Beratungskonzept für die Suche, Bewertung und Auswahl von Produktionsstandorten in Mittelosteuropa

1. Vorwort

Entwicklung und Produktion stehen in Deutschland seit mehreren Jahren unter hohem Kostendruck. Dies gilt in nahezu allen Branchen, aber insbesondere in der Automobil-Zulieferindustrie. Der Wettbewerbsdruck hat sich sogar noch verschärft und dies ist auch in Zukunft zu erwarten. Die nebenstehende Grafik[1] veranschaulicht die durchschnittlichen Arbeitskosten im EU Vergleich[2]. Deutschland befindet sich im oberen Drittel und ist in der Grafik hervorgehoben. In Deutschland haben sich die Arbeitskosten im Jahresvergleich 2017/18 um ca. 2,4 % erhöht und im Vergleich 2018/19 um weitere 3 %. Trotz der Verbundenheit vieler Unternehmen mit ihrem Heimatsstandort Deutschland wird in Zukunft nichts anderes übrigbleiben, als den Weg ins Ausland zu suchen, um im harten Wettbewerb bestehen zu können. Neue Produktions- oder Entwicklungskapazitäten wird man in Mittelosteuropa, Nordafrika, Südostasien oder auch Südamerika entwickeln müssen.

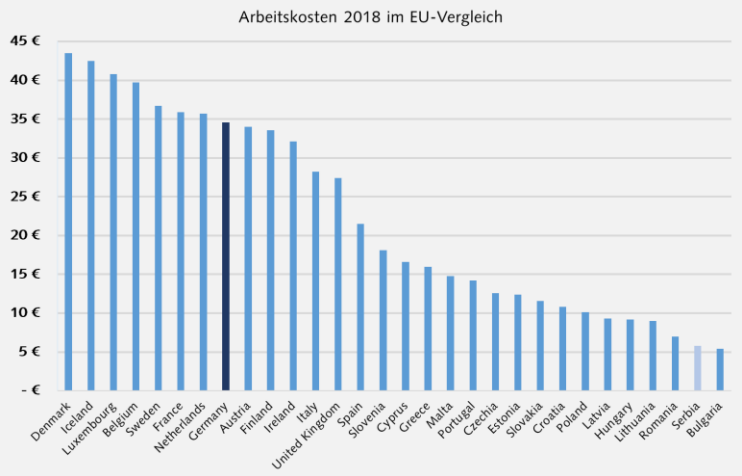


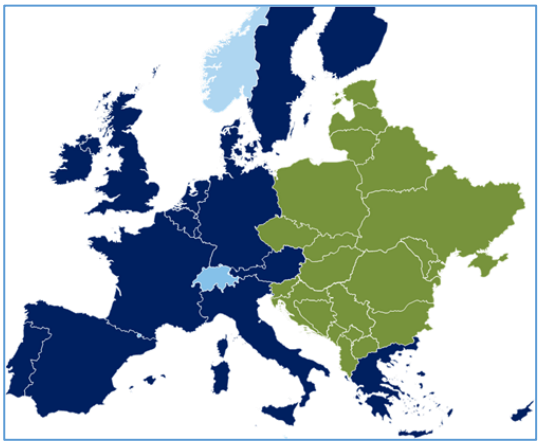
Abbildung 1 - vergrößerte Darstellung S. 6

Bei der Wahl eines neuen Standortes spielt zusätzlich zu den Arbeitskosten noch ein weiterer Aspekt eine sehr wichtige Rolle: die Verfügbarkeit von Arbeitskräften. Sowohl gewerbliche Fachkräfte als auch Fach- und Führungskräfte im Ingenieurwesen sind in Deutschland schwierig zu rekrutieren: ein Engpass bei der Erweiterung von Kapazitäten.

Die IBG Management Consulting GmbH hilft ihren Kunden, Kosten bei der Produktion oder der Entwicklung zu sparen, den optimalen Standort zu finden. Dieses Papier stellt das Beratungskonzept bei der Suche, Bewertung und Auswahl geeigneter Standorte vor, und gibt einen Einblick in die Methodik.

2. Themenschwerpunkte

Die Beratung mit dem Thema „Location Assessment" hat das Ziel, einen konkreten Standort für ein neu geplantes Produktionswerk vorzuschlagen, als Vorstandsvorlage, und mit verschiedenen Begleitdokumenten untermauert. Das gesamte Beratungspaket, die Studie, umfasst folgende Dokumente:



1) **Whitepaper** - Zusammenfassung der Studie
2) **Fact Book** - detaillierte Dokumentation, Erläuterung der Bewertungskriterien, umfassende Dokumentation der Datenbasis
3) **Report der Erkundungsreisen** - ausführliche Dokumentation der Erkundungsreisen vor Ort

[1] Quelle: EUROSTAT 2020-02-24 (Labour cost levels by NACE Rev. 2 activity [lc_lci_lev])
[2] zusätzlich zu den EU-Mitgliedsstaaten wurde auch Serbien als Kandidatenland in Betracht gezogen

4) **Präsentation** - PPT-Präsentation der Entscheidungskriterien und Bewertungen sowie Begründung des Standortvorschlags mit Alternativen.

Je nach Umfang und Komplexität des Projektes nimmt die Beratung einen Zeitraum von 2-4 Monaten in Anspruch. Darin sind 3-4 Erkundungsreisen zu den Favoriten der Shortlist enthalten. Die Themenschwerpunkte richten sich nach den Anforderungen des Unternehmens, des konkreten Vorhabens und den Beratungswünschen im Einzelnen. Nachfolgend wird anhand eines erfolgreich abgeschlossenen Projektes die Vorgehensweise erläutert. Die Studie ist in 6 verschiedene Kapitel aufgeteilt:

2.1. Anforderungsprofile

Zunächst wird ein Anforderungskatalog für den Produktionsstandort im Dialog mit den Projektverantwortlichen definiert, und in einem Profilbogen dokumentiert. Die Anforderungen beziehen sich auf die Produktionsprozesse, die Infrastruktur, das Gebäude, die Logistik etc. Der Profilbogen dient als Grundlage und ist damit maßgebend für die Auswahl der Kriterien zur Beurteilung der recherchierten Daten und Fakten. Ferner werden die Anforderungen an die Humanressourcen definiert. Hierfür wird zunächst eine Personalstruktur konzipiert und für die wesentlichen Arbeitsplätze jeweils ein eigener Profilbogen festgelegt. Daraus ergibt sich die erforderliche Qualifikationsstruktur im HR-Bereich. Nach Festlegung der Anforderungsprofile werden die Kriterien festgelegt. Sie widerspiegeln die Anforderungsprofile und stellen die Parameter dar um verschiedene untersuchte Standorte in ihrer Relation zueinander messbar zu machen.

2.2. Recherche für die grundlegende Datenbasis

Entsprechend der definierten Kriterien sind umfangreiche Recherchearbeiten zur Erlangung aussagekräftiger Zahlen wie z.B. die Beschäftigungsquote in einer Region zu recherchieren. Die darauffolgenden Analysen und Bewertungen stützen sich somit auf objektive Zahlen und Fakten. Hierfür werden hauptsächlich öffentlich zugängliche Quellen genutzt wie z.B. die Statistiken von EUROSTAT oder der nationalen Statistikämter. Ferner werden die Erkenntnisse durch Telefoninterviews mit sachkundigen Gesprächspartnern abgerundet. Diese sind z.B. Experten der Außenhandelskammern (AHK), Repräsentanten von Regierungsstellen oder von Firmen, die bereits in den Regionen Mittelosteuropas mit eigenen Standorten etabliert sind. Die IBG Management Consulting hat im Laufe der Zeit eine umfangreiche Datenbasis erstellt. Sie umfasst sämtliche Regionen auf der NUTS-2[3]-Ebene in Mittelosteuropa - vom Baltikum bis zum Balkan - sowie in Deutschland.

2.3. Entwicklung von Szenarien

In der Regel werden neue Fertigungswerke in verschiedenen zeitlichen Phasen aufgebaut. Hierfür werden verschiedene Szenarien entwickelt, um die benötigten Ressourcen, sei es Personal, Fertigungsprozesse oder Zulieferer vor Ort im Anforderungsprofil berücksichtigen zu können. Im Ergebnis wird eine grobe Planung für den Aufbau des Standortes in mehreren zeitlichen Phasen definiert. Diese Aufbauplanung wird durch einen Rekrutierungsplan ergänzt.

2.4. Entscheidungsmatrix

Die Entscheidungsmatrix wird das bestimmende Instrument für die Bewertung verschiedener Standorte im Licht der Anforderungsprofile. Es werden 5 Hauptkriterien und jeweils 5 Unterkriterien definiert. Somit wird jeder mögliche Standort mit Punkten entsprechend der festgelegten Entscheidungsmatrix bewertet. Die Hauptkriterien werden zusätzlich mit einem Faktor zwischen 1 und 5 gewichtet. Diese Matrix ist quasi wie ein Filter zur Entscheidungsfindung zu verstehen. Sie wird das Augenmerk auf solche Kriterien lenken, die wirklich wichtig sind und Fakten, die eine weniger wichtige Rolle spielen gleichermaßen ausblenden oder als weniger wichtig bewerten. Auf diese Weise kristallisiert sich auf der Grundlage von objektiv festgelegten Maßstäben als Ergebnis der ersten Bewertungsphase eine Shortlist heraus.

[3] Nomenclature of Territorial Units for Statistics in der EU, Beispiel: Niederbayern NUTS-2-Code DE22

2.5. Bewertung der Shortlist

Die Shortlist enthält 8-12 verschiedene, konkrete Standorte in verschiedenen Ländern. In einer zweiten Phase werden diese Standorte noch einmal einer weiteren und detaillierteren Beurteilung unterzogen. Als Resultat stehen schließlich 3-4 Alternativen, die durch Erkundungsreisen vor Ort in Augenschein genommen werden. Damit sollen die Einschätzungen verifiziert werden, und außerdem sollen zusätzliche Erkenntnisse durch Gespräche vor Ort in die endgültige Bewertung einfließen. Nach Abschluss der Erkundungsreisen erfolgt eine sorgfältige dritte Bewertung der verschiedenen Standortoptionen. Im Ergebnis wird ein Favorit ermittelt, der schließlich dem Kunden als optimalen Standort vorgeschlagen wird. Die Begründungen und die Entscheidungskriterien werden sorgfältig und umfassend dokumentiert.

3. Methodisches Vorgehen

Das Beratungskonzept basiert auf jahrelanger praktischer Erfahrung. Die Methodik hat sich bei zahlreichen Projekten äußerst gut bewährt. Bei aller sorgfältiger Analyse der Daten und Fakten soll aber eine gewisse Portion gesunder Menschenverstand bei der Entscheidungsfindung nicht außen vor bleiben. Bei allen Beratungsphasen wird sehr auf intensiven Austausch mit den Projektverantwortlichen des Auftraggebers geachtet. Der Zeitplan für die Beratung beinhaltet festgelegte Feedback-Gespräche. Das methodische Vorgehen ist nachfolgend in Kürze zusammengefasst:

(1) Workshop mit den Projektverantwortlichen - Kick-off Meeting

Für das umfassende Verständnis der Aufgabenstellung werden mit dem Management und den Projektverantwortlichen des Kunden ausführliche Gespräche geführt. Das erste Kick-off Meeting ist von essenzieller Bedeutung. Das geeignete Format hierfür ist ein Workshop. Das Resultat wird in Anforderungsprofilen festgehalten und dient als Grundlage für die Studie.

(2) Datenbasis und Telefoninterviews

Die erarbeiteten Szenarien und Anforderungen werden genauer analysiert und in einem Kriterienkatalog abgebildet. Danach werden die Daten festgelegt werden, die für die Beurteilung relevant sind. Diese werden dann mittels öffentlich zugänglicher Quellen recherchiert, erfasst und ausgewertet. Zur Abrundung dieser Informationen werden zusätzliche Telefoninterviews mit geeigneten Gesprächspartnern geführt.

(3) Entwickeln einer Entscheidungsmatrix

Eine besonders wichtige Bedeutung hat die Entscheidungsmatrix. Um letztlich eine objektive und nachvollziehbare Entscheidung zu erlangen, ist es unerlässlich, die entscheidenden Kriterien und deren Gewichtung festzuschreiben. Gewiss wird in Ergänzung der puren Zahlenbewertung auch eine Abwägung nach Softfacts eine Rolle spielen.

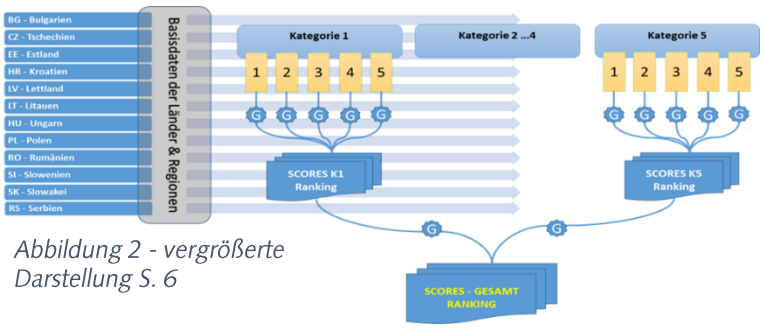


Abbildung 2 - vergrößerte Darstellung S. 6

(4) Dialog und Feedback

Verschiedene Feedback-Gespräche stellen die Meilensteine der Beratungsarbeit dar. Sie dienen sowohl der Zwischenberichterstattung als auch der Überprüfung der Arbeitshypothesen. Aktuelle Erkenntnisse können somit unmittelbar in die Studie einfließen.

(5) Analyse und Bewertung

Sämtliche Erkenntnisse werden einer kritischen und vorurteilslosen Bewertung unterzogen. Die Bewertung der verschiedenen Standorte richtet sich nach 5 Hauptkriterien mit jeweils 5 Unterkriterien. Die Bewertung hat vergleichenden Charakter d. h. alle bewerteten Standorte werden in Bezug auf ein Kriterium in eine Rangfolge geordnet. Hierzu ein kleines Beispiel in Tabellenform mit dem Kriterium Arbeitskosten [Euro/h]: der Ort mit den niedrigsten Arbeitskosten erreicht die höchste Punktzahl. Diese wird noch mit dem Faktor 5 multipliziert, weil das Kriterium „Arbeitskosten" als besonders wichtig definiert wurde.

	Location 1	Location 2	Location 3	Location 4	Location 5
Arbeitskosten[Euro/h]	15	18	12	8	10
Punkte	2	1	3	5	4
Gewichtung			5		
Gewichtete Punkte	10	5	15	25	20

(6) Erkundungsreisen

Eine umfangreiche Datenbasis ist die notwendige Voraussetzung für gut fundierte Ergebnisse Aber: selbst die sorgfältigste Datenermittlung kann nicht alle Hintergrundinformationen ans Licht bringen. Daher werden die Recherchen durch Erkundungsreisen vor Ort ergänzt. Somit werden die Resultate durch eigene Anschauung verifiziert und durch weitere Erkenntnisse aus den zahlreichen persönlichen Gesprächen abgerundet.

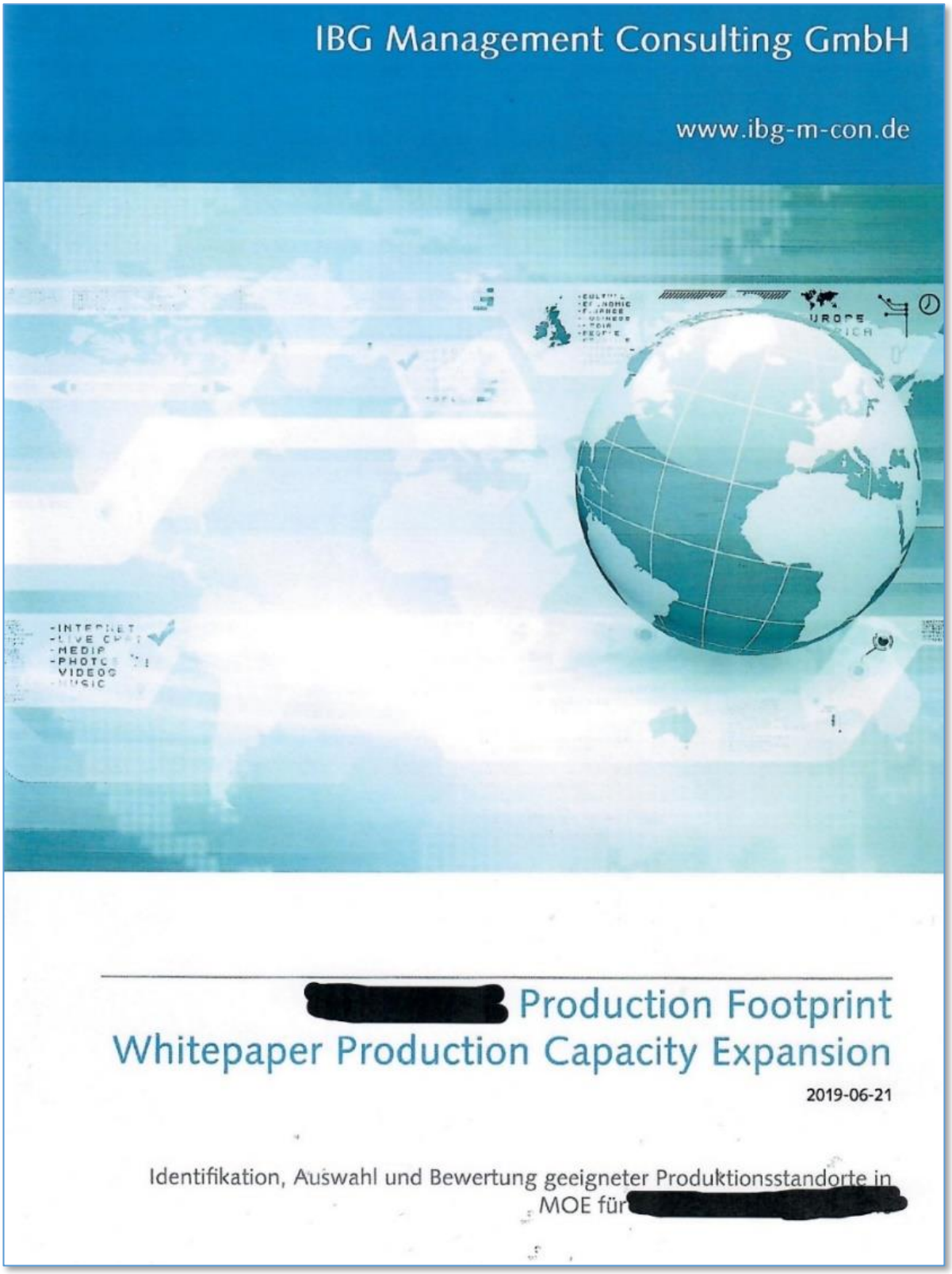
(7) SWOT-Analyse

Eine Standortentscheidung ist von langfristiger, strategischer Bedeutung. Insofern sind neben den Chancen auch die Risiken zu betrachten und deren Bewertung in die Entscheidungsfindung einzubinden. Die Studie arbeitet daher auch in Form einer SWOT-Analyse Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken des vorgeschlagenen Standortes heraus.

(8) Zusammenstellung

Die Studie wird mit den Erkenntnissen der Erkundungsreisen abgerundet und durch ein Management Summary ergänzt. Ferner wird eine PowerPoint-Präsentation erstellt zur Präsentation des Ergebnisses fürs Management. Sämtliche Dokumente werden in der Regel elektronisch geliefert.

Die Studie „*Production Capacity Expansion*" ist im Jahr 2019 im Wesentlichen mit den oben beschriebenen Methoden erstellt worden. Auf der nächsten Seite ist das (geschwärzte) Deckblatt gezeigt.



Weitere Einzelheiten sind über die Website www.ibg-m-con.de über DOWNLOADS für registrierte Nutzer erhältlich.

Abbildung 1

Arbeitskosten in Europa

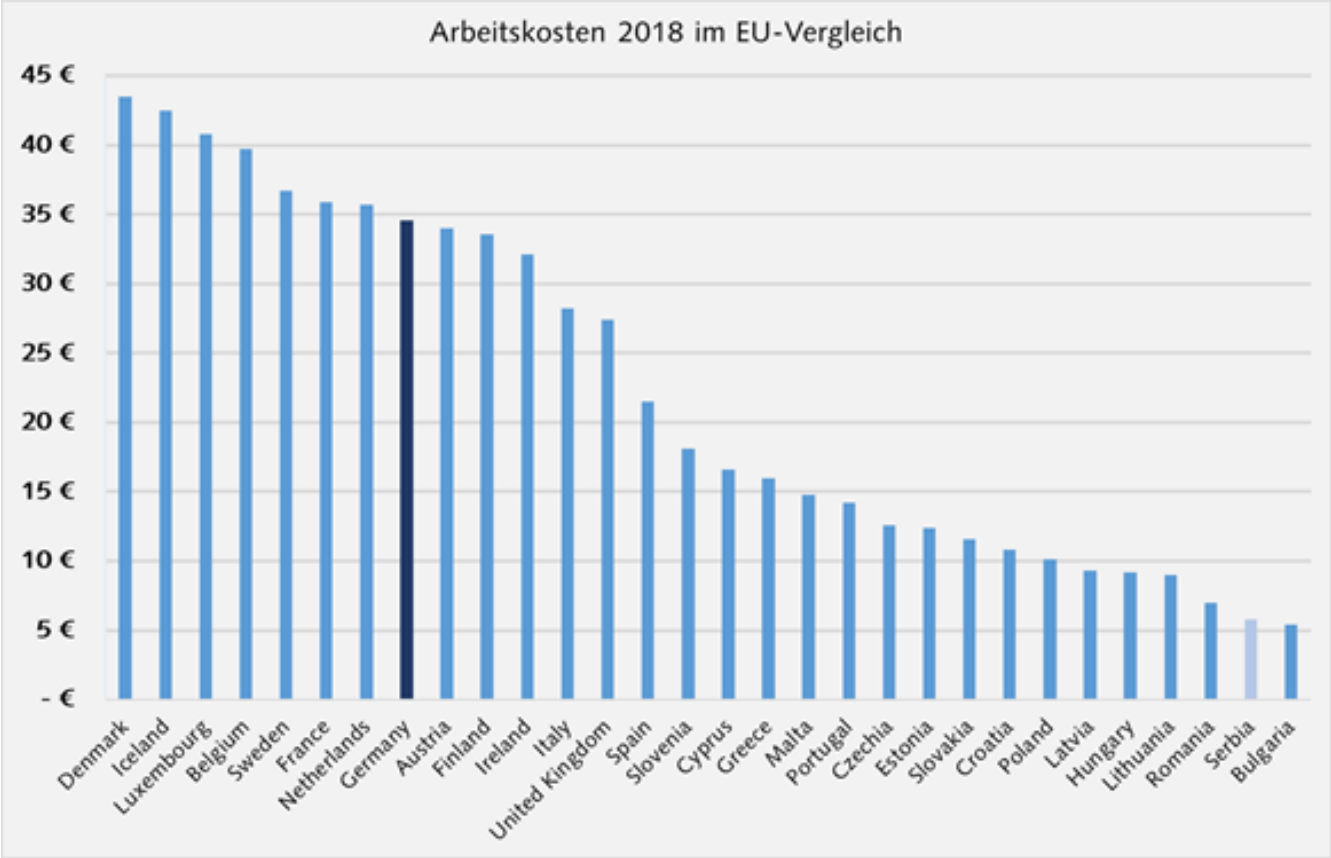
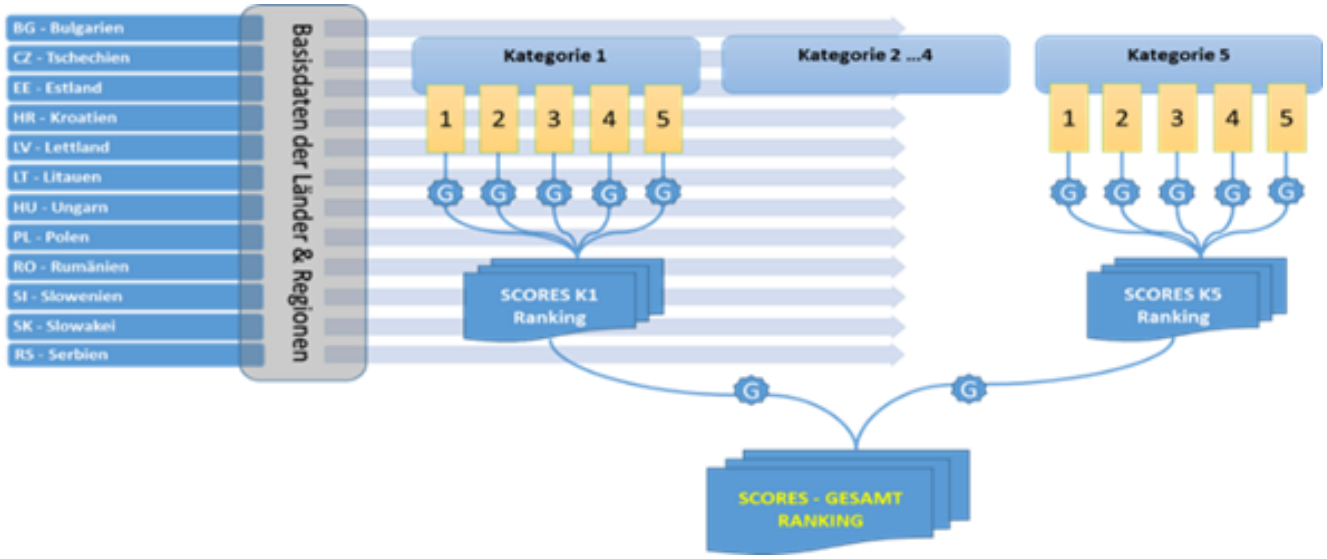


Abbildung 2

Entscheidungsmatrix mit 5 Kategorien/Unterkategorien und Gewichtsfaktoren 1-5