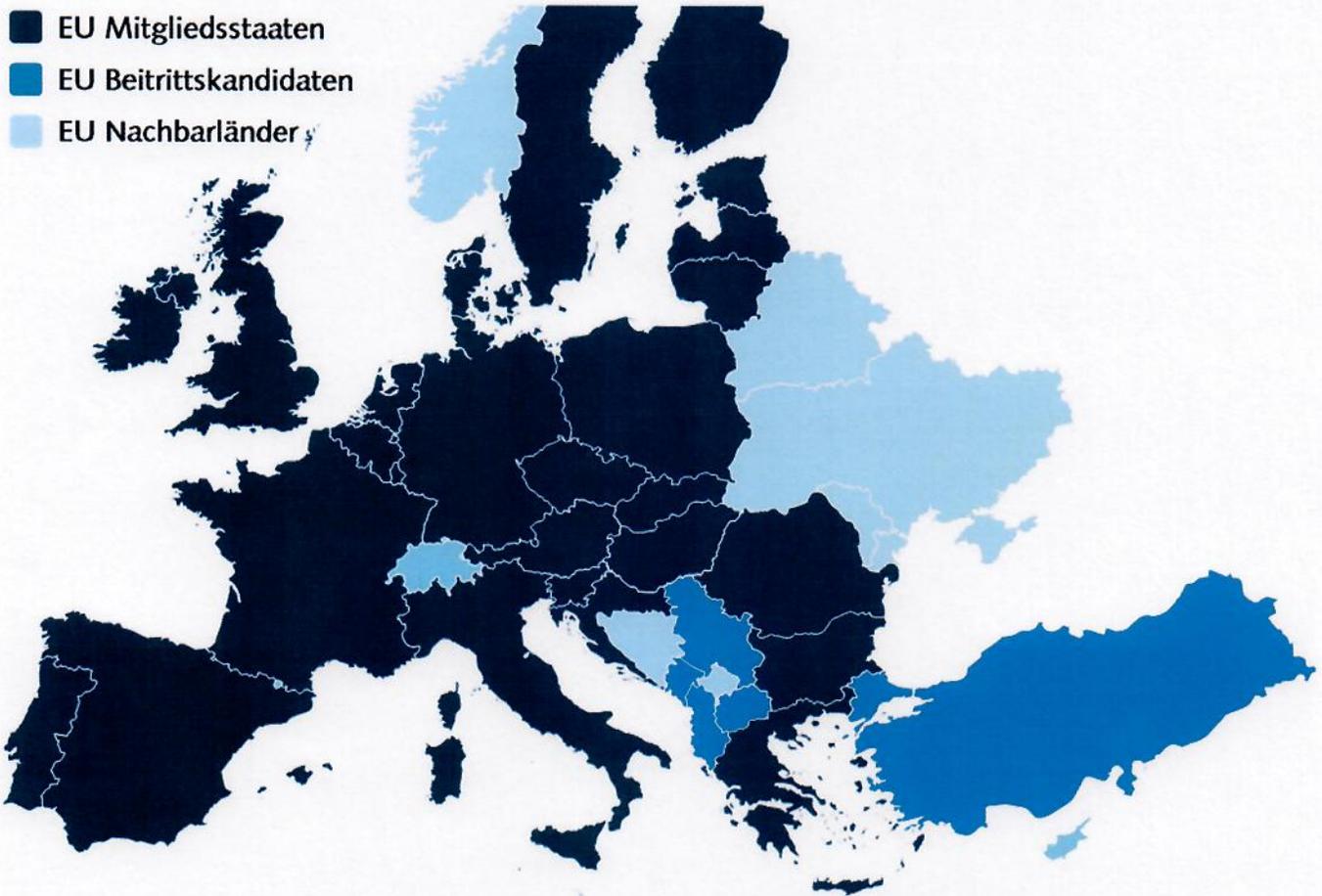




## Whitepaper Production Capacity Expansion

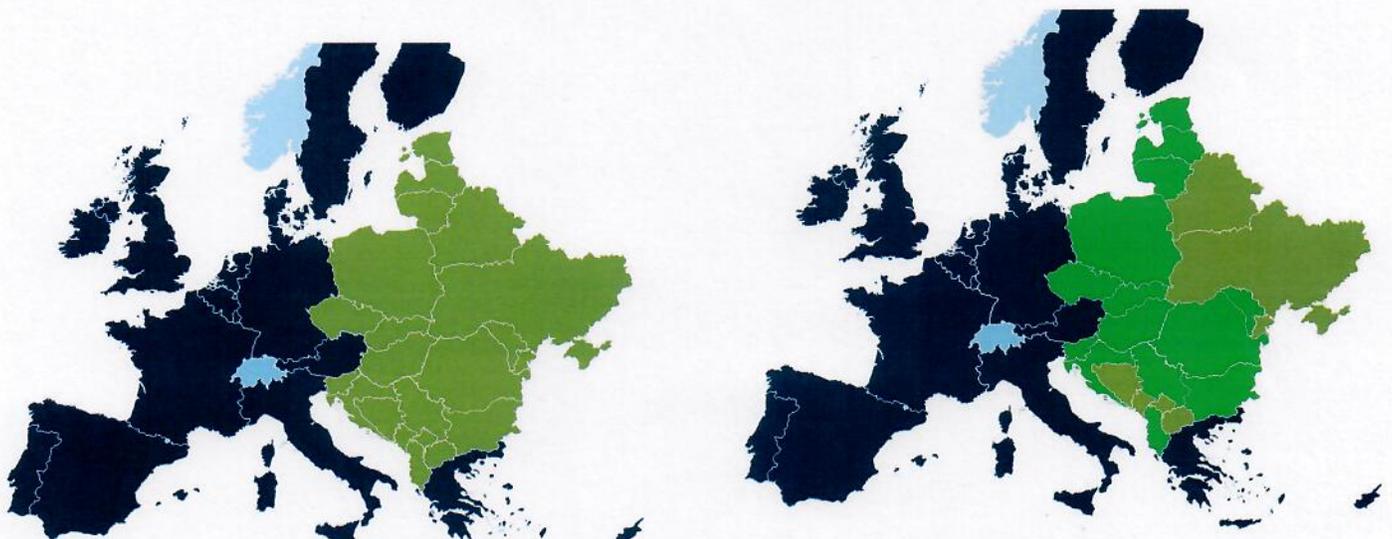
2019-06-21

Identifikation, Auswahl und Bewertung geeigneter Produktionsstandorte in  
MOE für XXXXX-YY



Mittelosteuropa (MOE)

Bewertete Länder in MOE



## Inhalt

1	Vorwort, Arbeitsgrundlage und methodisches Vorgehen	1
2	Executive Summary	2
3	Profile – Fertigung, Standort & Humanressourcen	4
3.1	Teaser	4
3.2	Zusammenfassung Produktionsprozesse, Fertigungswerk & Personaltableau	5
4	Bewertete Regionen - Zahlen, Daten, Fakten	6
4.1	Volkswirtschaftliche Basisdaten	7
4.2	Länder – Kurzportraits	7
5	Entscheidungskriterien und Bewertungsgrundlagen	8
5.1	Humanressourcen – Arbeitskosten und Arbeitsmarkt	8
5.2	Infrastruktur und Logistik	8
5.3	Immobilienmarkt	9
5.4	Fördermöglichkeiten - EU Fonds, nationale und regionale Hilfen	9
5.5	Politisches und soziales Umfeld	9
6	Standortbewertungen	9
6.1	Bewertungskategorie Humanressourcen	10
6.2	Bewertungskategorie Infrastruktur und Logistik	12
6.3	Bewertungskategorie Immobilienmarkt	13
6.4	EU- und nationale Fördermittel	14
6.5	Politisches und gesellschaftliches Umfeld	14
6.6	Gesamtbewertung der Länder	15
6.7	Shortlist	16
7	Standortvergleich Shortlist	17
7.1	Bewertungskategorien	17
7.2	Bewertungstabelle	17
8	Zusammenfassung - Favorit	19
9	SWOT-Analyse und Handlungsvorschlag	20
9.1	SWOT-Analyse	20
9.2	Handlungsvorschlag	21

# 1 Vorwort, Arbeitsgrundlage und methodisches Vorgehen

Die [REDACTED], Teil der [REDACTED] Control Business Unit - nachfolgend [REDACTED] bzw. [REDACTED] genannt – plant, in Europa deutlich zu wachsen. Um diese ambitionierte Geschäftsentwicklung sicherzustellen, muss die Produktionskapazität erweitert werden. Dabei sollen die Standardprodukte - hauptsächlich [REDACTED] - an einem low-cost Standort in Mittelosteuropa (MOE) gefertigt werden. Durch diese Maßnahme werden Fertigungskapazitäten in bestehenden Werken frei für die Herstellung neuer Produkte in Verbindung mit e-Mobility Projekten.

Ferner ist geplant, die Wertschöpfungstiefe im eigenen Haus zu erweitern. Es sollen Fertigungsprozesse für verschiedene Vorprodukte in die eigene Fertigung integriert werden. Diese sind: Kunststoff-Spritzgießen bzw. Umspritzen von Metallteilen, Stanzen von [REDACTED] sowie Aluminium-Druckguss.

In Deutschland und anderen Industrieländern Westeuropas sind die oben aufgeführten Fertigungsprozesse jedoch nicht mehr wettbewerbsfähig darstellbar, weil die Arbeitskosten sowie weitere Ressourcen zu teuer sind. [REDACTED] erwägt daher, einen neuen Fertigungsstandort an einem geeigneten Ort in Mittelosteuropa aufzubauen. Das wesentliche strategische Ziel besteht darin, kostengünstige und gleichermaßen qualitativ hochwertige Fertigungskapazitäten zu erschließen und somit die eigene Wettbewerbsfähigkeit zu stärken.

Der Entscheidungsprozess für einen neuen Standort benötigt eine sorgfältige Abwägung. Das vorliegende Whitepaper dient diesem Zweck. Die IBG Management Consulting GmbH, in Person deren Geschäftsführer und Autor dieses Papiers, wurde von [REDACTED] mit der Erarbeitung dieser Strategiestudie beauftragt. Die Studie untersucht 14 Länder in Mittelosteuropa, bewertet verschiedene Regionen in diesen Ländern und schlägt einen geeigneten Standort für das „low-cost Production Center“ vor. Für die Analyse und Bewertung möglicher Standorte sind folgende fünf Hauptkriterien ausschlaggebend, wenn auch noch weitere Aspekte zur Abrundung der Entscheidung herangezogen werden:

- ▶ Humanressourcen – Arbeitskosten & Arbeitsmarkt
- ▶ Infrastruktur & Logistik
- ▶ Markt für Gewerbeimmobilien
- ▶ EU & nationale Investment Förderungen
- ▶ politisches und soziales Umfeld

Für das umfassende Verständnis der Aufgabenstellung wurden mit dem [REDACTED] Management und den Projektverantwortlichen ausführliche Gespräche geführt. Die Resultate sind in Anforderungsprofilen festgehalten und dienen als Grundlage für die Beurteilung der potentiellen Standorte. Die relevanten Informationen über die Zielregionen sind mit Hilfe öffentlich zugänglicher, zumeist amtlicher Quellen recherchiert, erfasst und durch den Autor ausgewertet worden. Zur Abrundung und Aktualisierung dieser Daten und Fakten sind zusätzliche Telefoninterviews und persönliche Gespräche mit geeigneten Gesprächspartnern durchgeführt worden.

Diese Recherchen wurden durch vier Erkundungsreisen in die potentiellen Zielregionen ergänzt und somit durch persönliche Gespräche und eigene Anschauung verifiziert. Die Erkenntnisse sind in der Anlage 2 (Erkundungsreisen - Report) zu diesem Whitepaper dokumentiert. Gewiss wird in Ergänzung der puren Zahlenbewertung auch eine Abwägung nach Softfacts und nicht zuletzt der gesunde Menschenverstand eine Rolle spielen.

*Der Standort in Mittelosteuropa soll neue Fertigungsressourcen erschließen und die Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig stärken.*

Eine Standortentscheidung ist von langfristiger, strategischer Bedeutung. Insofern sind neben den Chancen auch die Risiken zu betrachten und deren Bewertung in die Entscheidungsfindung einzubeziehen. Die Studie untersucht daher auch mögliche Risiken

sowie Stärken und Schwächen und fasst diese in einer SWOT-Analyse zusammen.

Die Studie besteht aus vier Teilen:

1. **Whitepaper** - dieses Dokument mit zusammenfassendem Charakter
2. **Fact Book** - Dokument mit detaillierteren Basisinformationen (Anhang 1)
3. **Report Erkundungsreisen** – Bericht über die Erkundungsreisen und Standortbewertungen (Anhang 2)
4. **Executive Präsentation** - PowerPoint Dokument für den zusammenfassenden Vortrag in Englisch

Sämtliche Dokumente - wie oben aufgeführt - werden ausschließlich in elektronischer Form veröffentlicht und unter Wahrung strengster Vertraulichkeit dem Auftraggeber zur Verfügung gestellt.

An dieser Stelle sei noch bemerkt, dass männliche und weibliche Personen grundsätzlich gleichwertig behandelt und gesehen werden. Trotzdem wird in diesem Whitepaper und den Anhängen 1 und 2 aus Gründen der einfacheren Lesbarkeit jeweils nur der männliche Sprachbegriff benutzt.

## 2 Executive Summary

Die Geschäftsplanung der [REDACTED] macht eine Erweiterung der Produktionskapazität in Europa erforderlich. Hierfür soll ein neuer low-cost Standort entwickelt werden. Die Produktion benötigt trotz hohem Automatisierungsgrad mehrere hundert – im Endausbau sind über 2000 vorgesehen - Arbeitskräfte im Schichtbetrieb, aber auch fähige Ingenieure als Fach- und Führungskräfte. Somit spielen die Personalkosten eine gravierende Rolle für den wirtschaftlichen Erfolg des gesamten Unternehmens.

[REDACTED] ist ein wichtiger Partner der europäischen OEMs und Tier 1-Akteure der Automobilindustrie und bietet eine breite Palette von Produkten: [REDACTED]

[REDACTED], elektronische Komponenten und vieles andere mehr. Der Wettbewerb ist global und intensiv. Ständige Innovation ist kostspielig, aber auch überlebensnotwendig. Ebenso ist eine effiziente und kostengünstige Produktion ein entscheidender Faktor für die Wettbewerbsfähigkeit.

Die europäischen Produkte werden durch die R&D-Abteilungen an den europäischen Kompetenzzentren entwickelt, die Produktion erfolgt an mehreren Standorten in Europa.

Die Personalkosten in Westeuropa, und besonders in Deutschland, sind vergleichsweise hoch. Dieser Umstand und ebenso die angespannte Lage bei der Verfügbarkeit von gut ausgebildeten Fachkräften sind ernste Herausforderungen für das weitere Wachstum. Deshalb soll die Erweiterung der Produktionskapazität in einem Land mit deutlich niedrigeren Arbeitskosten etabliert werden. Mittelosteuropa bietet sich hierzu gut an.

Dieses Whitepaper untersucht vierzehn Länder in Mittelosteuropa, die allesamt dem früheren sogenannten Ostblock<sup>1</sup> angehörten, inzwischen jedoch Mitglied der Europäischen Union oder EU-Beitrittskandidat (Serbien und Albanien) sind. Insgesamt wurden über 300 Standorte analysiert und bewertet. Nach einem abgestuften Bewertungsverfahren wurden einige Standorte in vier verschiedenen Ländern in die engere Wahl, in eine Shortlist, aufgenommen: [REDACTED] und [REDACTED]. Sie zeichnen sich durch niedrige Arbeitskosten, aber auch durch die Erfüllung anderer wichtiger Kriterien aus. Diese Kriterien wurden im Dialog mit den Projektverantwortlichen erarbeitet und in entsprechenden Anforderungsprofilen festgehalten. Wichtige Kriterien bei der Bewertung der betrachteten Standorte sind: Arbeitskosten, Verfügbarkeit von Fachkräften, Infrastruktur und Logistik sowie politisches und soziales Umfeld.

Gute bis sehr gute Infrastruktur hinsichtlich der Verkehrsverbindungen (Fernstraßennetz und internationale Flugverbindungen) und des Internets können inzwischen alle Länder aufweisen.

Die Arbeitskosten sind auf einem Niveau von 20 bis 40 % im Vergleich zu Deutschland. Auch unter Berücksichtigung eines erhöhten Aufwands für Management und Qualitätssicherung rechnet sich ein Standort an einem der genannten Länder. Eine Einsparung bei den Personalkosten in der Größenordnung von 60 bis 80 % im Vergleich zu einem deutschen Standort ist möglich. Namhafte Unternehmen aus der Automobilindustrie sowie anderer Branchen sind den Weg nach Mittelosteuropa bereits gegangen und betreiben dort Fertigungswerke, R&D- und Business-Service-Centers. Sämtliche europäischen und etliche internationale OEMs und Zulieferer wie [REDACTED] und viele andere mehr reihen sich in diese Liste.

Wenn es nur um Arbeitskosten geht, bieten Moldavien, Albanien, Serbien und Bulgarien die bei weitem besten Bedingungen unter den untersuchten Ländern. Gleichmaßen wichtig ist aber die Verfügbarkeit von Fachkräften auf dem Factory Floor und qualifizierter Ingenieure zur Sicherstellung des reibungslosen Produktionsbetriebs und Outputs von höchster Qualität. Ferner zählen weitere Kriterien wie z.B. eine leistungsfähige Infrastruktur, gute logistische Voraussetzungen sowie verlässliche politische und regulatorische Rahmenbedingungen. [REDACTED]

[REDACTED] sind Personalkosteneinsparungen von 70 % und mehr möglich. Die geographische und kulturelle Nähe bietet wichtige Vorteile.

<sup>1</sup> Serbien, Slowenien und Kroatien, Teile des früheren Jugoslawiens, zählen in diesem Sinne nicht zum früheren Ostblock.

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

Die Standortbewertung wurde durch vier Erkundungsreisen in die Regionen der Shortlist abgerundet. Die Erkenntnisse aus den Gesprächen vor Ort wurden einer weiteren kritischen Vergleichsanalyse unterzogen. Auch diese Auswertung hat ein klares Resultat: [REDACTED] ist am besten geeignet.

Ausschlaggebend sind die niedrigen Arbeitskosten und die Verfügbarkeit von Arbeitskräften. [REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

Für vergleichbare Ingenieurleistungen wird das Budget mit bis zu 60 % weniger belastet als in Deutschland. Die Verfügbarkeit von Arbeitskräften und Fachpersonal ist besser als in den betrachteten Regionen in [REDACTED]

Und hier noch die Stimme des deutschen Geschäftsführers eines Produktionswerkes in [REDACTED]: „wir produzieren seit mehreren Jahren erfolgreich elektronische Komponenten für den europäischen Markt und sind mit unserer Standortwahl [REDACTED] äußerst zufrieden. Die Arbeitskräfte sind motiviert und verfügen über Fachwissen. Die Zusammenarbeit mit den Behörden ist reibungslos. Der Standort trägt maßgeblich zu unserem Gesamterfolg bei.“

### 3 Profile – Fertigung, Standort & Humanressourcen

Zur kompakten Information für die Gesprächspartner und zur Vorbereitung der Gespräche anlässlich der verschiedenen Erkundungsreisen wurde ein Teaser erstellt. Dieses Papier soll auch an dieser Stelle einen zusammenfassenden Überblick über das Projekt hinsichtlich Produkte, Timing und der HR-Profile geben.

Weitere Details finden sich im Fact Book (Anlage 1) sowie dem Report über die Erkundungsreisen (Anlage 2).

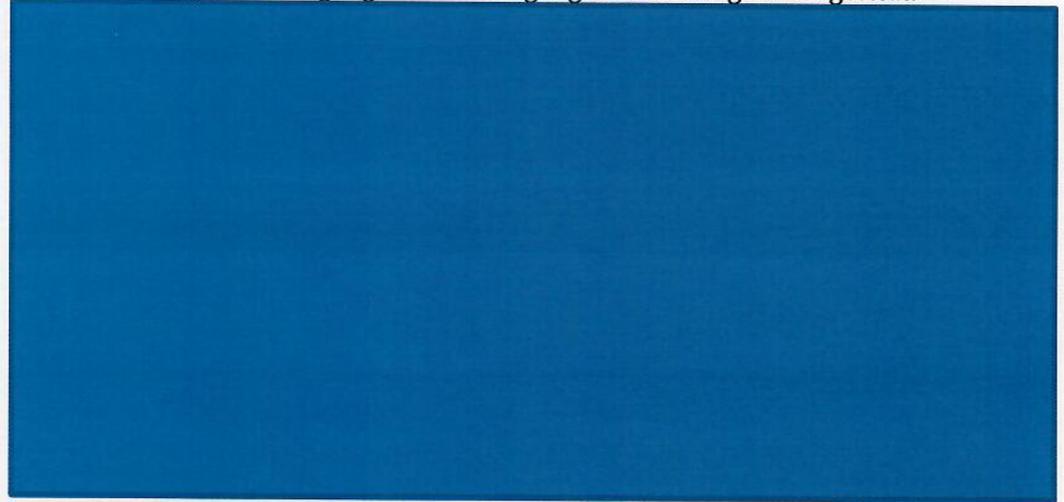
#### 3.1 Teaser

<b>Client &amp; Investor</b>	[REDACTED]	
<b>Automotive Products</b>	[REDACTED]	
<b>Products to be produced</b>	[REDACTED]	
<b>Jobs Created</b>	Start-up	40 – 60 Engineers
	Phase 1	900 – 1000 (Total) Engineers, Skilled Workers, Operators
	Phase 2	1800 – 2000 (Total) Engineers, Skilled Workers, Operators
	Phase 3	2800 – 3000 (Total) Engineers, Skilled Workers, Operators
<b>Land &amp; Building</b>	Phase 1	50.000 sqm land, greenfield, master plan approved, 25.000 sqm building (factory, offices, logistic, social)
	Phase 2	90.000 sqm land in total (40.000 sqm option I), additional 20.000 sqm building, in total 45.000 sqm
	Phase 3	130.000 sqm land in total (40.000 sqm option II), Additional 20.000 sqm building, in total 65.000 sqm
<b>Timing</b>	[REDACTED]	
<b>Infrastructure Requirements</b>	Land - free from any kind of pollution and clear ownership registration, access road to the plot, broadband internet access point, telephone line, electricity on 10 kV-level (or equivalent), water supply (or own wells officially approved), natural gas, sewage.	
<b>Production Type</b>	Light production equipment, no significant air pollution or noise emission, no hazardous materials. Fully automated machines: [REDACTED]	
<b>Basic HR-Qualification Profiles</b>	Technical & Commercial Managers & Team Leaders, Commercial Specialists, Mechanical, Electrical, Electronic and Industrial Engineers, Quality Engineers, Technicians, Skilled Workers, Machine Operators and Service Personnel. White Collar/Blue Collar Employees approx. 10/90 %.	
<b>Logistic</b>	Inbound- and Outbound Logistic to Europe and overseas destinations. Good connection via motorway required.	
<b>Funds &amp; Support</b>	EU-Funds and National Support welcome. Support requested with respect to approval procedures such as construction and operation permissions etc.	

### 3.2 Zusammenfassung Produktionsprozesse, Fertigungswerk & Personaltableau

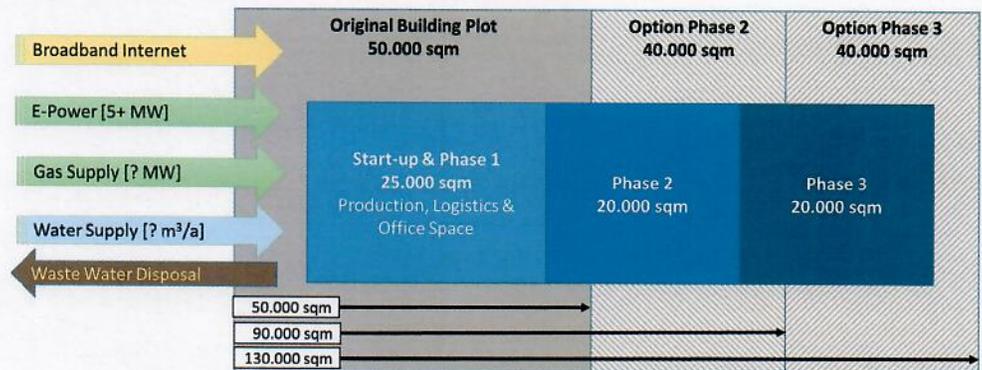
Die folgenden Grafiken veranschaulichen die wesentlichen Produktionsprozesse, das hierfür notwendige Produktionswerk einschließlich Grundstück sowie das Personaltableau mit Zeitskala.

Die wesentlichen Prozesse mit der Unterteilung in Vorfertigung und Endfertigung sind nachfolgend dargestellt:



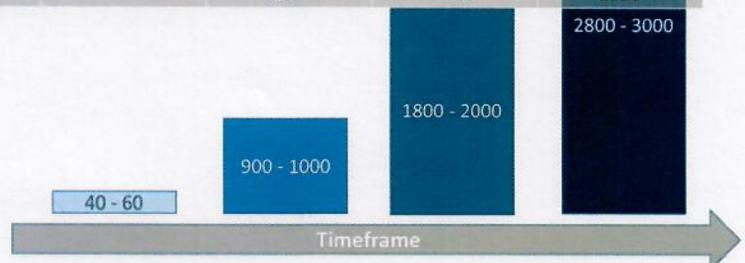
Zunächst sollen die Fertigungsprozesse für die [redacted] (Final Assembling - rechte Bildhälfte) etabliert werden und nach einer möglichst kurzen Anlaufphase eine stabile Fertigung höchster Qualität erlauben. Im nächsten Schritt werden zusätzlich Fertigungsprozesse zur Herstellung der Vorprodukte (linke Bildhälfte) ins Werk integriert. Dies sind im Einzelnen: Stanzen von [redacted], Kunststoffspritzgießen bzw. Umspritzen von Metallteilen sowie Aluminiumdruckguss.

Die hierfür benötigten Produktionsgebäude nebst Grundstück stellen sich wie folgt dar:



Das Personaltableau in Verbindung mit dem zeitlichen Aufbau ist nachfolgend dargestellt:

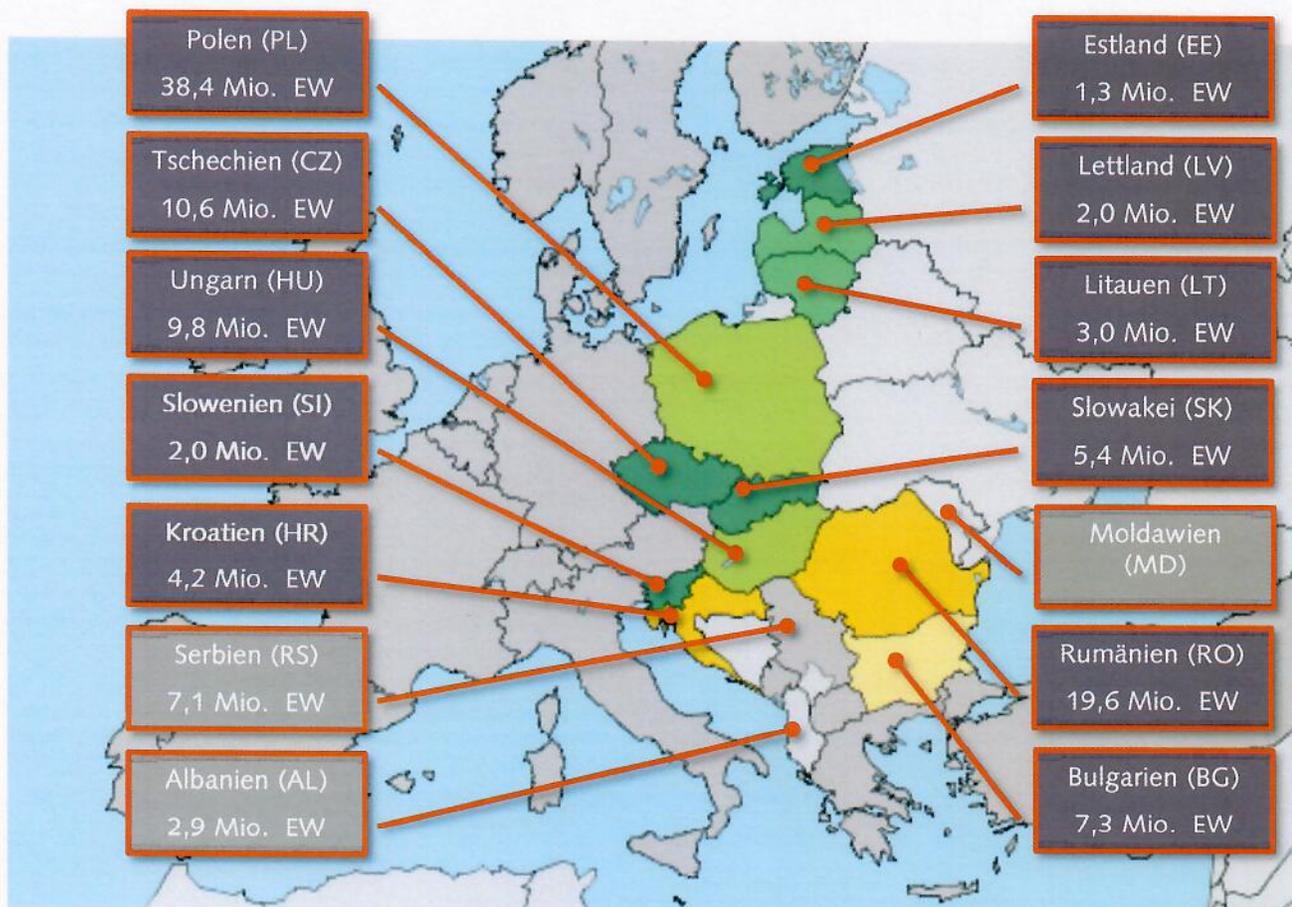
Jobs	Start-up	Phase 1	Phase 2	Phase 3
Management Level	3	8	9	12
Team-Leader	9	23	42	62
Engineers, White Collar	15	74	150	230
Skilled Workers	25	55	120	180
Operator-Level		840	1680	2520



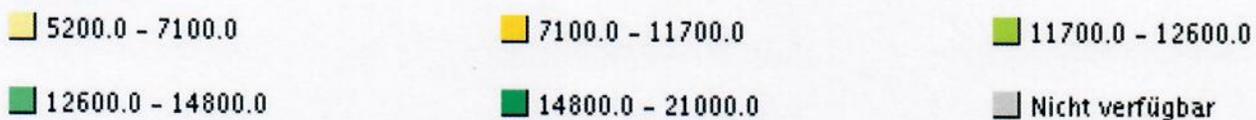
## 4 Bewertete Regionen - Zahlen, Daten, Fakten

Prinzipiell kommen alle Länder in Osteuropa in Frage. In erster Linie werden jedoch die neuen EU-Mitgliedstaaten in Mitteleuropa in Betracht gezogen. Dort gelten im Wesentlichen die europäischen Rechtsvorschriften. Die relevanten volkswirtschaftlichen Kennzahlen sowie andere statistische Messzahlen sind größtenteils über Eurostat oder die nationalen Statistikämter verfügbar. Wenngleich Albanien, Moldawien und Serbien auch noch nicht Mitglied in der EU sind, so werden diese Länder dennoch in die Bewertung eingeschlossen. Sie weisen eine bemerkenswerte wirtschaftliche Entwicklung auf, und demzufolge sind bereits mehrere namhafte Unternehmen aus Deutschland sowie anderen Industrieländern dort vertreten. Die Länder der GUS-Staaten wie z.B. die Ukraine oder Belarus werden nicht in die Bewertung einbezogen, weil dort teilweise sehr instabile politische Verhältnisse herrschen und kaum von zuverlässigen staatlichen Strukturen wie z.B. der Justiz gesprochen werden kann. Die folgende Karte veranschaulicht das geographische Gebiet mit Angaben der Bevölkerungszahlen.

*Alle Regionen in den neuen EU-Mitgliedsstaaten in Mitteleuropa sowie Serbien, Moldawien und Albanien wurden in die Bewertung einbezogen.*



### Legende



Minimaler Wert: 5200.0 Maximaler Wert: 21000.0

In dieser Studie werden verschiedene Aspekte der Statistiken zur besseren Visualisierung mit Hilfe von geostatistischen Landkarten<sup>3</sup> dargestellt. Hier farblich gekennzeichnet das Bruttoinlandsprodukt pro Kopf.

<sup>3</sup> Quelle: Eurostat

## 4.1 Volkswirtschaftliche Basisdaten

Die betrachteten Länder unterscheiden sich stark in ihrer Größe und wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit. Die folgende Tabelle gibt Aufschluss über die Basisdaten wie z.B. das Bruttoinlandprodukt (GDP) in Euro nach Kaufkraft.

GEO	GDP 2018 P/C PPS <sup>(1) (3)</sup>	Inflation Rate 2018 <sup>(1)</sup>	Labor Cost 2018 <sup>(2)</sup>		Unempl'nt Rate 2018 <sup>(1)</sup>
	[EUR]	[%]	[EUR/h]	[% 2017/18]	
BG - Bulgarien	7.560	2,6	5,3	6,5%	5,1%
CZ - Tschechien	19.510	2,0	12,7	10,7%	2,2%
EE - Estland	19.740	3,4	12,6	5,6%	5,1%
HR - Kroatien	12.250	1,6	10,9	8,9%	8,2%
LV - Lettland	14.760	2,6	9,7	12,1%	7,5%
LT - Litauen	15.040	2,5	9,2	10,0%	6,3%
HU - Ungarn	13.460	2,9	9,9	5,6%	3,4%
PL - Polen	12.930	1,2	9,9	6,9%	3,8%
RO - Rumänien	10.350	4,1	6,5	8,5%	4,0%
SI - Slowenien	22.970	1,9	18,3	3,4%	5,1%
SK - Slowakei	16.700	2,5	11,8	6,7%	6,4%
AL - Albanien	4.430	2,3	2,6	0,0%	13,8%
RS - Serbien	6.030	2,0	3,4	4,1%	13,8%
MD - Moldawien	2.800	4,7	2,3	3,0%	4,2%

Anmerkungen: (1) Quelle statistisches Bundesamt, (2) Quelle statistisches Bundesamt Pressemitteilung Nr. 172

## 4.2 Länder – Kurzportraits

Dieses Kapitel gibt einen kurzen Überblick der bewerteten Länder, besonders im Hinblick auf deren Wirtschaft. Die Texte der Portraits sind weitestgehend aus der Website des deutschen Auswärtigen Amts (AA) entnommen und durch den Verfasser bearbeitet worden. Der Übersichtlichkeit wegen sind die einzelnen Porträts nicht hier im Hauptpapier (Whitepaper), sondern in der Anlage 1 (Fact Book) aufgeführt.

7

Folgende Länder werden behandelt; die jeweiligen Links zu den entsprechenden AA-Sites sind eingefügt.

**BG – Bulgarien** - Hauptstadt: Sofia, EU seit 2007, Währung: LEV, HDI<sup>4</sup>: 0,794 - Link: [AA-BG](#)

**CZ – Tschechien** - Hauptstadt: Prag, EU seit 2004, Währung: CZK, HDI: 0,878 - Link: [AA-CZ](#)

**EE – Estland** - Hauptstadt: Tallin, EU seit 2004, Währung: EUR, HDI: 0,865, Link: [AA-EE](#)

**HR – Kroatien** - Hauptstadt: Zagreb, EU seit 2013, Währung: KUNA, HDI: 0,827, Link: [AA-HR](#)

**LV – Lettland** - Hauptstadt: Riga, EU seit 2004, Währung: EUR, HDI: 0,830 - Link: [AA-LV](#)

**LT – Litauen** - Hauptstadt: Vilnius, EU seit 2004, Währung: EUR, HDI: 0,848 - Link: [AA-LT](#)

**HU – Ungarn** - Hauptstadt: Budapest, EU seit 2004, Währung: Forint, HDI: 0,836 - Link: [AA-HU](#)

**PL – Polen** - Hauptstadt: Warschau, EU seit 2004, Währung: Zloty, HDI: 0,855 - [AA-PL](#)

**RO-Rumänien** - Hauptstadt: Bukarest, EU seit 2007, Währung: Leu, HDI: 0,802 - Link: [AA-RO](#)

**SI – Slowenien** - Hauptstadt: Ljubljana, EU seit 2004, Währung: EUR, HDI: 0,890 - Link: [AA-SL](#)

**SK – Slowakei** - Hauptstadt: Bratislava, EU seit 2004, Währung: EUR, HDI: 0,845 - Link: [AA-SK](#)

**RS – Serbien** - Hauptstadt: Belgrad, nicht EU<sup>5</sup>, Währung: Dinar, HDI: 0,776 - Link: [AA-RS](#)

**MD – Moldavien** - Hauptstadt: Chişinău, nicht EU, Währung: Leu (MDL), HDI: 0,663 - Link: [AA-MD](#)

**AL – Albanien** - Hauptstadt: Tirana, nicht EU, Währung: Lek, HDI: 0,716 – Link: [AA<sup>6</sup>-AL](#)

<sup>4</sup> HDI: Human Development Index 2016, Quelle UN

<sup>5</sup> Serbien seit März 2012 EU-Beitrittskandidat

<sup>6</sup> Albanien seit Juni 2014 EU-Beitrittskandidat

## 5 Entscheidungskriterien und Bewertungsgrundlagen

Die Bewertungskriterien für die untersuchten Standorte sind so ausgewählt, dass die geforderten Anforderungsprofile umfassend und praxisgerecht abgebildet werden. Für die Beurteilung der möglichen Standorte werden im Wesentlichen folgende fünf Hauptkategorien herangezogen:

- 1) Humanressourcen und Arbeitskosten
- 2) Infrastruktur und Logistik
- 3) Immobilienmarkt
- 4) Fördermöglichkeiten
- 5) Politisches und gesellschaftliches Umfeld, Attraktivität des Standortes

Es werden zunächst die Länder auf nationaler Ebene (NUTS<sup>7</sup>-0) bewertet und danach die Regionen bzw. Ballungsräume entsprechend der Klassifizierungen NUTS-1 bis 3. Die o.a. fünf Hauptkriterien werden jeweils in weitere fünf Bewertungskategorien unterteilt, so dass innerhalb jeder Hauptkategorie eine Rangfolge der einzelnen Länder entsteht. Nur die fünf bestbewerteten Länder erhalten Bewertungspunkte (Scores, abgekürzt SC'S), die wiederum mit einem Faktor W von 1 bis 5 gewichtet werden. Das Beispiel in der Tabelle rechts verdeutlicht die Vorgehensweise.

LÄNDER	Kategorie		
	Zahlenbeispiele		
	W>>		1
	Zahlen	RANK	SC'S
A	75	5	1
B	162	2	4
C	19	12	-
D	30	9	-
E	23	11	-
F	25	10	-
G	132	3	3
H	344	1	5
I	126	4	2
J	32	8	-
K	57	6	-
L	50	7	-

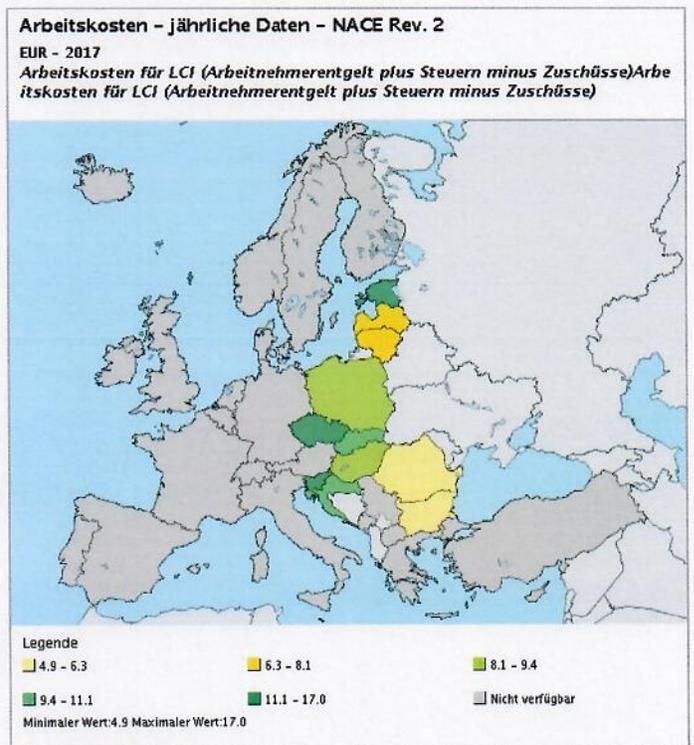
### 5.1 Humanressourcen – Arbeitskosten und Arbeitsmarkt

Die Verfügbarkeit von Arbeitskräften sowie Fach- und Führungskräften zu möglichst niedrigen Arbeitskosten stellt ein wesentliches Kriterium für die Auswahl des Standortes dar. Anhand der nachfolgend aufgeführten Unterkategorien wird ein Gesamtbild über die Verfügbarkeit sichtbar. Sämtliche Zahlen sind aus den amtlichen Eurostat Statistiken oder aus den Datenbanken der nationalen Statistikinstitute entnommen.

Ein Beispiel aus dem Statistischen Atlas (rechts) von Eurostat zeigt die regionale Verteilung der Arbeitskosten in MOE auf nationaler Ebene.

In der Kategorie Humanressourcen sind nachfolgend aufgeführte Unterkategorien definiert. Diese sind - wie auch bei den weiteren Hauptkategorien - in diesem Whitepaper lediglich kurz und bündig aufgelistet. Die Details der Unterkategorien finden sich im Fact Book (Anlage 1).

- ▶ Arbeitskosten
- ▶ Löhne und Gehälter
- ▶ Verfügbarkeit von Fachkräften
- ▶ Arbeitslosenstatistik
- ▶ Leistungsbereitschaft und Produktivität



### 5.2 Infrastruktur und Logistik

Diese Hauptkategorie beurteilt die Verkehrsinfrastruktur sowie die digitale Infrastruktur und beleuchtet die überregionale Anbindung eines Standortes unter transportlogistischen Gesichtspunkten.

- ▶ Breitband Internet
- ▶ Logistics Performance Index
- ▶ Energieversorgung und Energiekosten
- ▶ Anbindung an Hauptverkehrsrouten
- ▶ Zufriedenheit mit der Infrastruktur

<sup>7</sup> NUTS: Nomenclature des unités territoriales statistiques - Systematik zur eindeutigen Identifizierung der EU-Regionen

### 5.3 Immobilienmarkt

Neben dem zu erwartenden Personalaufwand über mehrere Jahre und den Investitionen in Anlagen und Maschinen sind die Investitionsausgaben für die Immobilie einschließlich dem Grundstück bei weitem der größte Kostenblock. Daher sind die Grundstückspreise sowie die zu erwartenden Baukosten wichtige Kriterien für die Standortentscheidung. Im Einzelnen werden folgende Unterkriterien für die Bewertung herangezogen.

- ▶ Attraktivität des Investitionsstandortes
- ▶ Grundstückspreise
- ▶ Baukosten
- ▶ Baugenehmigung (Verfahren, Fristen usw.)
- ▶ Verfügbarkeit von Industrieflächen

### 5.4 Fördermöglichkeiten - EU Fonds, nationale und regionale Hilfen

Die Bewertung des politischen und gesellschaftlichen Umfeldes ist kaum durch objektiv messbare Zahlenwerte zu bewerkstelligen. Daher wird für dieses Hauptkriterium u.a. eine Umfrage der AHK aus 2016 herangezogen, die sich auf jahrelange und ausgedehnte Befragungen der Mitgliedsunternehmen stützt. Dadurch wird die Bewertung hinreichend objektiviert, wenn auch etliche Softfacts eine Rolle spielen mögen. Im Einzelnen werden folgende Themen erfasst und bewertet:

- ▶ Zugang zu Fördermitteln
- ▶ Steuern und Abgaben
- ▶ EU-Fördermittel
- ▶ Fördermaßnahmen
- ▶ Nationale und regionale Fördermittel
- ▶ Arbeitsmarktpolitische

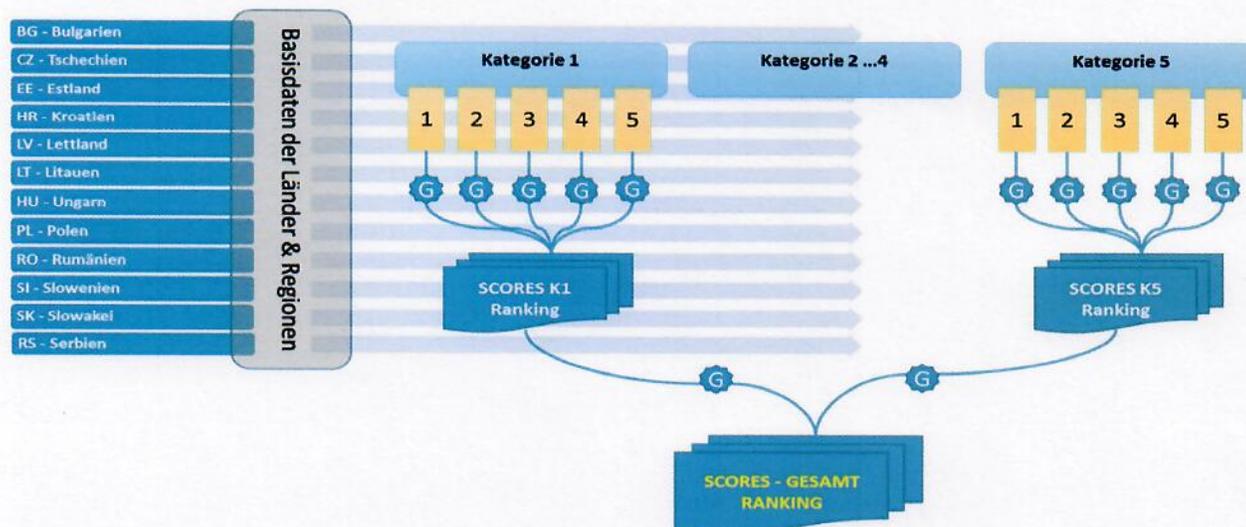
### 5.5 Politisches und soziales Umfeld

Nicht unwichtig für die Standortentscheidung sind Fragen wie Rechtsstaatlichkeit, Korruption, politische und soziale Stabilität, Bürokratie und institutionelle Unterstützung der Investoren durch die staatlichen Behörden.

- ▶ Rechtssicherheit
- ▶ Politische und soziale Stabilität
- ▶ Transparency International CPI<sup>8</sup> 2917
- ▶ UN Human Development Index (HDI)
- ▶ Ease of Doing Business - Ranking der World Bank

## 6 Standortbewertungen

Der Standortbewertung wird eine Bewertung der Länder vorgelagert. Die Bewertung basiert auf den statistischen Zahlen von Eurostat, sowie anderer Quellen, die im Fact Book (Anhang 1) detaillierter dargestellt sind. Das Bewertungsschema ist in der folgenden Grafik dargestellt.



Der im Kapitel 5.1 (Seite 8) gezeigte „Statistische Atlas“ verdeutlicht, dass es für die Standortauswahl nicht genügt, die Werte für ein komplettes Land zu beurteilen. Es ist vielmehr erforderlich, die vorliegenden Zahlen und Fakten auf einzelne

<sup>8</sup> CPI: Corruption Perception Index

Regionen herunterzubrechen. Für Diagnosen und politische Maßnahmen wie z.B. strukturpolitische Maßnahmen sind die Regionen in der EU in folgende drei Ebenen gegliedert:

- (1) NUTS 1 - sozioökonomische Großregionen (z.B. in Deutschland die Bundesländer)
- (2) NUTS 2 - Basisregionen für regionalpolitische Maßnahmen (z.B. Regierungsbezirk Oberbayern)
- (3) NUTS 3 - kleine Regionen für spezifische Maßnahmen (z.B. in Deutschland die Kreise)

Für die endgültige Bewertung eines Standortes sind letztlich die Daten und Fakten der NUTS 3 Ebene für dieses Whitepaper von Belang.

Am Beispiel Bayern ist dies leicht zu erklären. Der Standort Bayern (DE02 – NUTS-Ebene 1) hat insgesamt als Automobilregion einen hervorragenden Ruf. Wenn es jedoch um die Auswahl eines Standortes für einen Automobilzulieferer geht, so denkt man doch eher an den Standort München oder Ingolstadt (DE211 – NUTS-Ebene 3), denn an die Ferienregion Mittelwald in der Basisregion Oberbayern (DE21 – NUTS-Ebene 2).

Die Bewertungen sind durch Befragungen (telefonische Interviews) abgerundet. Die befragten Personen sind Repräsentanten der regionalen Außenhandelskammern (AHK), Repräsentanten von Firmen, die vor Ort eine Betriebsstätte unterhalten sowie Repräsentanten der Behörden vor Ort, wie zum Beispiel der Wirtschaftsförderungen in den einzelnen Ländern bzw. Regionen.

Insgesamt wird jedes Land in fünf Hauptkategorien und weiteren fünf Unterkategorien, also insgesamt 25 Einzelpunkten, bewertet. Jede Hauptkategorie und jede Unterkategorie wird mit einem Faktor von 1 - 5 gewichtet, so dass eine gewichtete Rangfolge der betrachteten Länder erzeugt wird. Die Wahl der Gewichtungen widerspiegelt die Wichtigkeit der einzelnen Kategorien und wurde mit dem verantwortlichen Projektleiter der █████ abgestimmt. Dies ermöglicht die Bildung von Schwerpunkten und legt gewissermaßen ein Brennglas auf die Auswertungstabelle.

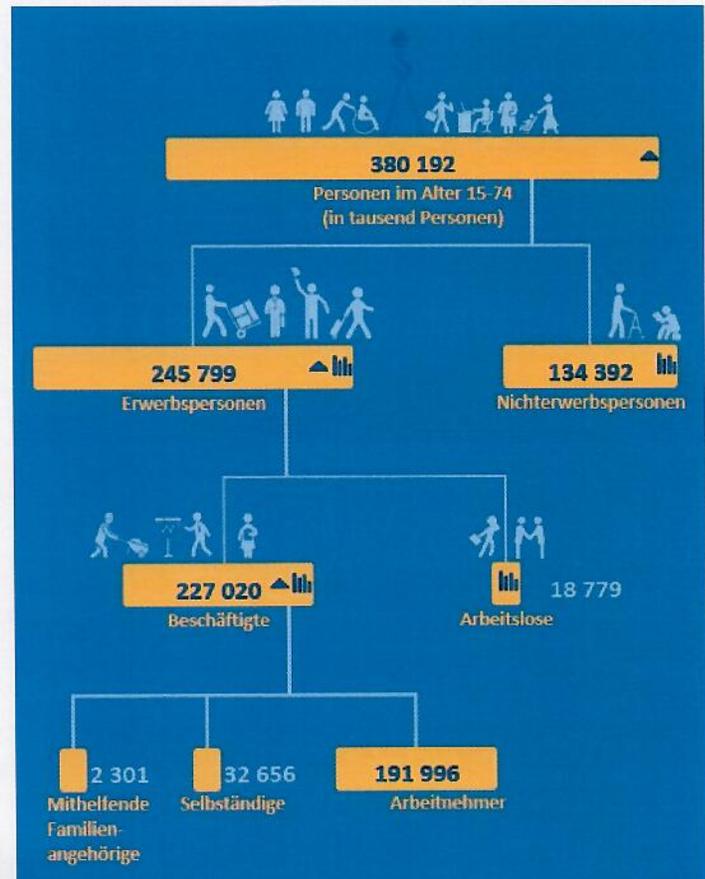
## 6.1 Bewertungskategorie Humanressourcen

Zunächst sollen an dieser Stelle die Terminologie und Typologie der Eurostat Statistiken erklärt werden. Das rechts abgebildete Schema ist selbsterklärend und definiert die Begriffe Erwerbspersonen, Beschäftigte usw. anhand der gesamteuropäischen Statistik.

Das vorliegende Projekt „██████“ zielt in besonderer Weise auf niedrige Arbeitskosten ab. Insofern sind die Arbeitskosten bzw. die Bruttomonatsverdienste ein besonders wichtiges Kriterium. Aber daneben stellt auch die Verfügbarkeit von Arbeitskräften in einer bestimmten Region ein entscheidendes Kriterium dar. Hierfür ist die Arbeitslosenquote ein wichtiges Indiz. Weitere Kriterien für die Beurteilung der Verfügbarkeit sind die Bevölkerungszahl im entsprechenden Einzugsgebiet bzw. die Zahl der Erwerbspersonen in der entsprechenden Region.

Die Fertigung ist nicht nur auf eine bestimmte Anzahl von Arbeitskräften auf dem Factory-Floor angewiesen, sondern auch auf Fachkräfte im gewerblichen Bereich sowie Ingenieure als Fach- und Führungskräfte. Daher wird es auch unabdingbar sein, Zugang zu technischen Universitäten mit entsprechendem Wissenstransfer erschließen zu können. Letzteres wird hauptsächlich durch Gespräche vor Ort bei den verschiedenen Erkundungsreisen überprüft und beurteilt.

Für die Beurteilung der Verfügbarkeit von Fach- und Arbeitskräften wurde eine Messzahl entwickelt, die sich wie folgt berechnet:





Die Auswertung der verschiedenen Kriterien für die Kategorie Humanressourcen ist in der folgenden Tabelle dargestellt. Die Gewichtung der einzelnen Unterkategorien folgt dem Anspruch auf möglichst niedrige Arbeitskosten bei ausreichender Verfügbarkeit an Personal und gleichzeitig hoher Leistungsbereitschaft der Arbeitnehmer.

Land	1.1		1.2		1.3		1.4		1.5	
	Induzierte Arbeitskosten 2016 (Mio. EUR)		Durchschnittl. Beschäftigtenzahl 2016 (Menschen/Jahr EUR)		Verfügbarkeit von Fachkräften (ANK-Umfrage 2017) (auf 1000 in %)		Arbeitslosigkeit (alle Altersklassen) (in % der Erwerbsperson.)		Leistungsbereitschaft & Produktivität (ANK-Umfrage 2017) (auf 100 in %)	
	Wsk.	1	Wsk.	2	Wsk.	3	Wsk.	4	Wsk.	5
EU-15	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
AT	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
BE	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
BG	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
CY	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
CZ	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
DE	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
DK	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
EE	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
ES	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
FR	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
GR	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
HU	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
IE	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
IT	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
LT	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
LU	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
LV	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
NL	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
PL	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
PT	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
RO	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
SE	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
SI	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
SK	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
UK	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

und schneiden in dieser Kategorie am besten ab. Dies ist vor allem den niedrigen Arbeitskosten geschuldet, aber auch der erwarteten Verfügbarkeit von Fach- und Arbeitskräften. Im Fall von Leistungsbereitschaft und Produktivität der Erwerbstätigen als besonders hoch eingeschätzt wird. Gewiss ein eher fiktives Kriterium, aber es sei hier nochmals daran erinnert, dass sich die Umfrage auf die Meinung von über ortsansässigen deutschen Unternehmen stützt.

### 6.2 Bewertungskategorie Infrastruktur und Logistik

Diese Bewertungskategorie gibt Aufschluss über die digitale Infrastruktur, Verkehrsanbindung, Energieversorgung, logistische Leistungsfähigkeit und widerspiegelt die Zufriedenheit der mit der jeweiligen Infrastruktur der betrachteten Länder gemäß der . Das Ergebnis ist in der folgenden Tabelle veranschaulicht.

Land	2.1		2.2		2.3		2.4		2.5	
	Unternehmen mit Breitband-Zugang (Eurostat 2017) (%)		World Bank Logistics Performance Index		Strompreise für Unternehmen (EUROSTAT 2017) (p/kWh EUR)		Transportwege zu den Delivery Destinationen (Kilanzahl 1000/km)		Zufriedenheit mit der Infrastruktur (ANK-Umfrage 2017) (auf 100 in %)	
	Wsk.	1	Wsk.	2	Wsk.	3	Wsk.	4	Wsk.	5
EU-15	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
AT	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
BE	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
BG	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
CY	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
CZ	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
DE	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
DK	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
EE	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
ES	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
FR	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
GR	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
HU	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
IE	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
IT	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
LT	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
LU	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
LV	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
NL	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
PL	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
PT	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
RO	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
SE	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
SI	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
SK	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
UK	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

In Bezug auf die digitale Infrastruktur, also der Zugang zum Breitband-Internet, verfügen alle betrachteten Länder mit Ausnahme von und über eine bemerkenswerte moderne Infrastruktur. In Bezug auf Zollabwicklung haben sämtliche EU-Mitgliedsländer einen Vorsprung gegenüber und . In diesen Ländern gibt es jedoch die Möglichkeit von Freihandelszonen, welche die Zollabwicklung zwar nicht überflüssig machen, aber erheblich vereinfachen.



### 6.4 EU- und nationale Fördermittel

In dieser Kategorie werden die Möglichkeiten von strukturellen Förderungen untersucht und innerhalb der Länder verglichen. Ferner wird die Beurteilung der [redacted] ausgewertet, die einen Aufschluss über die bürokratischen Hürden beim Zugang zu diesen Fördermitteln gibt. Sofern es sich um staatliche Fördermittel handelt, sind diese den EU-Regularien unterworfen. Insofern werden in diesen Unterkategorien noch keine Bewertungen vorgenommen, da in diesem Feld sämtliche betrachtete Länder den gleichen Regeln unterworfen sind. Eine Bewertung wird vielmehr nur in den Unterkategorien „Zugang zu den Fördermitteln“ und die nicht unwichtige Frage der nationalen Steuerbelastung auf die Waagschale gelegt. Letztere Unterkategorie wird aufgrund der [redacted] ausgewertet. Die Regelsteuersätze für die Körperschaftsteuer (Corporate Income Tax) sind in der Tabelle rechts veranschaulicht.

Land	Corporate Income Tax
China	25%
USA	21%
Indien	30%
Brasilien	15%
Indonesien	22%
Japan	30%
Südkorea	22%
Frankreich	25%
Italien	23%
UK	19%
Polen	19%
Spanien	25%
Portugal	21%
Belgien	25%
Niederlande	25%
Österreich	25%
Schweden	20%
Dänemark	22%
Finland	20%
Irland	12.5%
Ungarn	10%
Slowakei	19%
Slowenien	15%
Litauen	15%
Lettland	15%
Estland	15%
EU-Durchschnitt	22%
Deutschland	25%

Eine endgültige und präzisere Beurteilung kann nur Steuerfachleuten vorbehalten bleiben. Die Steuerthemen spielen aber auch nicht die entscheidende Rolle, wird doch ein Standort gesucht, der vor allem durch niedrige Arbeitskosten geprägt ist und obendrein die Steuerbelastung in allen untersuchten Ländern ohnehin deutlich niedriger als in Deutschland ist.

### 6.5 Politisches und gesellschaftliches Umfeld

Die Standortwahl wird auch vom herrschenden politischen und gesellschaftlichen Umfeld bestimmt. Bei dieser Wertung geht es um die Willkommenskultur für ausländische Investoren, die Stabilität von Politik, gesellschaftliches Umfeld sowie die Verlässlichkeit der staatlichen Verwaltungsbürokratie und des Rechtssystems. Es handelt sich hierbei jedoch um Fakten, die nur schwer oder gar nicht mit objektiven Zahlen zu fassen sind. Ein wichtiger Teil der Bewertung dieses Kriteriums stellt die [redacted] dar. Die Teilnehmer dieser Umfrage sind bereits über viele Jahre in den einzelnen Regionen unternehmerisch tätig. Es kann daher unterstellt werden, dass die Aussagen ein realistisches Bild darstellen. Dieses Whitepaper will keine politische Wertung in den untersuchten Ländern vornehmen oder gar in die Bewertung einfließen lassen. Sofern jedoch die Politik in einem Land Einfluss auf die Werthaltigkeit der geplanten Investition hat, z.B. durch unfreundliche Gesetzgebung oder mangelnde Rechtssicherheit, so muss dies selbstverständlich in der Bewertung angemessen berücksichtigt werden.

Land	Rechtsicherheit (Anti-Corruption 2017) (Index 0-100)		Politik & Soziale Stabilität (Anti-Corruption 2017) (Index 0-100)		Korruptionsindex (Transparenz International 2017) (Score)		UN Human Development Index (Score)		Ease of Doing Business (Worldbank 2018) (Score)	
	max	min	max	min	max	min	max	min	max	min
China	100	75	100	75	75	50	0.75	75	100	75
USA	100	75	100	75	85	60	0.95	95	100	75
Indien	100	75	100	75	40	20	0.65	65	100	75
Brasilien	100	75	100	75	40	20	0.75	75	100	75
Indonesien	100	75	100	75	30	15	0.70	70	100	75
Japan	100	75	100	75	85	60	0.90	90	100	75
Südkorea	100	75	100	75	85	60	0.90	90	100	75
Frankreich	100	75	100	75	85	60	0.85	85	100	75
Italien	100	75	100	75	75	50	0.80	80	100	75
UK	100	75	100	75	85	60	0.90	90	100	75
Polen	100	75	100	75	75	50	0.80	80	100	75
Spanien	100	75	100	75	75	50	0.85	85	100	75
Portugal	100	75	100	75	75	50	0.80	80	100	75
Belgien	100	75	100	75	85	60	0.90	90	100	75
Niederlande	100	75	100	75	85	60	0.90	90	100	75
Österreich	100	75	100	75	85	60	0.85	85	100	75
Schweden	100	75	100	75	85	60	0.95	95	100	75
Dänemark	100	75	100	75	85	60	0.95	95	100	75
Finland	100	75	100	75	85	60	0.95	95	100	75
Irland	100	75	100	75	85	60	0.90	90	100	75
Ungarn	100	75	100	75	75	50	0.80	80	100	75
Slowakei	100	75	100	75	75	50	0.85	85	100	75
Slowenien	100	75	100	75	75	50	0.85	85	100	75
Litauen	100	75	100	75	75	50	0.85	85	100	75
Lettland	100	75	100	75	75	50	0.85	85	100	75
Estland	100	75	100	75	75	50	0.85	85	100	75
EU-Durchschnitt	100	75	100	75	75	50	0.85	85	100	75
Deutschland	100	75	100	75	75	50	0.85	85	100	75

### 6.6 Gesamtbewertung der Länder

Die Gesamtbewertung der Länder setzt sich aus der Bewertung der fünf Einzelkategorien (vorherige Kapitel) zusammen. Details sind im Fact Book dargestellt und weiter erläutert. Die einzelnen Kategorien wurden jeweils mit einem Faktor zwischen 1 und 5 gewichtet.

Country	1		2		3		4		5	
	HR & Labor Market		Infrastructure & Logistics		Real Estate Market		EU & Gov. Investment Incentives		Political & Social Conditions	
	SC's 1 SUM	Wgt= 1	SC's 2 SUM	Wgt= 2	SC's 3 SUM	Wgt= 1	SC's 4 SUM	Wgt= 1	SC's 5 SUM	Wgt= 1
1										
2										
3										
4										
5										
6										
7										
8										
9										
10										
11										
12										
13										
14										
15										
16										
17										
18										
19										
20										
21										
22										
23										
24										
25										
26										
27										
28										
29										
30										
31										
32										
33										
34										
35										
36										
37										
38										
39										
40										
41										
42										
43										
44										
45										
46										
47										
48										
49										
50										

Aus der Gesamtbewertung kristallisieren sich zunächst 5 Länder heraus, die für den gesuchten Standort am besten geeignet erscheinen: [redacted]. In ausführlichen Beratungsgesprächen mit dem Auftraggeber werden die Vor- und Nachteile von möglichen Standorten in diesen fünf Ländern abgewogen. Im Ergebnis wird beschlossen, die Länder [redacted] nicht weiter zu untersuchen. Die Gründe hierfür sind im Wesentlichen: [redacted]

[redacted] Diese Standorte wurden durch Erkundungsreisen detaillierter betrachtet. Die Ergebnisse und die vergleichende Gesamtbewertung finden sich in der Anlage 2 (Report Erkundungsreisen). [redacted] stellt einen Sonderfall dar. Dort ist die Firma [redacted], im Rahmen eines früheren Projektes bekannt geworden. Dieses Unternehmen verfügt über sämtliche Fertigungsprozesse die im Projekt „[redacted]“ gesucht sind. Insofern und obwohl [redacted] als Standort nicht mehr vollumfänglich die Kriterien des Anforderungsprofils erfüllt (siehe Rang 11 in der obigen Tabelle) wurde dieser Standort in die Shortlist aufgenommen. Es besteht die Chance, Teile des Unternehmens zu erwerben und dadurch einen schnellen Einstieg in die Produktion von Vorprodukten (Insourcing) zu erlangen. Dies hat sich jedoch nach den Erkenntnissen der Erkundungsreise zerschlagen. Die Infrastruktur der Fertigung und die Fertigungsanlagen genügen den Anforderungen nicht. Ebenso stehen [redacted] am Standort von [redacted] die benötigten Industrieflächen nicht zur Verfügung. Auf eine weitere Erkundungsreise nach [redacted] wurde verzichtet, da die möglichen Standorte [redacted] und [redacted] bereits in einem früheren Projekt besucht wurden und die Standortbewertungen hinlänglich bekannt sind. Hier nur so viel: [redacted] wäre im Prinzip als Produktionsstandort gut geeignet, insbesondere die Stadt [redacted]. Die Arbeitskosten sind niedriger als in [redacted], aber deutlich höher als in [redacted]. Deshalb wird [redacted] nicht in die engere Wahl für einen Produktionsstandort einbezogen.

### 6.7 Shortlist

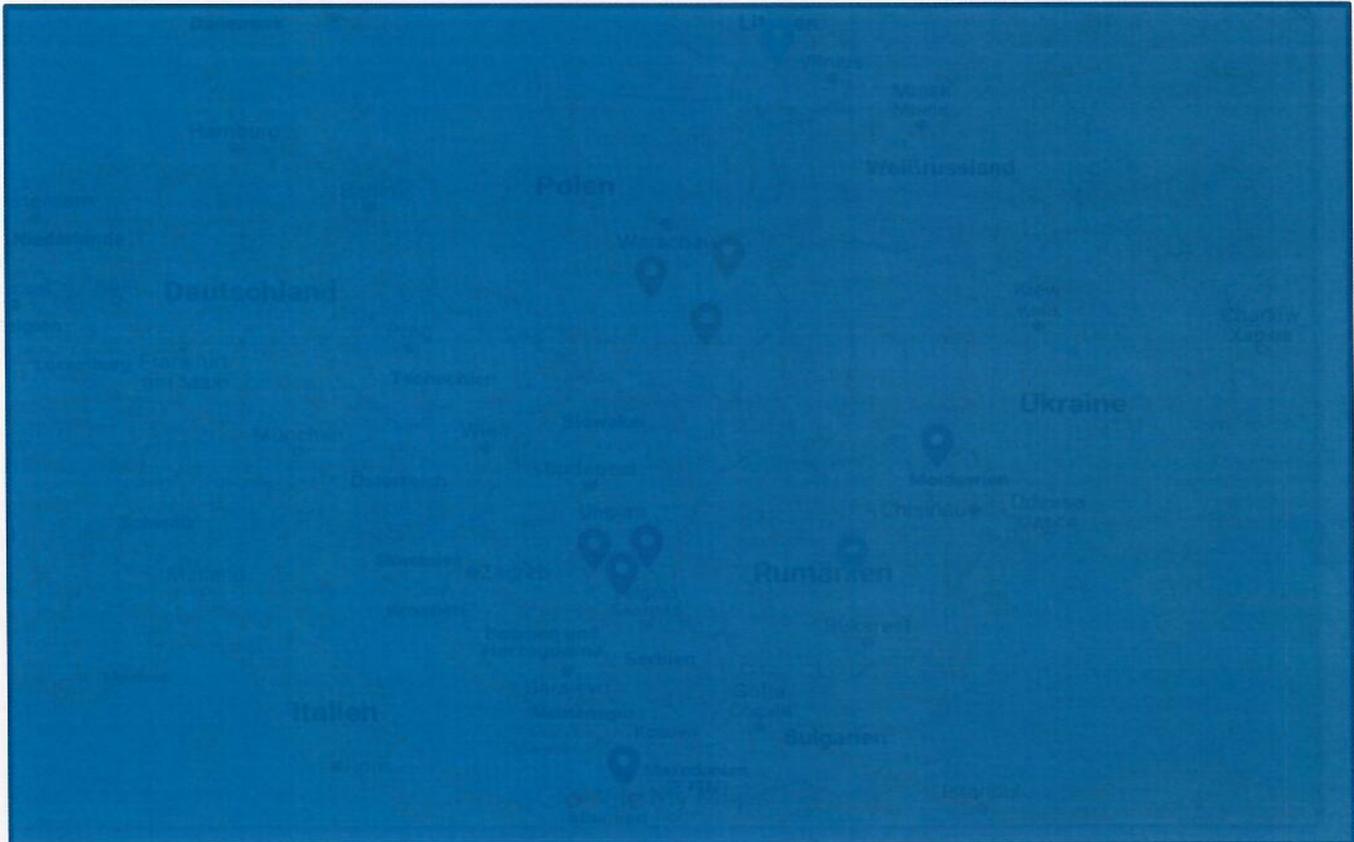
Die Auswahl der Standorte für die nachfolgende Shortlist ergibt sich aus der Auswahl der Länder



LAND	STADT	EINWOHNER	ERWERBSTÄTIGE	ANMERKUNGEN
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]

Die Erkenntnisse aus den Erkundungsreisen und eine vergleichende Bewertung der besuchten Standorte finden sich im Report Erkundungsreisen (Anlage 2).

Zur geographischen Orientierung ist die entsprechende Landkarte mit den Orten der Shortlist nachfolgend abgebildet.



## 7 Standortvergleich Shortlist

### 7.1 Bewertungskategorien

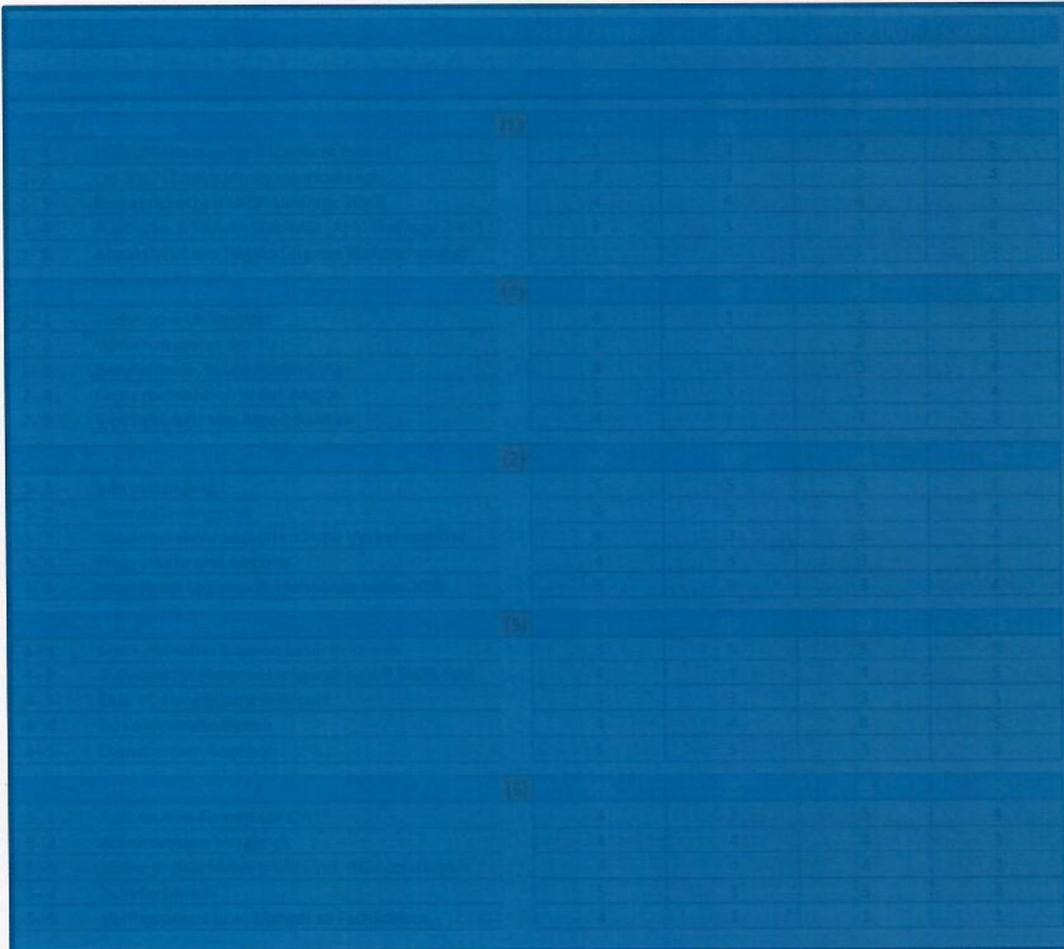
Die vergleichende Bewertung der besuchten Standorte soll nach möglichst objektiven Kriterien erfolgen, wenn auch eingeräumt werden muss, dass nicht alles und jedes in blanken Zahlen ausgedrückt werden kann. Hier ist dann die jahrelange praktische Erfahrung des Verfassers gefragt und nicht zuletzt auch der gesunde Menschenverstand. Der folgende Kriterienkatalog ist die Basis für die Bewertung nach definierten Maßstäben.

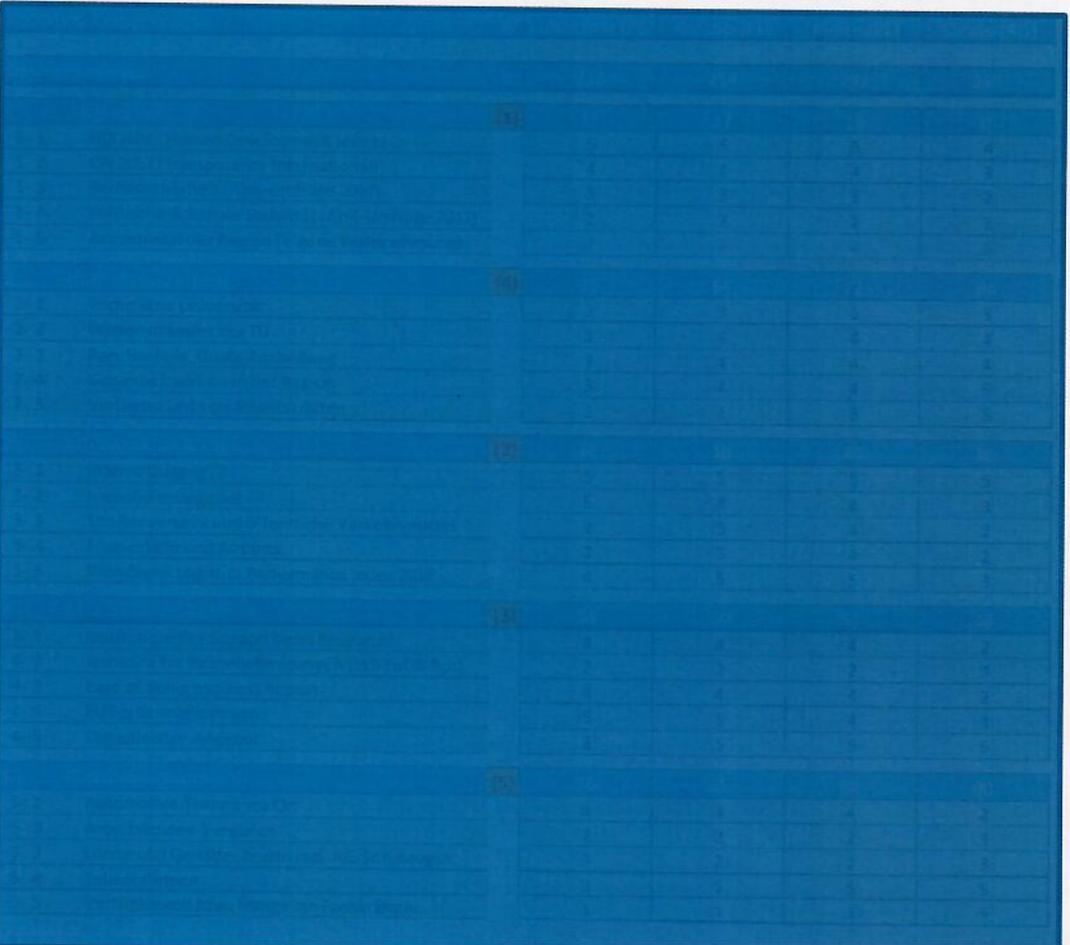
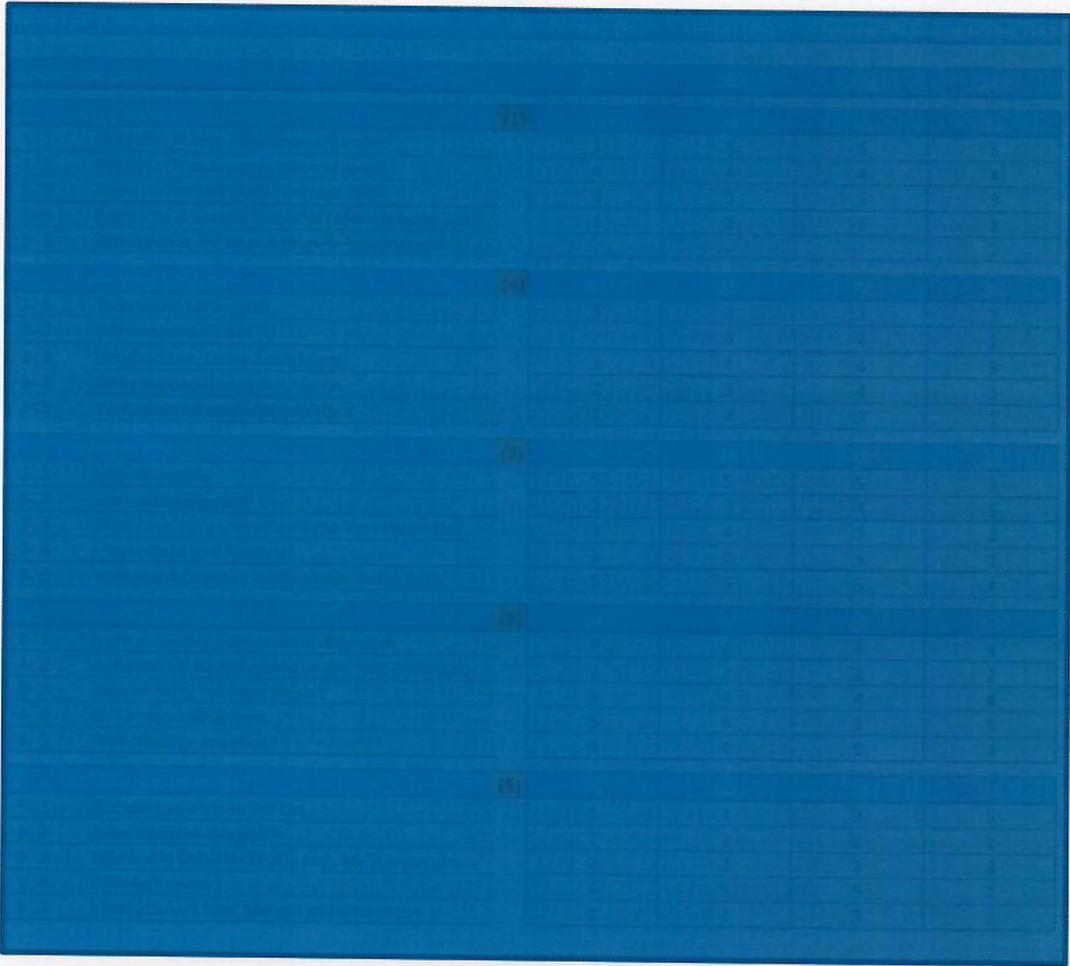
Die Einzelheiten zu den Bewertungskriterien gehen aus der Anlage 2 (Report Erkundungsreisen) hervor.

### 7.2 Bewertungstabelle

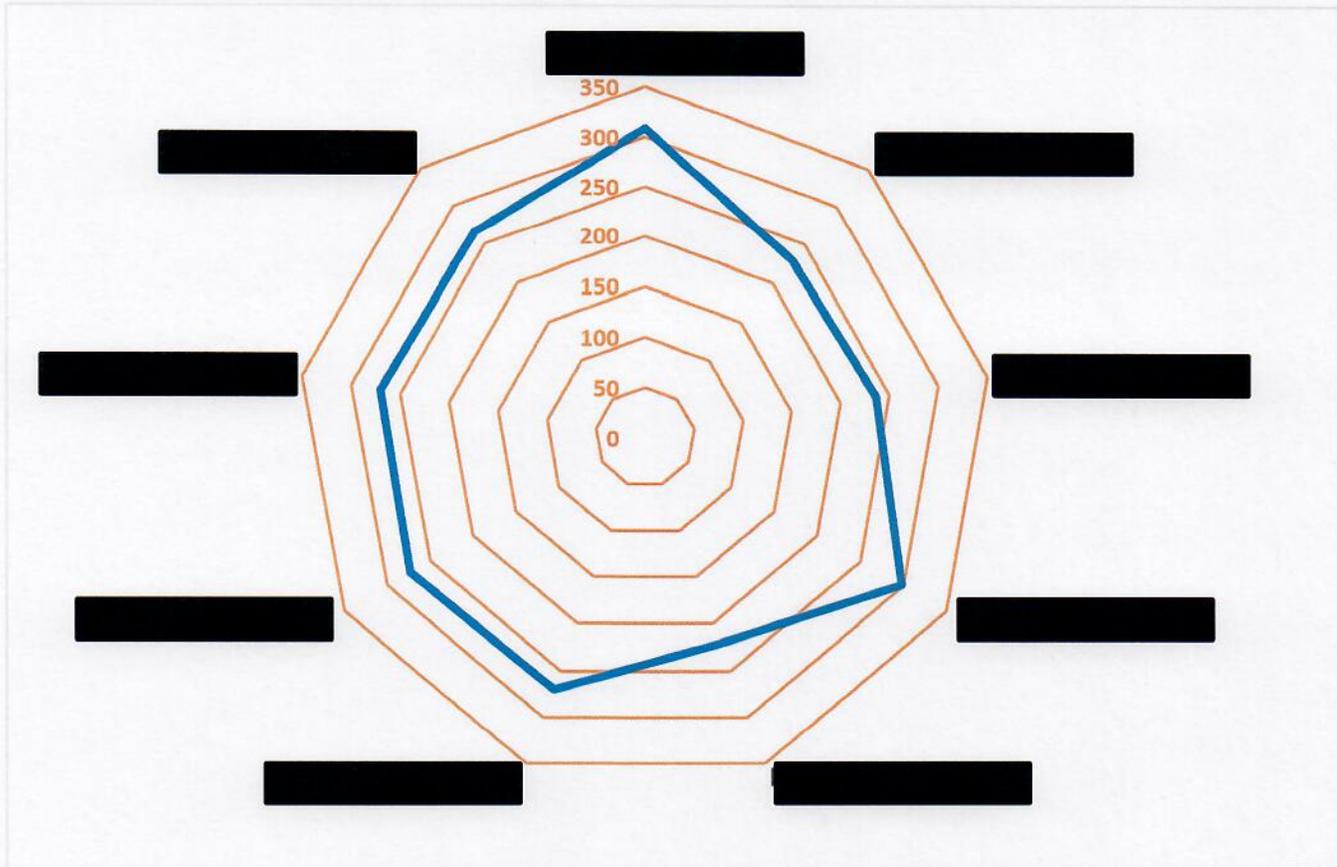
In der nachfolgenden Tabelle sind die einzelnen Bewertungen der Kategorien aus dem Kapitel ersichtlich. Es wurde folgende Bewertungsskala benutzt:

1 = ☹	2	3 = ☺	4	5 = ☺
schlechtester Wert		mittlerer Wert		bester Wert





Das folgende Diagramm veranschaulicht die Gesamtbewertung zusammenfassend:



und in Zahlen:

Das Diagramm zeigt die Gesamtbewertung der Standorte basierend auf 20 möglichen Punkten die höchste Punktzahl, gefolgt von Kaunas (296) und ...

## 8 Zusammenfassung - Favorit

Nach Bewertung aller Standorte aus der Shortlist kristallisiert sich klar und deutlich ein favorisierter Standort heraus: [redacted]. Ausschlaggebend sind die niedrigen Personalkosten bei gleichzeitig ausreichender Verfügbarkeit von Arbeitskräften sowie Fachkräften im Ingenieurbereich. Hinzu kommt die Agilität und professionelle, unkomplizierte Unterstützung der dortigen Behörden, insbesondere der [redacted]. Die Erkundungsreisen wurden in vorbildlicher, sehr hilfreicher Weise vorbereitet und aktiv begleitet. Diese Agentur ist unmittelbar der Regionalverwaltung unterstellt und hat die Aufgabe, ausländische Investoren zu unterstützen, und damit ausländisches Kapital für Investitionen in die Wirtschaft der [redacted] zu akquirieren.

[redacted]. Die Wege zu den Entscheidungsebenen in den Institutionen sind kurz. In allen Gesprächen mit ortsansässigen Firmen, Behörden und HR-Agenturen ist der Eindruck verfestigt worden, dass der unbedingte politische Wille vorhanden ist, ausländische Investoren nach Kräften zu unterstützen.

Auch ein ergänzendes Telefongespräch mit dem Wirtschaftsberater des [redacted] und mehreren Verantwortlichen Repräsentanten von Firmen mit Produktionswerken vor Ort hat die Überzeugung gefestigt, dass [redacted] mit seinen Behörden und politischen Entscheidern sowohl [redacted] als auch ausländische Investoren mit der gebotenen Unterstützung empfängt und behandelt. Deutschland genießt hierbei einen guten Namen, was auch durch etliche deutsche Industrieinvestitionen manifestiert ist. Etliche deutsche und internationale, produzierende Industrieunternehmen sind bereits

in [redacted] mit einem oder mehreren Werken<sup>12</sup> tätig [redacted] und viele andere mehr.

Ein weiterer nicht unwichtiger Aspekt ist die Tatsache, dass die Anzahl der Industriearbeitsplätze durch FDI<sup>13</sup> noch nicht den „Sättigungsgrad“ erreicht hat wie in den anderen untersuchten Regionen, insbesondere [redacted].

## 9 SWOT-Analyse und Handlungsvorschlag

Der Vorschlag [redacted] soll nachfolgend nochmals anhand einer SWOT-Analyse kritisch beleuchtet werden. Diese Analyse nimmt Bezug auf die SWOT-Analyse der [redacted] und berücksichtigt auch die Ergebnisse der Erkundungsreise [redacted] sowie die Erkenntnisse aus den umfangreichen Recherchen und Auswertungen.

### 9.1 SWOT-Analyse [redacted]

Strengths	Weaknesses
[redacted]	[redacted]
Opportunities	Threads
[redacted]	[redacted]

<sup>12</sup> Die Reihenfolge der Aufzählung ist nicht maßgebend für die Größe der Werke.

<sup>13</sup> FDI: Foreign Direct Investments

## 9.2 Handlungsvorschlag

Das vorliegende Whitepaper kommt zur Schlussfolgerung, dass ein low-cost Produktionsstandort in [REDACTED] sinnvoll und die Realisierung im vorgegebenen Zeitrahmen machbar ist. Ohne Berücksichtigung der Anlaufkosten kann von einem Einsparungspotenzial bei den Personalkosten von 60-70 % im Vergleich zu Deutschland ausgegangen werden.

Es ist daher erstrebenswert, einen weiteren konkreten Plan für die Errichtung eines [REDACTED] „Production Center [REDACTED]“ zu erstellen. Im Einzelnen werden folgende Handlungen vorgeschlagen:

### 1. Erarbeiten einer Vorstandsvorlage mit folgenden Zielen:

- a) Entscheidung über die Errichtung eines Standortes in [REDACTED]
- b) Entscheidung über die Gründung einer Gesellschaft in [REDACTED] als Vehikel für die Investitionsmaßnahmen
- c) Grundsatzentscheidung über Kauf oder Leasing in Verbindung mit einem BTS<sup>14</sup>- Bauvorhaben

### 2. Erstellen eines Masterplans für die Gründung eines Produktionsstandortes:

- a) Projekt- und Maßnahmenplan mit Terminplanung
- b) Liste der notwendigen Ressourcen
- c) Terminfeinplanung
- d) Fortlaufendes Projekt Controlling, Projektsteuerung

### 3. Durchführung der Gründungsmaßnahmen für den neuen Standort:

- a) Auswahl und Autorisierung des Projektteams
- b) Gesellschaftsrechtliche Maßnahmen für die Gründung
- c) Auswahl und Abschluss eines Miet- oder Kaufvertrags
- d) Suche, Auswahl Einstellung der Kernmannschaft

### 4. Beantragung von Fördergeldern:

- a) Auswahl und Autorisierung des Projektteams
- b) Auswahl und Beauftragung geeigneter Berater (Steuerberatung, Förderleistung etc.)
- c) Formulierung und Einreichung des Förderantrags
- d) Aktive Begleitung des Förderantrags bis zur Genehmigung
- e) Fortlaufende Dokumentation bis zum Ende der Förderungsperiode



**IBG Management Consulting GmbH**

Hirschberger Straße 3

D-90559 Burgthann

Fon +49 9183 956 93 62

[www.ibg-m-con.de](http://www.ibg-m-con.de)

[eberhard.buettner@ibg-m-con.de](mailto:eberhard.buettner@ibg-m-con.de)