten der Standortwahl	2
2.1 Überblick	2
2.2 Standortfaktoren in Abhängigkeit des Internationalisierungsmotivs	5
2.3 Standortfaktoren nach der BESTAND-Standortfaktorensystematik	9
2.4 Standortfaktoren von Innovations- und F&E-Aktivitäten	10
3 Methoden der Standortwahl	13
3.1 Überblick	13
3.2 Heuristische Standortwahl	14
3.3 Exkurs: Standortwahl und Standortcontrolling mittels der Location Control Scorecard	15
3.4 Exkurs: Historieninventur – Wissensmanagement bei Standortentscheidungen	17
4 Der Einfluss ausländischer Direktinvestitionen auf die Standortwahl	18
5 Der Einfluss kostengetriebener Standortmerkmale auf die Standortwahl	20
6 Der Einfluss wissensgetriebener Standortmerkmale auf die Standortwahl	21
7 Der Einfluss der Branchenstruktur auf die Standortwahl	22
8 Zusammenfassung und Ansatz zur Identifikation und Bewertung von Investorenquellmärkten und Branchen des Fraunhofer MOEZ	24
Literaturverzeichnis	27

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Quantitative und qualitative Standort-faktoren (nach Hansmann).....	3
Abbildung 2: Harte und weiche Standortfaktoren	4
Abbildung 3: Kontinuum harter und weicher Standortfaktoren und ihre Quantifizierbarkeit.....	5
Abbildung 4: Erfolgskritische Standortfaktoren für die Internationalisierungsstrategie „Markterschließung“	6
Abbildung 5: Erfolgskritische Standortfaktoren für die Internationalisierungsstrategie „Kostenreduktion“	6
Abbildung 6: Erfolgskritische Standortfaktoren für die Internationalisierungsstrategie „Following Customer“	7
Abbildung 7: Erfolgskritische Standortfaktoren für die Internationalisierungsstrategie „Erschließung von Technologie/Know-how“	7
Abbildung 8: Einteilung der Standortfaktoren nach Berlemann und Tilgner	8
Abbildung 9: Einteilung der Standortfaktoren nach der BESTAND-Standortfaktoren- systematik	9
Abbildung 10: Kriterien der Standortbewertung von Forschungs- und Entwicklungseinheiten.....	11
Abbildung 11: Kriterien der Standortbewertung anhand eines nationalen Innovationssystems.....	12
Abbildung 12: Gängige Methoden der Standortbewertung.....	13
Abbildung 13: Balanced Scorecard nach Kaplan und Norton	15
Abbildung 14: Location Control Scorecard nach Kinkel	16
Abbildung 15: Inhalte einer Historieninventur bei Standortentscheidungen	17
Abbildung 16: Einflussfaktoren der regionalen Investitionsentscheidung	19
Abbildung 17: Fünf-Kräfte-Modell nach Porter	22
Abbildung 18: Diamant-Modell nach Porter.....	23
Abbildung 19: Untersuchungsdesign des Fraunhofer MOEZ zur Identifikation und Bewertung von Investorenquellmärkten und Branchen	25

1 Einleitung

Die Ansiedlung von Unternehmen und die Schaffung von Arbeitsplätzen sind insbesondere in strukturschwachen, industriearmen Region Herausforderungen und sogleich Ziele der Stadtentwickler, Standortverwerter und Wirtschaftsförderer einzelner Städte, Gemeinden oder Landkreise. Neue Unternehmen und Arbeitsplätze stärken die regionale Wirtschaftskraft, erhöhen die Attraktivität eines Standortes für weitere Investitionen und tragen zur Vitalität einer Region bei. Sie bringen die Entwicklung eines Standortes voran und steigern seinen wirtschaftlichen und sozialen Wohlstand.

Ziel dieses Beitrages ist es aufzuzeigen, wie eine umfassende und ganzheitliche Standortbewertung zur Identifikation und gezielten Ansprache von Investorenquellmärkten und Branchen sowie zur Steigerung der Ansiedlung von Unternehmen genutzt werden kann.

Der Nutzen einer ganzheitlichen Standortbewertung, welche eine gezielte Identifikation und Ansprache für die Region relevanter Investorenquellmärkte und Branchen ermöglicht, liegt in einer darauf aufbauenden Fokussierung der Aktivitäten der Stadtentwickler, Standortverwerter und Wirtschaftsförderer einer Region, in der effizienten Nutzung begrenzter finanzieller wie personeller Ressourcen sowie in der Maximierung des Ansiedlungserfolges.

Bevor das Konzept des Fraunhofer MOEZ zur Entwicklung einer umfassenden und ganzheitlichen Standortbewertung vorgestellt wird, erfolgt ein knapper Überblick über den Stand der wissenschaftlichen Diskussion von Standortbewertungen bei Investitionsentscheidungen. Dabei werden zum einen Determinanten der Standortwahl und Methoden der Standortbewertung vorgestellt. Zum anderen erfolgt eine Darlegung des Einflusses ausländischer Direktinvestitionen und des Einflusses kosten-, wissens- und strategiegetriebener Standortmerkmale auf die Standortwahl. Darüber hinaus werden Möglichkeiten einer Branchenstrukturanalyse aufgezeigt.

Die einzelnen Erkenntnisse zur Standortbewertung und Standortwahl erleichtern die Entwicklung eines wissenschaftlich fundierten, umfassenden Standortbewertungskonzeptes, welches auf die Beantwortung folgender Fragen abzielt: Welche Stärken und Schwächen, Potenziale und Defizite weißt ein Standort, branchenübergreifend wie branchenspezifisch, aus Sicht von Investoren auf? Welche Investitionsmotive verfolgen Investoren am Standort? Welche Investitionsanreize bietet ein Standort internationalen Investoren? Welche potentiellen Investorenquellmärkte und Branchen lassen sich aus diesen Erkenntnissen für eine Region ableiten?

Das vom Fraunhofer MOEZ entwickelte Standortbewertungskonzept betrachtet neben ausländischen Direktinvestitionen und regionalen Kosten-, Produktivitäts- und Wissensparametern, Potentiale und Herausforderungen regionaler (Schwerpunkt-)Branchen. Eine Fokussierung auf ausgewählte Investorenquellmärkte, deren Wahrscheinlichkeit für Investitionen an einem Standort oder in einer Region am größten ist, basiert darüber hinaus auf weltweiten Branchenpotentialanalysen.

Determinanten der Standortwahl

Bereits im Jahre 1909 veröffentlichte Alfred Weber eine Abhandlung „Über den Standort der Industrien“. In diesem Rahmen benannte Weber eine Liste von Standortfaktoren zur Bestimmung eines optimalen Standortes von industriellen Einzelunternehmen. Er unterschied dabei bereits zwischen allgemeinen Standortfaktoren, die für alle Branchen erfolgskritische Merkmale darstellen, und speziellen Standortfaktoren, die nur für die Ansiedlung von Unternehmen bestimmter Branchen von Bedeutung sind. Webers Ausführungen gelten als erste systematische Darstellungen zur Beantwortung der Frage nach dem optimalen Betriebsstandort (Maier & Beck, 2000, S. 84).

„Unter Standortfaktoren versteht man die Gesamtheit aller Faktoren, die ein Unternehmen bei der Wahl eines Standorts berücksichtigt. [Standortfaktoren bilden die] *maßgebliche Determinante der Standortwahl. Standortfaktoren sind die variablen standortspezifischen Bedingungen, Kräfte, Einflüsse etc., die sich positiv oder negativ auf die Anlage und Entwicklung eines Betriebs auswirken; sie sind als wirtschaftliche Vor- und Nachteile zu begreifen, die aus dem Niederlassen eines Unternehmens an einem bestimmten Standort resultieren.*“ (Haas, Neumair & Voigt, o. J.)

Der optimale Standort ergibt sich nach Weber an dem Ort, „an dem die Transportkosten der eingesetzten Materialien zum industriellen Fertigungsbetrieb und des Fertigungserzeugnisses zum Konsumort minimal sind.“ (Kreus & Lindner, 2006, S. 61) Zusätzlich zu den Transportkosten beeinflussen nach Weber aber auch Arbeitskosten und Agglomerationseffekte die Standortwahl. „Kritik an Webers Theorie richtet sich vor allem gegen die von der Realität stark abstrahierenden Annahmen, vorwiegend zu Transport- und Produktionskosten und zur Nachfrage, sowie dagegen, dass wichtige ökonomische und soziale Variablen der Standortwahl unberücksichtigt bleiben.“ (Kreus & Lindner, 2006, S. 61) Absatzspezifische Parameter, politische und rechtliche Rahmenbedingungen sowie öffentliche Subventionen oder psychologische Faktoren wurden erst in späteren Arbeiten als Determinanten von Standortentscheidungen benannt. Einen ausführlicheren Überblick bietet bspw. Finkenbrink (2012, S. 19f).

Nachfolgend wird ein knapper Überblick über Determinanten der Standortwahl von Unternehmen, insbesondere des verarbeitenden Gewerbes, gegeben. Darüber hinaus wird kurz auf Besonderheiten der Standortwahl speziell von Forschungs- und Entwicklungseinheiten eingegangen.

2.1 Überblick

Standortmerkmale lassen sich grundsätzlich in quantitative und qualitative Merkmale unterscheiden. Quantitative Merkmale zeichnen sich durch ihre relativ einfache Messbarkeit aus und können damit als Rechengröße herangezogen und in mathematischen Verfahren, bspw. in Scoring Modelle, integriert werden (Maßmann, 2006). Eine alleinige quantitative Bewertung von Standorten ist jedoch kritisch zu bewerten, da diese die Unternehmensrealität nicht im ausreichenden Maße abzubilden vermag (Hansmann, 1999, S. 91). Aus diesem Grund scheint es sinnvoll, qualitative Faktoren in die Standortbewertung einfließen zu lassen, auch wenn diese teilweise nur schwer zu quantifizieren und miteinander zu vergleichen sind. Abbildung 1 gibt einen Überblick über quantitative und qualitative Standortmerkmale nach Hansmann.

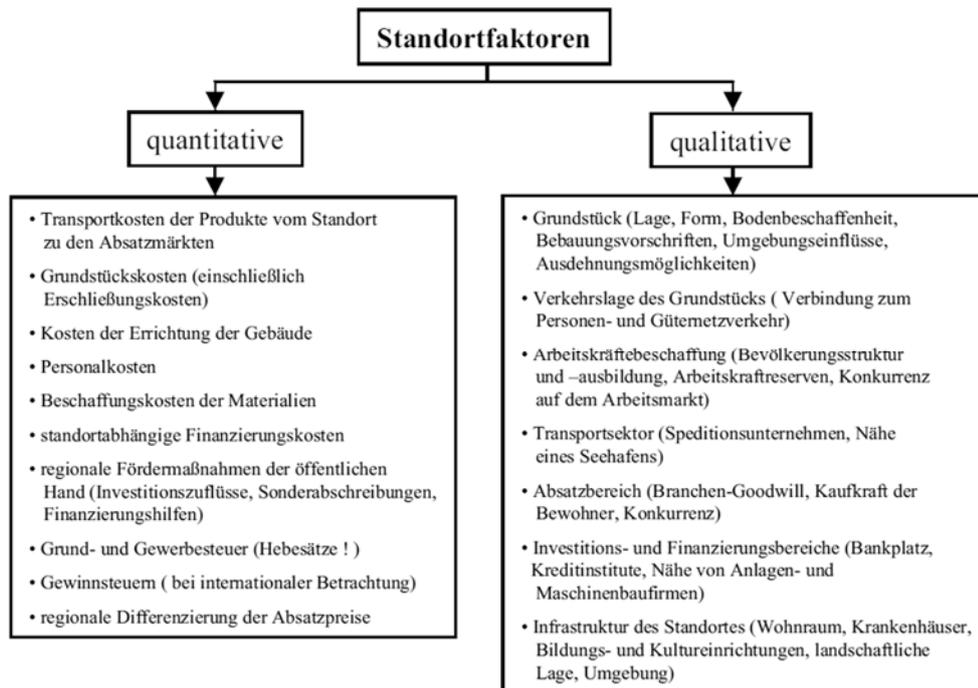


Abbildung 1: Quantitative und qualitative Standortfaktoren (nach Hansmann)

Quelle: Kinkel und Zanker (2007, S. 152) in Anlehnung an Hansmann (1999, S. 91).

Zuweilen wird anstatt von quantitativen und qualitativen Standortfaktoren auch von harten und weichen Standortfaktoren gesprochen. Eine mögliche Aufteilung und Zuweisung von Bereichen ist Abbildung 2 zu entnehmen. Harte Standortfaktoren sind in diesem Zusammenhang Faktoren, die für ein Unternehmen leicht messbar und kostenmäßig erfassbar sind. Weiche Standortfaktoren unterliegen hingegen der subjektiven Einschätzung und sind schwieriger zu quantifizieren, bspw. die Lebensqualität oder der Freizeitwert einer Region.

„Grundsätzlich sind weiche und harte Standortfaktoren komplementär und decken zusammen das gesamte Spektrum relevanter Bestimmungsgrößen für Standortentscheidungen ab. Es ist offensichtlich, dass beide Arten von Standortfaktoren eng miteinander verknüpft sind und sich wechselseitig bedingen. So liegen beispielsweise dem positiven Image einer Stadt zumeist harte Standortfaktoren, wie etwa das Vorhandensein einer Universität oder eines ICE-Anschlusses, zugrunde. Die Grenzen zwischen weichen und harten Standortfaktoren sind dabei nicht eindeutig festgelegt ..., vielmehr erfolgt in Abhängigkeit vom jeweiligen Blickwinkel bzw. Unternehmenstyp eine unterschiedliche Definition. Während etwa das Kulturangebot einer Stadt für viele Unternehmer einen weichen Standortfaktor darstellt, ist das Kulturangebot bei einer Firma, die Bühnenanlagen vermietet, eher den harten Standortfaktoren zuzurechnen.“
(Maier & Beck, 2000, S. 98)

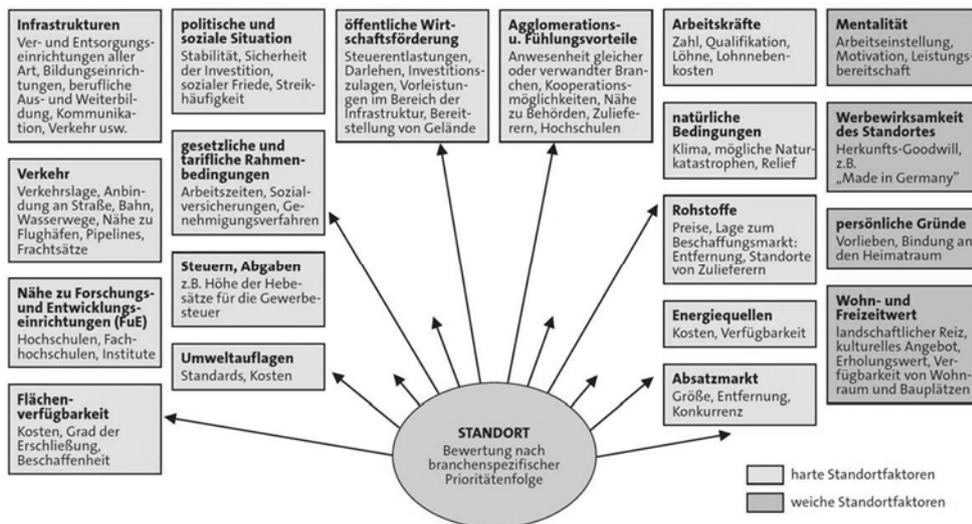


Abbildung 2: Harte und weiche Standortfaktoren

Quelle: Kreis und Lindner (2006, S. 62).

Maßmann (2006) resümiert anhand bisheriger empirischer Erkenntnisse von bspw. Pieper, Grabow oder Salmen, dass Grundstückspreise und Flächenverfügbarkeit, regionale Steuern und Abgaben, Energiekosten, Arbeitsmarktsituation und Lohnniveau, Verkehrsanbindung und Nähe zum Absatzmarkt als die bedeutendsten Faktoren für Unternehmen bei der Standortwahl anzusehen sind.

Kinkel und Zanker (2007) weisen darauf hin, dass die Relevanz einzelner Standortfaktoren über die Zeit variiert. Nach Kinkel schwindet die Bedeutung von Standortfaktoren wie Produktionskosten und Produktivität sowie Transport- und Logistikkosten. Die Verfügbarkeit qualifizierter Mitarbeiter, die Nähe zu Märkten mit innovativen Kunden und das Marktpotential, die Produktionsauslastung, das Ausmaß, flexibel und qualitativ hochwertig zu produzieren, als auch die Nähe von Produktion und Entwicklung gewinnen als Standortfaktoren an Bedeutung. Von besonderer Bedeutung werden zukünftig Standortfaktoren wie die Nähe zu Kunden, Lieferanten und Kompetenzzentren/ Branchenclustern sowie die Höhe der Koordinations-, Betreuungs- und Managementkosten sein (Kinkel & Zanker, 2007, S. 169).

Auch Maier und Beck betonen, dass sich die Bedeutung einzelner Standortfaktoren bei der Ansiedlung von Unternehmen im Zeitablauf wandelt. In der Vergangenheit waren harte Standortfaktoren wie eine moderne Infrastruktur, finanzielle Anreize oder die Verfügbarkeit von Arbeitskräften ausschlaggebend für die Standortwahl. Aktuell steigt die Bedeutung weicher, nicht ökonomischer, der subjektiven Einschätzung unterliegender Standortfaktoren. Andererseits wird die Bedeutung weicher Faktoren (bspw. Image oder Lebensqualität eines Standortes) aber auch überschätzt (Maier & Beck, 2000, S. 96).

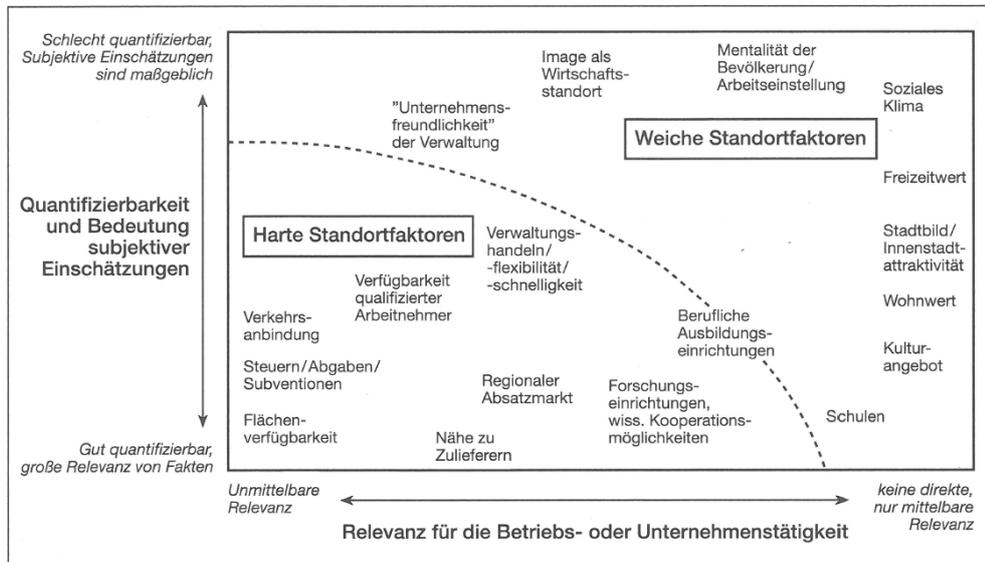


Abbildung 3: Kontinuum harter und weicher Standortfaktoren und ihre Quantifizierbarkeit

Quelle: Maier und Beck (2000, S. 99) in Anlehnung an Grabow, Henckel und Hollbach-Grömig (1995).

2.2 Standortfaktoren in Abhängigkeit des Internationalisierungsmotivs

Erfolgskritische Kriterien der Standortwahl lassen sich auch in Abhängigkeit des Internationalisierungsmotivs eines Unternehmens herleiten. Dabei können vier typische Internationalisierungsstrategien unterschieden werden (Kinkel, 2009, S. 63):

- „Die Erschließung ausländischer Absatzmärkte (kurz: Markterschließung),
- die Kostenreduktion durch Ansiedlung in Niedriglohnländern,
- die Verlagerung der Produktion im Gefolge von Schlüsselkunden (Following Customer) sowie
- die Technologieerschließung bzw. Erschließung innovativer Wissensbestände durch Präsenz in den entsprechenden Agglomerationsräumen.“

Die nachfolgenden Abbildungen 4 bis 7 geben einen Überblick über die jeweils relevanten Kriterien der Standortwahl in Abhängigkeit des Internationalisierungsmotivs. Diese jeweils zehn erfolgskritischen Standortfaktoren wurden im Rahmen des Verbundprojektes BESTAND erarbeitet. Im Rahmen dieses Projektes erforschten von 2000 bis 2003 drei Forschungsinstitute und zehn Unternehmen mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF), mit Unterstützung des Projektträgers Karlsruhe, Bereich Produktion und Fertigungstechnologien (PTKA-PFT) am Karlsruher Institut für Technologie (KIT) und unter Koordination des Fraunhofer-Instituts für System- und Innovationsforschung (ISI), Aspekte der Standortbewertung.

Standortfaktoren, die sich für die Internationalisierungsstrategie „Erschließung von Absatzmärkten“ als erfolgskritisch herauskristallisierten

- 1 Realistisches Marktpotenzial
 - 2 Konzentration (Anzahl), Marktmacht, Technologieniveau (Vorsprung bzw. Rückstand) und sunk costs (Signal für strategischen Wettbewerb) der lokalen Wettbewerber
 - 3 Aufwand für den Aufbau hinreichender Marktkenntnisse
 - 4 Zugriff auf eingespielte Vertriebswege und -netzwerke
 - 5 Zielpreise und Margen
 - 6 Anpassungsnotwendigkeit von Produkten an die Marktgegebenheiten
 - 7 Bedarf nach Anwendungsberatung und Service vor Ort
 - 8 Produkthaftung
 - 9 Tarifäre (v. a. Zölle, local content) und nichttarifäre Handelsbarrieren (z. B. Einstellung zu „deutschen“ Produkten)
 - 10 Währungsvorteile auf der Beschaffungsseite
-

Quelle: Kinkel (2009, S. 66).

Abbildung 4: Erfolgskritische Standortfaktoren für die Internationalisierungsstrategie „Markterschließung“

Standortfaktoren, die sich für die Internationalisierungsstrategie „Kostenreduktion im Niedriglohnland“ als erfolgskritisch herauskristallisierten

Alle relevanten Kostenarten und -treiber einer *Gesamtkostenbetrachtung*:

Stufe 1: Einzelkosten der „Herstellung“ (i. w. S.)

- 1 Lohn- und Gehaltskosten inkl. Nebenkosten, Material- und Vorleistungskosten, Transportkosten (Zwischen- und Endprodukte)
- 2 Zukünftige Entwicklung (Angleichung) der Lohnkosten und Preise vor Ort

Stufe 2: Übergang zu Stückkosten

- 3 Produktivitätsniveau vor Ort
- 4 Verfügbarkeit und Fluktuation (Wechselneigung) von Arbeitskräften
- 5 Anlaufzeiten und -kosten (zur Sicherung der notwendigen Qualität und Produktivität)

Stufe 3: Einbezug von Gemeinkosten

- 6 Am deutschen Stammsitz anfallende Gemeinkosten („Overheads“):
 Betreuungs-, Koordinations-, Kommunikations-, Kontrollkosten
- 7 Qualifizierungs- & Trainingskosten (zur Erreichung des notwendigen Qualifikationsniveaus)

Stufe 4: Einbezug von „versunkenen Kosten“ (sunk costs)

- 8 Kosten der Technologieanpassung an das Qualifikationsniveau
- 9 Kosten für den Netzwerkaufbau vor Ort (Lieferanten ausreichender Qualität und Zuverlässigkeit, flexible Dienstleister etc.)
- 10 „Weiche Faktoren“ am deutschen Stammsitz: Vertrauen, Motivation, Konflikte

Nicht ausschlaggebend:

Subventionen, Fördermittel, Steuern & Abgaben

Quelle: Kinkel (2009, S. 70).

Abbildung 5: Erfolgskritische Standortfaktoren für die Internationalisierungsstrategie „Kostenreduktion“

Standortfaktoren, die sich für die Internationalisierungsstrategie „Following Customer“ als erfolgskritisch herauskristallisierten

1. Bedeutung des Schlüsselkunden
 2. Belastbarkeit der zugesagten Abnahmemenge bzw. der Absatzprognose
 3. Unterstützungsleistungen des Kunden während des Produktionsanlaufs
 4. Zertifizierungs- und Local-content-Anforderungen
 5. Führungsvorteile und neue Kooperationspotenziale mit dem Kunden, z. B. in der Produktentwicklung
 6. Entwicklungsfähigkeit des lokalen Marktes: Konzentration potenzieller Kunden und mögliche Brückenkopfeffekte
 7. Kosten und gebundenes Kapital durch die Duplizierung von Anlagen
 8. Verfügbarkeit und Fluktuation (Wechselneigung) entsprechend qualifizierter Arbeitskräfte
 9. Koordinations- und Qualitätssicherungskosten
 10. Langfristige Auswirkungen (z. B. Gebundenheit) des „Folgens“
-

Abbildung 6: Erfolgskritische Standortfaktoren für die Internationalisierungsstrategie „Following Customer“

Quelle: Kinkel (2009, S. 72).

Standortfaktoren, die sich für die Internationalisierungsstrategie „Erschließung von Technologie/ Know-how“ als erfolgskritisch herauskristallisierten

1. Existenz eines Lead Markts vor Ort („Technology-Pull“)
 2. Nähe zu innovativen Clustern und führenden FuE-Zentren („Technology-Push“)
 3. Kooperationspartner mit innovativem Ergänzungsprofil
 4. Konzentration der Wettbewerber vor Ort
 5. Möglichkeiten zum Schutz von Technologien, Patenten, Lizenzen, Marken (® Gefahr von Know-how-Verlust und Produktimitationen)
 6. Personalverfügbarkeit und Fluktuationsrate
 7. IuK-Infrastruktur
 8. Sprachbarrieren und Verständigungsprobleme (® Kommunikationskosten auch bei kleinen Horchposten vor Ort)
 9. Möglichkeiten des Wissenstransfers
 10. Entwicklungsfähigkeit des lokalen Marktes vs. Trennung von FuE und Produktion
-

Abbildung 7: Erfolgskritische Standortfaktoren für die Internationalisierungsstrategie „Erschließung von Technologie/Know-how“

Quelle: Kinkel (2009, S. 75).

Auch Berlemann & Tilgner (2006) unterscheiden neben all jenen Faktoren, welche die Rahmenbedingungen eines Landes oder einer Region bestimmen, Faktoren, die sich in Abhängigkeit des Internationalisierungsmotivs (Markterschließung oder Optimierung der Produktionsbedingungen) ableiten lassen.

„Die Auswahl der berücksichtigten Faktoren orientiert sich dabei vorrangig an den Erkenntnissen der bisher vorliegenden theoretischen und empirischen Literatur zur Bedeutung unterschiedlicher Standortfaktoren. [...] Im Schaubild unberücksichtigt bleiben die bei vielen Entscheidungen nicht unwesentlichen Faktoren der Verbundenheit zu einer Region sowie der Faktor Zufall. Beide Faktoren sind kaum zu messen und zu beeinflussen. Dennoch spielen sie bei einzelnen Ansiedlungsentscheidungen oft eine Rolle.“ (Berlemann & Tilgner, 2006)

Aus Sicht von Berlemann und Tilgner basiert die Standortentscheidung eines Unternehmens auf politischen, rechtlichen und sozialen Rahmenbedingungen eines Landes und wird in Abhängigkeit des Internationalisierungsmotivs ergänzt um die Bedingungen zur Markterschließung oder zur Produktion an einem Standort (vgl. Abbildung 8).

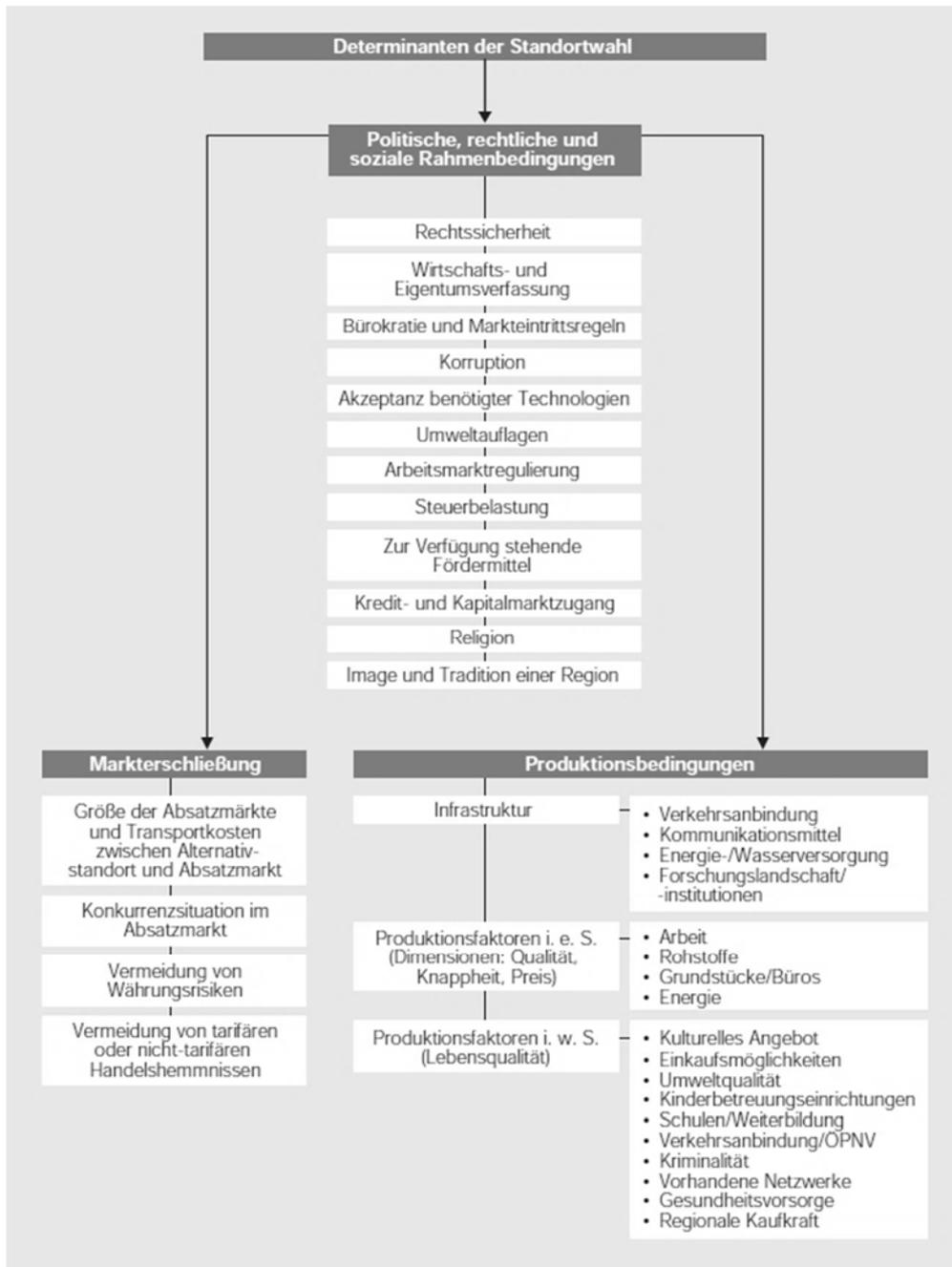
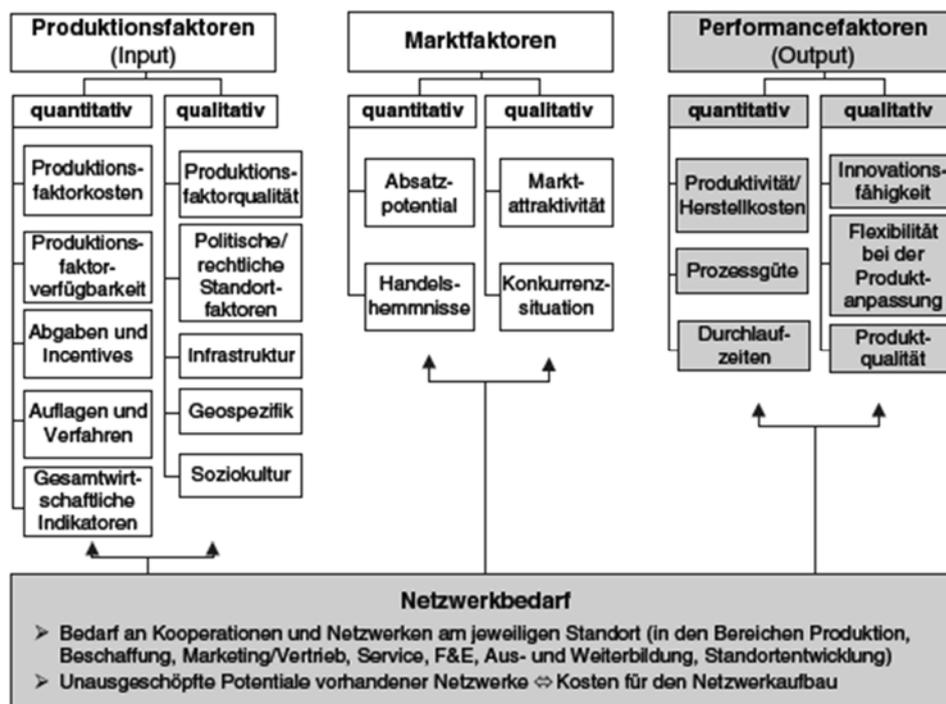


Abbildung 8: Einteilung der Standortfaktoren nach Berleemann und Tilgner

Quelle: Berleemann und Tilgner (2006).

2.3 Standortfaktoren nach der BESTAND- Standortfaktorensystematik

Wie bereits beschrieben, beschränkten sich Systematisierungsansätze von Standortfaktoren in ihren Anfängen vorrangig auf klassische Produktions- und Marktfaktoren. Dabei wird an diesen Systematiken der Standortbewertung kritisiert, dass sie nicht ausreichend mit der Strategie eines Unternehmens in Einklang gebracht werden können (Kinkel, 2009). Es wird unterstellt, dass die Produktions- und Marktfaktoren allein keine Aussagekraft über das potentielle Leistungsniveau eines Unternehmens an einem Standort geben. Erst die Aufnahme erfolgskritischer Indikatoren in die Standortbewertung ermöglicht eine adäquate Standortbewertung. Aus diesem Grund gehen neuere Ansätze zur Systematisierung von Standortfaktoren dazu über, zusätzlich zu den klassischen Rahmenbedingungen (Umfeldfaktoren) Aspekte zu berücksichtigen, welche die Leistungsfähigkeit eines Unternehmens an einem Standort beeinflussen. Unter den Begriffen Performance- und Netzwerkfaktoren finden Aspekte wie Produktivität, Prozessgüte, Durchlaufzeiten, Innovationsfähigkeit, Flexibilität bei der Produktanpassung, Produktqualität oder das Vorhandensein von Netzwerken und Kooperationspartnern zunehmend Eingang in die Standortbewertung. Abbildung 9 gibt einen Überblick über die im Rahmen des bereits erwähnten Verbundprojektes BESTAND erarbeitete Einteilung von Standortfaktoren, welche auf eine strategisch fundierte, ganzheitliche Bewertung sowohl bestehender als auch neu geplanter Standorte abzielt.



**Abbildung 9: Einteilung der Standortfaktoren nach der BESTAND-
Standortfaktorensystematik**

Quelle: Kinkel (2009, S. 61).

Dabei werden unter den Produktionsfaktoren Standortfaktoren verstanden, welche die Kosten und die Produktivität der Produktion beeinflussen. Hierunter zählen alle laufenden Kosten für Personal, Material und Vorleistungen, inklusive Dienstleistungen und Versorgungsleistungen. Darüber hinaus fallen in diesen Bereich Transport- und Logistikkosten als auch Such-, Einstellungs- und Qualifizierungskosten für die an einem Standort benötigten Mitarbeiter.

Zu den Marktfaktoren zählen Aspekte, welche die Entfernung bzw. Nähe zu Kunden und Absatzmärkten erfassen und helfen, das Marktpotential oder den Auslastungsgrad der Produktion zu bewerten.

Unter den Performancefaktoren werden jene Standortfaktoren zusammengefasst, welche die Leistungsfähigkeit eines Unternehmens an einem Standort widerspiegeln und teilweise vom Unternehmen aktiv beeinflusst werden können. Hierzu zählen Koordinations-, Betreuungs- und Managementaufwendungen als auch Aspekte, die bestimmen, wie qualitativ hochwertig, flexibel und innovativ an einem Standort gearbeitet werden kann.

Darüber hinaus wird anhand von Netzwerkfaktoren die Qualität und Quantität der an einem Standort genutzten oder zur Verfügung stehenden Kooperationsmöglichkeiten und Netzwerke gemessen, d.h. die Nähe zu Forschungs- und Entwicklungszentren, zu Kompetenzzentren oder Clustern sowie zu Lieferanten oder Zuliefernetzwerken. (Kinkel & Zanker, 2007, S. 154-158)

2.4 Standortfaktoren von Innovations- und F&E-Aktivitäten

Finkenbrink (2012) gibt im Rahmen seiner Forschungsarbeit einen Überblick über Determinanten, welche insbesondere bei der Standortwahl von Forschungs- und Entwicklungseinheiten in bisher veröffentlichten Studien erwähnt werden (vgl. Abbildung 10). Neben bereits bekannten Standortfaktoren wie den Standortkosten und der Nähe zum Absatzmarkt, werden dabei auch die politisch-rechtlichen Rahmenbedingungen oder die Verfügbarkeit qualifizierter Mitarbeiter in den Bereichen Standortqualität und Standortrisiko genannt. Hinzukommen Rahmenbedingungen, welche speziell die Aktivitäten von Forschungs- und Entwicklungseinheiten beeinflussen, bspw. der Schutz geistigen Eigentums, das Technologieniveau, die Verfügbarkeit von Spezialisten oder das Know-how ansässiger Forschungseinrichtungen.

Im Rahmen des vom BMBF geförderten Forschungsprojektes „Rahmenbedingungen und Anreizsysteme für Innovationen und neue Technologien in ausgewählten europäischen Ländern“ erforschten Wissenschaftler des Fraunhofer Mittel- und Osteuropa-Zentrums (MOEZ) von 2009 bis 2011 Faktoren, welche die innovative Leistungsfähigkeit von Ländern und Regionen beeinflussen. Dabei wurden eine Vielzahl von Indikatoren zur Messung der innovativen und technologischen Leistungsfähigkeit von Ländern analysiert sowie empirische Untersuchungen von Innovationsindikatoren und innovationsrelevanten Rahmenbedingungen auf die Leistungsfähigkeit von Volkswirtschaften durchgeführt (Melde et al., 2011a, 2011b).

Rahmenbedingungen werden dabei als die Gesamtheit aller Faktoren definiert, welche Anreize oder Unterstützungen für Innovationsaktivitäten innerhalb eines nationalen Innovationssystems darstellen, sich jedoch dem gestaltenden Einfluss der Unternehmen weitgehend entziehen und nicht direkt der Innovationspolitik zugeordnet werden können.

Ein Nationales Innovationssystem wiederum stellt die Gesamtheit der in einer Volkswirtschaft vorhandenen, auf die Generierung von Innovationen ausgerichteten Akteure und deren Interaktionen dar. Letztere werden durch einen vorgegebenen institutionellen Rahmen beeinflusst.

Als einflussreiche Rahmenbedingungen der innovativen und technologischen Leistungsfähigkeit von Regionen konnten u.a. Aspekte wie Ausgaben für Forschung und Entwicklung als auch für Informationstechnologien, die Zusammenarbeit von Wissenschaft und Wirtschaft, die Durchsetzbarkeit von Rechten am geistigen Eigentum, die Qualität der Infrastruktur, die Reife der Konsumenten oder der Grad der Clusterentwicklung identifiziert werden (Melde et al., 2011a).

Abbildung 10: Kriterien der Standortbewertung von Forschungs- und Entwicklungseinheiten

Kategorie	Bewertungskriterium	v.Boehmer (1995)	Brockhoff (1998)	Behrman/Fischer (1980)	De Mayer/Mizushima (1989)	Taggart (1991)	Håkanson (1992)	Kumar (2001)	KPMG/RWTH Aachen (2006)	Jo hanson/Wedersheim-Paul (2003)	Anzahl Nennungen
Standortrisiko	Politisch-rechtliche Sicherheit	2	1	1		2	2		1		6
	Schutz geistigen Eigentums					1		1			2
	Kultureller Unterschied und Sprachbarrieren						1				1
	Öffentliche Meinung zu Forschungsinhalten					2					1
	Unternehmensinterne Verfügbarkeit landesspezifischer Spezialisten									2	1
Standortqualität	Verfügbarkeit qualifizierter Mitarbeiter	1	1	1	1	1		2	1		7
	Qualität ansässiger Forschungsinstitutionen	2	1	1	1	1	1				6
	Qualität der Infrastruktur	2			1		2		1		4
	Technologieniveau	1		1	1	1		2			5
	Lead-Market-Funktion							1			1
	Räumliche Nähe zu hochwertigen Zulieferern								2		1
	Bereits operierende Funktionsbereiche vor Ort	1	2		1						3
Standortkosten	Personalkosten	2	1	1				1	1		5
	Kosten durch Auflagen der Unternehmensführung	2			1	1	1	1			5
	Know-how-Transferkosten	2	2				2				3
	Infrastrukturkosten	2									1
	Material- und Gerätekosten	2									1
	Subventionen	2					1		1		3
	F&E-Dienstleisterkosten	2									1
Absatzmarkt	Nähe zum Absatzmarkt	2	1	1	2				1		5
	Absatzmarkt	2		1	1	1		1			5
	Wettbewerbsintensität in Zielregion	2	2		1						3

1 = In Studie direkt genannt 2 = In Studie indirekt genannt

Quelle: Finkenbrink (2012, S. 122).

Im Rahmen des genannten Forschungsprojektes „Rahmenbedingungen und Anreizsysteme für Innovationen und neue Technologien in ausgewählten europäischen Ländern“ konnten fünf Hauptgruppen von Rahmenbedingungen identifiziert werden: der makroökonomische und regulatorische Kontext, die Informations- und Kommunikationsinfrastruktur, Produktionsfaktormarktbedingungen, Produktmarktbedingungen sowie die Humankapitalausstattung (vgl. Abbildung 11). Die Innovationstätigkeit innerhalb einer Volkswirtschaft wird jedoch auch von einer Reihe soziokultureller Faktoren, wie den Einstellungen und Werten der Bevölkerung, bestimmt, welche ebenfalls Eingang in die Untersuchung fanden. Dabei wurden die einzelnen Gruppen von Rahmenbedingungen operationalisiert und auf ihre Wirkung auf die Aktivitäten innerhalb eines nationalen Innovationssystems hin untersucht. Der Fokus lag auf dem laut Schumpeter wichtigsten Akteur im Innovationsprozess: dem Unternehmen.

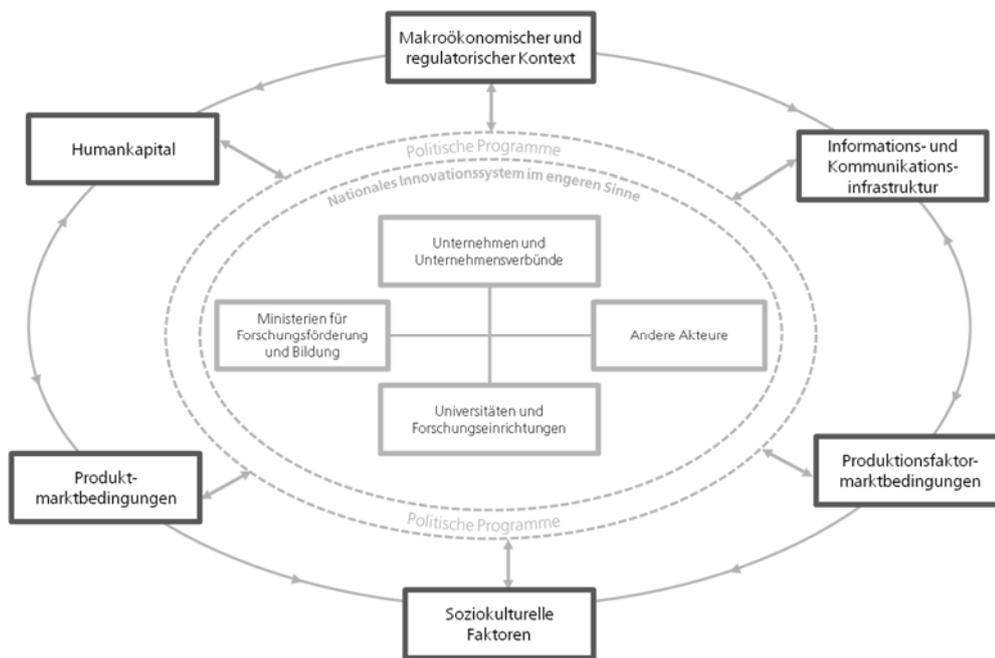


Abbildung 11: Kriterien der Standortbewertung anhand eines nationalen Innovationssystems

Quelle: Stumpf et al. (2011, S. 8) in Anlehnung an OECD (1999, S. 23).

Aufbauend auf den im Rahmen dieses Forschungsprojektes gewonnenen Erkenntnissen konnte einerseits ein Tool für politische Entscheidungsträger zur Bewertung der nationalen Rahmenbedingungen für die Innovationsfähigkeit von Unternehmen entwickelt werden (Melde, Ulrich & Rauch, 2011).

Andererseits erleichtern die Erkenntnisse, Bewertungsmethoden und Konzepte zu entwickeln, um (aktuelle wie zukünftige) Unternehmensstandorte zu bewerten und Unternehmen bei der Auswahl eines optimalen Standortes für Forschung, Entwicklung und/oder Produktion weltweit zu unterstützen. Exemplarisch seien dafür Standortbewertungsprojekte des Fraunhofer MOEZ zur Bewertung von Forschungs- und Entwicklungsstandorten der Automobilzulieferindustrie in Europa oder zur Bewertung von Standorten in Abhängigkeit des Internationalisierungsmotivs für den Cleantechsektor in Indien genannt.

3.1 Überblick

Alfred Weber als Mitbegründer der Standorttheorie führte zur Bestimmung des optimalen Standortes die Methode der Transportkostenoptimierung ein. Später kamen Methoden wie die Preis-Absatz-Funktion, die Produktionskostenfunktion, dynamische und statische Investitionsrechnungen, Kostenvergleichsrechnungen, Simulationsmodelle, qualitative Bewertungsverfahren (inkl. Prüflistenverfahren und Scoring-Modelle), Profilvergleichsverfahren sowie qualitative und quantitative Prognoseverfahren hinzu (für nähere Erläuterungen und Literaturverweise vgl. u.a. Finkenbrink (2012)).

Abbildung 12 gibt einen Überblick über Methoden bzw. Verfahren der Standortbewertung, welche in der Praxis üblicherweise genutzt werden. Dabei wird zwischen qualitativen und quantitativen Bewertungsverfahren unterschieden.

Qualitative Verfahren	Quantitative Verfahren
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Checklistenverfahren <input type="checkbox"/> Nutzwertanalyse <input type="checkbox"/> Länderrisikoindikatoren (Country-Ratings) 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Statische Investitionsrechenverfahren <ul style="list-style-type: none"> - Kostenvergleichsrechnung - Rentabilitätsrechnung - Amortisationsrechnung <input type="checkbox"/> Dynamische Investitionsrechenverfahren <ul style="list-style-type: none"> - Kapitalwertmethode - Annuitätenmethode - Interne-Zinssatz-Methode

Abbildung 12: Gängige Methoden der Standortbewertung

Quelle: Kinkel (2009, S. 36).

Checklistenverfahren und Scoring-Modelle zählen zu den in der Praxis häufig genutzten qualitativen Bewertungsverfahren. Im Rahmen von Checklistenverfahren kann bspw. anhand von K.O.-Kriterien eine Standortvorauswahl getroffen oder mittels definierter Mindestanforderungen die Anzahl der Standortalternativen eingegrenzt werden, als Basis für weitere Analysen. Zu den Scoring-Modellen zählen sowohl Nutzwertanalysen als auch Rating-Modelle. Im Unterschied zum Checklisten-Verfahren werden bei der Nutzwertanalyse quantitative und qualitative Standortfaktoren gewichtet und mit Punkten bewertet. „Problematisch ist jedoch, dass die Auswahl der Entscheidungskriterien, die Zielkriteriengewichtung und die Teilnutzenbestimmung auf Basis subjektiver Einschätzungen und Bewertungen der Entscheidungsträger erfolgt.“ (Kinkel, 2009, S. 37-38) Rating-Modelle sind bei der Auswahl von Unternehmensstandorten beliebt, um insbesondere die rechtlichen, politischen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen eines Standortes zu bewerten und Standorte zu raten und zu ranken.

Zu den in der Praxis häufig genutzten quantitativen Standortbewertungsverfahren zählen insbesondere statische und dynamische Investitionsrechnungsverfahren wie Kostenvergleichs- und Rentabilitätsrechnungen als auch Kapitalwertverfahren (vgl. ebenfalls Abbildung 12).

Eine Bewertung von Standorten erfolgt in der Regel anhand der für die Ansiedlung relevanten regionalen Parameter und Standortbedingungen. Kinkel (2009) bemängelt an den gängigen in der Praxis genutzten Methoden der Standortplanung, dass sie zu statisch seien und lediglich für einzelne Standorte durchgeführt werden. Deshalb schlägt Kinkel ein dynamisches Monitoring bestehender und zukünftiger Standorte vor.

Er begründet dies damit, dass eine einseitige Fokussierung auf harte Faktoren wie Lohnkosteneinsparungen oftmals dazu beiträgt, dass weiche Standortfaktoren wie Produktionsflexibilität und Produktqualität sowie Koordinierungs- und Betreuungskosten ignoriert werden und daher zu einem Scheitern von Unternehmensansiedlungen oder Produktionsverlagerungen und der Rückverlagerung einzelner oder aller Unternehmensteile führen (Kinkel, 2009, S. 23ff).

Dabei weisen in Anlehnung an Kinkel Instrumente für ein strategisches Standortcontrolling folgende Eigenschaften auf (Kinkel, 2009, S. 347ff):

- Sie umfassen erfolgskritische monetäre und qualitative Performancefaktoren,
- sie erfassen den Erfolgsbeitrag zur verfolgten Unternehmensstrategie,
- sie überwachen die sich dynamisch verändernden Umfeldfaktoren und ihre zukünftige Entwicklung,
- sie beinhalten Sensitivitätsanalysen des Einflusses der relevanten Performance- und Umfeldfaktoren auf den Standorterfolg und legen kritische Abbruchgrenzen für das Auslandsengagement fest und
- sie identifizieren und monitoren wesentliche strategische Ziele und Kennzahlen der Standortstrategie am gewählten Standort.

3.2 Heuristische Standortwahl

Nach Maier und Tödting (1995) veranlassen Unsicherheiten und Komplexität bei der Standortwahl Unternehmen oftmals zur Verwendung von Heuristiken zur Vereinfachung des Entscheidungsprozesses. Mit diesen Heuristiken reduzieren Unternehmen die Komplexität des Entscheidungsproblems auf eine Lösung mit vertretbarem Aufwand und vertretbaren Kosten, bei gleichzeitigem Risiko, nicht die optimale Standortlösung zu wählen. Folgende Heuristiken werden in Anlehnung an Maier und Tödting (1995, S. 28f) von Unternehmen genutzt:

- Eine stufenweise Standortentscheidung, bei der ebenenweise (Land, Region, Gemeinde, Standort) nationale und regionale Standortmerkmale bewertet werden,
- eine Komplexitätsreduktion des Auswahlproblems auf einige subjektiv gewählte Standortfaktoren,
- die Festlegung eines Mindest-Standortniveaus, welches zur Wahl des erstbesten Standorts führt, welcher diese Mindestanforderungen erfüllt und
- die Verfolgung einer Strategie der Nachahmung, bei der sich ein Unternehmen auf die Best Practice-Standortentscheidung eines Konkurrenten verlässt.

Heuristische Standortentscheidungen sind günstig und pragmatisch. Sie sind jedoch weniger geeignet, ein dynamisches Monitoring bestehender und zukünftiger Standorte, wie es Kinkel empfiehlt, zu gewährleisten.

3.3 Exkurs: Standortwahl und Standortcontrolling mittels der Location Control Scorecard

Kaplan und Norton (1997) entwickelten in den 90er Jahren ein Verfahren, welches die Vorgaben des strategische Managements überwachen und durchsetzen sollte – die Balanced Scorecard (BSC). Sie kritisierten, dass die Steuerungs- und Überwachungssysteme von Unternehmen lediglich auf finanziellen und zudem historischen Kennzahlen beruhten. Kaplan und Norton konstatierten, dass dieses Vorgehen im Informationszeitalter zu kurz greifen würde. Die BSC umfasst neben historischen Größen, wie Finanzkennzahlen, auch solche Faktoren, die den zukünftigen Unternehmenserfolg bedingen – Bewertungen der Kunden, der internen Geschäftsprozesse und der unternehmenseigenen Entwicklungspotentiale auf Basis interner Innovationen und Innovationssysteme. Letztendlich geht es um einer Unternehmensbewertung und damit auch Standortbewertung, welche auf einer ausgewogenen Mischung aus 15 bis 25 monetären, nicht-monetären, vergangenheits- und zukunftsbezogenen Faktoren fußt. Diese strategischen Kennzahlen müssen bezüglich ihrer Ursachen-Wirkungs-Zusammenhänge, also bezüglich des Grades ihrer Auswirkung auf kritische Unternehmensprozesse, analysiert und ausgewählt werden (Horvath & Kaufmann, 1998, S.42).

Abbildung 13 gibt einen vereinfachten Überblick über die ursprüngliche, von Kaplan und Norton entwickelte BSC, u.a. in Zusammenarbeit mit Unternehmen wie Apple, GE, HP oder DuPont. Die Bewertung der vier Dimensionen – der Finanz-, der Prozess-, der Potential und der Kundenperspektive – beruht auf der Grundlage von Zielen, Kennzahlen, Vorgaben und Maßnahmen der einzelnen Dimensionen.

Kaplan und Norton weisen darauf hin, dass die Beschränkung auf vier Dimensionen zur Standortbewertung im Rahmen der BSC nicht fix ist, sondern an die individuellen Bedingungen und Ziele des Unternehmens und seiner Branche angepasst werden können (Kaplan & Norton, 1997, S. 33ff).

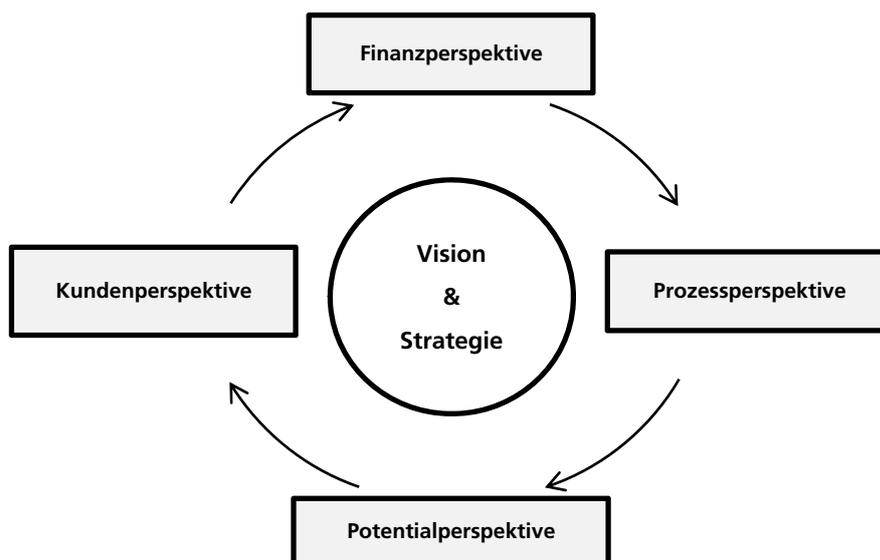


Abbildung 13: Balanced Scorecard nach Kaplan und Norton

Quelle: Eigene Darstellung nach Kaplan und Norton (1997, S. 9).

Auf Basis seiner Kritik an bestehenden Standortbewertungsverfahren entwickelte Kinkel die Location Control Scorecard (LCSC). Sie ist eine Modifikation bzw. Erweiterung der Balanced Scorecard von Kaplan und Norton. Die von Kinkel entwickelte LCSC eignet sich insbesondere für ein dynamisches Standortcontrolling gegenwärtiger wie zukünftige Standorte, kann aber auch als Basis der Standortauswahl genutzt werden. Dabei verfolgt Kinkel das Ziel „den Prozess der Standortentscheidung methodisch zu einem strategischen Standortcontrolling zu verstetigen.“ (Kinkel, 2009, S. 44) Neben einer regelmäßigen Überprüfung der gesetzten Unternehmensziele an einem Standort soll die LCSC nach Kinkel jederzeit auch eine Beantwortung der Frage ermöglichen, ob ein Standort im Zuge sich wandelnder Rahmenbedingungen noch der richtige Standort für ein Unternehmen bzw. eine bestimmte Unternehmensaktivität ist oder nicht.

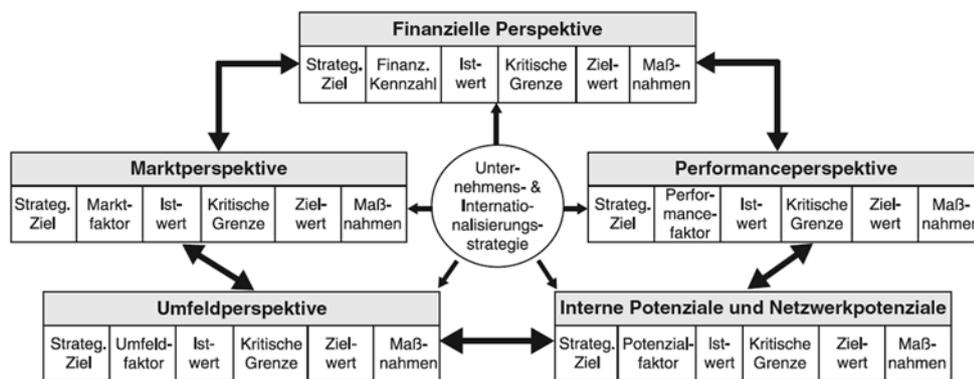


Abbildung 14: Location Control Scorecard nach Kinkel

Quelle: Kinkel (2009, S. 354) angelehnt an Kinkel (2003, S. 153).

Die von Kinkel entwickelte LCSC (vgl. Abbildung 14) basiert neben der Unternehmensstrategie auch auf der Internationalisierungsstrategie des Unternehmens. Die Bewertung der Finanzperspektive, welche übergeordnete monetäre Kenngrößen beinhaltet, bleibt unverändert. Die Prozessperspektive, welche quantitative Ziele bezüglich der Prozesskosten umfasst, wird um weiche, performancekritische Faktoren ergänzt. Ebenso erweitert wird die Potentialperspektive. Die Bewertung dieses Bereichs erfasste bisher unternehmensinterne Potentiale wie Wissensbestände und lokale Standorterfahrungen und wird um unternehmensübergreifende Kooperationen und Netzwerke ergänzt. Darüber hinaus erweitert Kinkel die Dimensionen des ursprünglichen Modells nach Kaplan und Norton um eine Markt- und eine Umfeldperspektive. Die Marktperspektive beinhaltet neben den strategischen Zielen, die sich aus den Kundenforderungen ableiten lassen, auch die Strukturen und Potentiale des jeweiligen Absatzmarktes, die örtliche Wettbewerbslage und lokale Handelsbarrieren. Im Rahmen der Umfeldperspektive werden klassische Standortfaktoren in die Standortbewertung und das Standortcontrolling aufgenommen, bspw. Kostenparameter wie das Lohnkostenniveau (Kinkel, 2009, S. 355-370).

Die Unterbereiche und Kennzahlen zur Messung und Bewertung der einzelnen Dimensionen der LCSC sind erneut nicht fix, sondern richten sich nach den Bedürfnissen und strategischen Zielen des Unternehmens und können an diese angepasst werden.

Kinkel weist darauf hin, dass die Auswahl kritischer Standortfaktoren entsprechend den strategischen Unternehmenszielen, die Bestimmung geeigneter finanzieller Kennzahlen für die einzelnen Dimensionen und Unterbereiche, die Definition von Ist-Werten und Soll-Größen, Sensitivitäten und Abbruchgrenzen der kritischen Standortfaktoren sowie die Festschreibung individueller Maßnahmen und Handlungsempfehlungen, welche bei Erreichen kritischer Werte eingeleitet werden können bzw. müssen den Einsatz der LCSC und damit ein erfolgreiches Standortcontrolling fördern (Kinkel, 2009, S. 366).

3.4 Exkurs: Historieninventur – Wissensmanagement bei Standortentscheidungen

„Die Planung und der Aufbau neuer Standorte sind unternehmerische Aufgaben, die in starkem Maße diskontinuierlich anfallen und die daher nicht zum Alltagshandeln des betrieblichen Managements zählen.“ (Kinkel, 2009, S. 105)

Erfahrungen aus zurückliegenden Standortentscheidungsprozessen, gleich ob es sich um Produktions-, Vertriebs-, Serviceniederlassungen, Forschungs- oder Entwicklungseinheiten handelt, liegen in den meisten Unternehmen vor. Ziel der Historieninventur ist es, dieses im Unternehmen vorhandene Know-how und die unternehmensinternen Erfahrungen bei der Standortwahl zu erfassen, zu reflektieren und rückblickend zu bewerten. Damit wird zum einen die Transparenz über das im Unternehmen vorhandene Wissen erhöht, als auch sichergestellt, dass dieses Wissen und die bisherigen Erfahrungen in weitere Standortfindungs- und Standortentscheidungsprozesse einfließen. Dabei erhebt eine Historieninventur „nicht den Anspruch, alle mit Standortentscheidungen in der Vergangenheit erworbenen Erfahrungen flächendeckend“ in zukünftige Standortentscheidungsprozesse einzubeziehen (Kinkel, 2009, S. 106).

Im Rahmen des bereits erwähnten Forschungsprojektes BESTAND wurde die in Abbildung 15 dargestellte Systematik zur Ein- und Durchführung einer Historieninventur in Unternehmen erarbeitet.



Abbildung 15: Inhalte einer Historieninventur bei Standortentscheidungen

Quelle: Kinkel (2009, S. 107).

4

Der Einfluss ausländischer Direktinvestitionen auf die Standortwahl

Ausländische Direktinvestitionen (FDI) sind finanzielle Beteiligungen eines Investors an einem Unternehmen in einem anderen Land, zur Ausübung eines dauerhaften Einflusses auf die Geschäftstätigkeit dieses Unternehmens. Die Beteiligung muss nach internationalen Standards bei mindestens 10% des Kapitals des Unternehmens im Zielland liegen.

Auswirkungen von FDI können in Primär- und Sekundäreffekte unterteilt werden. Primäreffekte wirken sich direkt auf die Aktivität des Investors aus. Sekundäreffekte beschreiben Einflüsse auf andere Akteure. Dabei müssen die Primäreffekte unter dem Aspekt der Ergänzung, aber auch der Verdrängung einheimischer Investitionen betrachtet werden, d.h. inwieweit FDI einheimische Investitionen im Gastland ergänzend beziehungsweise verdrängend wirken (Radke, 1992, S. 21). Darüber hinaus lassen sich die Auswirkungen der FDI im Rahmen der Volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung in Auswirkungen in der Investitions- und der Produktionsphase unterscheiden (Otto, 2005, S. 25).

Einen wesentlichen Einfluss üben FDI in einer Region über Multiplikatoreffekte aus. Sie haben Einkommens- und Beschäftigungseffekte und beeinflussen den materiellen und immateriellen Ressourcentransfer. Teilweise überführen multinationale Unternehmen moderne Produktions- und Managementmethoden in eine Region. FDI beeinflussen folglich die Wirtschaftsstruktur, den Wettbewerb und die Standortqualität. Darüber hinaus beeinflussen FDI die Handels- und Zahlungsbilanz. Je nach Wirtschaftszweig, Investitionsvolumen und der gesamtwirtschaftlichen Bedeutung der ausländischen Investition, können einzelne Auswirkungen mehr oder weniger intensiv ausfallen (vgl. Gad & Ellmers, 2007; Hemmer, Krüger & Seith, 2006, S. 6). FDI können somit wirtschaftliche, soziale und politische Veränderungen in einer Region anstoßen.

Das Institut für Angewandte Wirtschaftsforschung e.V. (IAW) untersuchte im Jahr 2009 neben der Verteilung der Direktinvestitionen innerhalb der Länder der Bundesrepublik Deutschland auch, welche Faktoren Einfluss auf die Investitionsentscheidungen der Unternehmen haben. Zudem betrachteten sie, wie sich Übernahmen inländischer Firmen durch ausländische Investoren auf Produktivität, Beschäftigung und Exporttätigkeit auswirken. In der Studie werden anhand einer modellgestützten Auswertung der Beobachtungsjahre 1991 bis 2006 Determinanten für die Akquise von Direktinvestitionen bestimmt. Als Datengrundlage dient u.a. die Mikrodatenbank Direktinvestitionen der Deutschen Bundesbank. Als mögliche Determinanten für das Investitionsvolumen und die Standortwahl werden Agglomerations- und Clusterkonzentrationen, Produktionskosten, Infrastruktur, steuerbezogene Faktoren, Marktintegration und weitere weiche Standortfaktoren (bspw. eine gemeinsame Sprache) herangezogen (IAW, 2009, S. 68). Als besonders relevante Standortfaktoren für Unternehmensansiedlungen erwiesen sich eine gute Infrastruktur und bereits vorhandene Unternehmenscluster sowie regionale Förderprogramme (IAW, 2009, S. 6-9).

Abbildung 16 gibt einen Überblick über ausgewählte Einflussfaktoren (Effektgruppen, Effekte und Wirkungskanäle) der regionalen Investitionsentscheidung, welche das IAW untersucht hat. Inwieweit die einzelnen Faktoren regionale Investitionen fördern oder hemmen, wird über sogenannte Wirkungsrichtungen abgebildet.

Der Einfluss ausländischer Direktinvestitionen auf die Standortwahl

Effektgruppe	Effekt	Wirkungskanal	Wirkungsrichtung
Agglomeration	Interne Agglomeration	Anzahl der Beschäftigten der mittleren (im Median liegenden) Tochtergesellschaft innerhalb einer Branche	+
		Umsatz der mittleren Tochtergesellschaft innerhalb einer Branche	+
	Externe Agglomeration	BIP	+
		Externes Marktpotenzial als Summe der gewichteten BIP und Distanzen	+
		Bevölkerungsdichte in Einwohnerzahl pro km ²	+
		Anzahl der Tochterunternehmen mit Mutter aus demselben Herkunftsland in derselben Branche	+
		Anzahl der Tochterunternehmen mit ausländischer Mutter in derselben Branche	+
Produktionskosten	Lohnkosten	Lohnstückkosten	-
	Weitere Produktionsfaktoren	Baulandpreise	-
Infrastruktur	Transport-/Handelskosten	Geografische Distanz zwischen Ziel- und Herkunftsland	+/-
		Gemeinsame Grenze zwischen Ziel- und Herkunftsland	+
	Transportausstattung	Infrastrukturindex, gemessen als ungewichtetes arithmetisches Mittel aus Autobahnen, sonstigen Straßen, Flüssen pro km ² und Luftfahrtpassagieren pro Einwohner	+
	FuE-Ausstattung Zusammensetzung des Arbeitskräftepotenzials	Staatliche FuE-Ausgaben Bevölkerung nach verschiedenen Ausbildungsniveaus	+ +/-
Steuern	Gewerbesteuer	Gewerbesteuerhebesatz	-
	Grundsteuer	Grundsteuerhebesatz b	-
Sonstiges	Marktintegration	Europaabkommen	-
		EU-Mitgliedschaft	-
		Eurozonenmitgliedschaft	-
	Weiche Standortfaktoren	Gemeinsame Sprache	+

Abbildung 16: Einflussfaktoren der regionalen Investitionsentscheidung

Quelle: IAW (2009, S. 69).

Darüber hinaus kommen Berlemann und Göthel (2008), gestützt auf eigene empirischen Analysen, zu dem Schluss, dass die Lohn- und Preisflexibilität, ein deregulierter Arbeitsmarkt, geringe Abgabenbelastungen sowie Investitionen in das Straßen- und Telekommunikationsnetz einen signifikant positiven Einfluss auf internationale Investitionen ausüben.

Bei einer kostengetriebenen Standortwahl werden insbesondere standortspezifische Initialkosten mit in den Entscheidungsprozess einbezogen. Dabei können vier Kostenarten bei der Betrachtung von Unternehmen, die ihre Produktion international verlagern möchten, unterschieden werden – Einzelkosten, durchschnittliche Stückkosten, Gemeinkosten und Vergangenheitskosten (Kinkel, 2009, S. 69-70).

Die Einzelkosten umfassen Kosten bei der Herstellung von Gütern. Hierzu zählen Lohn- und Gehaltskosten der Mitarbeiter, Kosten für Material- und Vorleistungen, Transportkosten für Zwischenprodukte zum Produktionsstandort sowie der Endprodukte zum Kunden. Dabei weist Kinkel (2009) auch auf die zukünftige Angleichung von Preisen und Löhnen bspw. in der EU hin. Wie bereits erwähnt, zeigten Berlemann und Göthel (2008), dass die Lohn- und Preisflexibilität, ein deregulierter Arbeitsmarkt, geringe Abgabenbelastungen sowie eine gute Straßen- und Telekommunikationsinfrastruktur helfen, Einzelkosten zu senken und dadurch einen signifikant positiven Einfluss auf internationale Investitionen ausüben.

Zu den durchschnittlichen Stückkosten zählen bspw. das regionale Produktivitätsniveau oder der Grad der Mitarbeiterfluktuation. Damit beeinflussen sie die lokalen Anlaufkosten sowie die Produktivität und Qualität der Produktion und damit die Wahl eines Standortes (Kinkel, 2009).

Zu den Gemeinkosten, welche eine Standortwahl determinieren, zählen bspw. Betreuungs- und Koordinationskosten des Managements vor Ort. Dazu gehören auch notwendige Qualifikations- und Trainingskosten der Mitarbeiter am neuen Standort. Diese sind von Branche zu Branche sehr verschieden und können sich bspw. in der Automobilindustrie auf Millionenbeiträge summieren. Zudem kann es sinnvoll sein Kosten, die bei der Standorteinrichtung anfallen, in die Standortbewertung aufzunehmen (Maßmann, 2006, S. 25-26). Dabei können Kosten, Lage, Aufbau sowie Makler- und Notariatsgebühren beim Grundstückserwerb ebenso berücksichtigt werden, wie Transport- und Anschaffungskosten, die für die Inbetriebnahme der Anlagen entstehen oder Gebühren, die für die Ver- und Entsorgungsnetze anfallen. Darüber hinaus können auch Patent- und Lizenzkosten, welche die Höhe der Gemeinkosten beeinflussen, berücksichtigt werden.

Unter den Vergangenheitskosten, den sunk costs, werden Kosten subsummiert, welche bei der Abwicklung des alten Standorts anfallen. Diese müssen bei der Wahl eines Standortes den Kosteneinsparungen des neuen Standorts gegenüber gestellt werden. Hierbei können bspw. die Kosten der Technologieanpassung und des Netzwerkaufbaus am neuen Standort (Suche neuer Lieferanten) sowie ein vermindertes Leistungspotential des aufgegeben Standorts, sobald die Schließung bekannt gegeben wird, miteinbezogen werden.

Kinkel (2009, S. 71-72) konstatiert, dass die Kostenreduktion in der Produktion gegen die Initialkosten einer Standortverlagerung aufgewogen werden müssen. Kinkel rät, dass eine finale Entscheidung zugunsten eines Standortes nicht von Subventionen oder Fördermitteln abhängig gemacht werden sollte. Auch Belitz (2014, S. 6) empfiehlt eine Standortwahl von Produktions- sowie Forschungs- und Entwicklungseinrichtungen nicht allein auf steuerliche Anreize zu beschränken.

Das Ausmaß regionaler branchenspezifischer sowie branchenübergreifender Wissenskonzentrationen auf die Standortwahl ist insbesondere für wissensgetriebene Ansiedlungen entscheidend. Die mit der Wissenskonzentration einhergehende Innovationskraft einer Region gilt als einer der wichtigsten Faktoren zum Schaffen von nachhaltigen Wachstums- und Beschäftigungseffekten (Bratl & Tripl, 2001, S. 12).

Bisherige Systematiken der Standortwahl vernachlässigen den Einfluss wissensgetriebener Standortmerkmale auf die Standortwahl jedoch oft. Dabei können regionale Wissenskonzentrationen sowie Kompetenz- und Unternehmensnetzwerke entscheidend wissensgetriebene Unternehmensansiedlungen fördern (Kinkel, 2009, S. 60). Grundsätzlich lassen sich zwei Unternehmensstrategien bei der wissensgetriebenen Standortwahl unterscheiden: Wissensverwertung (knowledge exploiting) und Wissenserweiterung (knowledge augmentation). Aktivitäten unter dem Begriff der Wissensverwertung umfassen Internationalisierungsaktivitäten mit dem Hintergrund der Verwertung des eigenen Wissens bspw. durch Produkthanpassung an regionale Märkte und deren Erschließung. Unter dem Begriff der Wissenserweiterung werden Unternehmensansiedlungen verstanden, welche durch regional vorhandene technologische Kompetenzen und Ressourcen begünstigt werden und auf die Erweiterung des eigenen Wissens abzielen (Belitz, 2014, S. 1–2).

Auch Bratl und Tippl (2001, S. 12-16) resümieren, dass die Innovationskraft einer Region, d.h. die kontinuierliche Einführung, Diffusion und Adaption von Innovationen, Standortentscheidungen beeinflussen. Regional dominierende Cluster gelten dabei als leistungsfähige Innovationssysteme.

Zudem weisen Falck und Heblich (2008, S. 150) darauf hin, dass neben industriespezifischen Kenntnissen heutzutage vielmehr die Verfügbarkeit von Wissens- und Humankapital die Leistungsfähigkeit der wissensbasierten Unternehmenseinheiten einer Region beeinflussen.

Dabei legt Florida in seinen Büchern „The Rise Of The Creative Class“ (2002) oder „Reset“ (2010) dar, dass auch Faktoren wie Toleranz und Offenheit gegenüber ethnisch-kultureller Vielfalt, die Attraktivität einer Region und damit ihre Ausstattung mit talentierten, hochqualifizierten, kreativen Mitarbeitern beeinflussen.

Zudem beleuchten Umfragen im Zuge der Eurobarometererhebungen der Europäischen Kommission sowie des Executive Opinion Survey des World Economic Forum immer wieder die Einstellung der Bevölkerung zu Wissenschaft und Forschung. Melde et al. (2011a, S. 48) konnten zeigen, dass die Reife der Konsumenten, welche die Qualität der privaten Nachfrage determiniert, Innovationsaktivitäten fördert und damit ebenfalls die innovative Leitungsfähigkeit einer Region beeinflusst. Ein totales Desinteresse an Innovationen und neuen Technologien, sowie eine Verweigerung gegenüber naturwissenschaftlich-technischen Sachverhalten, mindern hingegen tendenziell die innovative Leistungsfähigkeit einer Region.

Die Ansiedlung von Unternehmen kann zudem durch die in Aussichtstellung der Nutzung von Agglomerationseffekten gestärkt werden. Interne Agglomerationseffekte beschreiben Vorteile innerhalb eines Unternehmens und ergeben sich aus der Nutzung von Skalenerträgen, bspw. durch die Ansiedlung an Standorten, an denen bereits andere Unternehmensteile oder Tochterunternehmen angesiedelt sind. Externe Agglomerationseffekte ergeben sich durch Wechselwirkungen mit anderen Unternehmen innerhalb einer Wertschöpfungskette und münden bspw. in Zuliefernetzwerken, Wissensclustern und der Konzentration spezialisierter Arbeitskräfte (Belitz, 2014, S. 2; IAW, 2009, S. 69–70).

Darüber hinaus können staatliche Ausgaben für Forschung und Entwicklung die wissensgetriebene Standortwahl von Unternehmen positiv beeinflussen (Belitz, 2014, S. 5).

In Abhängigkeit des strategischen Ziels, welches mit einer Standortsuche verbunden ist, kann neben der Kostenstruktur und dem regionalen Know-how auch die Branchenstruktur einer Region die Standortwahl von Unternehmenseinheiten bedingen. Teilweise wurde dieser Aspekt bereits im vorangegangenen Kapitel umschrieben, in Form von Agglomerationseffekten oder Aspekten der Wissensverwertung und Marktdurchdringung. In diesem Kapitel werden Methoden und Ansätze beschrieben, welche zur Branchenstrukturanalyse im Rahmen der Standortwahl genutzt werden können. Dabei geht es insbesondere um die Bewertung des Wettbewerbs und der Wettbewerbsfaktoren an einem Standort.

Ist der Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens an einem Standort abhängig von den vorherrschenden Wettbewerbsbedingungen, so empfiehlt sich die Aufnahme dieser Parameter in den Prozess der Standortauswahl. Eine Branchenstrukturanalyse kann bei Investitions- und Markteintrittsentscheidungen helfen, die Attraktivität eines Standortes oder Marktes für eine Branche zu bewerten (Porter, 2010, S. 21-22). Häufig werden die Wettbewerbsfähigkeit einer Region bzw. die Wettbewerbssituation einzelner Branchen anhand der von Porter entwickelten Modelle – dem Fünf-Kräfte-Modell und dem Diamant-Modell – gemessen und bewertet (vgl. Abbildung 17 und 18).

Dabei kann nach Porter eine Branchenanalyse eine Analyse der Branchenteilnehmer eines Wirtschaftszweigs, eine Sichtung vorhandener Branchenstudien und -jahresberichte oder eine Durchführung von Interviews mit Unternehmensvertretern und Branchenexperten umfassen. Auch Wirtschaftsverbände, Handelszeitungen und Wirtschaftspressepiegel sowie offiziell Veröffentlichungen, wie Unternehmensverzeichnisse, Unternehmensdokumente und Daten statistischer Ämter, können als Informationsbasis einer Branchenstrukturanalyse dienen (Porter, 2008, S. 454–458).

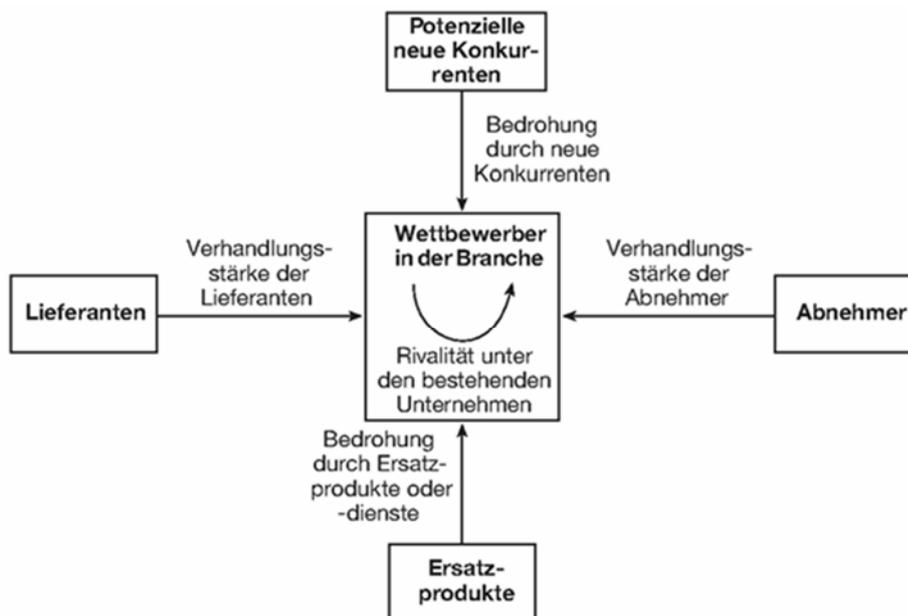


Abbildung 17: Fünf-Kräfte-Modell nach Porter

Quelle: Porter (2010, S. 25).

Anhand des Fünf-Kräfte-Modells zeigt Porter, welche Faktoren bei der Bewertung der Wettbewerbssituation einer Branche von Bedeutung sind (Porter, 2010, S. 24–25). Zu diesen Wettbewerbsfaktoren zählen:

- Das Ausmaß des Markteintritts potentieller neuer Konkurrenten,
- die Wahrscheinlichkeit der Einführung neuer Ersatzprodukte und Dienstleistungen,
- die Verhandlungsstärke der Abnehmer,
- die Verhandlungsstärke der Lieferanten und
- die Rivalität unter den vorhandenen Wettbewerbern.

Das Diamant-Modell erleichtert hingegen eine Bewertung von Standortfaktoren der regionalen Wettbewerbsfähigkeit und ermöglicht eine Identifikation einzelner regionaler Branchenvor- und -nachteile (Porter, 1991, S. 95–96; 150-152). Die Wettbewerbsfähigkeit eines Standortes ergibt sich dabei aus:

- Den Nachfragebedingungen zur Einführung innovativer Produkte und Dienstleistungen bzw. Produkten einer bestimmten Branche,
- den Faktorbedingungen, d.h. den Personal, Forschungs- und Infrastrukturkonditionen,
- der Ausgestaltung der Strategie, der Struktur und des Wettbewerbs der Unternehmenslandschaft und
- dem Vorhandensein verwandter und unterstützender Branchen.
- Der Staat kann durch ausgewählte Subventionen, Steuern oder Zölle darüber hinaus positiven wie negativen Einfluss auf die eigentlichen Wettbewerbsfaktoren ausüben.

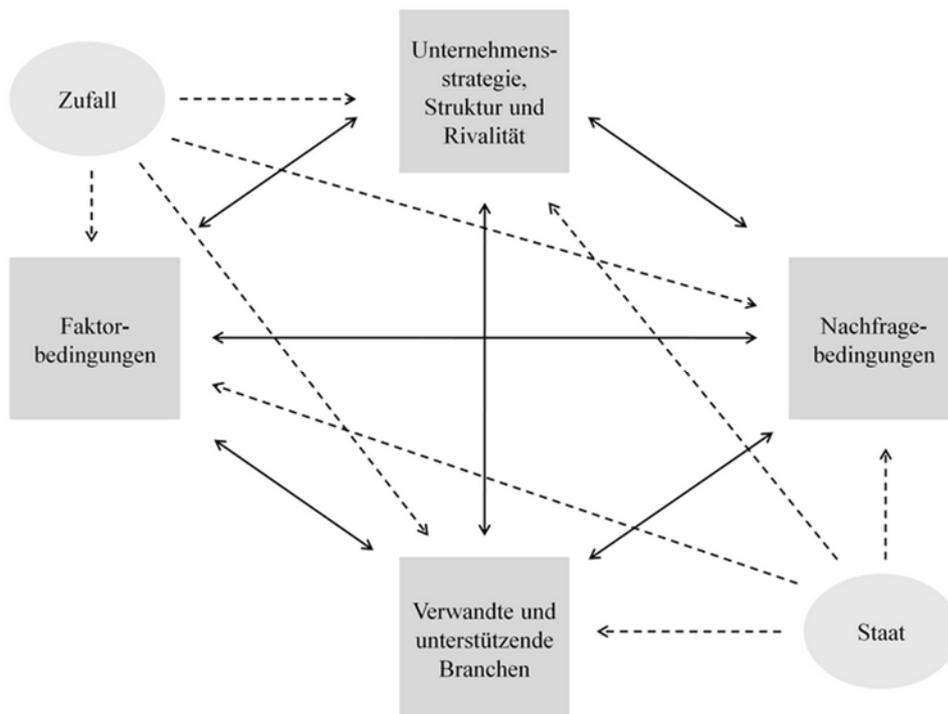


Abbildung 18: Diamant-Modell nach Porter

Quelle: Porter (1991, S. 151).

8

Zusammenfassung und Ansatz zur Identifikation und Bewertung von Investorenquellmärkten und Branchen des Fraunhofer MOEZ

Ansätze zur Bewertung einzelner Standortmerkmale wurden in den vorangegangenen Kapiteln dargelegt. Ebenso Dimensionen und Kennzahlen, anhand derer eine Standortbewertung möglich ist. Dabei konnte zwischen kosten-, wissens- und strategiegetriebenen Faktoren unterschieden werden. Dabei zählten Parameter wie Marktpotential, Branchenstruktur oder geographische Lage zu den strategiegetriebenen Aspekten.

Die zentrale Frage vieler Regionen und damit auch ihrer Stadtentwickler, Standortverwerter und Wirtschaftsförderer liegt allerdings oft nicht in der Betrachtung einzelner Standortmerkmale und einzelner Ansiedlungspotentiale, sondern in einer größtmöglichen und vielschichtigen Ansiedlung von Unternehmen und Fachkräften zur Entwicklung eines Standortes und Steigerung seines wirtschaftlichen und sozialen Wohlstandes.

Bisher existieren keine Studien, die entsprechend umfassend und übergreifend Standorte bewerten und darauf aufbauend Investorenquellmärkte und Branchen identifizieren. Standortanalysen beschränken sich i.d.R. auf die Bewertung einzelne Facetten ausgewählter Standorte (Arbeitsmarktsituation, Infrastruktur, Fördermöglichkeiten, Ausgestaltung einzelner Branchen, etc.). So wird bspw. im Rahmen einer Studie von Stahlecker, Baier und Schricke (2012) des Fraunhofer ISI im Auftrag der IHK Region Karlsruhe die Branchen- und Technologiestruktur der Region, insbesondere der wissensintensiven Wirtschaftszweige untersucht. Dazu zählen vor allem die Bereiche FuE- und unternehmensnahe Dienstleistungen sowie der Bereich IT und Software. Die quantitative Studie führt zu einer Beschreibung der Stärken und Schwächen der Region im Bereich der wissensintensiven Wirtschaftszweige, der FuE-Aktivitäten der Unternehmen und zu einer Identifikation wichtiger Technologiefelder und technologischen Spezialisierungen. Eine darüber hinausgehende Standortbewertung erfolgt nicht. Es werden Empfehlungen zur Stärkung des Innovationssystems der Region Karlsruhe gegeben. Rückschlüsse, welche Branchen, Wertschöpfungsketten oder Potentiale konkret gestärkt werden sollten und durch welche Investoren aus welchen Regionen dies geschehen könnte, lassen sich nicht ableiten.

Das Fraunhofer MOEZ hat daher ein ganzheitliches Standortbewertungskonzept entwickelt, welches folgende Fragestellungen im Rahmen einer Standortbewertung versucht zu beantworten:

- 1) Wie kann eine breite und alle Standortpotentiale umfassende Standortbewertung aufgesetzt werden?
- 2) Wie kann die Bewertung eines Standortes so gestaltet werden, dass alle Ansiedlungsmotive – kosten-, wissens- und strategiegetrieben – in die Bewertung einfließen?
- 3) Wie können aus den Erkenntnissen der Standortbewertung gezielte Investorenquellmärkte und Branchen abgeleitet werden?

Anhand des Standortbewertungskonzeptes des Fraunhofer MOEZ erfolgen die Standortbewertung sowie die anschließende Identifikation potentieller Investorenquellmärkte und Branchen in drei Stufen. Abbildung 19 bietet einen Überblick über die einzelnen Analyseschritte und das Untersuchungsdesign.

Zusammenfassung und Ansatz zur Identifikation und Bewertung von Investorenquellmärkten und Branchen des Fraunhofer MOEZ

Im Rahmen der ersten Analysestufe erfolgt eine Standortanalyse mit dem Ziel, Länder zu identifizieren, für deren Unternehmen die Region als Wirtschaftsstandort von Interesse ist. Dabei wird eine Bewertung des Standortes unter Berücksichtigung sowohl kosten-, wissens- als auch strategiegetriebener Investitionsmotive durchgeführt.

Im Rahmen der zweiten Analysestufe findet die Bewertung einer Vorauswahl potentieller Investorenquellmärkte und Branchen statt. Gegebenenfalls schließen sich weiterführende Tiefenanalysen an.

Abschließend wird eine Fokussierung auf einzelne Investorenquellmärkte und Branchen, in denen das größte Potential und damit einhergehend die größte Wahrscheinlichkeit für Investitionen am Standort und in der Region gesehen wird, vorgenommen.

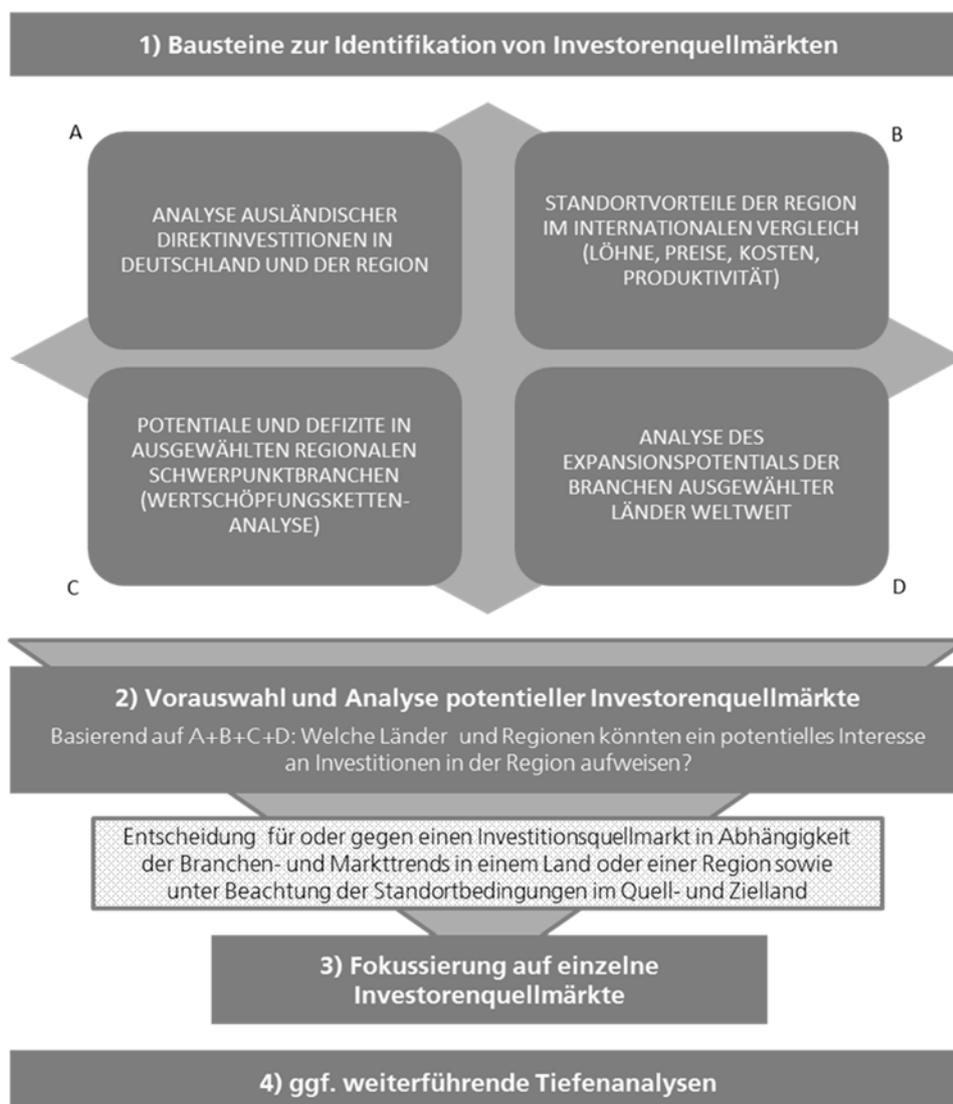


Abbildung 19: Untersuchungsdesign des Fraunhofer MOEZ zur Identifikation und Bewertung von Investorenquellmärkten und Branchen

Quelle: Eigene Darstellung.

Im Rahmen der **ersten Analysestufe** erfolgt eine detailliert Bewertung bisheriger Zuflüsse ausländischer Direktinvestitionen in Deutschland und der zu untersuchenden Region. Ströme ausländischer Direktinvestitionen können dabei nach Anzahl der Investitionsprojekte, -volumina oder geschaffenen Arbeitsplätze betrachtet werden. Dabei kann analysiert werden aus welchen Ländern vornehmlich ausländische Direktinvestitionen nach Deutschland und in die Region flossen, als auch in welche Branchen investiert wurde und um welche Art von Investitionsprojekten es sich handelte – um reine Vertriebs- und Marketinginvestitionen oder bspw. um Investitionen im Bereich Produktion, Dienstleistungen, Logistik, Bildung oder Forschung und Entwicklung. Zu beantworten sind u.a. folgende Fragen im Rahmen dieses Analysebausteins: Welche Länder zählen zu den Top-Investoren weltweit? Welche Länder zählen zu den Top-Investoren Deutschlands und der Region? Welche Branchen ziehen die meisten ausländischen Direktinvestitionen an?

Darüber hinaus wird eine Bewertung der Attraktivität der Region als Wirtschafts- und Investitionsstandort vorgenommen. Dazu können u.a. verschiedene Arbeitsmarktdaten ausgewertet werden, um bspw. Arbeits- und Lohnkosten oder Produktivitätsraten international miteinander zu vergleichen. Die zu beantwortenden Fragen dieses Analysebausteins lauten: Welche Kosten-, Preis- und Produktivitätsbedingungen sind in der Region zu beobachten? Wie können die Kosten-, Preis- und Produktivitätsbedingungen im Vergleich zum Ausland hinsichtlich der Attraktivität des Standortes für ausländische Investoren bewertet werden?

Zudem werden die Potenziale und Defizite der einzelnen regionalen (Schwerpunkt-)Branchen erarbeitet. Dieser Schritterleichtert die Benennung der Stärken und Kompetenzen der regionalen (Schwerpunkt-)Branchen und die Ableitung potentieller Standortvorteile bzw. Investitionsanreiz für ausländische Investoren in einer Region. Zum anderen kann eine Identifikation von Defiziten in den Wertschöpfungsketten der einzelnen (Schwerpunkt-)Branchen eine gezielte Investorenidentifikation unterstützen. Dabei stehen folgende Fragen im Vordergrund dieses Analysebausteins: Welche Stärken weisen die einzelnen Schwerpunktbranchen auf? Welche Kompetenzen der Schwerpunktbranchen genießen internationales Renommee? An welchen Stellen sind Lücken in der Wertschöpfungskette der einzelnen Schwerpunktbranchen zu beobachten und (weitere) Investitionen oder Investoren wünschenswert? Welche Branchen und Bereiche weisen das größte Ansiedlungspotential auf?

Im Vordergrund des Analysebausteines vier steht eine Branchenanalyse potentieller Investorenquellmärkte. Hierbei wird das Expansionspotential ausgewählter Länder weltweit anhand der Wertschöpfung und der Investitionsausgaben ausgewählter Branchen bzw. Wirtschaftszweige untersucht. Die zentrale Frage die sich in diesem Rahmen stellt ist: Welche Branchen bzw. Wirtschaftszweige ausgewählter ausländischer Märkte sind besonders stark und/oder besonders investitionsfreudig und damit tendenziell geneigt, im Ausland, und damit auch in Deutschland bzw. einer ausgewählten Region, Investitionen zu tätigen?

In der **zweiten Stufe** der Untersuchung werden die gewonnenen Informationen aufbereitet und ausgewertet. Dabei führt eine Verknüpfung der Ergebnisse der Standortanalysen als auch der Ergebnisse der Branchenanalysen potentieller Länder und Regionen zu einer Eingrenzung auf standortspezifische Investorenquellmärkte für eine ausgewählte Region. Diese Eingrenzung berücksichtigt zum einen das Ansiedlungspotential der Branchen in der Region und zum anderen die Ansiedlungsmotive ausländischer Investoren.

Im Rahmen einer ganzheitlichen Standortbewertung erfolgt in der **letzten Stufe** der Untersuchung eine Fokussierung auf ausgewählte Investorenquellmärkte und Branchen, deren Wahrscheinlichkeit für Investitionen an einem Standort oder in einer Region am größten ist.

Literaturverzeichnis

- Belitz, H. (2014). *Motive der Internationalisierung von Forschung und Entwicklung* (Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (DIW Berlin), Hrsg.) (DIW Roundup Nr. 29), Berlin. Verfügbar unter http://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.470034.de/diw_roundup_29_de.pdf
- Berlemann, M. & Göthel, M. (2008). Determinanten der internationalen Standortwahl von Unternehmen. Ergebnisse einer empirischen Analyse. *ifo Dresden berichtet* (4), 33–43.
- Berlemann, M. & Tilgner, J. (2006). Determinanten der Standortwahl von Unternehmen. Ein Literaturüberblick. *ifo Dresden berichtet* (6), 14–24.
- Bratl, H. & Trippel, M. (2001). *Systemische Entwicklung regionaler Wirtschaften. Überprüfung der Leistungsfähigkeit der Neueren Systemtheorie am Beispiel der Industrieregion Obersteiermark* (Institut für Regionale Innovation GmbH (invent), Hrsg.), Wien. Verfügbar unter <http://www.forschungsnetzwerk.at/downloadpub/sytemische%20entwicklung%20regionaler%20wirtschaften.pdf>
- Falck, O. & Heblich, S. (2008). *Wirtschaftspolitik in ländlichen Regionen* (Volkswirtschaftliche Schriften, Bd. 553, 1. Auflage). Berlin: Duncker & Humblot GmbH.
- Finkenbrink, H. (2012). *Standortbewertung bei der Internationalisierung von F&E-Einheiten. Eine empirische Analyse mit dem Fokus auf Emerging Economies*. Dissertation, Technische Universität München. München.
- Gad, G. & Ellmers, B. (2007) Der Beitrag ausländischer Direktinvestitionen zur Entwicklung des Südens - Theoretische Überlegungen. In Verband Entwicklungspolitik deutscher Nichtregierungsorganisationen e.V. (VENRO) (Hrsg.), *Ausländische Direktinvestitionen - Königsweg für die Entwicklung des Südens?* (S. 6–12). Bonn, Berlin. Verband Entwicklungspolitik deutscher Nichtregierungsorganisationen e.V. (VENRO).
- Haas, H.-D., Neumair, S.-M. & Voigt, K.-I. (Springer Gabler Verlag, Hrsg.). (o. J.). *Gabler Wirtschaftslexikon. Stichwort: Standortfaktoren*. Zugriff am 29.07.2014. Verfügbar unter <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/5808/standortfaktoren-v6.html>
- Hansmann, K.-W. (1999). *Industrielles Management* (6., durchges. Aufl.). München, Wien: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.
- Hemmer, H.-R., Krüger, R. & Seith, J. (2006). Ausländische Direktinvestitionen. Flankierende Maßnahmen des Staates. *Entwicklungsökonomische Diskussionsbeiträge* (36).
- Horvath, P. & Kaufmann, L. (1998). Balanced Scorecard - ein Werkzeug zur Umsetzung von Strategien. *Harvard Business Manger*, 5, 39–47.
- Institut für Angewandte Wirtschaftsforschung e.V. (Hrsg.). (2009). *Struktur, Determinanten und Auswirkungen ausländischer Direktinvestitionen in deutschen Bundesländern* (IAW Policy Reports 1/2009), Tübingen. Verfügbar unter http://www.iaw.edu/tl_files/dokumente/iaw_policy_reports_nr_1.pdf
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1997). *Balanced Scorecard. Strategien erfolgreich umsetzen* (Handelsblatt-Reihe). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Kinkel, S. (Hrsg.). (2009). *Erfolgsfaktor Standortplanung. In- und ausländische Standorte richtig bewerten* (2. Aufl.). Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag.

- Kinkel, S. & Zanker, C. (Hrsg.). (2007). *Globale Produktionsstrategien in der Automobilzulieferindustrie. Erfolgsmuster und zukunftsorientierte Methoden zur Standortbewertung*: Springer-Verlag.
- Kreus, A. & Lindner, P. (2006). *Fundamente Kursthemen: Industrie und Dienstleistungen. Standortfaktoren - Standortentscheidungen*: Klett (Passt jede Fabrik an jeden Ort?). Verfügbar unter <http://www2.klett.de/sixcms/media.php/229/29260X-6202.pdf>
- Maier, G. & Tödting, F. (1995). *Standorttheorie und Raumstruktur* (Springers Kurzlehrbücher der Wirtschaftswissenschaften, Bd. 1, 2., verb. Aufl.). Wien [u.a.]: Springer-Verlag.
- Maier, J. & Beck, R. (2000). *Allgemeine Industriegeographie* (1. Aufl.). Gotha: Justus Perthes Verlag.
- Maßmann, M. (2006). *Kapazitierte stochastisch-dynamische Facility-Location-Planung. Modellierung und Lösung eines strategischen Standortentscheidungsproblems bei unsicherer Nachfrage*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Melde, A., Hübner, A., Jha, P., Rauch, M., Stumpf, M. & Ulrich, J. (2011a). *Empirische Untersuchung von Innovationsindikatoren und innovationsrelevanten Rahmenbedingungen. Teilbericht 4 des Projektes "Rahmenbedingungen und Anreizsysteme für Innovationen und neue Technologien in ausgewählten europäischen Ländern"*. Leipzig: Fraunhofer-Zentrum für Mittel- und Osteuropa.
- Melde, A., Hübner, A., Jha, P., Rauch, M., Stumpf, M. & Ulrich, J. (2011b). *Indikatoren-systeme zur Messung der innovativen und technologischen Leistungsfähigkeit. Teilbericht 3 des Projektes "Rahmenbedingungen und Anreizsysteme für Innovationen und neue Technologien in ausgewählten europäischen Ländern"*. Leipzig: Fraunhofer-Zentrum für Mittel- und Osteuropa.
- Melde, A., Ulrich, J. & Rauch, M. (2011). *Benchmarking National Framework Conditions for Innovation - A theory-based tool for policy makers*, Presented at 3rd International Conference "Economies of Central and Eastern Europe: Convergence, Opportunities and Challenges", Tallinn, 12-14 Juni.
- OECD. (1999). *Managing National Innovation Systems*. Paris: OECD.
- Otto, A. H. (2005). *Makroökonomische Effekte der Direktinvestitionen* (Schriften zur Wirtschaftstheorie und Wirtschaftspolitik, Bd. 33). Frankfurt am Main: Lang.
- Porter, M. E. (2008). *Wettbewerbsstrategie. Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten* (Business Backlist, 11. Aufl.). Frankfurt am Main: Campus Verlag GmbH.
- Porter, M. E. (2010). *Wettbewerbsvorteile. Spitzenleistungen erreichen und behaupten* (7. Aufl.). Frankfurt am Main: Campus Verlag GmbH.
- Porter, M. E. (1991). *Nationale Wettbewerbsvorteile. Erfolgreich konkurrieren auf dem Weltmarkt*. München: Droemer Knauer.
- Radke, V. (1992). *Entwicklung oder Abhängigkeit? Ökonomische Effekte ausländischer Direktinvestitionen in Entwicklungsländern* (Reihe "Wirtschaftswissenschaft", Bd. 25). Frankfurt/Main: Campus Verlag GmbH.
- Stahlecker, T., Baier, E. & Schricke, E. (2012). *Quantitative Analyse regionaler Branchen- und Technologiestrukturen in Baden-Württemberg. Regionalstudie Karlsruhe*. Studie im Auftrag des Baden-Württembergischen Industrie- und Handelskammertages (Industrie- und Handelskammer Karlsruhe, Hrsg.). Karlsruhe: Fraunhofer Institut für System- und Innovationsforschung (Fraunhofer ISI). Verfügbar unter http://www.karlsruhe.ihk.de/linkableblob/kaihk24/innovation/innovation/InnovationAktuell/2148104/3./data/IHK_Studie-data.pdf

Stumpf, M., Hübner, A., Jha, P., Melde, A., Rauch, M. & Ulrich, J. (2011). *Rahmenbedingungen für Innovationen. Teilbericht 2 des Projektes "Rahmenbedingungen und Anreizsysteme für Innovationen und neue Technologien in ausgewählten europäischen Ländern"*. Leipzig: Fraunhofer-Zentrum für Mittel- und Osteuropa.

Literaturverzeichnis
