

---

**Logistikmanagement Ringvorlesung: „Make or Buy“  
Frühjahrssemester 2013 ETH / BWI**

**Strategische Grundlagen  
für  
Standortentscheidungen**

**Bruno Simma, SIMMA Management Consultants, Pfäffikon SZ**

# Inhalt

---

**1. Standortfragen – national und international**

**2. Anforderungen an Schweizer Unternehmungen im internationalen Wettbewerb**

**3. Strategische Überlegungen und mögliche Antworten**

**4. Praktische Beispiele in Kurzform**

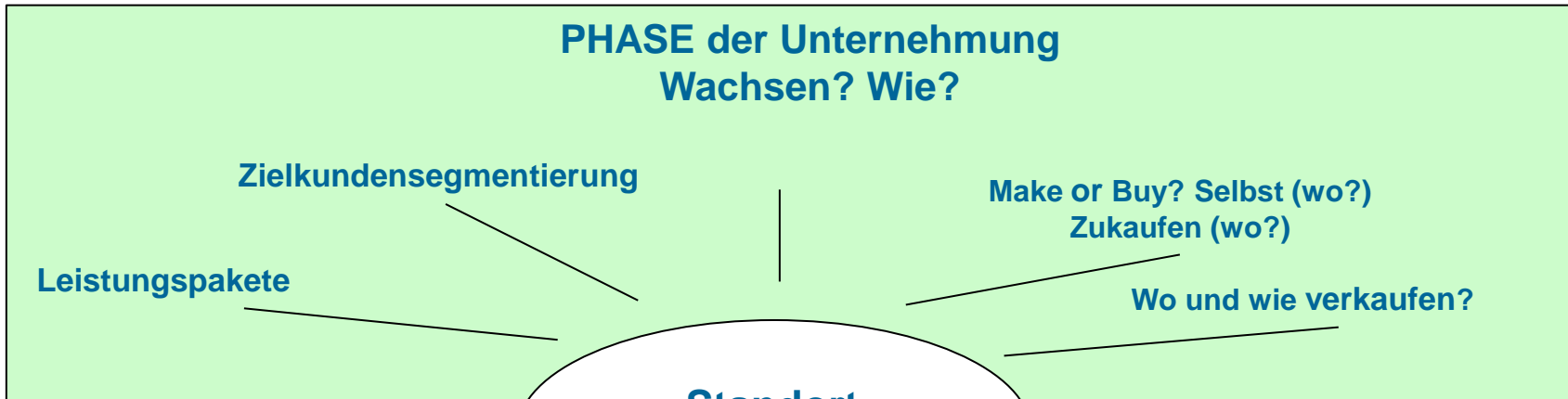
**5. Zusammenfassung**

# Viele Gründe für „Standort-Fragen und -Entscheide“

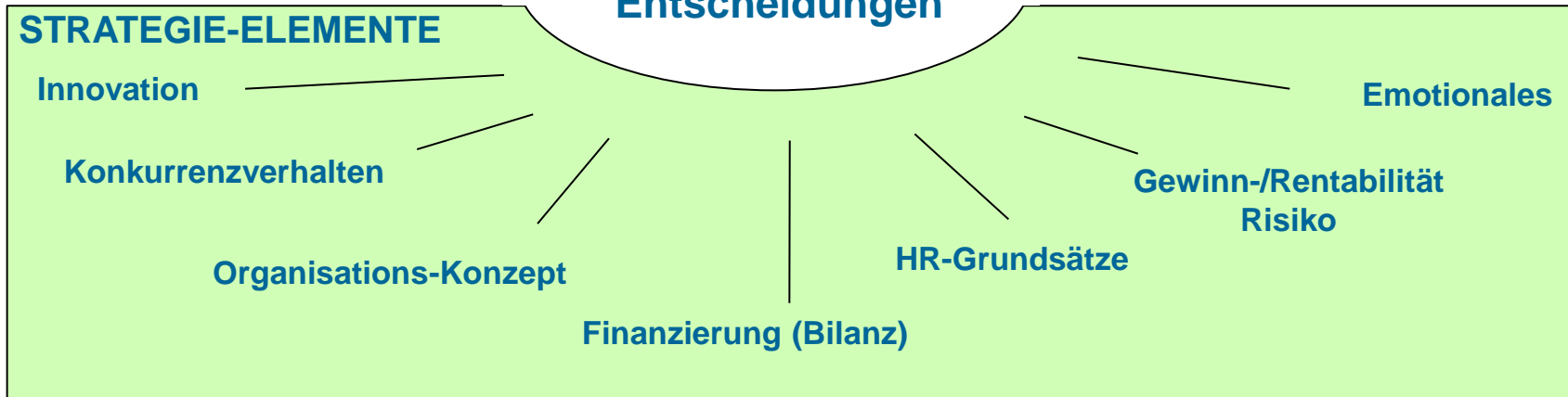
GRÖSSE	FUNKTIONEN				UNTERNEHMER. SITUATIONEN			
	Verkauf	F + E	Beschaff'g	Produkt. Logistik	Fusion	Kauf	Operat. „Zwang“	Strat. „Zwang“
Klein	X							
Mittel	X		X	X	Konzentration d. Branche		Kosten Kapazität	Markt- anteile Volumen
Gross	X	X	X	X	In den Markt „einkaufen“			
Sehr gross	X	X	X	X				Leader- ship, Diversifi- kation!

# Einflussfaktoren auf Standortentscheide

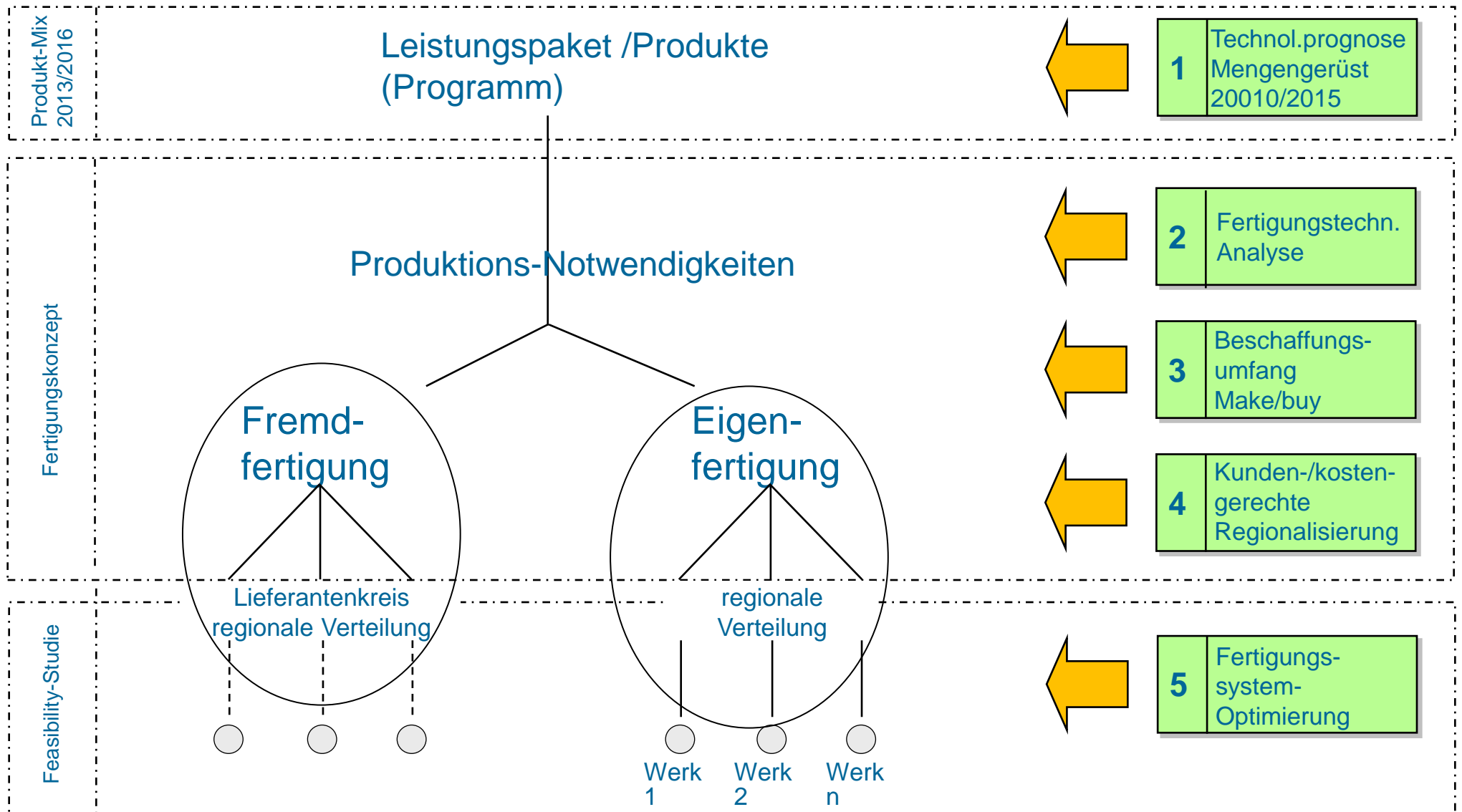
## PRIMÄRSTRATEGIE-ELEMENTE



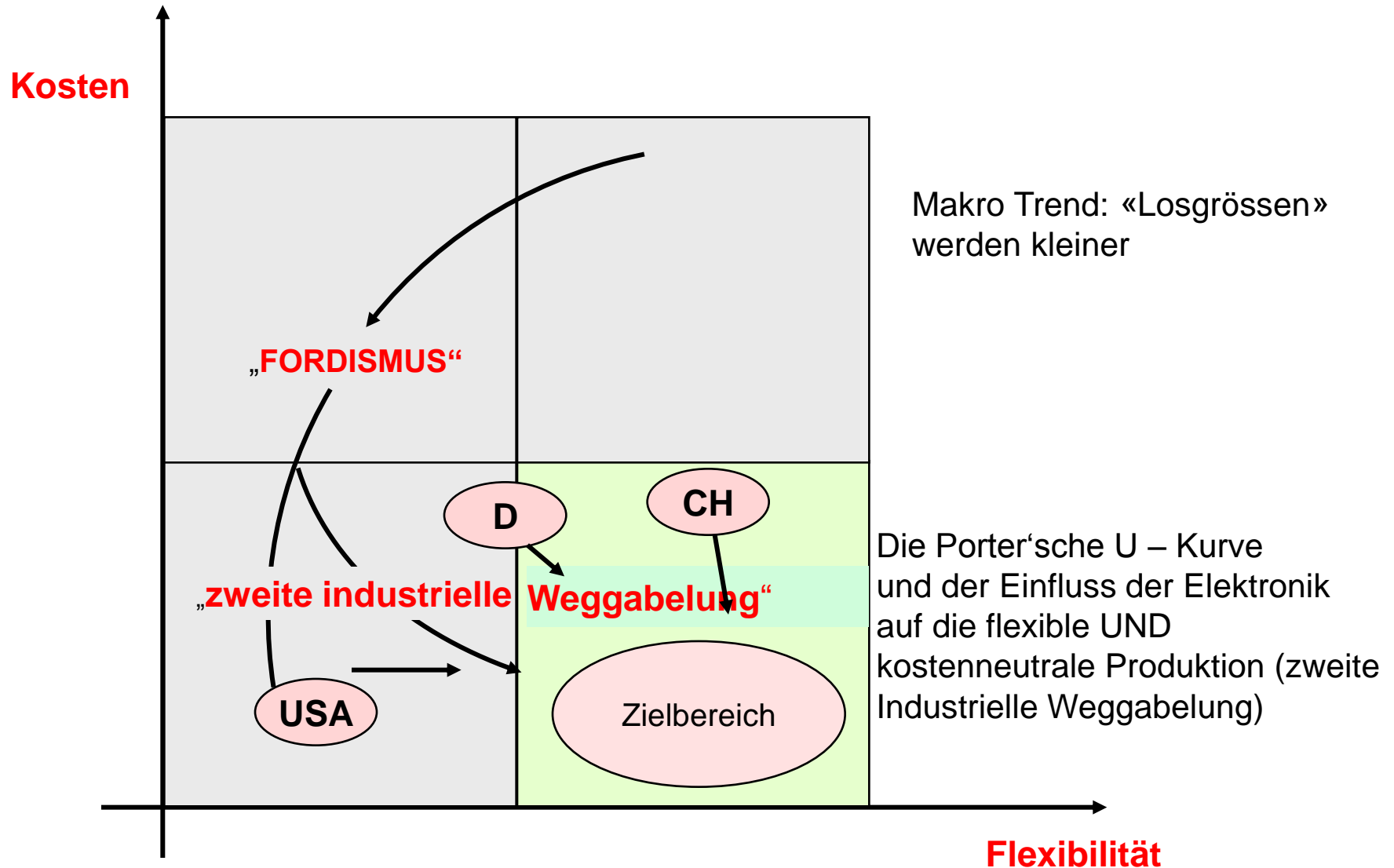
## ABGELEITETE STRATEGIE-ELEMENTE



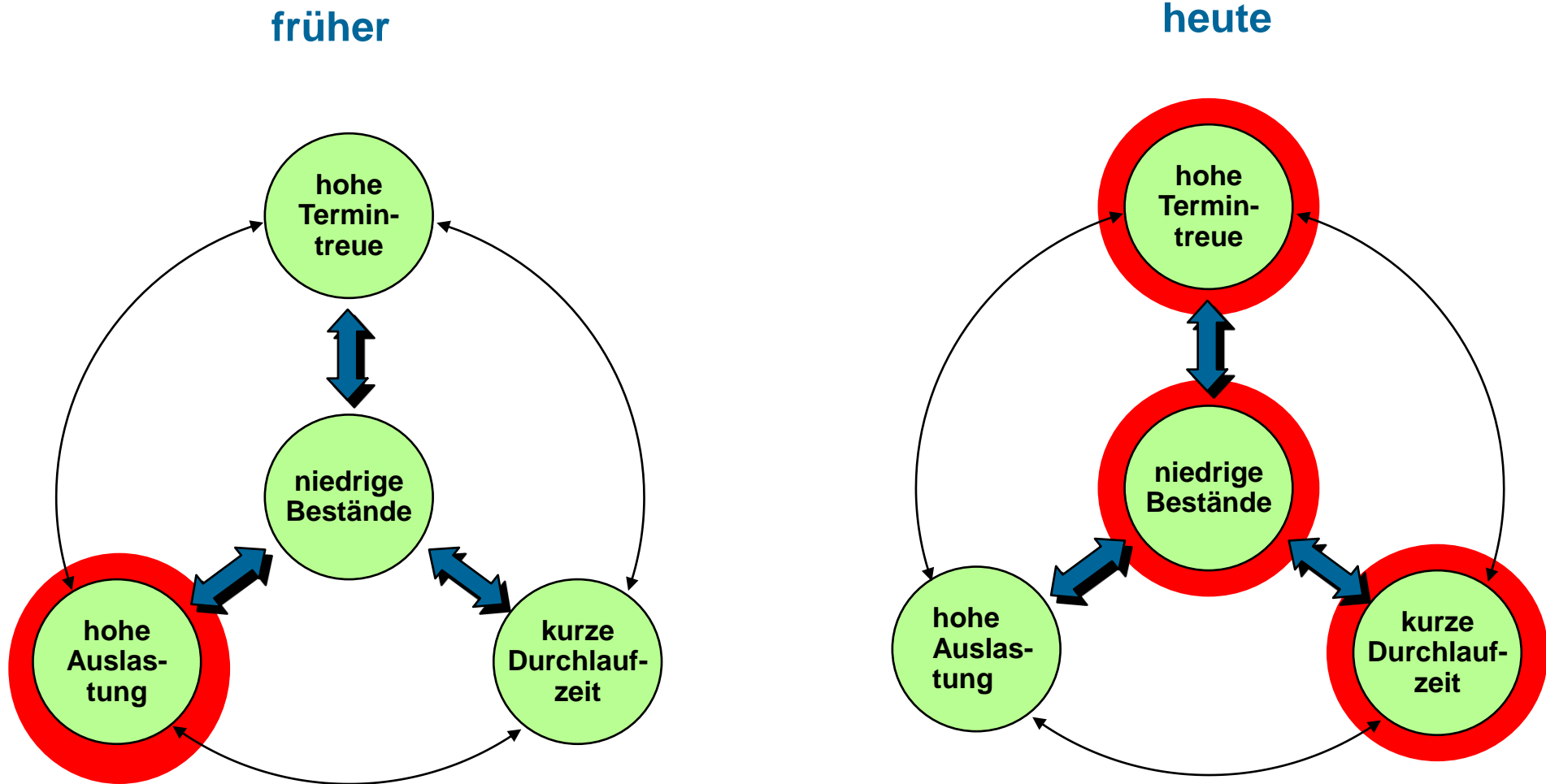
# Unternehmensstrategie, Standort – und und Produktionskonzept



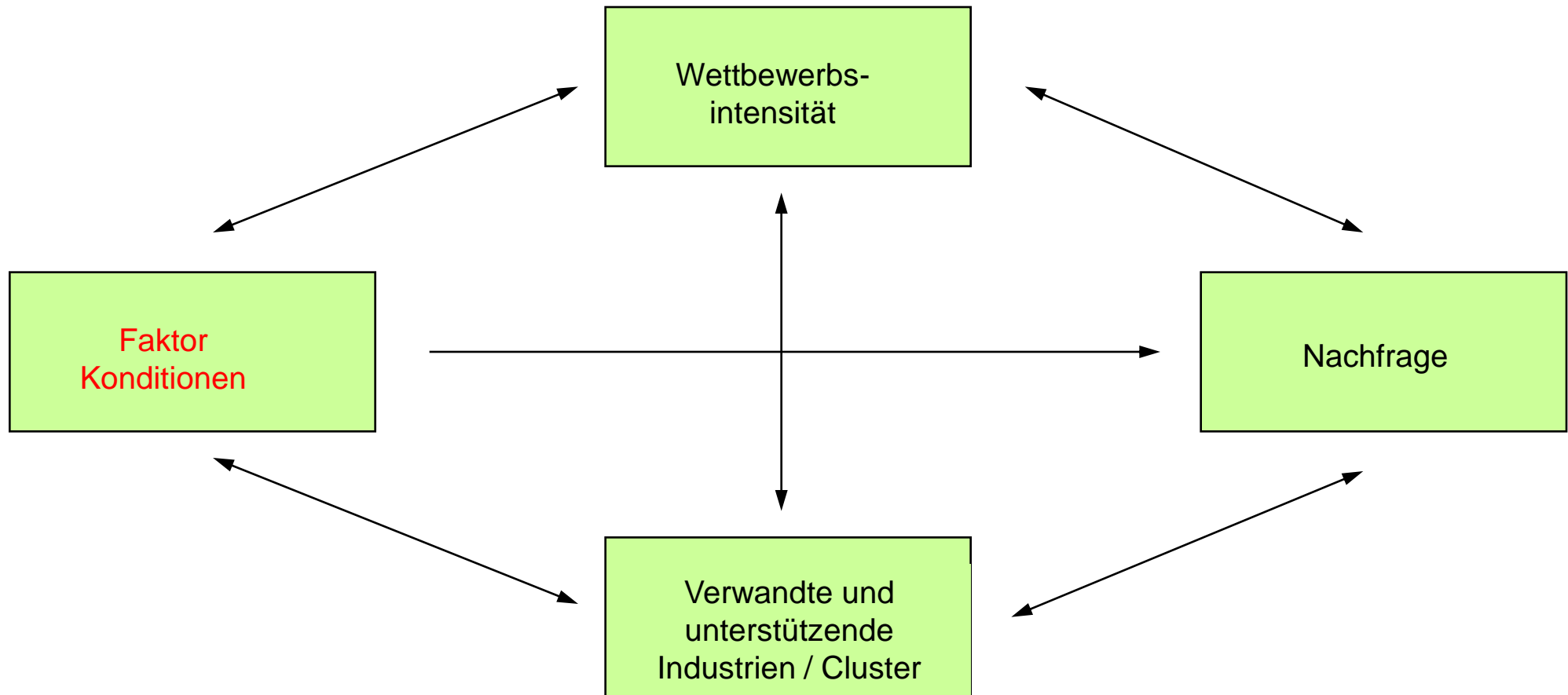
# Flexibel **UND** kostengünstig: Wettlauf um kundenindividuelle und **dennoch** kostenneutrale Produktion



# Gewichtsverschiebung der Steuerungsgrößen



# Bestimmungsgrößen von nationalen Vorteilen im internationalen Standort – Wettbewerb gem. M. Porter



# Die Beurteilungskriterien der ZEW-Studie 2013 (Porter'sche «Faktorkonditionen»)

---

- |   |                 |
|---|-----------------|
| 1. Steuern                                    | (6 Sub-Indizes) |
| 2. Arbeitskosten, Produktivität, Humankapital | (5 Sub-Indizes) |
| 3. Regulierung                                | (6 Sub-Indizes) |
| 4. Finanzierung                               | (5 Sub-Indizes) |
| 5. Öffentliche Infrastruktur                  | (5 Sub-Indizes) |
- 

Zusätzliche branchenspezifische Elemente:

Konkurrenz-Cluster? Know-how-Cluster? Marktwachstum? (Spezialisierte) Uni-Institute? Etc.

# Länderranking des ZEW / Stiftung Familienunternehmen , 2013

Land	Punktwert 2012	Rang 2012	Punktwert 2010	Rang 2010
Schweiz	69.37	1	67.41	1
Finnland	67.91	2	66.22	2
Dänemark	66.92	3	64.53	5
Ver. Königreich	66.32	4	64.84	4
Luxemburg	65.80	5	65.70	3
Schweden	62.19	6	60.75	6
Niederlande	60.56	7	57.17	8
USA	59.58	8	58.98	7
Irland	55.82	9	55.86	9
Österreich	53.84	10	51.51	12
Deutschland	53.11	11	52.34	11
Frankreich	52.02	12	51.11	13
Belgien	51.61	13	50.76	14
Slowakei	50.99	14	53.04	10
Tschechien	50.27	15	50.48	15
Polen	48.38	16	46.11	16
Spanien	42.44	17	45.62	17
Luxemburg	33.35	18	32.86	18

# Inhalt

---

**1. Standortfragen – national und international**

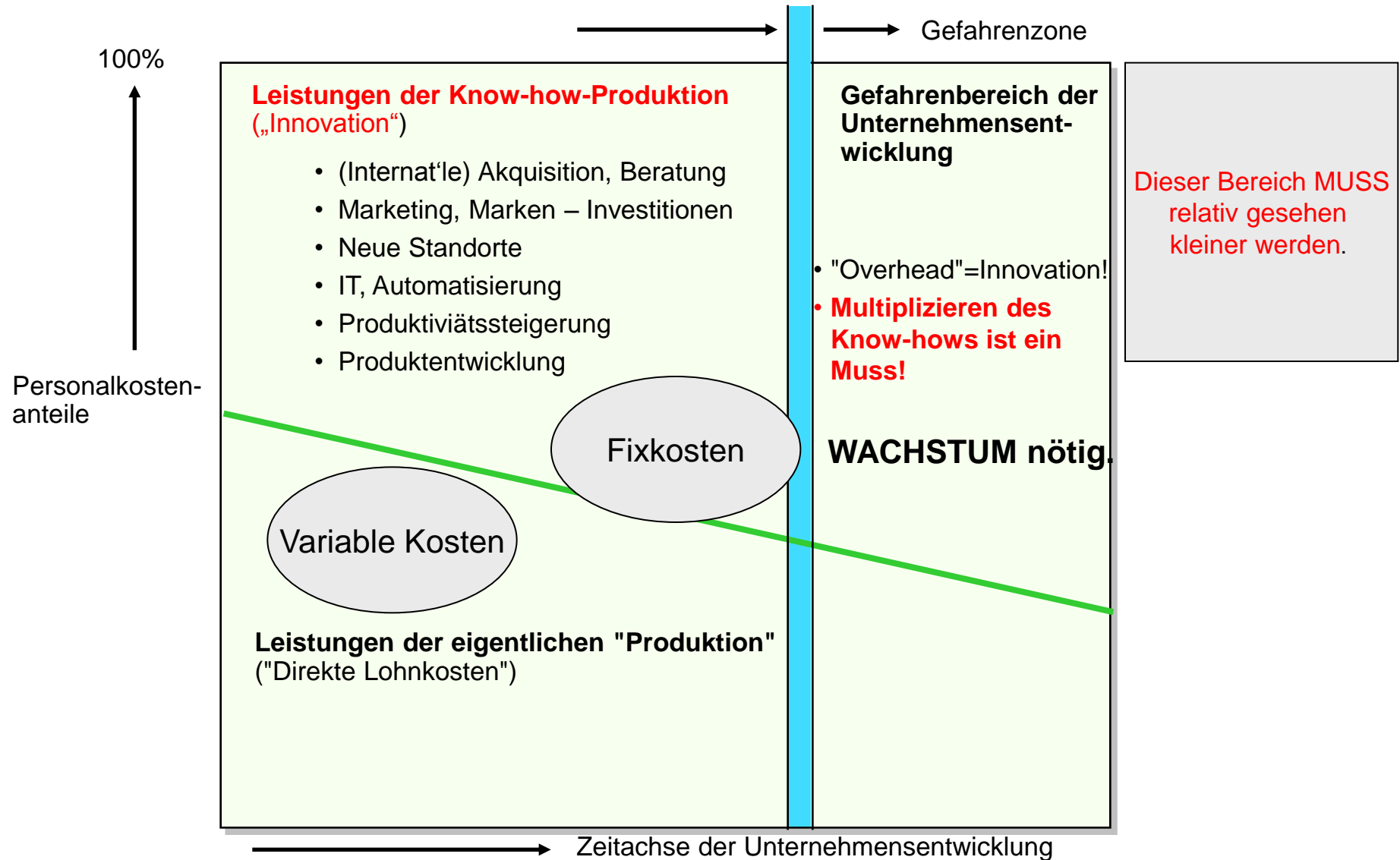
**2. Anforderungen an Schweizer Unternehmungen im internationalen Wettbewerb**

**3. Strategische Überlegungen und mögliche Antworten**

**4. Praktische Beispiele in Kurzform**

**5. Zusammenfassung**

# Internationaler Wettbewerb: **Innovation** in allen Unternehmensbereichen – und Fixkostenanstieg als Folge!



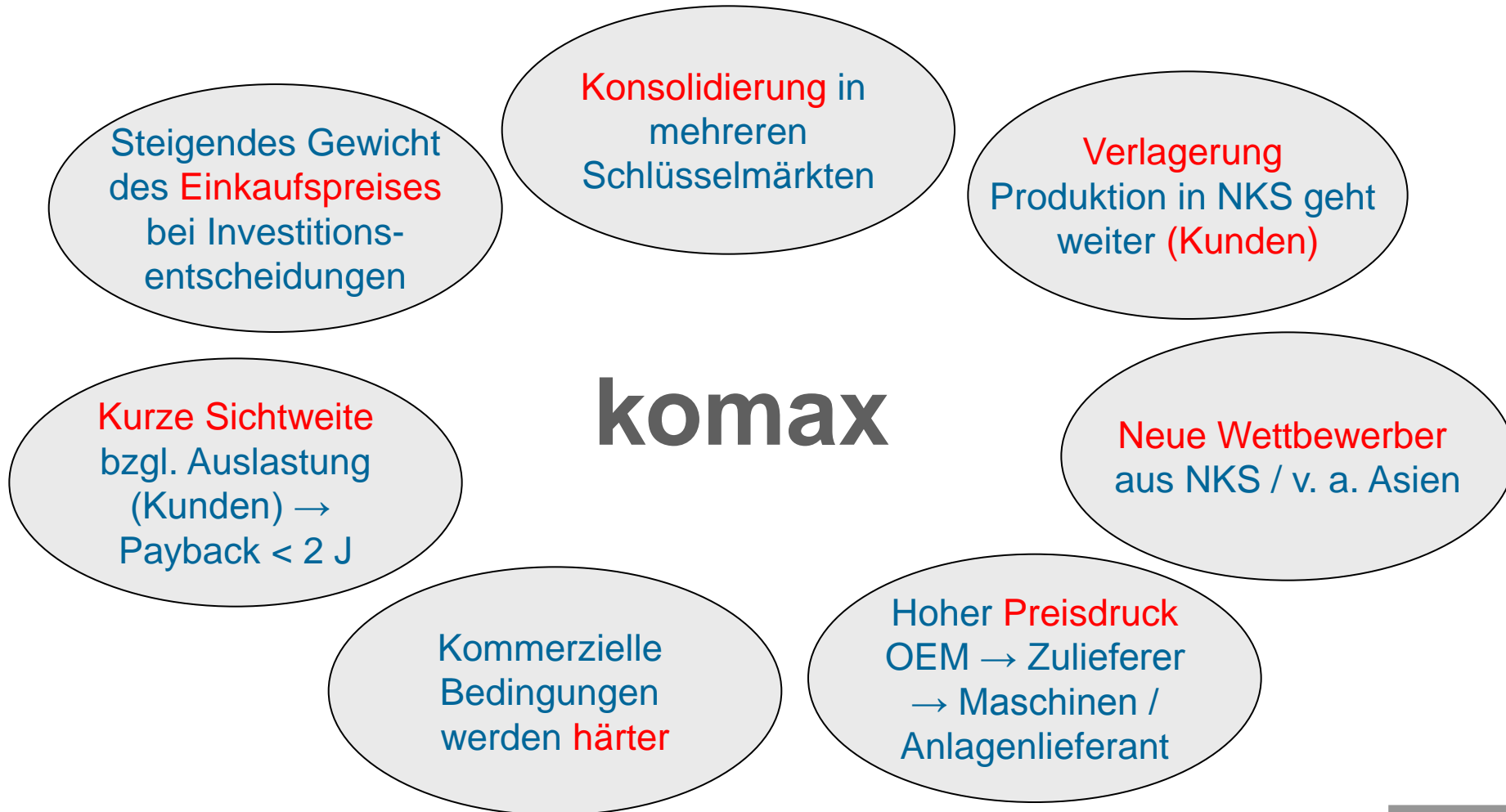
# Für „uns“ bleibt: Innovieren! Auch mit neuen Standorten.

## Herausforderungen für die Zukunft



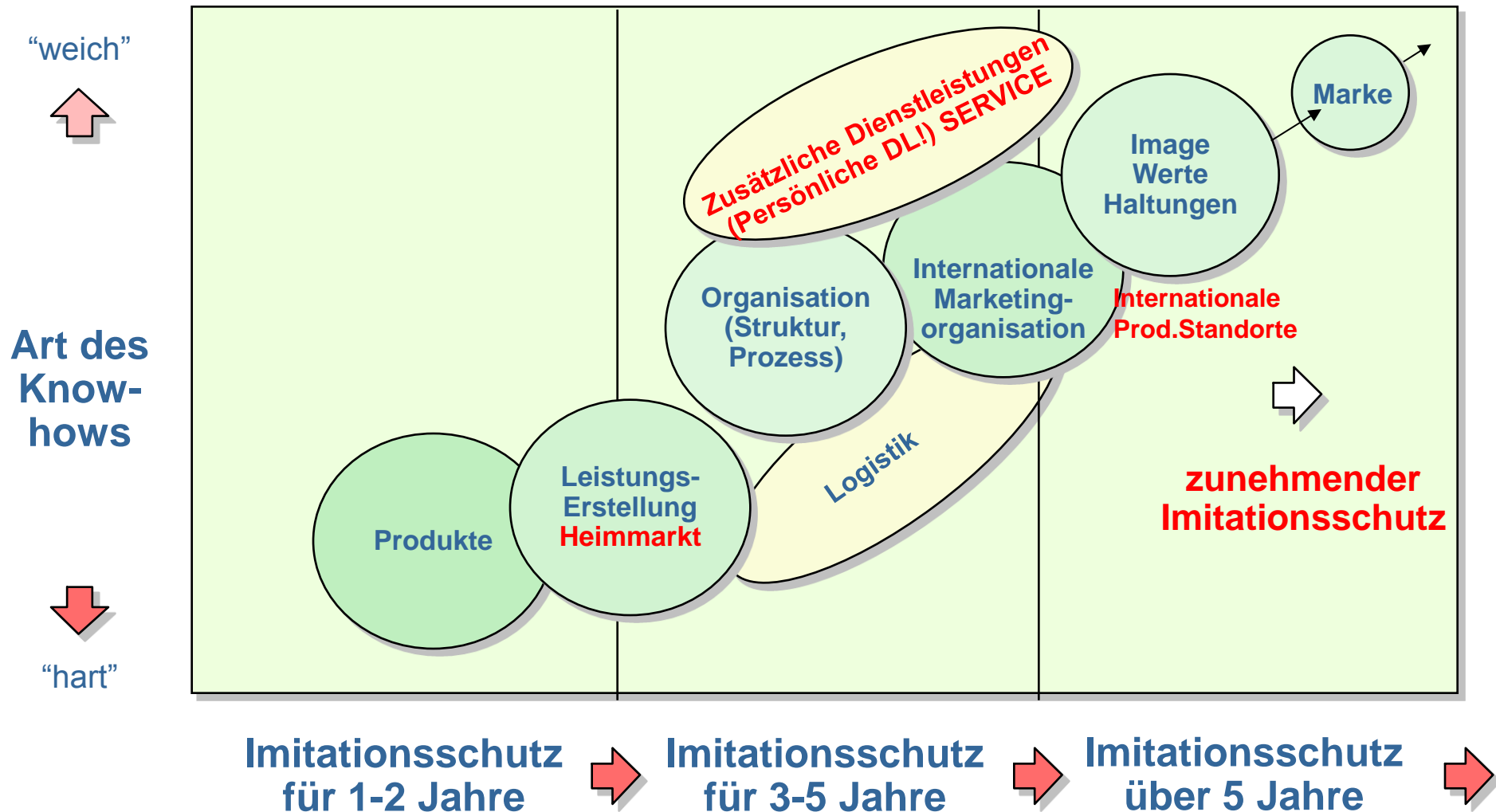
- **Permanente Innovation in der Stoff-Entwicklung**
  - Nano-Technologie / Intelligente Stoffe / Neue Textilmaschinen und –Verfahren / Zusammenarbeit ETH - ITV Denkendorf - Maschinenhersteller
- **Permanente Innovation im Bereich der Verarbeitungstechnologien**
  - Bonding, Ultra-Sonic, Laser
- **Patentschutz / Kopier-Schutz**
- **Lohnkosten-Entwicklung**
  - China vs Rumänien
- **Transportkosten-Entwicklung/Transport-Kapazitäten**
  - Frachtkapazitätsengpässe in Auslieferungsspitzen Jun/Jul/Aug und Jan
- **Handelsbarrieren**
  - Quoten, Zoll
- **Zunehmende Bürokratie in der Zusammenarbeit EU – Schweiz**
  - Zoll- / Umsatzsteuer- und Aussenhandelsprüfungen

# Anforderungen - einige Trends ( Beispiel)

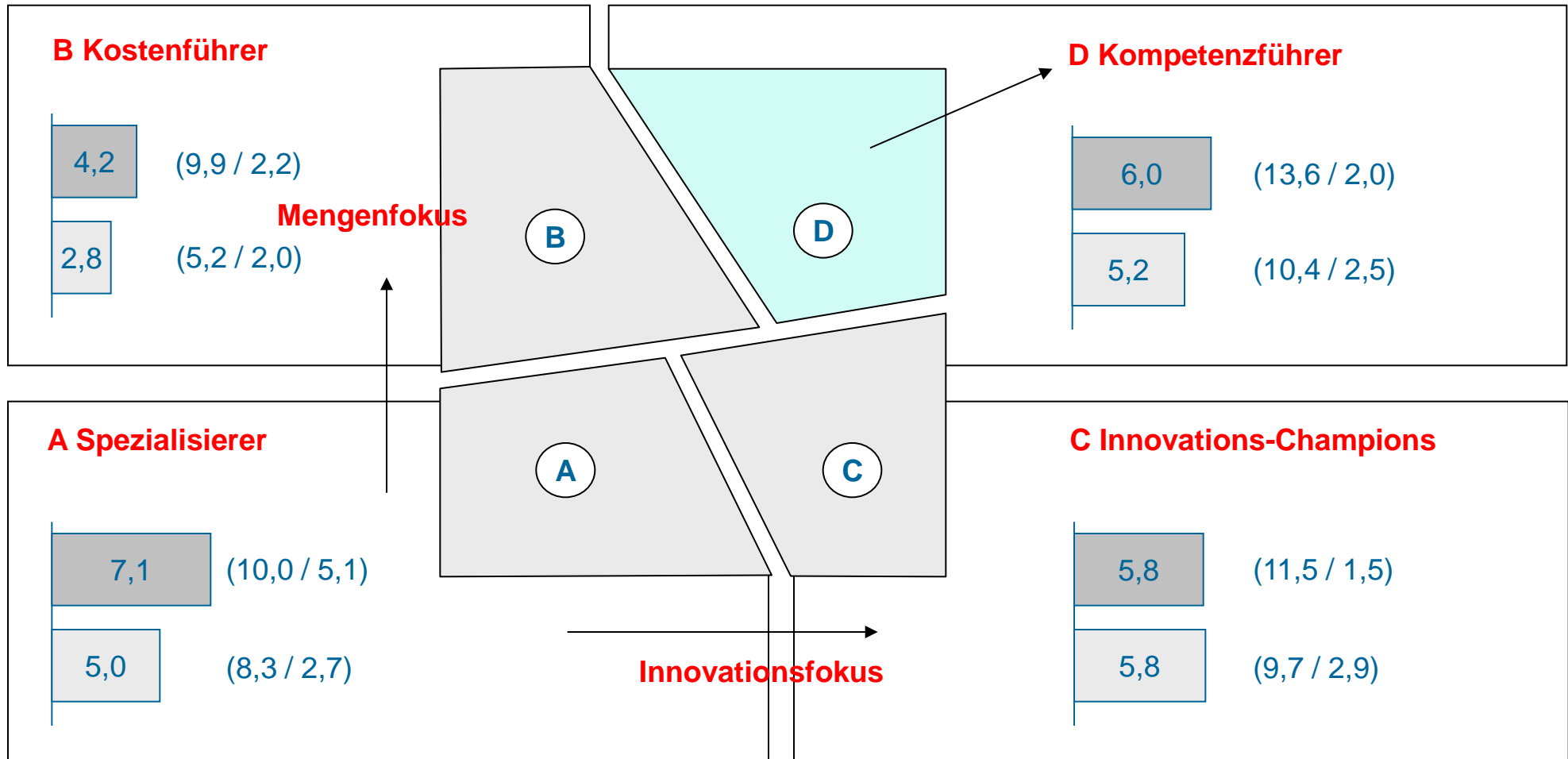


NKS: Niedrigkosten Standorte

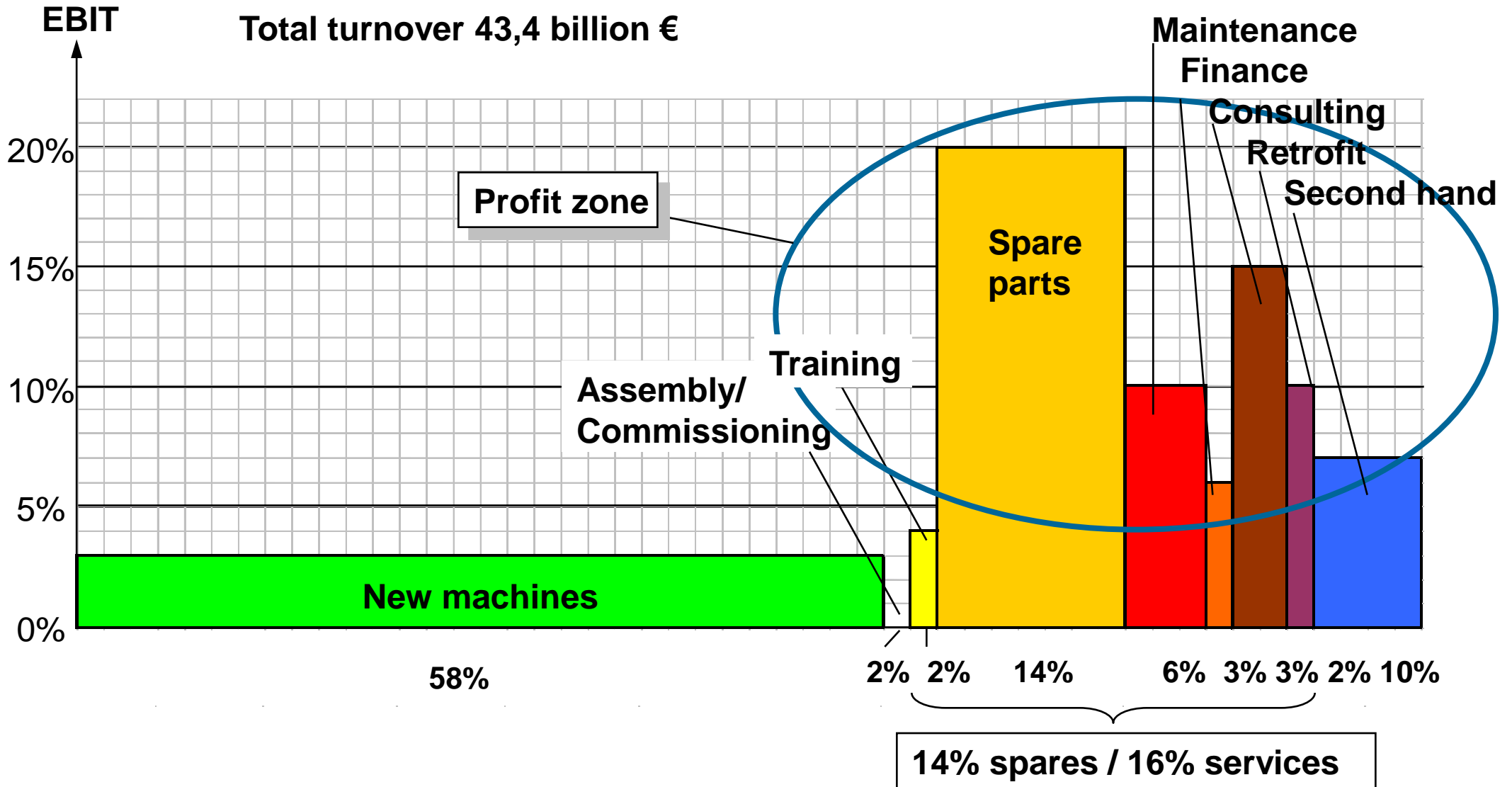
# "Weiche" Know-how-Elemente bieten Konkurrenzvorteile und besseren Imitationsschutz im Wettbewerb



# Die gewählte unternehmerische Positionierung strategisch stärken – auch durch stimmige Standortentscheidungen



# Höhere Margen, mehr Wachstum mit Zusatzleistungen



# Inhalt

---

**1. Standortfragen – national und international**

**2. Anforderungen an Schweizer Unternehmungen im internationalen Wettbewerb**

**3. Strategische Überlegungen und mögliche Antworten**

**4. Praktische Beispiele in Kurzform**

**5. Zusammenfassung**

# Die Strategie **beantwortet** die Fragen, **WIE** die Zielerreichung angestrebt wird – von der Vision bis zum Unternehmenserfolg



# Erarbeiten der Strategie: Die Fragestellungen (auf Ebene operative Einheit - KMU, SGE)

1. Unsere Leistungspakete (**Produkte** und **Dienstleistungen**)? Alleinstellung?

2. Zielkunden?

3. Wo verkaufen?

4. **Wie verkaufen?**

5. Positionierung? (Qualität, Preis, Innovation, **Service**)?

6. Wie profitabel wachsen? – Wachstumsschwerpunkte

7. **Wertschöpfung/Outsourcingprinzipien?**

8. Innovation (Leistungspakete, **Leistungserstellung**)?

9. Konkurrenzstrategie?

10. Organisationskonzept?

11. Personalgrundsätze?

12. Profitabilität, Rentabilität und Risiko?

13. Finanzierungsgrundsätze?

14. **Kooperationen?**

15. Soziale Verantwortung?

16. Verhältnis zur Umwelt?

17. Spezielle Aspekte?

18. Bepreisung / Ertragsmodell?

... Primärstrategie

... **Elemente des Geschäftsmodells**

# Die 9 wichtigsten strategischen Erfolgs – Einflüsse gem. PIMS

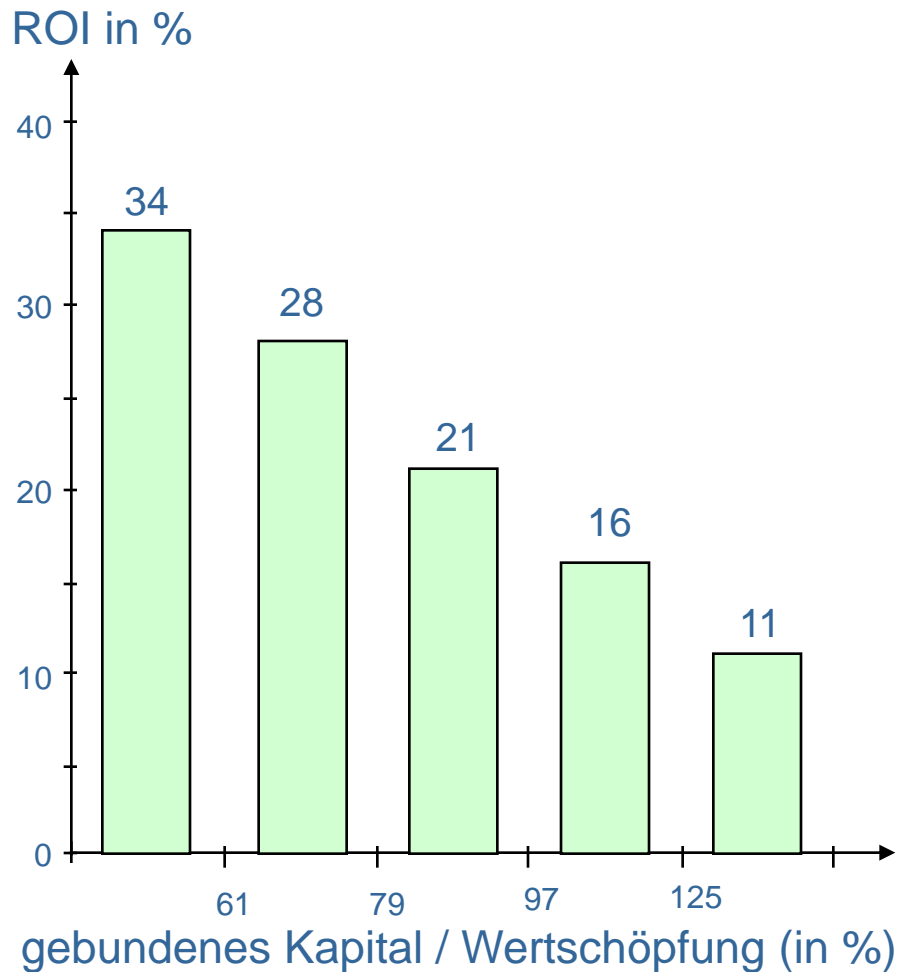
---

- Kapitalintensität
- Wertschöpfung
- Marktanteil
- Marktwachstum
- Produktqualität
- Innovation / Differenzierung Produkte
- Vertikale Integration
- Kostenschübe
- Strategische Schritte

**Diese Faktoren bestimmen 80% des Unternehmensresultates !**

**Achtung: Die Faktoren können sich gegenseitig verstärken, oder aufheben. Die Aussagen sind NICHT mit Sicherheit auf jeden Einzelfall anwendbar.**

# PIMS-Erkenntnis: Kapitalintensität



ROI = Return on Investment

Je höher die Kapitalintensität, desto tiefer der ROI

$$\text{Kapitalintensität} = \frac{\text{gebundenes Kapital}}{\text{Wertschöpfung}}$$

# Das strategische Potential von professionellem Outsourcing

---

- **ROMI – Return on Management Input** höher bei Fokus auf **Kernfähigkeiten**
- **Speed of Change:** Externe "Mitarbeiter" sind veränderungsbereiter, **flexibler**
- **Geringere Kapitalbindung:** Kürzere Bilanzen. Wachstumsfinanzierung, Kennzahlen
- **Denken in Know-how - Blöcken:** Blickrichtung Fähigkeitsstrategien, **Kernkompetenzen** ("Capability Sourcing")
- **Ausdehnung Know - how - Zugang:** Einbezug von **externen Spezialisten** (inkl. Produkt-Innovation, d.h. inkl. Wachstumsanstösse, siehe Biotech Unternehmungen für Big Pharma)
- **Natürlicher Druck zu "Unternehmensqualität":** Zwischen Kunde und Lieferanten

# Geschäftsmodell: Die Wertschöpfungsstrategie ist zentral

---

Modellhafte Beschreibung eines Geschäftes – "Kurzstrategie"

1. Value Proposition (Mehrwert für Kunden, Einzigartigkeit)
2. Architektur der Wertschöpfung (Make or Buy?)
3. Bepreisung (Ertragsmodell)

### Geschäftsmodell:

**(1) Alleinstellung:** Berechenbarer Mehrgewinn (TCO, Total Cost of Ownership) für den Kunden mit Anlagen vom Spezialisten „Muster“ (Schwerpunkte sind: Produktinnovation, höchste Qualitätsstandards, höchste Verfügbarkeit)

**(2) Wertschöpfungsstrategie:** Ausbau des globalen Netzwerkes mit eigenen und externen Wertschöpfungs-Erbringern. Eigene R&D - Wertschöpfung in CH / Europa: Sehr Know-how-intensive Aktivitäten, Osteuropa / China / Asien: Arbeitsintensive Aktivitäten mit geringerem Know-how-Gehalt. Globale Beschaffung wird als Kernfähigkeit betrachtet und entwickelt.

**(3) Bepreisungsmodell:** Bis auf weiteres cost plus (Price Premium!). Ziel 2012: 30 – 50% der Projekte mit „Value pricing“.

# Inhalt

---

**1. Standortfragen – national und international**

**2. Anforderungen an Schweizer Unternehmungen im internationalen Wettbewerb**

**3. Strategische Überlegungen und mögliche Antworten**

**4. Praktische Beispiele in Kurzform**

**5. Zusammenfassung**

# Ganzheitlicher Ansatz einer Wertschöpfungsstrategie (Beleuchtungskörper)

## Motivation for the Go East initiative

### Three levers to benefit from emerging countries

**BOM Purchasing**  
Buy sub-assemblies and components from emerging countries for inhouse production



- Source components with high degree on value added. Benefit from cheap labor
- Row material of same grade as in WE less interesting
- Local representation of company to build up personnel relationship and manage Quality and exceptions very helpful

**Beschaffung  
Komponenten**

**Offshoring**  
Transfer of WE production to own production facilities located in emerging countries



- Launch own operation to benefit from low labor cost
- Support Sales activities in fast growing markets Asia & CEE
- Reduce import restrictions
- Natural currency hedging
- Better IP management as with Outsourcing

**Produktionsver-  
lagerung (Direct  
Investment)**

**Outsourcing**  
Purchase of finished products (TPP) from emerging countries to supply customers worldwide



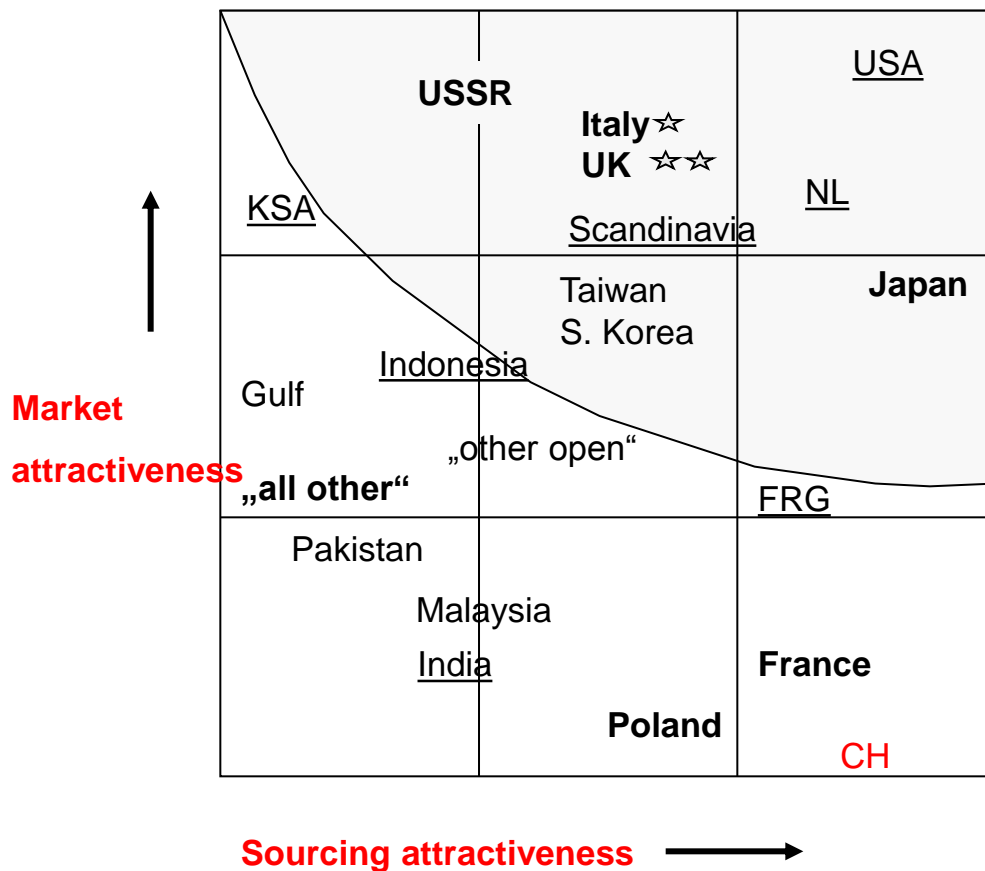
- Benefit from cost structure and eco of scale for standard products
- Focus on core competencies
- Reduce assets needs
- Dedicated purchasing organisation helpful to manage swing from Make to Buy and building up the Supplier network

**Beschaffung  
Fertigprodukte**

BOM: Bill Of Material  
TPP: Third Party Products

# Das Resultat einer Internationalisierungsstrategie: Bewertung potentieller Standorte. (Energieerzeugung)

## Market- and production- attractiveness of key countries (example)



Countries within the shaded area are the most interesting

- Go there
- Network must include a mix of these countries

### Legend:

☆ Wave type demand expected

Italy closed/unique markets

☆☆ might open up due to reprivatization

S. Korea open and financed markets

NL XYZ past high market share

# Business-Analyse

## Makro-Trends der zukünftigen 3-5 Jahre (Papierwaren)

---

### 1. Kunden

- a) Konzentrationsbewegung in CH
- b) Wollen Anzahl Lieferanten verringern
- c) Outsourcing-Bereitschaft steigt; Prozess der Auftragsvorbereitung
- d) Mittelgrosse haben Mühe

### 2. Wettbewerb

- a) Ausländischer Wettbewerb steigt stark an
- b) Keine Gentlemen-Agreements in CH mehr
- c) Alle gehen vermehrt ins Direktgeschäft
- d) Unsere Geschäftseinheit wird sehr stark bedrängt - Branchenkonzentration

### 3. Technologie (Produkt und Produktion)

- a) Letzter Produkt-Technologieschub vor 8 Jahren! Aber Substitutionstechnologie (Email)
- b) Innovation speziell in der Logistik
- c) Produktions-Technologie in Richtung elektronisches Umrüsten

### 4. Innerhalb unseres Geschäftsbereiches (z.B. Kultur, Haltungen etc.)

- a) Change Mgt. Anstrengungen nötig
- b) Starke Verjüngung des Kaders
- c) Internationalisierung nur positiv???
- d) Finanzielle Risikofähigkeit?

# ELCO gab sich ab Mitte 90 eine internationale Struktur

**ELCO Papier GmbH, Ettlingen / D**  
Vertriebsgesellschaft (seit 1988)

**ELCO Papier S.a.r.l., Paris / F**  
Vertriebsgesellschaft (seit 1994)

**ELCO Paper UK Ltd., Birmingham / GB**  
Vertriebsgesellschaft (seit 1996)

**Eurobloc SAS, St. Amarin, Haut Rhin / F**  
Blockherstellung (seit 2001):

**ELCO Papier AG, Allschwil / CH**  
Hauptsitz, Produktion von Briefumschlägen  
und Schreibwaren (seit 1900)

**ELCO Papier AG, Wikon / CH**  
Produktion von Briefumschlägen  
Logistikzentrum (seit 1973)



# Vision „New ELCO“

---

- **ELCO erhält als Nischenplayer eine positive Ertragslage!**
  - Konzentration auf ertragreiche Produkte, Kunden und Märkte
  - Anpassung des Produkte- und Dienstleistungsangebotes
  - Anpassung der Produktions- und Kostenstrukturen
  - Fokussierung auf Kernkompetenzen (Markt, Sortiment, Produktion)
- **Die Bilanz muss wieder gesund werden!**
  - Senkung des Verschuldungsgrades durch bessere Bewirtschaftung der Aktiven/Passiven
  - Verbesserung der Eigenkapitalbasis
- **ELCO muss für Partnerschaften attraktiv werden**
  - Ertragslage
  - Marktposition
  - Überzeugende Zukunftsstrategie
  - „Leichte“ Bilanz (Substanz -> Betrieb)

# ELCO besinnt sich auf die Kernkompetenzen

**ELCO Papier GmbH, Ettlingen / D**  
Vertriebsgesellschaft (seit 1988)

2004 geschlossen

**ELCO Papier S.a.r.l., Paris / F**  
Vertriebsgesellschaft (seit 1994)

2004 geschlossen

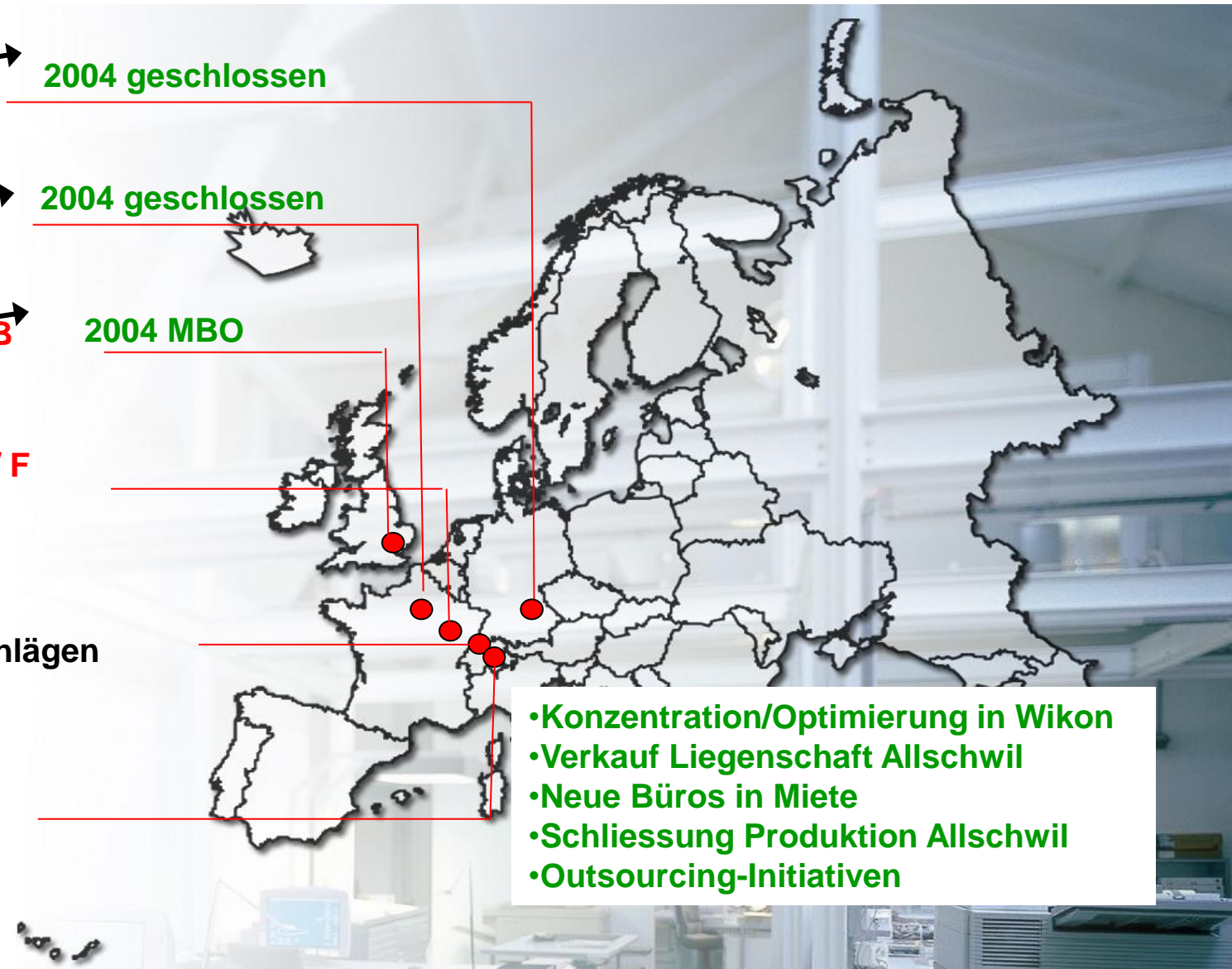
**ELCO Paper UK Ltd., Birmingham / GB**  
Vertriebsgesellschaft (seit 1996)

2004 MBO

**Eurobloc SAS, St. Amarin, Haut Rhin / F**  
Blockherstellung (seit 2001):

**ELCO Papier AG, Allschwil / CH**  
Hauptsitz, Produktion von Briefumschlägen  
und Schreibwaren (seit 1900)

**ELCO Papier AG, Wikon / CH**  
Produktion von Briefumschlägen  
Logistikzentrum (seit 1973)



- Konzentration/Optimierung in Wikon
- Verkauf Liegenschaft Allschwil
- Neue Büros in Miete
- Schliessung Produktion Allschwil
- Outsourcing-Initiativen

# Outsourcing: notwendiges Element für die erfolgreiche Gesundung der ELCO

	Vorteile	Herausforderungen	Schlussfolgerungen
<b>Produktion</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Erhöhung Flexibilität</li> <li>▪ Bessere Auslastung der verbleibenden Produktionsmittel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Qualitätssicherung</li> <li>▪ Logistik/Verpackung</li> <li>▪ Kosten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Outsourcing nur in Ausnahmefällen möglich</li> </ul>
<b>Transport</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kleinere Kapitalbindung</li> <li>▪ Tiefere Transportkosten</li> <li>▪ Variabilisierung der Kosten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sicherung der Lieferqualität</li> <li>▪ Verlust des direkten Kundenkontaktes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Outsourcing nützlich und notwendig</b></li> </ul>
<b>Lagerlogistik</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kleinere Kapitalbindung</li> <li>▪ Tiefere Logistikkosten</li> <li>▪ Variabilisierung der Kosten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sicherung der Rüstqualität</li> <li>▪ Sehr starke Abhängigkeit zum Partner</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Outsourcing nützlich und notwendig</b></li> </ul>
<b>Administration</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ “lean organisation”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Erhalt der Dienstleistungsqualität</li> <li>▪ Koordinationsaufwand</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Outsourcing bringt nur marginale Verbesserungen</li> </ul>
<b>Allgemein</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Flexibilität</li> <li>▪ Tiefere Kapitalbindung</li> <li>▪ Fokussierung auf die Kernkompetenzen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Resistance to change</li> <li>▪ Koordinationsaufwand</li> <li>▪ Qualität</li> <li>▪ Abhängigkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Selektiver Ansatz</li> </ul>

# ELCO Ende 2005

<b>Ertragsrechnung</b> (Mio. CHF)	<b>2003</b>	<b>%</b>	<b>2005</b>	<b>%</b>
<b>Total Umsatz</b>	<b>72.2</b>	<b>100</b>	<b>52.3</b>	<b>100</b>
Materialaufwand	41.2	57	24.9	48
Betriebsaufwand	10.4	14	7.2	14
Personalaufwand	27.7	38	17.4	33
<b>EBITDA</b>	<b>-7.1</b>	<b>-10</b>	<b>2.8</b>	<b>5</b>
<b>EBIT</b>	<b>-11.1</b>	<b>-15</b>	<b>0.4</b>	<b>1</b>
Saldo Finanzerträge	-2.8	-4	-1.6	-3
<b>Ergebnis (vor ausserord. Korr.)</b>	<b>-13.9</b>	<b>-19</b>	<b>-1.2</b>	<b>-2</b>
<b>Bilanz</b> (Mio. CHF)	<b>31.12.2003</b>	<b>%</b>	<b>31.12.05 (pro forma)</b>	<b>%</b>
<b>kurzfristige Bankkredite</b>	<b>39.8</b>	<b>60</b>	<b>7.6</b>	<b>25</b>
Darlehen BPHSA	2.8	4	3.6	12
übrige Verbindlichkeiten	17.9	27	10.1	33
<b>Total Fremdkapital</b>	<b>60.5</b>	<b>91</b>	<b>21.3</b>	<b>70</b>
<b>Total Eigenkapital</b>	<b>5.9</b>	<b>9</b>	<b>9.3</b>	<b>30</b>
<b>Total Passiven</b>	<b>66.4</b>	<b>100</b>	<b>30.6</b>	<b>100</b>

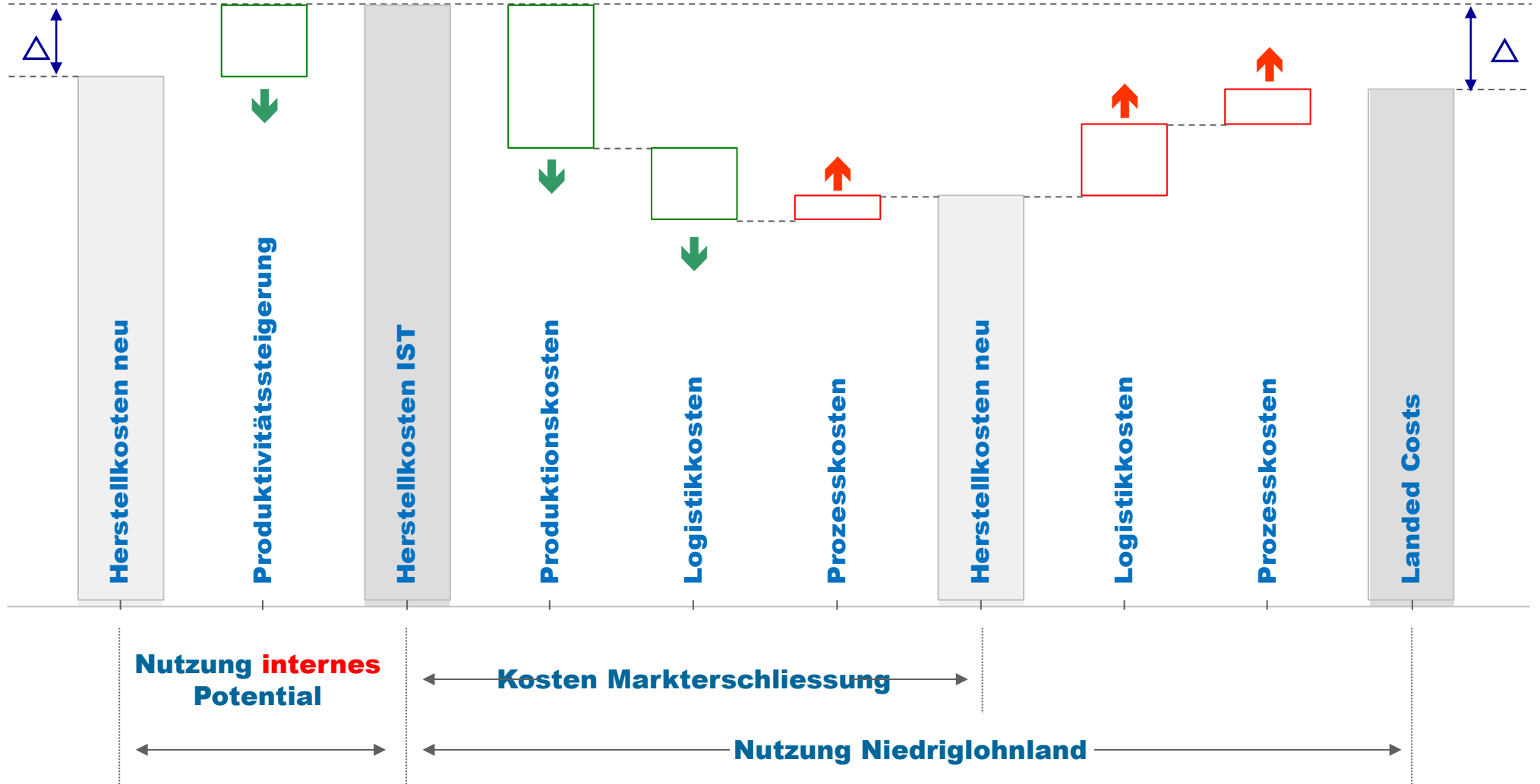
⇒ **Ertragslage stabilisiert**

⇒ **Bilanzrelationen OK**

## Weitere zukünftige Herausforderungen für Elco:

- Marktoffensive
- Weitere Partnerschaften (Markt, Sortiment, Produktion, Administration)

# Transaktionskosten Strukturen. Beispiel Bühler



# Inhalt

---

**1. Standortfragen – national und international**

**2. Anforderungen an Schweizer Unternehmungen im internationalen Wettbewerb**

**3. Strategische Überlegungen und mögliche Antworten**

**4. Praktische Beispiele in Kurzform**

**5. Zusammenfassung**

# Zusammenfassung

---

1. Gründe für Standortdiskussion? Operative/Kostengründe? Strategische/Wachstumsgründe?.
2. Standortentscheide: Erstmals? (Häufig bei KMUs) oder: „Routine“? (bei Grossunternehmungen)
3. Es gibt immer Pro und Contra für einen neuen oder für zusätzliche Standorte. Nutzwertanalyse als Objektivierungshilfe. (keine Dogmen!)
4. Auch im „worst case Szenario“ darf neuer Standort die Bilanz nicht erschüttern!
5. In KMUs: jeder Standortentscheid ist ein Topmanagemententscheid. Ein strategisches und operatives „Gesamtkunstwerk“! Gesamtoptimierung kann erfolgs - / existenzentscheidend sein.
6. Management - Aufwand für neuen Standort: Schätzung x 2 (meistens). Gesamtkostenschätzung: Je nach Erfahrung der Unternehmung.

# Zusammenfassung: Gesamtoptimierung ist ein Muss !

## Die Grundlage: Eine stimmige Unternehmensstrategie.

---

### Distributionslogistik

- Kundennähe  
(Lieferbereitschaftsgrad,  
Kundenanforderungen,  
Lieferzeiten, etc.)
- Vertriebsgesellschaften
- Lagerorte
- Transportoptimierung
- Bestandesmanagement

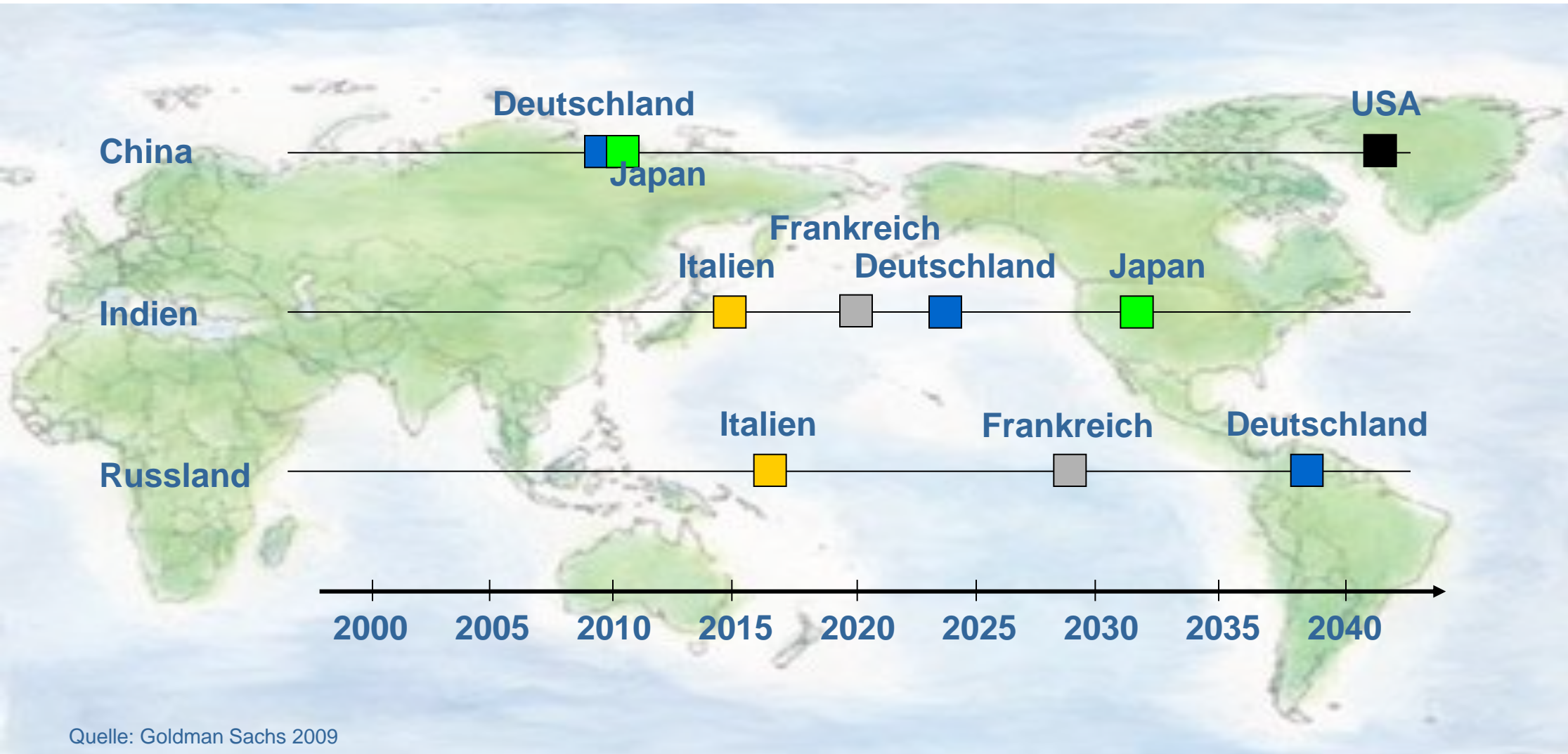
### Produktionslogistik

- Fertigungstiefe
- Werksstandorte
- Fertigungstechnologien/  
-Knowhow
- Economies of scale
- Fertigungssegmentierung
- F&E-Nähe
- Automatisierungsgrad
- Flexibilität
- Durchlaufzeiten
- Fertigungskosten
- 

### Beschaffungslogistik

- Strategische/operative  
Beschaffung
- Lieferantenmanagement
- Beschaffungskanäle/  
-stützpunkte
- Materialkosten-  
management
- Bestandesmanagement
- Transportoptimierung
- Gesamtkosten Beschaffung
- Risikomanagement

# Emerging countries werden schrittweise die BSP der G7 Mitglieder überschreiten und als Standorte attraktiv!



Quelle: Goldman Sachs 2009