

TMG INSIGHTS

01

OSTEUROPA



INHALT

STRATEGIE

ERFOLGSFAKTOREN

STANDORTSUCHE

FABRIKPLANUNG
UND -REALISIERUNG

ANLAUFMANAGEMENT

PRODUKTIONSOPTIMIERUNG

LIEFERANTEN-SOURCING



IMPRESSUM

↳ HERAUSGEBER
TMG Consultants GmbH
Schrenpfstraße 9
70597 Stuttgart

Tel.: +49 (0)711-769676-0
Fax: +49 (0)711-769676-100

osteuropa@tmg.com
www.tmg.com

↳ KONZEPTION & REDAKTION
Volker Lindemann

↳ GESTALTUNG
Schneider Kommunikation
www.mitdenken.com

↳ DRUCK & VERARBEITUNG
Offizin Scheufele, Stuttgart

Die in dieser Publikation enthaltenen Inhalte wurden von den Autoren nach bestem Wissen zusammengestellt und sind urheberrechtlich geschützt. Nachdrucke oder Vervielfältigungen einzelner Beiträge oder auch von Auszügen daraus sind nach Rücksprache und Genehmigung durch den Herausgeber unter Angabe der Quelle erlaubt.

EDITORIAL



LIEBE LESERINNEN UND LESER,

BAUSTELLE OSTEUROPA – Als Produktionsstandort war Osteuropa für Unternehmen aus dem Westen schon seit Anfang der neunziger Jahre interessant. Jetzt scheint die Region nochmals an Attraktivität gewonnen zu haben: Die meisten Länder haben die Finanz- und Wirtschaftskrise besser überstanden als ihre westlichen Nachbarn, die politischen Verhältnisse zeigen – von Ausnahmen abgesehen – zunehmend Stabilität, die Behörden „vor Ort“ wissen mittlerweile besser mit Investoren aus dem Westen umzugehen, und last but not least scheint auch die so langsam abebbende Asien-Euphorie der Region neuen Zuwachs zu bescheren. Selbst chinesische Firmen investieren mittlerweile zum Beispiel in Rumänien, um von dort aus zu exportieren.



Gerade mittelständischen Unternehmen hat Osteuropa als alternativer Standort für Werksverlagerungen oder den Aufbau neuer Produktionsstandorte einiges zu bieten. Oft unterscheiden sich zum Beispiel die Lohnniveaus nur unmerklich von denen der Hot Spots im ostasiatischen Raum. Im Vergleich dazu bewegt man sich als investierendes Unternehmen in Osteuropa allerdings auf einem wesentlich sichereren „Pflaster“. Der Arbeitsmarkt ist flexibel, die Steuern sind niedriger, die Transportwege kürzer, die Kultur- und Mentalitätsunterschiede geringer. Die Menschen „vor Ort“ streben nach westlichem Wohlstand und sind auch bereit, sich dafür richtig „ins Zeug zu legen“. Die meisten wollen etwas aufbauen und letztlich nachholen, was ihnen in den Jahren sozialistischen Wirtschaftens nicht vergönnt war. In manchen Ländern wie Polen, Ungarn und Tschechien treffen wir bereits auf Leistungsstandards und -niveaus, wie wir sie hierzulande gewohnt sind.

Dennoch ist auch im Osten Europas natürlich nicht alles „im Lot“. Die Region ist nach wie vor eine Baustelle – mit zum Teil erheblichen Unterschieden in den Entwicklungsständen der einzelnen Länder. Für Interessenten bedeutet das: Ohne strategische Fundierung und eine professionell-akribische Vorbereitung kann ein Osteuropa-Engagement schnell zu einer kostspieligen Fehlentscheidung werden. Gleiches gilt, wenn man bereits „vor Ort“ präsent ist. Auch dann gibt es noch jede Menge Fallstricke, die dafür sorgen, dass ein vermeintlich billiger Produktionsstandort ein Unternehmen teuer zu stehen kommen kann.

Wir als TMG unterstützen Unternehmen auf ihrem Weg nach Osteuropa schon seit mehr als zehn Jahren. Ausgewählte Erkenntnisse aus unseren Projekt-Erfahrungen „vor Ort“ haben wir in dieser Publikation in einer komprimierten, lesefreundlichen Form zusammengefasst. Sollten Sie sich mit dem Gedanken tragen, einen neuen Produktionsstandort in Osteuropa aufzubauen oder Ihr Engagement dort auszubauen, liefert Ihnen diese Ausgabe der TMG INSIGHTS wertvolle Informationen und Erkenntnisse.

Wir wünschen eine interessante und anregende Lektüre.

IHR

DARYA NASSEHI
GESCHÄFTSFÜHRER,
TMG CONSULTANTS

KLAUS DIETERICH
GESCHÄFTSFÜHRER,
TMG CONSULTANTS



FRIEDRICH STEISSLINGER | STRATEGISCHE BASIS

**VON DER STRATEGIE ZUM
STANDORTAUFBAU** ↘ Seite 6–9



**INTERVIEW MIT FRANK MALBURG, SENIOR VICE PRESIDENT
OPERATIONS EUROPE TMD FRICTION, ÜBER BEDEUTUNG UND
ERFOLGSFAKTOREN EINES OSTEUROPA-ENGAGEMENTS**

**„DER STANDORT RUMÄNIEN IST FÜR UNS
AUSGESPROCHEN ATTRAKTIV“** ↘ Seite 10–11



ALEXANDRU POPOVICI | STANDORTSUCHE

**WIE SIE DEN PASSENDEN PRODUKTIONS-
STANDORT FINDEN** ↘ Seite 12–17



HOLGER VACEK | FABRIKPLANUNG UND -REALISIERUNG

**NETZWERK ERFAHRENER SPEZIALISTEN
„VOR ORT“ IST ERFOLGSKRITISCH** ↘ Seite 18–21

INHALT



MICHAEL BÖLLING | ANLAUFMANAGEMENT

**WORAUF ES BEIM ANLAUF-
MANAGEMENT ANKOMMT** ↘ Seite 22–25



FRANZ KRIECHBAUM | PRODUKTIONSOPTIMIERUNG

**MANAGEN ALLEIN IST
NICHT GENUG** ↘ Seite 26–30



ANDREJ RESSEL | LIEFERANTEN-MANAGEMENT

**WIE DAS LIEFERANTEN-SOURCING
GELINGT** ↘ Seite 32–37

LOKALE BESONDERHEITEN SIND OFT WESENTLICH
KOMPLEXER ALS GEDACHT

VON DER STRATEGIE ZUM STANDORTAUFBAU



VON FRIEDRICH STEISSLINGER, TMG CONSULTANTS

Mit der Osterweiterung der EU sind auch Länder wie Rumänien, Bulgarien oder die nicht einmal zur Gemeinschaft gehörende Ukraine für Unternehmen aus dem Westen auf einmal attraktiv geworden. Vor allem als Alternativen für den Aufbau neuer Produktionsstandorte oder die Verlagerung bestehender Werke haben diese Länder einiges zu bieten. Bei der Suche und dem Aufbau eines neuen Standortes in Osteuropa sollte man sich allerdings nicht undifferenziert vom Reiz der niedrigen Lohn- und Arbeitskosten blenden lassen: Eine solche Entscheidung bedarf sowohl akribischer Vorbereitung als auch einer professionell erarbeiteten strategischen Fundierung. Generell gilt: Wer den Weg nach Osteuropa antritt, ohne mit den Besonderheiten eines Standortaufbaus in diesem speziellen Kulturkreis hinreichend vertraut zu sein, läuft definitiv Gefahr, teures Lehrgeld zu bezahlen.

➤ Wenn wir als externer Berater in Projekte zur Fabrikplanung und zur dazugehörigen Standort-suche eingebunden werden, fragen wir zunächst grundsätzlich nach der industriellen Produktionsstrategie und dem Produktions-Footprint des Unternehmens. Oft ergeben sich aus einem ersten kritischen Blick auf die vorhandene Standortstruktur bereits wertvolle Anhaltspunkte, inwieweit das Unternehmen mit seinen gewachsenen Strukturen noch in der Lage ist, kostenoptimal und möglichst wettbewerbsüberlegen zu produzieren und in welche Richtung die aktuelle Produktions- und Standortstrategie möglicherweise überarbeitet werden sollte. Im Endergebnis beinhaltet eine industrielle Produktionsstrategie – wie wir sie gemeinsam mit dem Kunden erarbeiten – konkrete Empfehlungen zu Ländern und Zielregionen, die für einen möglichen neuen Produktionsstandort grundsätzlich infrage kommen.

Wie die Praxis immer wieder lehrt, ist es ungemein wichtig, dass die Entscheidung zur Produktionsverlagerung oder zum Aufbau eines neuen Produktionsstandortes nicht allein auf der Grundlage vordergründiger Lohnkostenvorteile bzw. genereller Arbeitskostenunterschiede getroffen wird. Kosten und möglicher Nutzen einer solchen Maßnahme müssen jeweils akribisch untersucht, abgewogen und in den gesamten Kontext des Produktions-Footprints gestellt werden. Was für das eine Unternehmen richtig ist, muss für ein anderes keineswegs genauso passen.

➤
Abbildung 1:
Vorgehensweise
von der Strategie zum
Standortaufbau



Fällt die grundlegende Beurteilung positiv aus, gilt es im nächsten Schritt, in einer Grobanalyse zunächst die favorisierte Region aus den infrage kommenden Alternativen herauszufiltern und in einer sich daran anschließenden verfeinerten Untersuchung konkrete Standorte – geeignete Grundstücke oder vorhandene Immobilien – zu finden. Das Vorgehen, das wir in solchen Projekten anwenden, um für Kunden den optimalen Standort in Osteuropa (oder anderen Regionen) zu finden, beschreiben wir detailliert im Beitrag ab Seite 12 dieser Publikation.

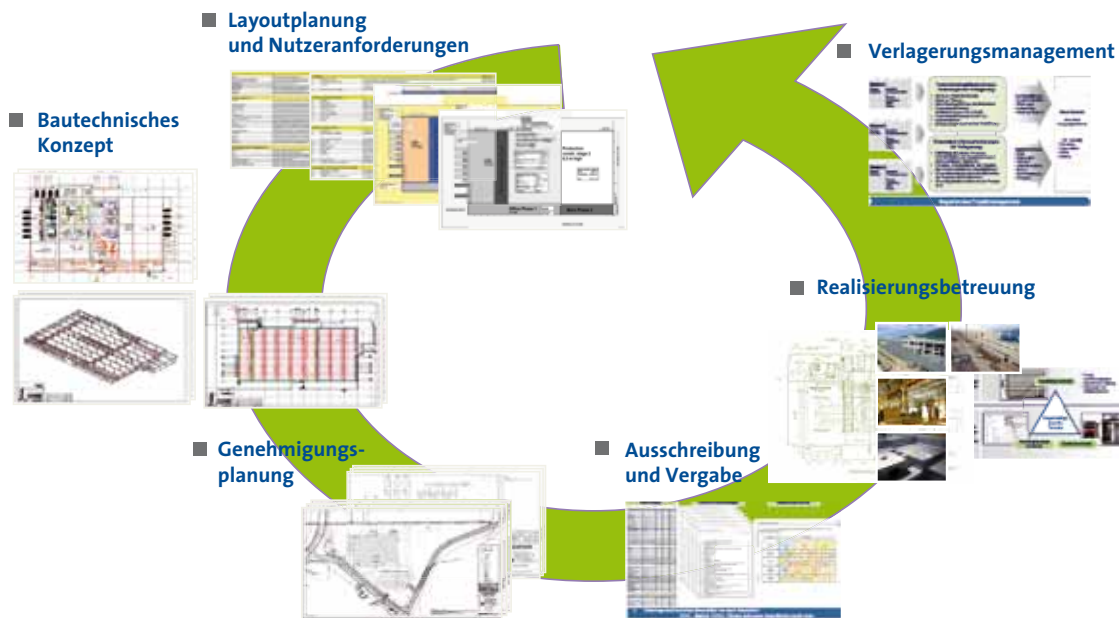
Hat ein Kunde diese strategischen Untersuchungen bereits „Inhouse“ durchgeführt und den Standort selbst festgelegt, beginnen wir direkt mit der Grundstückssuche. Sofern der Ausbau eines bestehenden Werkes beabsichtigt ist, prüfen wir „vor Ort“, wie die Erweiterungen sinnvoll und effizient in die vorhandene Werkstruktur integriert werden können.

Auf Basis des festgelegten Produktprogramms und des Mengengerüsts entwickeln wir im Rahmen der Fabrikplanung das optimale Produktionslayout.

Sobald ein geeignetes Grundstück oder eine passende Immobilie gefunden ist, wird dieses Ideal-layout im Hinblick auf die konkreten Gegebenheiten am neuen Standort angepasst. Im Zuge dieses Vorgehensschrittes erhalten Kunden also eine fachlich tiefgreifende Unterstützung „vor Ort“, um das unter den gegebenen Rahmenbedingungen beste Produktionslayout zu entwickeln und das dazu passende optimale Logistikkonzept zu erarbeiten: ➔

- Wie wird die neue Fabrik physisch aussehen?
.....
- Welche Fertigungsbereiche soll es in Zukunft geben und wie sind diese im Hinblick auf funktions- und logistikgerechte Anforderungen innerhalb des Werkes anzuordnen?
- Wie sind die Material- und Informationsflüsse optimalerweise zu gestalten?
.....
- Welche Steuerungsprinzipien werden in dieser Fabrik angewendet?
.....
- Welche Flächenanforderungen gilt es im Hinblick auf bestehende und künftige Produktionsprozesse zu berücksichtigen?
.....
- Wie sieht es mit späteren Erweiterungsmöglichkeiten aus?

All das sind Themen und Fragestellungen, die im Vorfeld des späteren bautechnischen Konzeptes geklärt werden müssen – und die tunlichst nicht ohne Kenntnis der lokalen Besonderheiten des ausgewählten neuen Standortes in Angriff genommen werden sollten. Die Grunddaten der Fabrik und die generellen Anforderungen, die aus dem Produktionsprozess heraus zum Beispiel an die Haus- und Gebäudetechnik zu stellen sind, ändern sich zwar nicht, wenn eine Fabrik ins Ausland verlagert oder dort komplett neu gebaut wird. Nach aller Erfahrung lassen sich die Planungen, die auf diesen Grunddaten basieren, allerdings nie genauso umsetzen wie ursprünglich vorgesehen. So ändern sich zum Beispiel die behördlichen Auflagen, je nachdem, in welches Land Osteuropas man sich begibt.



↘
Abbildung 2:
Der Planungsprozess
im Überblick

Klassiker in diesem Zusammenhang sind in fast jedem Projekt die Brandschutzvorschriften oder auch mangelnde Kenntnisse der zuständigen Administration im Hinblick auf bestimmte Produktionsverfahren. Bisweilen werden dann Schutzvorschriften erlassen, die vollkommen überzogen oder sogar unsinnig sind. Unsere Aufgabe ist es in solchen Fällen unter anderem, die Genehmigungsbehörden möglichst zu einem Umdenken zu bewegen und im persönlichen Dialog mit den Verantwortlichen zu Lösungen zu kommen, die einerseits pragmatisch und für unseren Kunden kostengünstiger sind, die gleichzeitig aber auch den geforderten Sicherheitsanforderungen voll und ganz genügen.

Letztlich sorgen wir mit unseren Erfahrungen und unserem spezifischen „Osteuropa-Know-how“ dafür, dass ein Standortaufbau dort genauso planvoll und mit der gleichen Qualität vonstattengeht, wie der Auftraggeber dies aus eigenen Projekten hierzulande gewohnt ist. In der Phase der Realisierung übernehmen wir – falls gewünscht – auch das gesamte Projektmanagement für den Anlauf der Fabrik bzw. für das Verlagerungsmanagement.

In gewisser Hinsicht fungieren wir bei solchen Projekten als eine Art „One-Stop-Shop“-Unternehmen, bei dem mögliche Auftraggeber das komplette Leistungsprogramm eines Standortaufbaus oder auch einzelne Teile daraus ordern können. Grundlage hierfür sind die vielfältigen – methodischen wie planerischen – Kompetenzen, die wir beim Bau von Fabriken und Logistikzentren hierzulande erworben haben. Entscheidender aber ist aus unserer Sicht, dass wir bei Osteuropa-Projekten zusätzlich in der Lage sind, situationsbezogen auf Spezialisten aus unserem über Jahre gewachsenen Experten-Netzwerk in diesen Ländern zugreifen zu können: auf Rechtsanwälte, Architekten, Finanzierungsexperten, Personalvermittler ... – allesamt erfahrene Praktiker, die genau wissen, was in der jeweiligen Region „vor Ort“ gefragt ist und welche lokalen Besonderheiten das Projekt gefährden könnten. Mit dieser Strategie und Ressourcen-Kombination sind wir in der Lage, alle Dienstleistungen zu erbringen, entweder selbst oder über qualifizierte Netzwerkpartner, die im Zusammenhang mit der Planung und dem Aufbau von Standorten in Osteuropa gefordert sind.

Wie auch immer die spezielle Projekt- und Teamkonstellation aussehen mag: Dem Kunden gegenüber tritt TMG grundsätzlich als der allein verantwortliche Ansprechpartner auf. Über ein professionelles Projektmanagement stellen wir dabei sicher, dass die unterschiedlichen Leistungen zielorientiert „zusammenspielen“. In diesem Sinne fungieren wir als eine Art „System-Integrator“: Wenn der Kunde dies wünscht, bekommt er alle Leistungen aus einer Hand angeboten und integriert umgesetzt. ↙

▾ FAZIT

Der entscheidende Schlüssel für den Erfolg eines Standortaufbaus in Osteuropa liegt nach unserer Erfahrung in der Kombination von zwei Kompetenzfeldern:

1. Fachliche Kompetenz zum Thema „Fabrikplanung und Standortaufbau“

Der Standortaufbau in Osteuropa fußt weitestgehend auf westlichem Produktions-, Prozess- und Logistik-Know-how. Wer über diese Kompetenzen nicht oder nur in unzureichendem Maße verfügt, sollte nicht mit der Verantwortung für ein solches Projekt beauftragt werden. Wie die Praxis immer wieder zeigt, ist es zudem unerlässlich, dass der Projektverantwortliche (Dienstleister) über genügend eigene praktische Realisierungserfahrungen auf diesem Themenfeld verfügt.

2. Kenntnis der länderspezifischen Besonderheiten verbunden mit der Fähigkeit, zielführend damit umzugehen.

Wer ein geplantes Standortprojekt zum Erfolg führen will, muss nicht nur die kulturellen Unterschiede und Befindlichkeiten kennen, sondern sollte auch wissen, wie man aus den unterschiedlichen Interessenlagen „vor Ort“ Win-win-Situationen kreiert. Ohne beständige persönliche Präsenz in der Region wird dies nach aller Erfahrung nicht gelingen.

So unterschiedlich die Aufgaben und Rahmenbedingungen auch waren, die wir bei unseren Projekten in Osteuropa vorfanden und zu bewältigen hatten – in einem Punkt ähnelten sie sich doch: „Vor Ort“ zeigte sich meist, dass die Probleme und Herausforderungen wesentlich komplexer waren, als die Planer unserer Auftraggeber dies zunächst erwartet hatten.

↘ MEHR ERFAHRUNG. MEHR LEISTUNG. MEHR ALS BERATER.

TMG ist eines der führenden spezialisierten Beratungsunternehmen für die produzierende Industrie – mit Schwerpunkten in Produktion, Organisation und Logistik. Seit mehr als 15 Jahren unterstützen wir unsere Kunden auch in Osteuropa über eine eigene lokale Repräsentanz „vor Ort“. Mit Hilfe unserer Beratungsleistungen wurden bereits mehr als 15.000 neue Arbeitsplätze geschaffen und über 400.000 m² neue Produktionsflächen realisiert.

RETURN ON CONSULTING DURCH

- pragmatische Lösungen – integriert aus einer Hand („One-Stop-Shop“-Beratung)
- fachkompetente, berufserfahrene Industrieberater mit besonderen Qualitäten in der operativen Umsetzungsbegleitung
- Nutzen von Erkenntnissen aus mehr als 15-jähriger Projektarbeit in Osteuropa
- gute persönliche Beziehungen zu politischen Entscheidungsträgern und regierungsamtlichen Stellen
- funktionierendes Netzwerk zu regionalen (Genehmigungs-)Behörden sowie zu Handelskammern und Hochschulen/Universitäten
- Kooperations-Netzwerk Osteuropaerfahrener Spezialisten anderer Disziplinen (Rechtsanwälte, Architekten, Personalvermittler u. Ä.)

LEISTUNGSBAUSTEINE

- Partner für Standortsuche
 - Aktive Unterstützung bei Genehmigungsverfahren
 - Standortplanung und Standortaufbau
 - Entwicklung optimaler Produktionslayouts – angepasst an die lokalen Besonderheiten
 - Anlaufmanagement und -optimierung
 - Generalplanung, Qualitätssicherung und Realisierungsüberwachung vor Ort
 - Unterstützung bei der Verlagerung von Fabriken/Produktionskapazitäten und -erweiterungen
 - Lieferanten-Sourcing und Beratungen zum Aufbau von Lieferanten-Netzwerken
 - Management auf Zeit
 - Qualifizierung von Führungskräften
 - Durchführen von Mitarbeitertrainings
-



↘ **STANDORT RUMÄNIEN**

TMG Consultants
150 Uranus St. - „The Ark“
050825 Bucharest, Romania
Tel.: +40 374 280 533

↘ **HAUPTSITZ STUTTGART**

TMG Consultants GmbH
Schrempfstraße 9
70597 Stuttgart
Tel.: +49 711 769 676 0

↳ TMG INSIGHTS BESTELLUNG

*Wünschen Sie sich eine oder mehrere Printausgaben der
TMG INSIGHTS 01 – OSTEUROPA? Dann senden Sie uns einfach eine E-Mail mit
Ihren Kontaktdaten.*

→ Mail an: osteuropa@tmg.com
