

# Executive Dinner

---

„Wege aus der Standortfalle“

Stefan Falckenberg

Mitglied der Geschäftsleitung Kienbaum Management Consultants

Bensberg

20. November 2008

**Kienbaum**<sup>K</sup>  
Executive Search  
Human Resource & Management Consulting

## **E** Das momentane konjunkturelle Umfeld

**1** Warum ist der Standort Deutschland gut?

**2** Motive für Standortverlagerungen

**3** Welche Rolle spielt soziale Verantwortung bei Verlagerungsentscheidungen

**4** Hebel zur Standortoptimierung

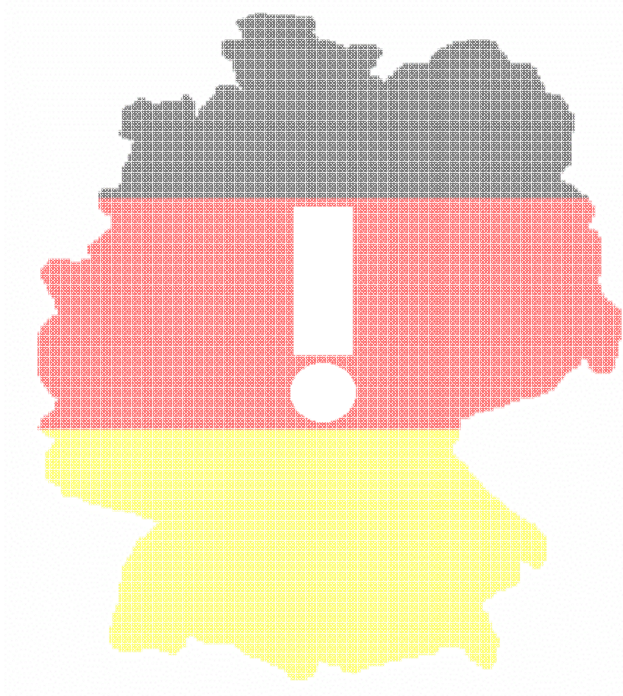
**5** Fazit

**6** Wir über uns



## **E** Das momentane konjunkturelle Umfeld

**1** Warum ist der Standort Deutschland gut?



**2** Motive für Standortverlagerungen

**3** Welche Rolle spielt soziale Verantwortung bei Verlagerungsentscheidungen

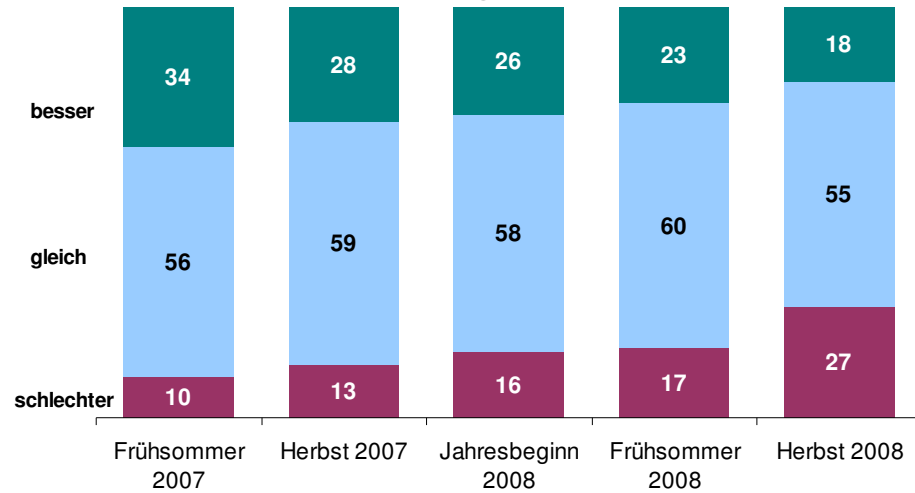
**4** Hebel zur Standortoptimierung

**5** Fazit

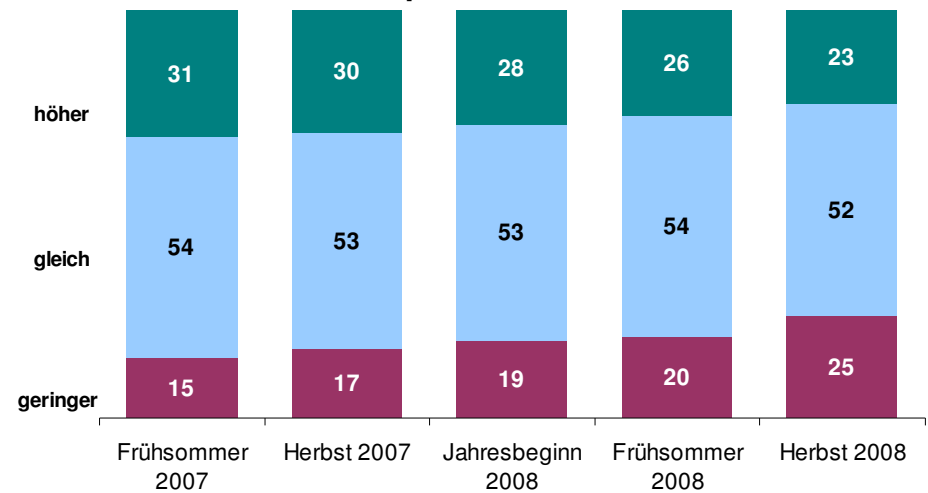
**6** Wir über uns

# Noch Mitte Oktober sagte die DIHK Konjunkturumfrage: Die Skepsis wächst \*)

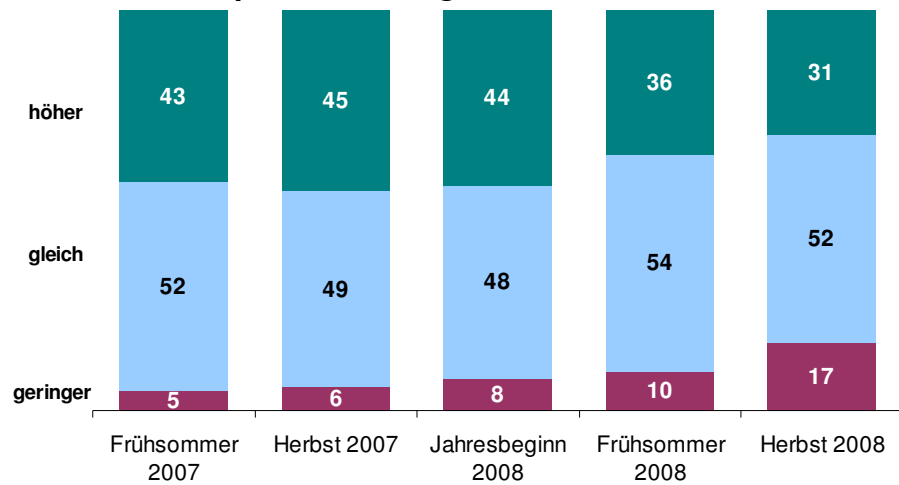
### Die Geschäftserwartungen der Unternehmen



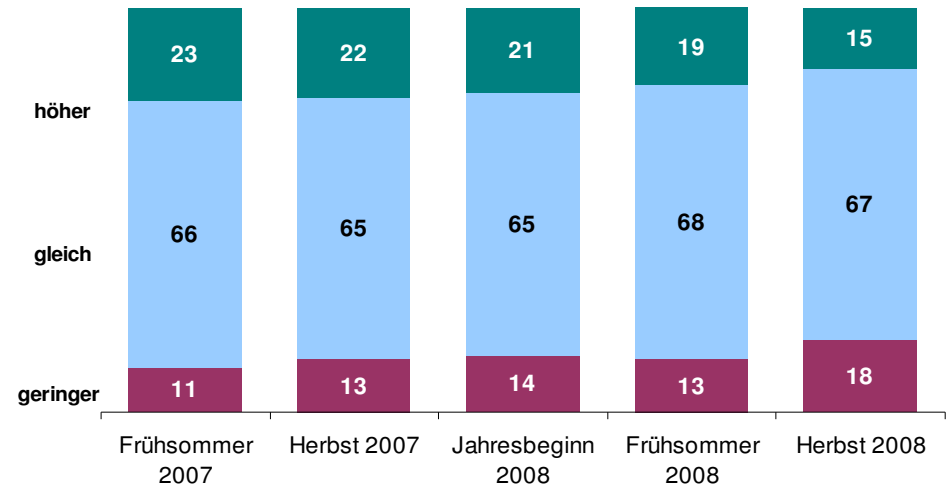
### Die Investitionspläne der Unternehmen



### Die Exporterwartungen der Unternehmen



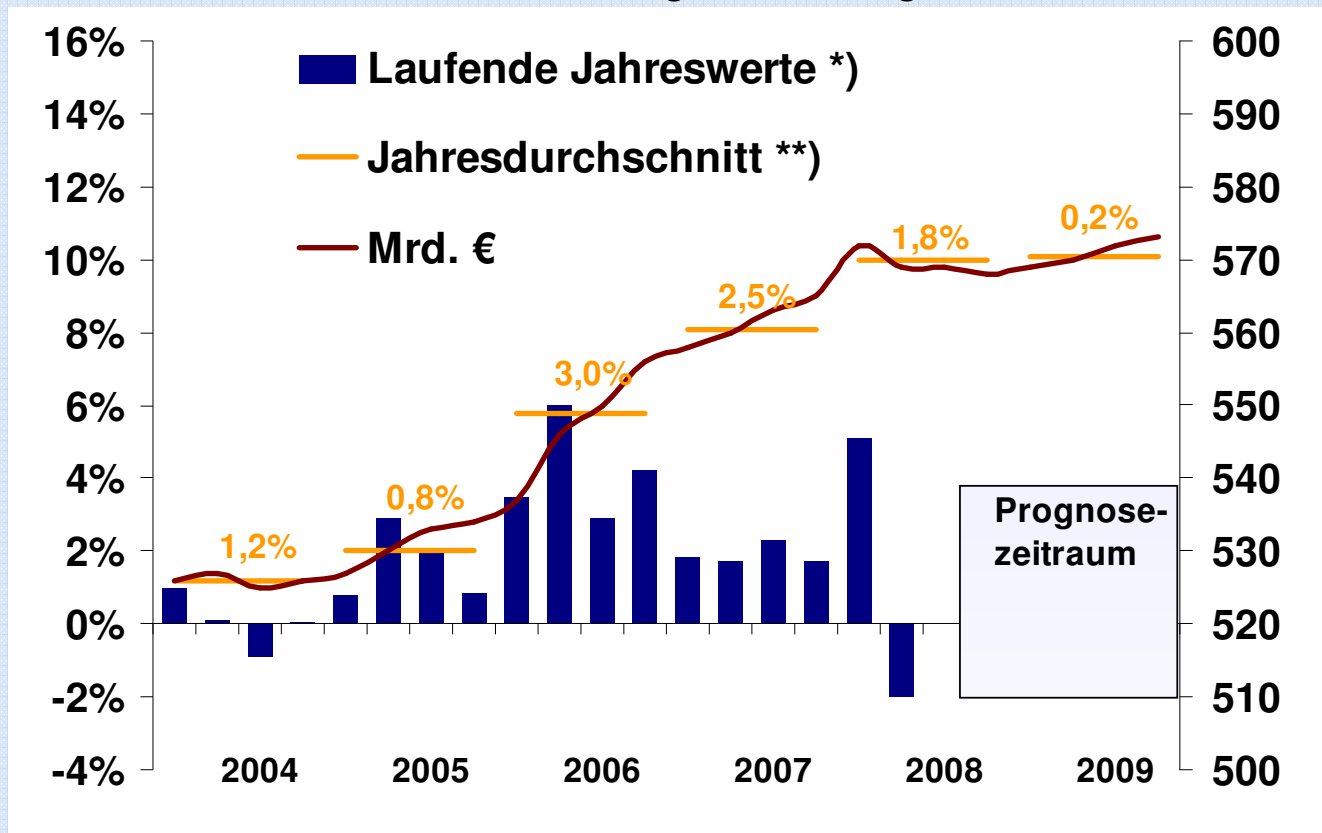
### Die Beschäftigungspläne der Unternehmen



\*) Quelle DIHK Daten in DIE WELT vom 17. Oktober 2008

# Die Gemeinschaftsdiagnose der Arbeitsgemeinschaft deutscher wirtschaftswissenschaftlicher Forschungsinstitute sieht für 2009 ein positives BIP voraus

## Reales Bruttoinlandsprodukt in Deutschland Saison- und arbeitstäglich bereinigter Verlauf



\*) Veränderung gegenüber dem Vorquartal in % auf Jahresrate hochgerechnet (linke Skala)

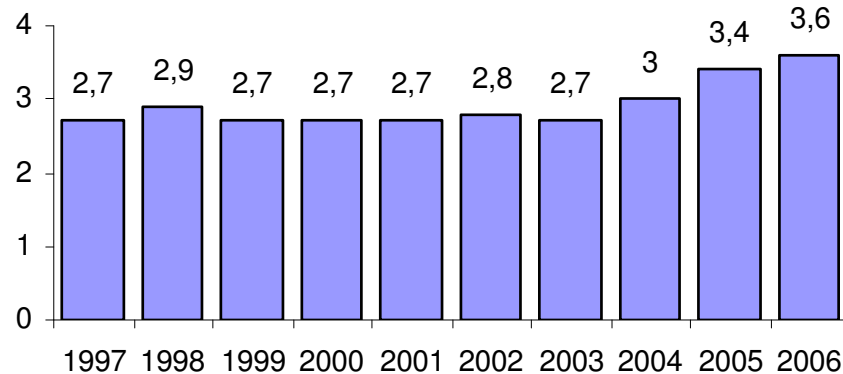
\*\*\*) Zahlenangabe Veränderung der Ursprungswerte gegenüber Vorjahr

Quelle: Statistisches Bundesamt, Berechnungen und Prognose der Institute

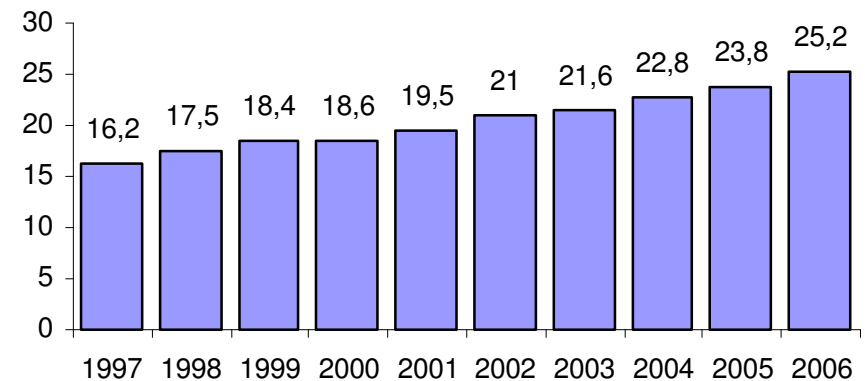
GD Herbst 2008

## ... und die deutschen Unternehmen haben sich in den letzten Jahren kontinuierlich verbessert und sind deshalb gut gewappnet

Nettoumsatzrendite \*



Eigenkapitalquote \*\*



### Auswertung von 23.000 Unternehmensbilanzen durch die deutsche Bundesbank

- » \* Jahresüberschuss nach Unternehmenssteuern in Prozent des Umsatzes
- » \*\* um Sonderposten mit Rücklageanteil berichtetes Eigenkapital in Prozent der um Eigenkapital- und Wertberichtigungen korrigierten Bilanzsumme

# Gliederung

---

**E** Das momentane konjunkturelle Umfeld

**1** Warum ist der Standort Deutschland gut



**2** Motive für Standortverlagerungen

**3** Welche Rolle spielt soziale Verantwortung bei Verlagerungsentscheidungen

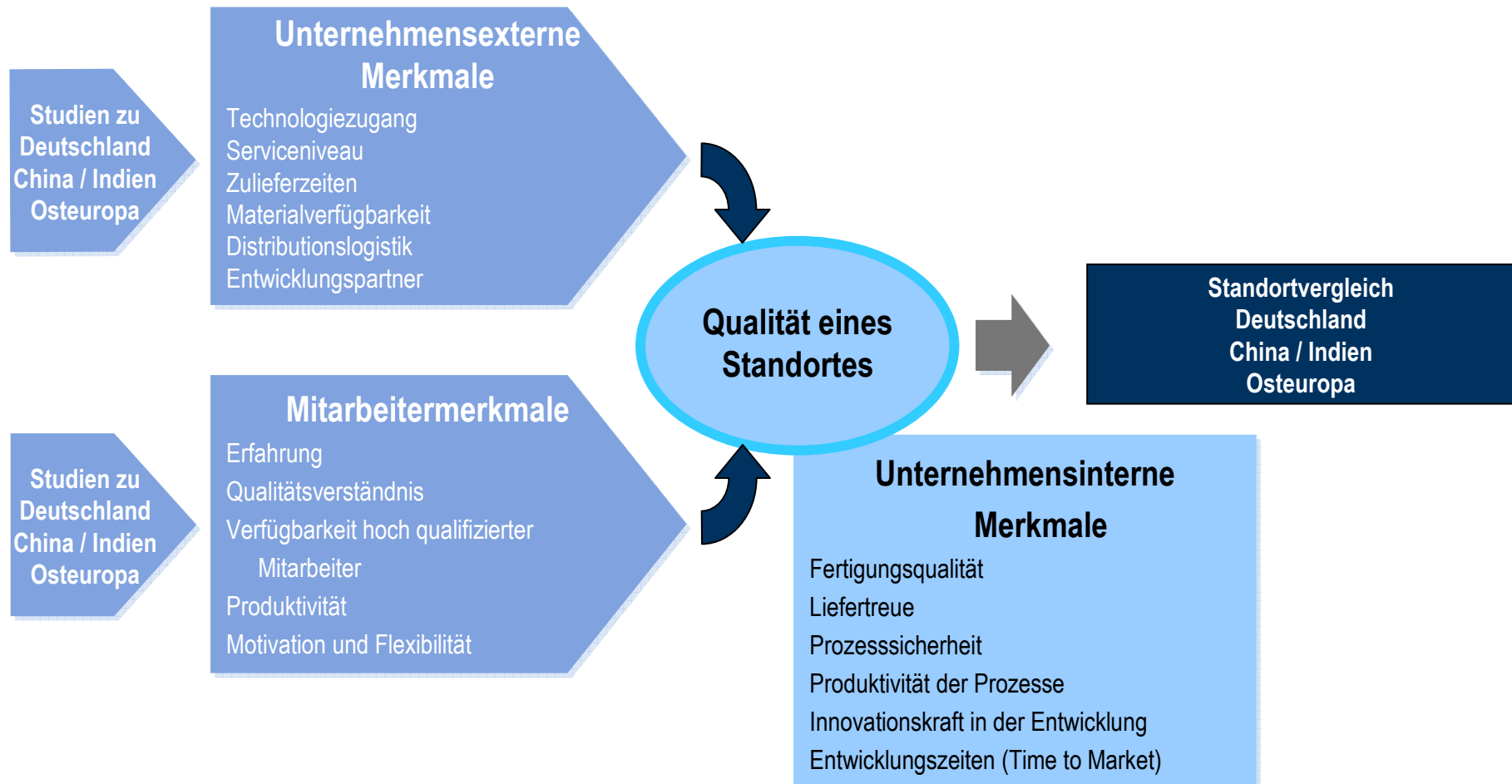
**4** Hebel zur Standortoptimierung

**5** Fazit

**6** Wir über uns

# Standortvergleich – Einflussgrößen und Ergebnis

Die Qualität eines Standortes hängt wesentlich von externen Merkmalen und Mitarbeitermerkmalen ab. Hierzu hat Kienbaum Management Consultants zwei Studien durchgeführt.

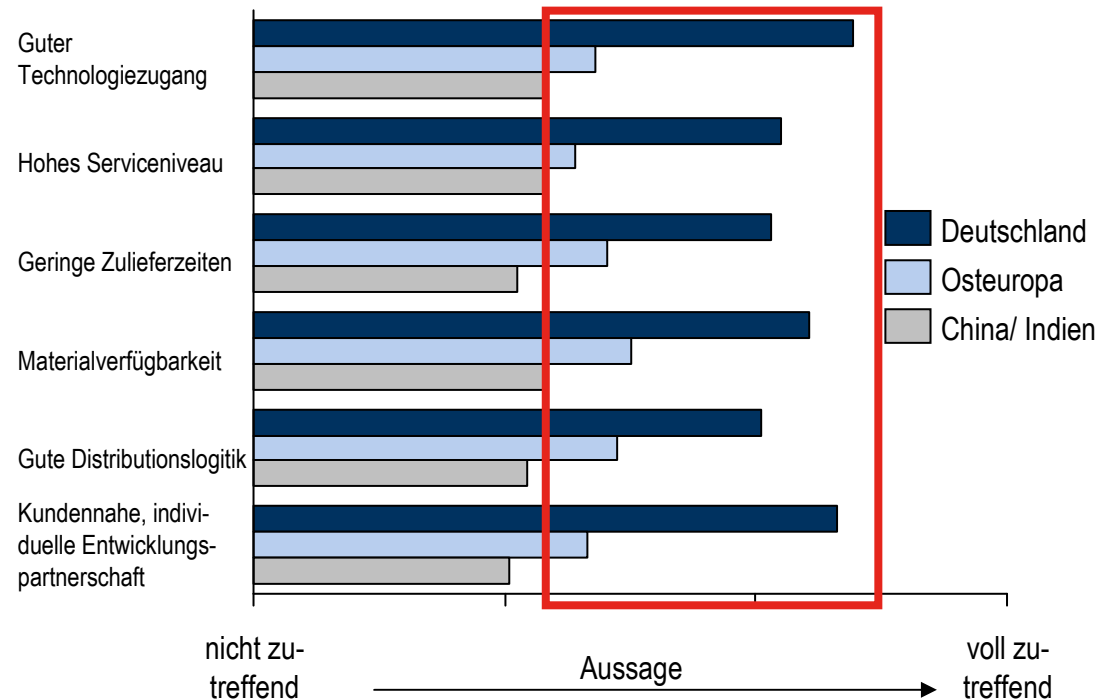


# Standortfaktoren – Unternehmensexterne Merkmale



Gerade die immer wichtiger werdenden Merkmale Technologiezugang, Serviceniveau und kundennahe Entwicklung sind im Hochlohnland Deutschland sehr gut ausgeprägt.

## Unternehmensexterne Merkmale



## Interpretation

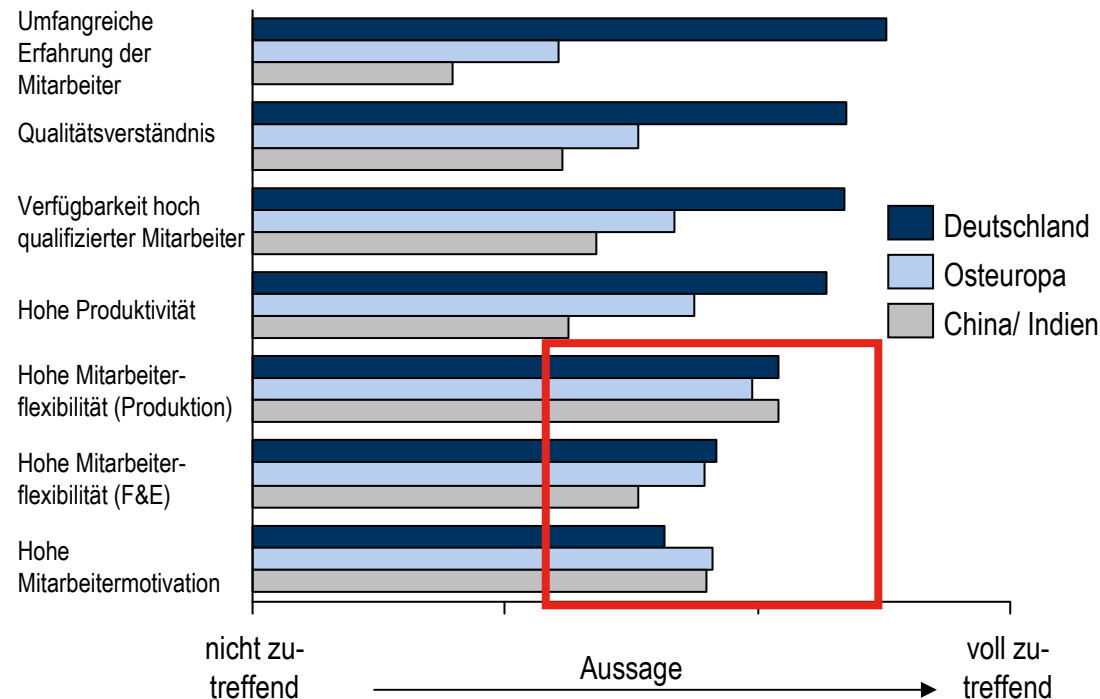
- » Bei der Beurteilung der unternehmensexternen Merkmale liegt Deutschland klar vor Osteuropa und China / Indien.
- » Der gute Zugang zu neuen und hochwertigen Technologien sowie die kundennahe Entwicklung in Deutschland schneidet gegenüber anderen Standorten besonders gut ab.
- » Geringe Zulieferzeiten, hohe Materialverfügbarkeit und gute Distributionslogistik führen im Umkehrschluss zu einer relativ hohen Prozess- und Planungssicherheit in der internen Unternehmensbetrachtung.

# Standortfaktoren – Mitarbeitermerkmale



Erfahrung, Qualitätsverständnis, Verfügbarkeit der Mitarbeiter und Produktivität werden als entscheidender Standortvorteil für Deutschland gesehen. Bei Flexibilität und Motivation hat Deutschland nur geringen oder gar keinen Vorsprung.

## Mitarbeitermerkmale



## Interpretation

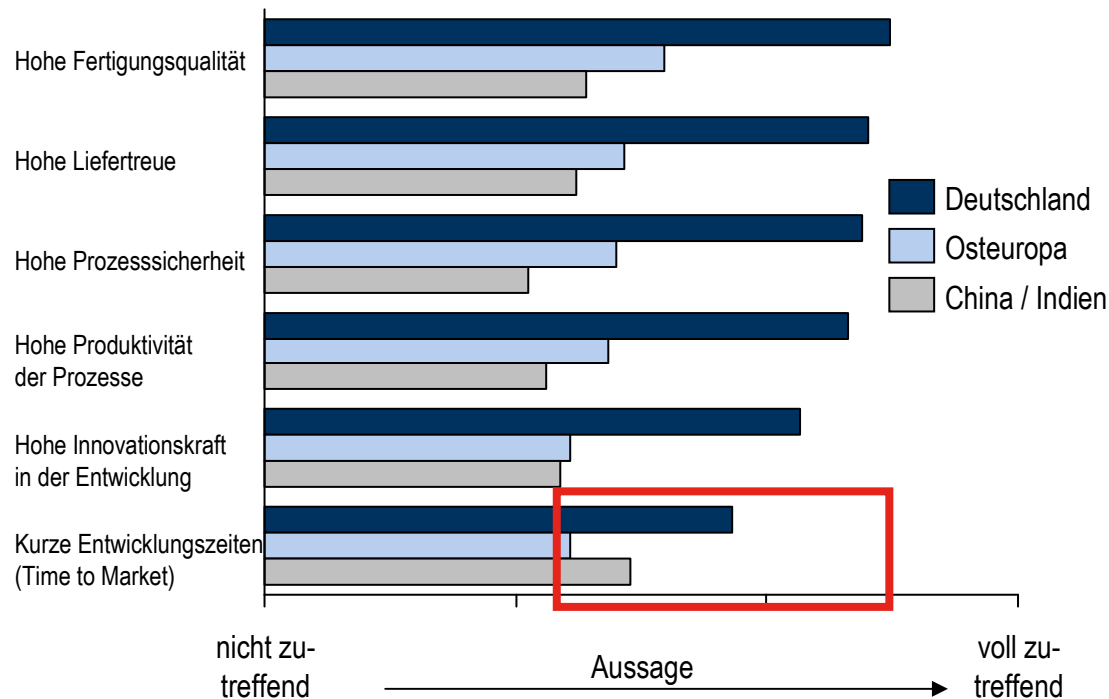
- » Erfahrung und Qualitätsverständnis sind die Top-Beurteilungskriterien für Deutschland, besonders auch im direkten Vergleich zum Ausland (Osteuropa, China / Indien).
- » Hoch qualifizierte Mitarbeiter mit umfangreicher Erfahrung sind für produzierende Unternehmen ein wichtiges Standortkriterium.
- » Bei der Flexibilität der Mitarbeiter schneidet Deutschland hingegen nicht besser ab.
- » Bei der Motivation der Mitarbeiter hingegen wird Deutschland kritischer als Osteuropa und China/Indien beurteilt.

# Standortfaktoren – Unternehmensinterne Merkmale



Wichtige unternehmensinterne Merkmale sehen die deutschen Firmen überdurchschnittlich ausgeprägt. Dies sollte mit Vorsicht und Sorgfalt hinterfragt werden.

## Unternehmensinterne Merkmale



## Interpretation

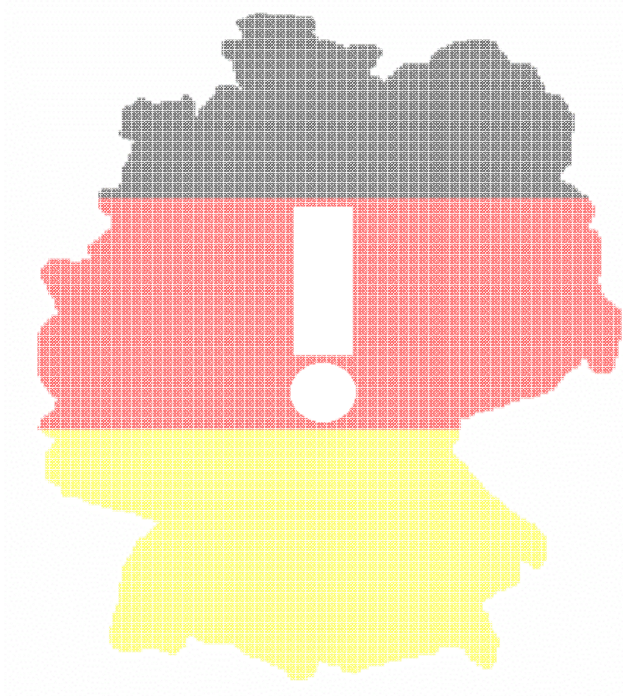
- » Die hohe Fertigungsqualität sowie die hohe Produktivität der Prozesse werden als ein deutlicher Standortvorteil für Deutschland gesehen.
- » Bei kurzen Entwicklungszeiten hat das Ausland gegenüber Deutschland aufgeholt.
- » Insgesamt erscheint uns der Blick der deutschen Unternehmen auf die internen Merkmale Innovationskraft und Time to Market in Anbetracht der z. T. in Schlüsselbereichen verlorenen Technologieführerschaft als reichlich optimistisch.

# Gliederung

---

## **E** Das momentane konjunkturelle Umfeld

**1** Warum ist der Standort Deutschland gut



**2** **Motive für Standortverlagerungen**

**3** Welche Rolle spielt soziale Verantwortung bei Verlagerungsentscheidungen

**4** Hebel zur Standortoptimierung

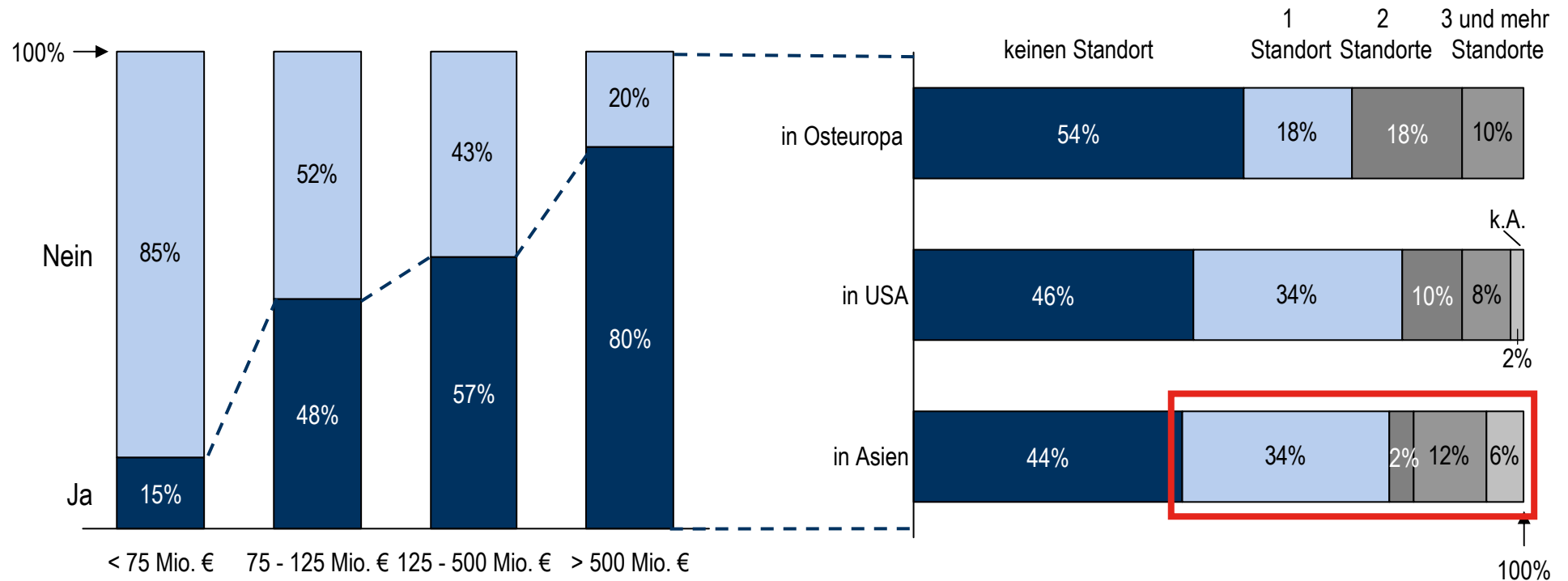
**5** Fazit

**6** Wir über uns

# Produktionsstandorte im Ausland

Die Existenz eines oder mehrerer Auslandsstandorte hängt maßgeblich vom Umsatz des Unternehmens ab. In Osteuropa haben die Unternehmen\* im Durchschnitt 1,1 Standorte, in USA 1,3, in Asien 1,7.

## Existenz von Auslandsstandorten differenziert nach Regionen



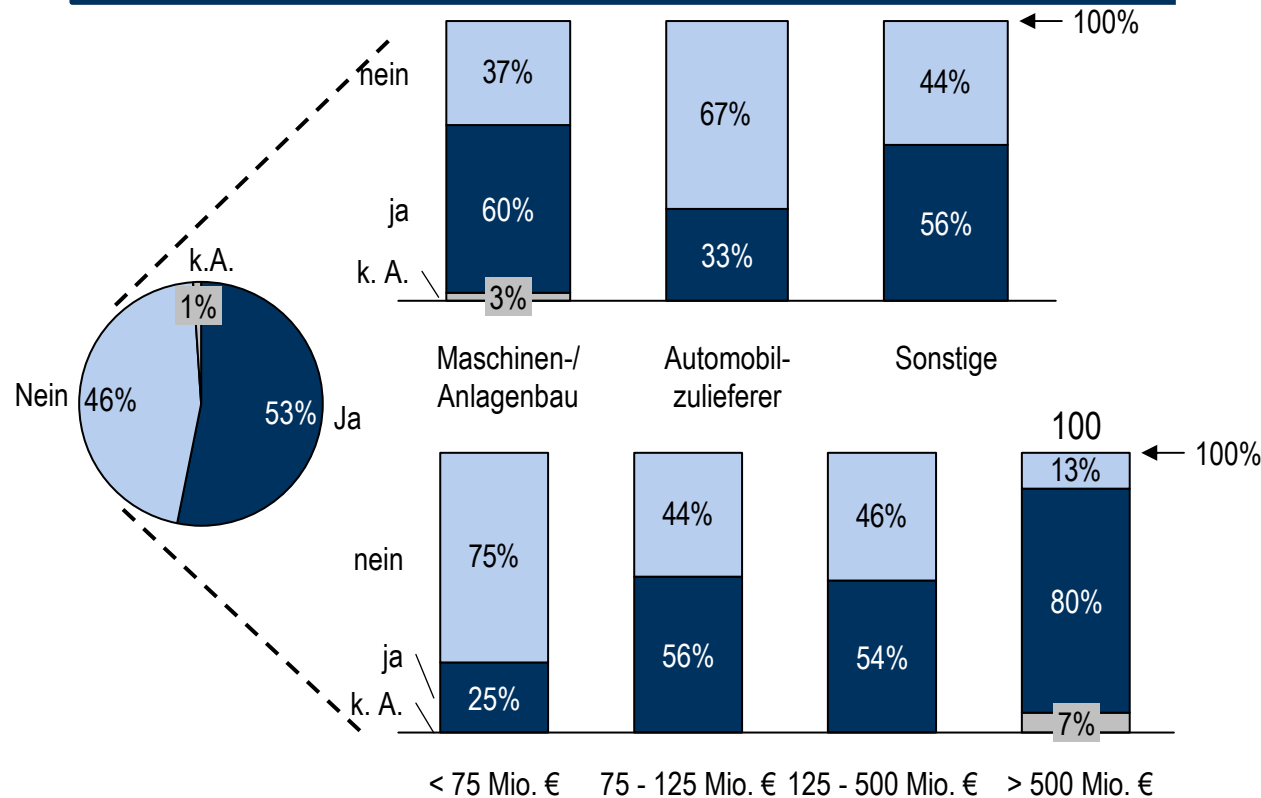
Quelle: Kienbaum Studie "Standort Deutschland", 2008

\* mit Produktionsstandorten im Ausland

# Geplanter Auf- oder Ausbau von Standorten im Ausland

Viele Unternehmen beabsichtigen, im Ausland in Aus- oder Aufbau von Standorten zu investieren.

## Geplanter Auf- oder Ausbau von Auslandsstandorten



## Interpretation

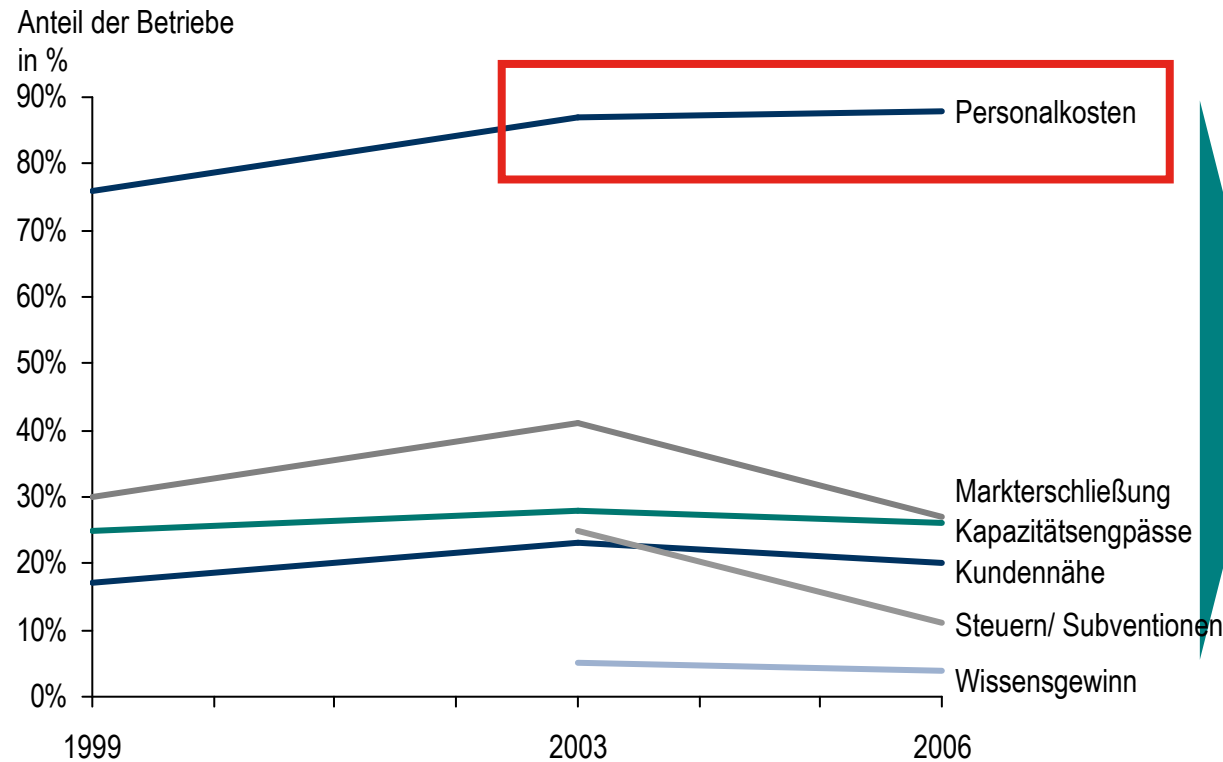
- » Etwa die Hälfte der Unternehmen wollen (weiter) in Auslandsstandorte investieren.
- » Besonders stark plant dies der Maschinen- und Anlagenbau (60% der befragten Unternehmen).
- » Je größer die Unternehmen, desto stärker haben sie bzgl. Aus- oder Aufbau von Standorten das Ausland im Visier.

Quelle: Kienbaum Studie "Standort Deutschland", 2008

# Motive für Produktionsverlagerungen im Zeitverlauf

Der wichtigste Grund für Produktionsverlagerungen sind und waren die Personalkosten. Viel weniger ausschlaggebend für deutsche Unternehmen im Ausland sind alle anderen Motive.

## Motive für Produktionsverlagerung



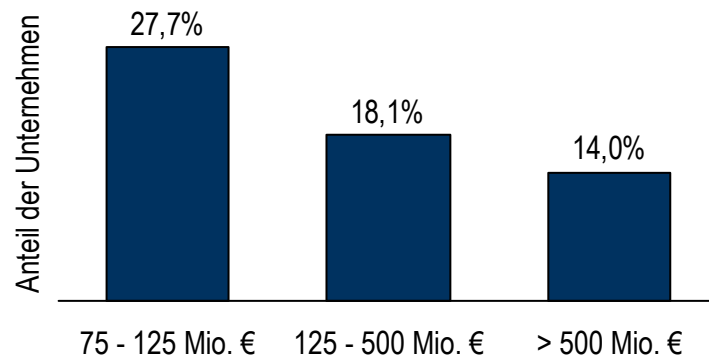
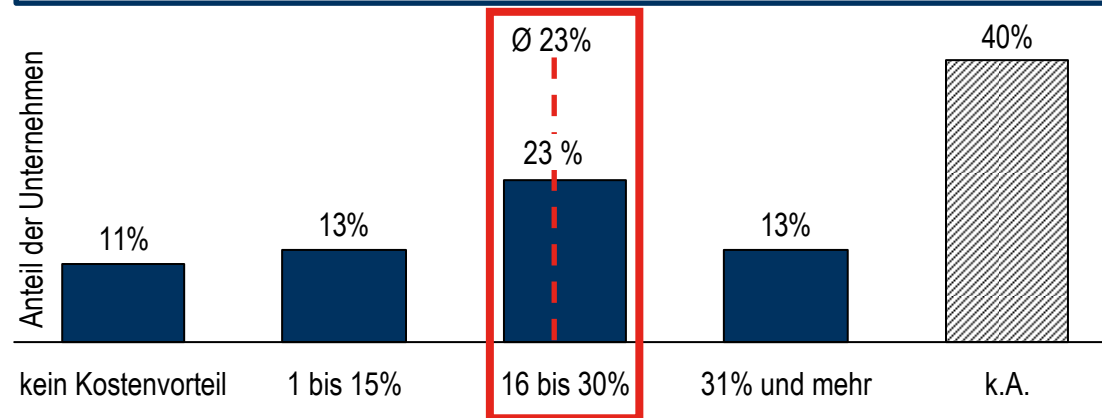
- » Personalkosten waren mit fast 90% das ausschlaggebende Motiv für Produktionsverlagerungen.
- » Die neusten Entwicklungen zeigen, dass die Personalkosten als Motiv für Produktionsverlagerungen auf sehr hohem Niveau stagnieren.

Quelle: Fraunhofer Institut System- und Innovationsforschung, 2008  
Studie: „Neue Erkenntnisse zu Produktionsverlagerung und Implikationen für strategisch orientierte Standortentscheidungen“

# Standortausbau oder -verlagerung – Kostenvorteile

Durchschnittlich müssen die laufenden Kostenvorteile bei mindestens 23% gegenüber einem vergleichbaren deutschen Standort liegen, um einen Auf- oder Ausbau von Auslandsstandorten in Betracht zu ziehen. Große und / oder im Ausland erfahrene Unternehmen erwarten geringere Einsparungen.

## Notwendige Kostenvorteile für Standortausbau oder -verlagerung



## Interpretation

- » 11% der Unternehmen würden die Produktion im Ausland selbst dann aus- oder aufbauen, wenn damit keine Kostenvorteile verbunden sind.
- » Große Unternehmen erwarten viel geringere Kosteneinsparungen.
- » Das gleiche gilt für im Ausland erfahrene Unternehmen. Bei diesen liegt der Schwellenwert um ca. 10 %-Punkte unter denen, die keinen Auslandsstandort haben.

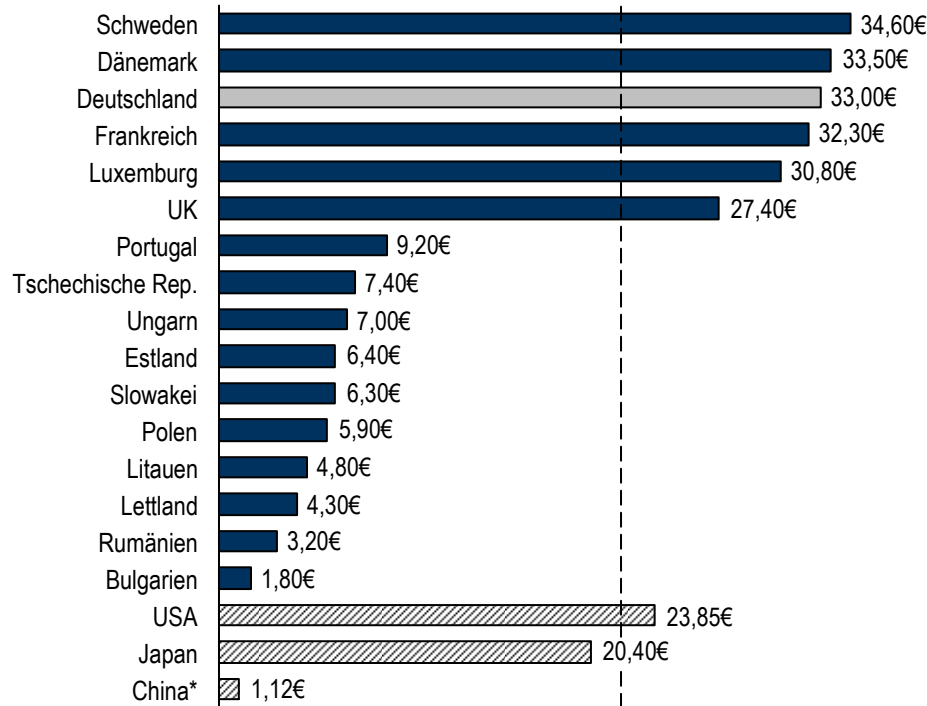
Quelle: Kienbaum Studie "Standort Deutschland", 2008.

# Erosion von reinen Kostenvorteilen im Ausland im Standortvergleich

Obwohl die Arbeitskosten in Deutschland auf einem hohen Niveau sind, fällt der Vergleich mit Osteuropa von Jahr zu Jahr besser aus. Die Zuwächse der Arbeitskosten in Osteuropa sind 10 bis 25 mal größer als die in Deutschland. Setzte sich dies fort, erreichte bspw. Lettland in ca. 8 Jahren westeuropäisches Niveau.

## Arbeitskosten international\*

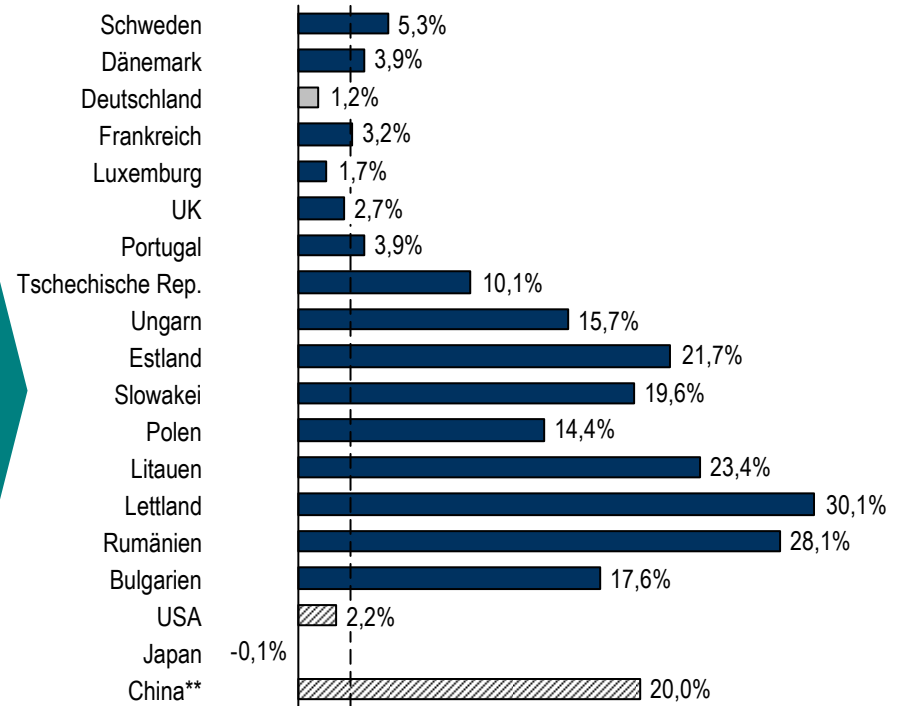
» Absolut sind die Arbeitskosten in Deutschland auf hohem Niveau. Aktuell 3. Platz in Europa:



Aber:

## Entwicklung der Arbeitskosten\*

» Die Darstellung zeigt, dass die Arbeitskosten in Deutschland nur leicht steigen:



\* Quelle: DESTATIS (Stand: 2007 im Vgl. zum VJ)  
Institut der deutschen Wirtschaft

\*\* Hochrechnung; Arbeitskosten beziehen sich auf Stadtregionen

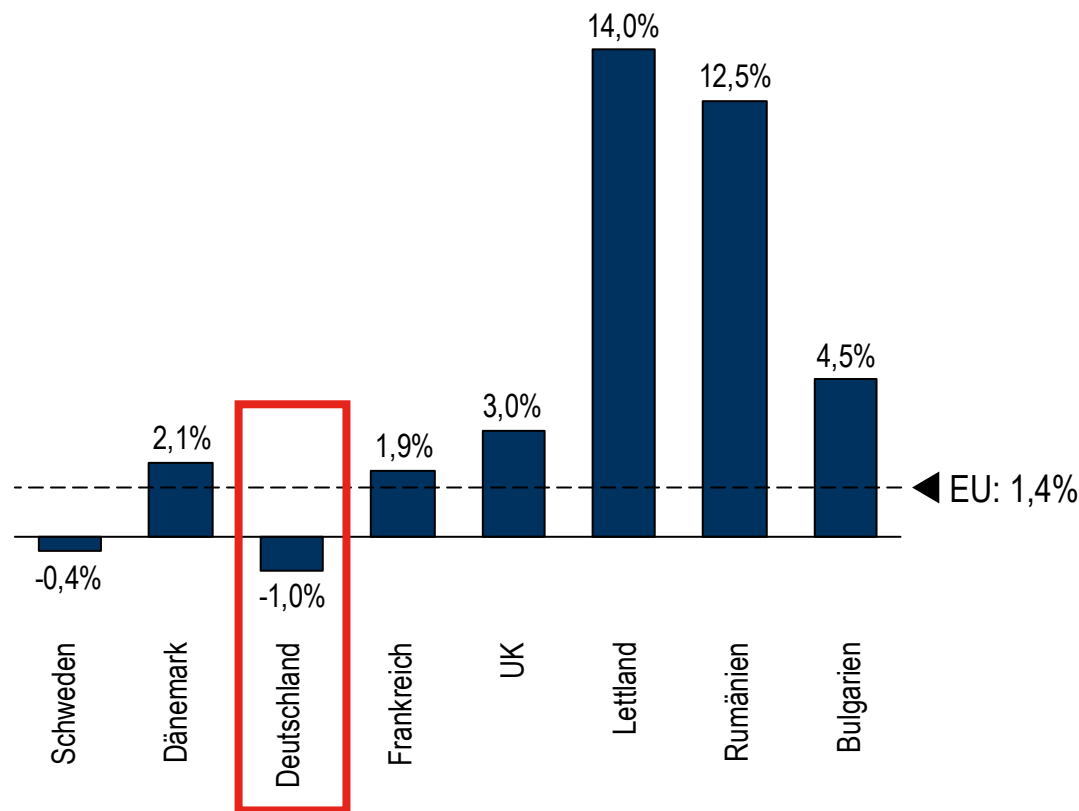
EU: 22,30€

EU: 3,0%

# Standortbestimmung Lohnstückkosten

Die Lohnstückkosten nehmen in Deutschland ab, während sie z.B. in Osteuropa stark ansteigen.

Entwicklung der Lohnstückkosten 2007 (Gesamtwirtschaft)  
im Vergleich zum Vorjahr



## Interpretation

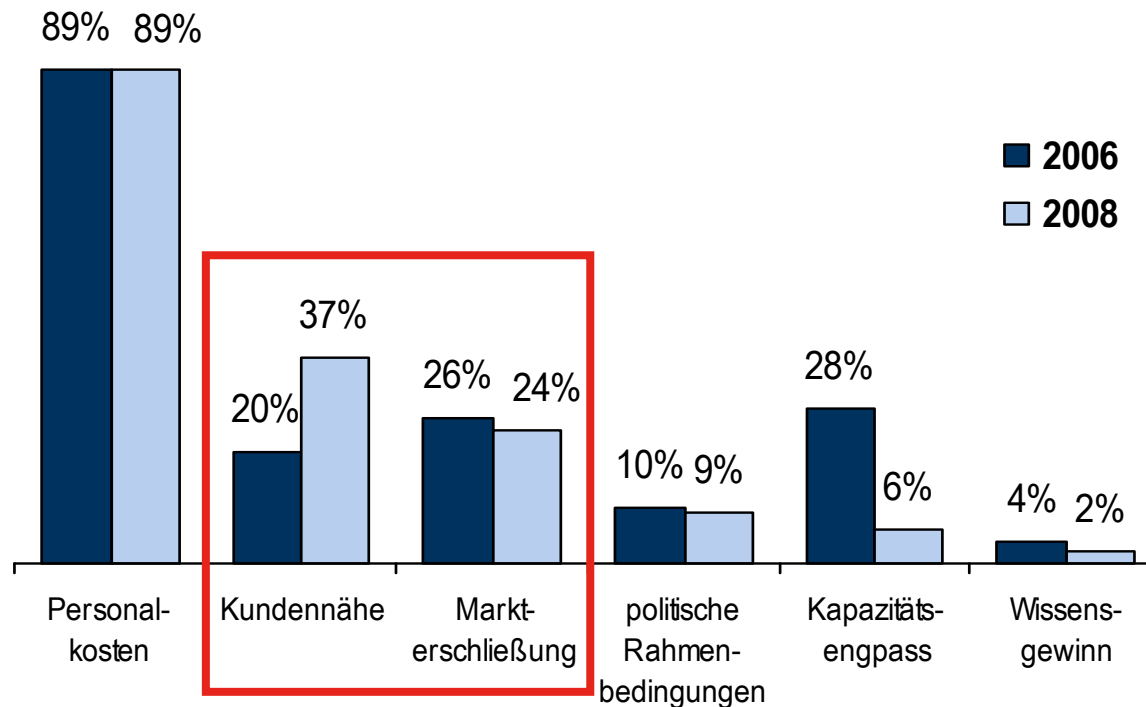
- » Durch den gezielten Einsatz von Optimierungs- und Rationalisierungsmaßnahmen haben die deutschen Unternehmen in der Vergangenheit Effizienzpotentiale erschlossen.
- » Wenn weitere Optimierungsmaßnahmen existierten, ließe sich die Schere zwischen Deutschland und Asien sowie Osteuropa noch weiter schließen.
- » In der Extrapolation käme es in nicht allzu ferner Zukunft zu einem (annähernden) Gleichstand.

# Motive für Produktionsverlagerungen im Zeitverlauf

Die sich langsam schließende Kostenschere ist dennoch kein Grund, den Standort Deutschland als gesichert zu betrachten, da „bessere Kundennähe“ als Motiv für eine Standortverlagerung signifikant zunimmt

## Veränderung der Motivationslage

Anteil der Betriebe in %



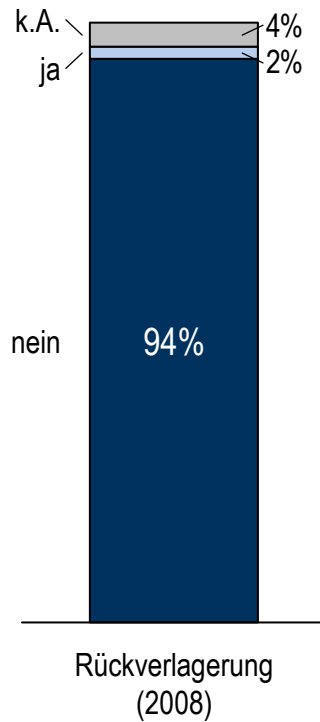
- » Die Zunahme des Motivs Kundennähe spricht dafür, dass die Markterschließung in der Vergangenheit durchaus erfolgreich war und die Expansion sich weiter fortsetzen wird
- » Kostenaspekte spielen derzeit noch die absolut dominante Rolle – die erzielbaren Effekte sind jedoch mit einem Zeithorizont von 5-10 Jahren kritisch zu bewerten

Quelle: Fraunhofer Institut System- und Innovationsforschung, 2008  
 Studie: „Neue Erkenntnisse zu Produktionsverlagerung und Implikationen für strategisch orientierte Standortentscheidungen“  
 Quelle: Kienbaum Studie "Standort Deutschland", 2008

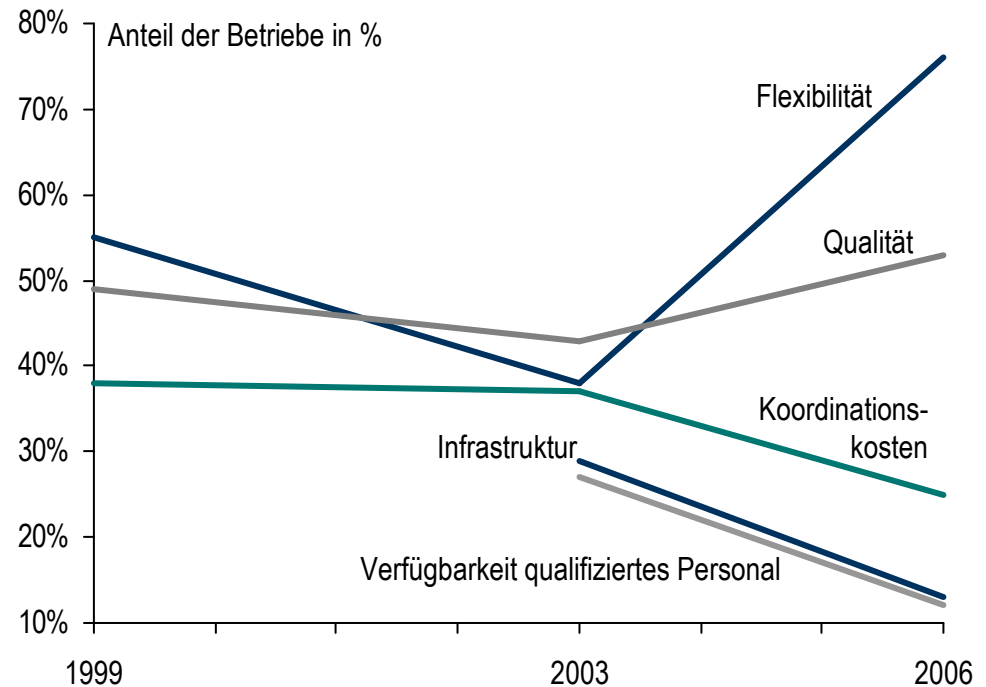
# Motive für Rückverlagerung im Zeitverlauf

Fast alle Studienteilnehmer schließen Rückverlagerungen nach bereits erfolgter Verlagerung aus. Motive zur Rückverlagerung laut ISI\* waren für Unternehmen, die dies in 2006 in Erwägung zogen, fast immer Flexibilität und Qualität.

## Motive für Rückverlagerung



Quelle: Kienbaum Studie "Standort Deutschland", 2008



\* Quelle: Fraunhofer Institut System- und Innovationsforschung (ISI), 2008  
Studie: „Neue Erkenntnisse zu Produktionsverlagerung und Implikationen für strategisch orientierte Standortentscheidungen“

## Verlagerung, Ausbau und Rückverlagerung – Fazit

- **Anzahl** der Standorte im Ausland wird **weiter zunehmen**
- **Personalkosten** sind und waren das **Hauptmotiv** für Standortverlagerungen
  - Die **Kostenvorteile**, die eine Verlagerungsentscheidung auslösen, liegen momentan durchschnittlich **bei 23%**
  - Die **erwarteten Kostenvorteile nehmen** mit der **Unternehmensgröße** und der **Erfahrung** im Ausland **ab**
  - Die **Lücke** bei den Personalkosten zwischen Deutschland und Ausland **wird** zunehmend **kleiner**
- **Kundennähe** und **Markterschließung** spielt **zunehmend** eine größere **Rolle**
- **Unternehmen**, die die Produktion ins Ausland verlagert haben, **kommen i.A. nicht zurück**

# Gliederung

---

## E

Das momentane konjunkturelle Umfeld

### 1

Warum ist der Standort Deutschland gut

### 2

Motive für Standortverlagerungen

### 3

**Welche Rolle spielt soziale Verantwortung bei Verlagerungsentscheidungen**

### 4

Hebel zur Standortoptimierung

### 5

Fazit

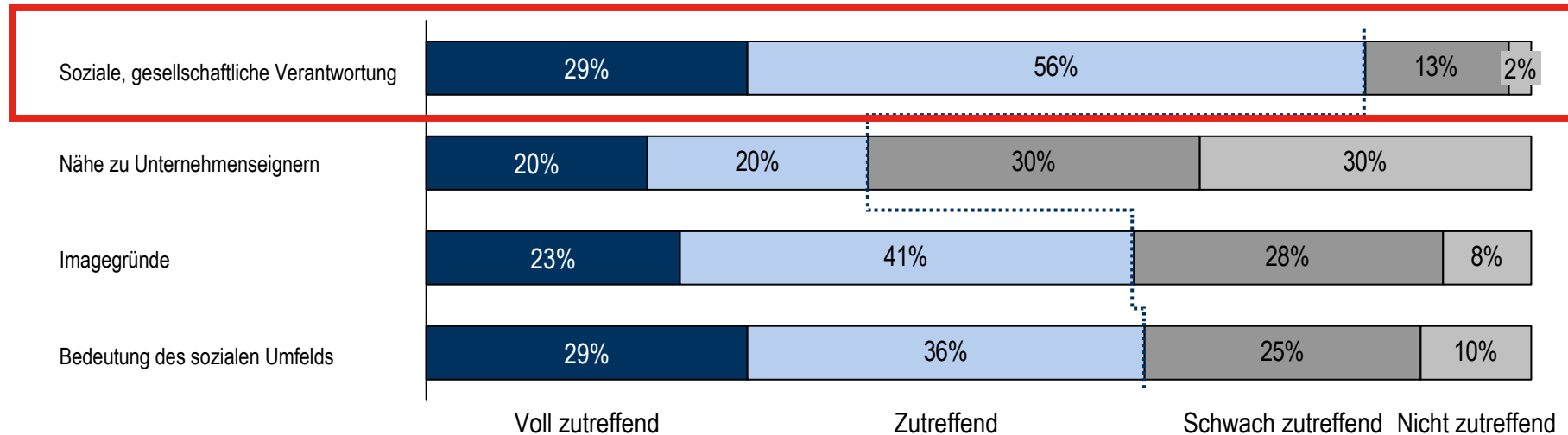
### 6

Wir über uns



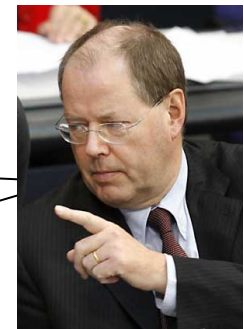
## Standortfaktoren – Soziale Aspekte

In unserer Befragung wurde die soziale Verantwortung gegenüber der Gesellschaft und dem Standort als wichtiger Faktor zur Entscheidungsfindung von der großen Mehrzahl der Unternehmen genannt. In der öffentlichen Wahrnehmung wird dieses Bild jedoch verzerrt und anders wahrgenommen



**Bundesfinanzminister Peer Steinbrück** (2005) lt. manager-magazin

"Wer aber gleichzeitig **Rekordgewinne** verkündet und den **Abbau tausender Arbeitsplätze** ankündigt, kann nicht mit meinem Verständnis rechnen", sagte er mit Blick auf Telekom-Chef Kai-Uwe Ricke. Nach Steinbrücks Auffassung sollten die Führungskräfte der Wirtschaft zu "ein paar Grundorientierungen aus der Entstehungsgeschichte der Bundesrepublik Deutschland" zurückfinden. Dazu gehöre, "dass Unternehmen eine **langfristige Strategie** entwickeln müssen. Und übrigens auch, dass **ein paar Säulen der deutschen Sozialpartnerschaft** nicht in Frage gestellt werden."



Quelle: Kienbaum Studie "Standort Deutschland", 2007

# Unternehmensbeispiele\*, die in der öffentlichen Wahrnehmung eine prägende Rolle spielen

Eine Verlagerung oder Stellenabbau zieht oft eine negative Presse nach sich, wie das kürzliche Beispiel Nokia zeigt. Aber auch andere Beispiele zeigen, dass der Faktor „Image“ an Bedeutung gewinnt.



Peanuts, Heuschrecken - und nun ist es die "Lehmschicht" aus Angestellten in der Verwaltung, die Siemens-Chef Löscher abtragen will. SZ vom 8.07.2008, als es um Abbaupläne für 17.000 Stellen in der Verwaltung ging

**Beispiele von Großunternehmen mit Fertigung in verschiedenen Ländern**

Umsatz 51.058 Mio. € (2007)  
 Mitarbeiter 116.378 (31. März 2008)  
**Absatz in D 3%**  
 Mitarbeiter D (2007) 4.500 (ca. 4%)  
 Nach Schließung des Werkes Bochum noch 1% der Mitarbeiter in D



**Daimler baut Mercedes-Werk in Ungarn (faz.net 18. Juni 2008)**  
 Mercedes baut die nächste Generation der A- und B-Klasse nicht mehr ausschließlich in Deutschland, sondern auch in **Ungarn**. Der Daimler-Vorstand hat beschlossen, **800 Millionen Euro** für ein neues Werk in Kecskemét in der ungarischen Puszta auszugeben. Für weitere **600 Millionen Euro** soll die bestehende Fertigung im badischen **Rastatt** modernisiert werden. Zetsche interpretiert die Investition von 600 Millionen Euro in Rastatt als **Bekenntnis zum Standort Deutschland** - zumal in dieser Woche schon 170 Millionen Euro für den Ausbau der Transporterfabriken in Düsseldorf und Ludwigsfelde freigegeben wurden. Der Produktionsvorstand von Mercedes-Benz, Rainer Schmückle, sagte: „Rastatt ist ein wichtiger Bestandteil unseres Produktionsnetzwerks. Wir werden das Werk auch mit der nächsten Generation von Kompaktwagen voll auslasten.“ Für Mercedes-Benz ist das ungarische Werk erst der **fünfte ausländische Standort**. „Wir sind mehr als jeder andere Autohersteller in Deutschland engagiert“, sagte Daimler-Vorstandschef Zetsche. „Nur **25 Prozent des Umsatzes** kommen aus dem **deutschen Markt**, aber **75 Prozent der Produktion**, 87 Prozent der Mitarbeiter und 81 Prozent der Investitionen entfallen auf Deutschland.“

\* ohne Wertung

# Gliederung

---

## **E** Das momentane konjunkturelle Umfeld

**1** Warum ist der Standort Deutschland gut

**2** Motive für Standortverlagerungen

**3** Welche Rolle spielt soziale Verantwortung bei Verlagerungsentscheidungen

**4** Hebel zur Standortoptimierung

**5** Fazit

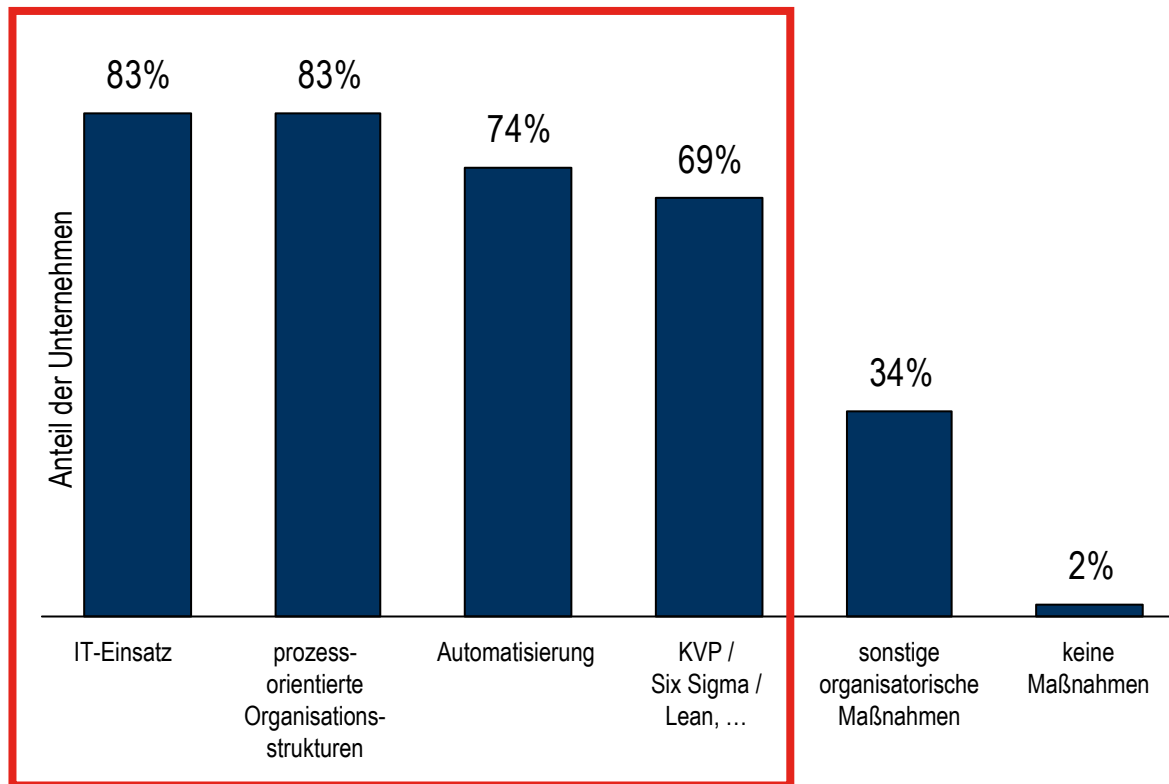
**6** Wir über uns



# Unternehmensinterne Merkmale: Optimierung und Effizienzsteigerung – Maßnahmen

Zur Optimierung setzt die Mehrheit der Unternehmen heute Maßnahmen ein, die mit hohen Investitionskosten verbunden sind, wie IT und Automatisierung. Aber auch der gezielte Methodeneinsatz für Qualitäts- und Effizienzverbesserungen (z.B. KVP, Six Sigma, ...) wird genutzt.

## Einsatz von Optimierungsmaßnahmen



Quelle: Kienbaum Studie "Standort Deutschland", 2008

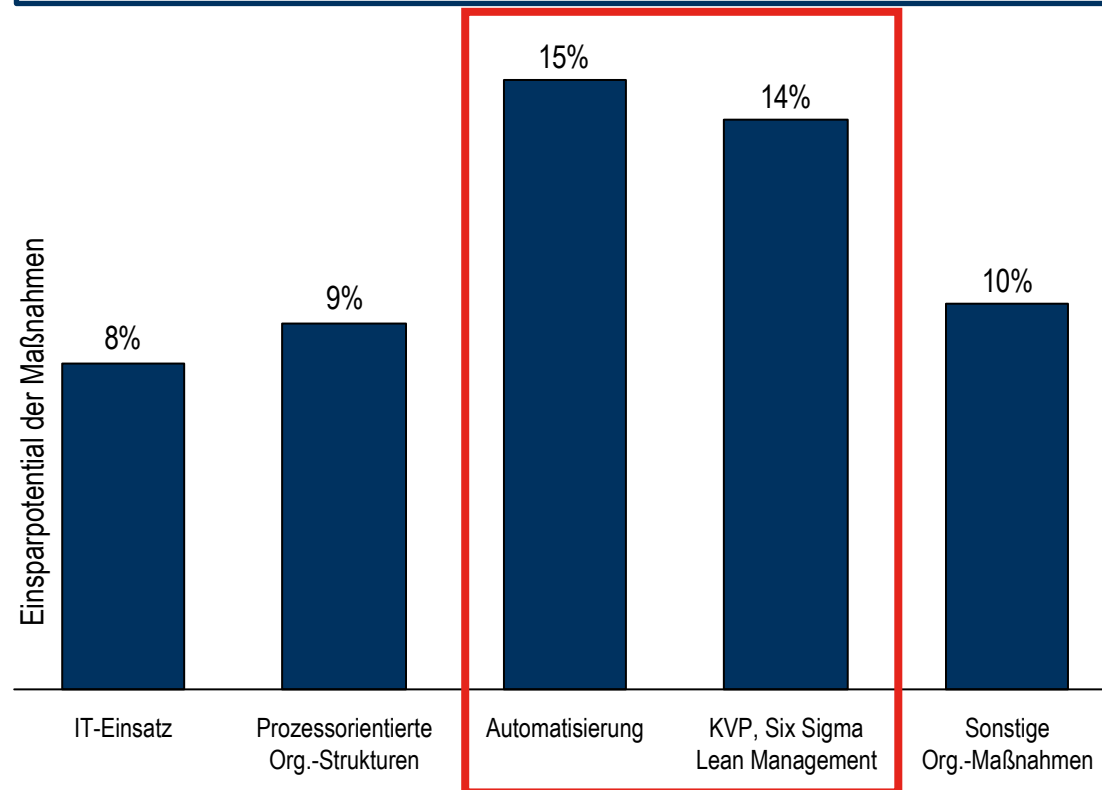
## Interpretation

- » Der Einsatz von Informationstechnologien und die Schaffung prozessorientierter Organisationsstrukturen ist bereits weit verbreitet, um Kosten- und Optimierungspotentiale zu erschließen.
- » Große Unternehmen setzen Optimierungs- und Effizienzsteigerungs-Instrumente stärker ein als kleine und mittelgroße Unternehmen.
- » In Maschinenbauunternehmen sind Maßnahmen zur Prozessoptimierung, in Automobilzuliefererunternehmen Maßnahmen zur Organisationsoptimierung stärker ausgeprägt.

# Unternehmensinterne Merkmale: Optimierung und Effizienzsteigerung – Potentiale

Durch Optimierungsmaßnahmen haben die Unternehmen teilweise erhebliche, unerschlossene Potentiale umgesetzt bzw. erwarten diese, sobald sie die Maßnahmen einsetzen.

## Ergebnispotentiale<sup>1)</sup> der Maßnahmen



## Interpretation

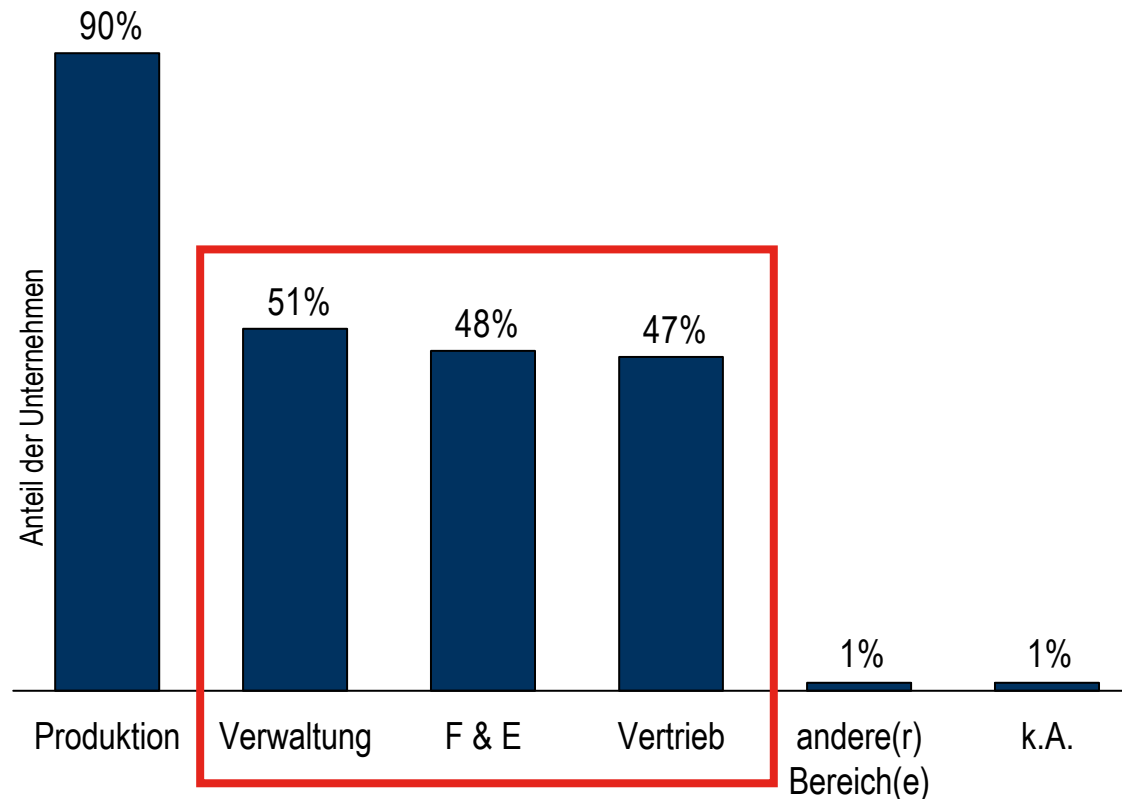
- » Insbesondere beim Einsatz der Automatisierung wird bisher nicht erschlossenes Einsparpotential gesehen.
- » Der Verbreitungsgrad der Maßnahmen spiegelt sich nicht in den zu erschließenden Einsparpotentialen wider.

<sup>1)</sup> Median Betrachtung, bezogen auf den jeweiligen derzeitigen Kostenblock  
Quelle: Kienbaum Studie "Standort Deutschland", 2008

# Unternehmensinterne Merkmale: Optimierung und Effizienzsteigerung – Einsatzbereiche

Den Schwerpunkt der Optimierungsmaßnahmen bildet nach wie vor der Bereich der Produktion. In anderen Bereichen findet man die Maßnahmen überraschenderweise erst in etwa der Hälfte der befragten Unternehmen in ähnlichem Umfang.

## Verbreitungsgrad der Maßnahmen / Instrumente



## Interpretation

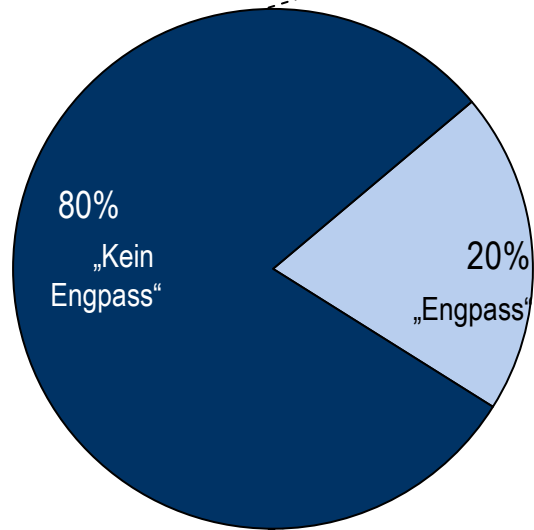
- » Fast alle Unternehmen versuchen die Produktion mit Hilfe von Optimierungs- und Rationalisierungsmaßnahmen zu verbessern.
- » Lediglich die Hälfte der befragten Unternehmen setzt Optimierungsinstrumente auch über den Bereich Produktion hinaus effektiv ein.
- » Speziell die Bereiche Vertrieb und F&E spielen im Verhältnis zur zukünftigen Bedeutung für die Standortsicherung eine unzureichende Rolle.

Quelle: Kienbaum Studie "Standort Deutschland", 2008

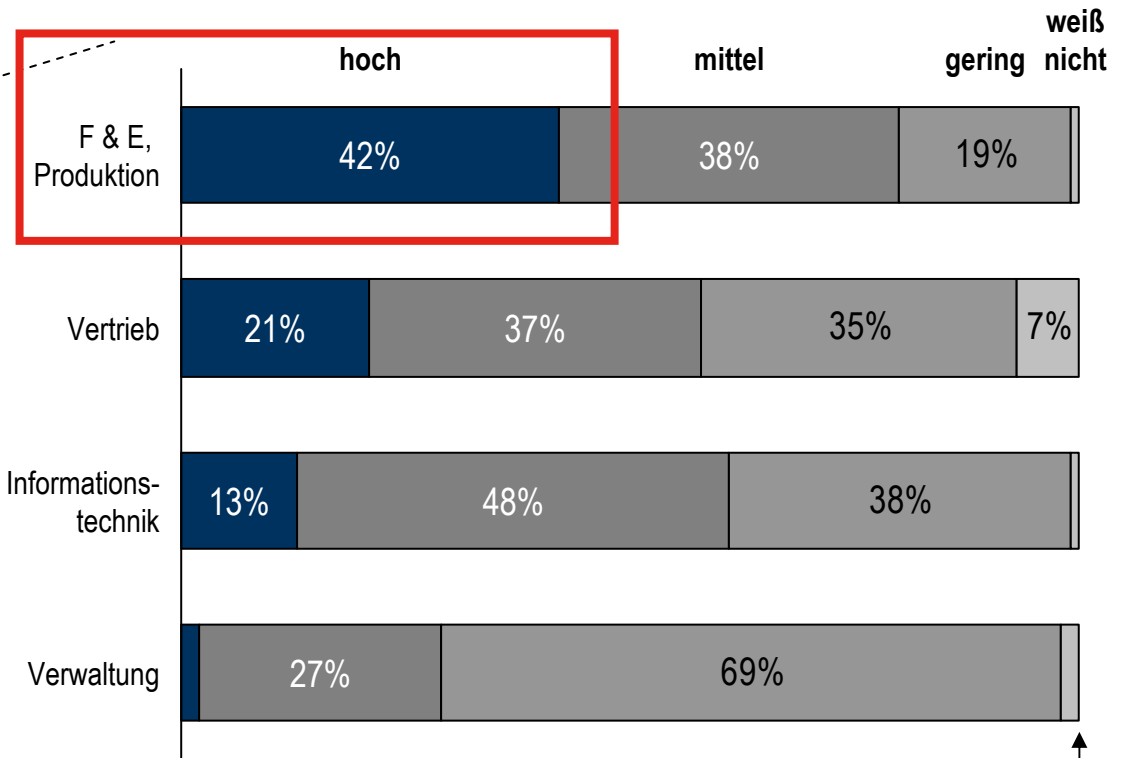
# Mitarbeitermerkmale: Engpass hochqualifizierte Mitarbeiter

Qualifizierte Mitarbeiter werden insgesamt offenbar nur bei 20% der Unternehmen zum Engpass, aber man kann einen deutlichen Schwerpunkt bei F&E / Produktion erkennen. Speziell F&E ist dabei von sehr hoher Bedeutung für die Zukunftsfähigkeit des Standortes Deutschland.

## Personal-Engpassituation



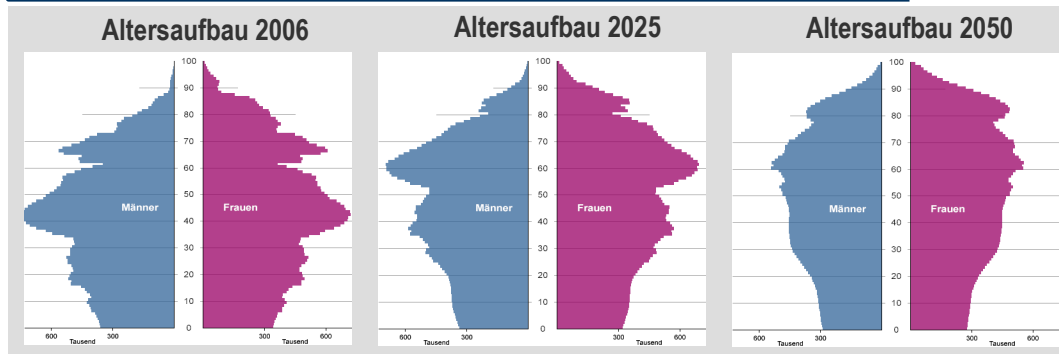
## Unternehmensbereiche mit Personal Engpassituationen



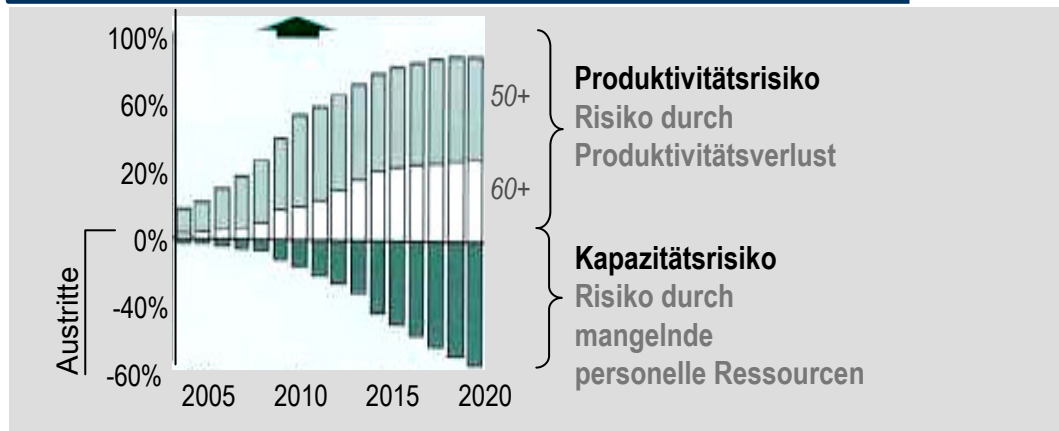
Quelle: Kienbaum Studie "Standort Deutschland", 2008

# Mitarbeitermerkmale: Vom demographischen Wandel zum „War for Talents“

## Demographische Entwicklung in Deutschland



## Risikobetrachtung



## Implikationen

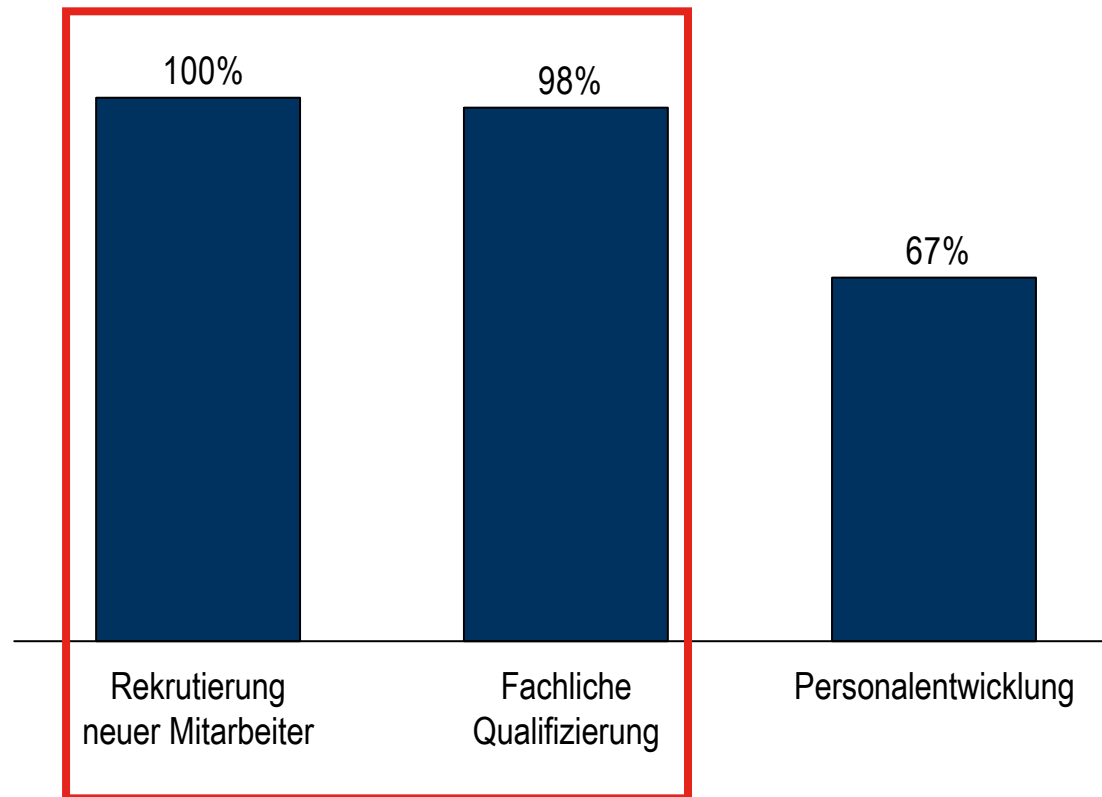
- » Flexible Arbeitszeitlösungen
- » Personalplanung (Forecast-Instrumente, „demographiefeste“ Personalplanungstools)
- » PE-Ausrichtung an Bedürfnissen älterer Mitarbeiter
- » Wissensmanagement (bei ausscheidenden Mitarbeitern)
- » Diversity Management
- » Motivationsprogramme
- » Employer Branding
- » Kompetenzmanagement
- » Versorgungsmanagement

Demographischer Wandel als Herausforderung, der Unternehmen aufgrund direkter Implikationen auf die Beschäftigungsstruktur / -beschaffung immer aktiver begegnen müssen

# Mitarbeitermerkmale: Personalwesen – Personalentwicklung

Überblick über die Schwerpunkte der Personalmaßnahmen

## Maßnahmen zur Personalentwicklung



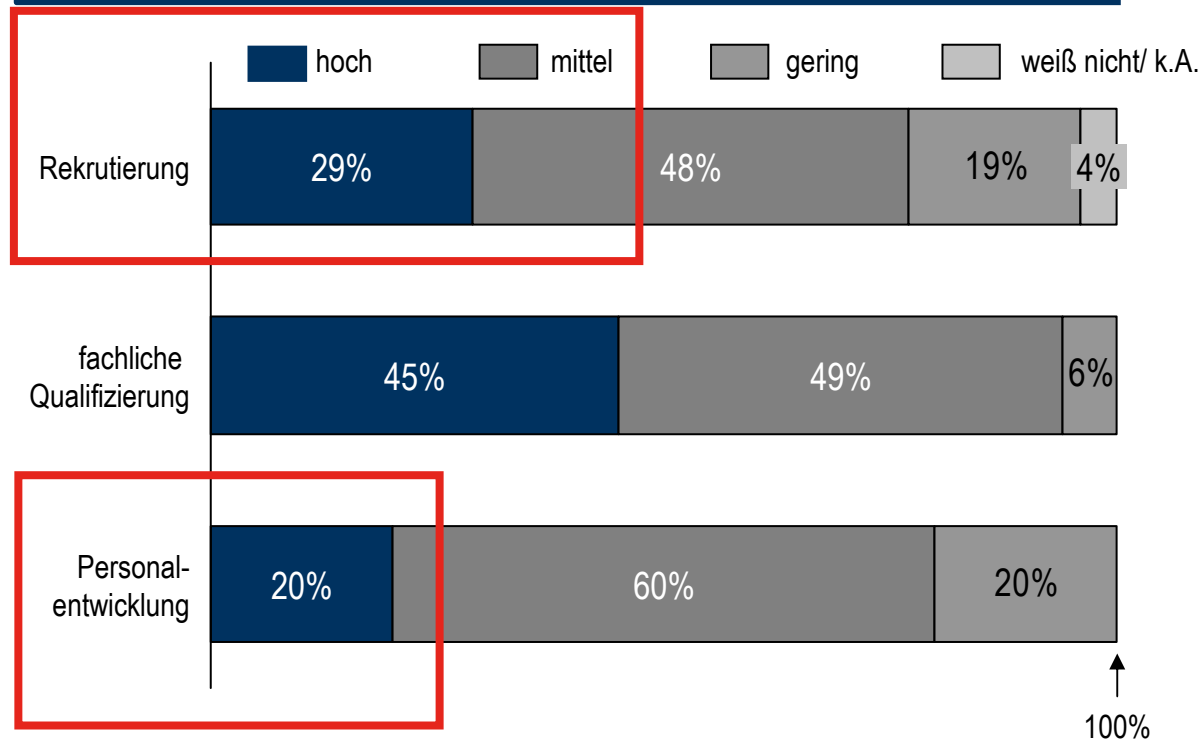
## Interpretation

- » Die betroffenen Unternehmen wenden mindestens eine Maßnahme an, um Engpässe bei qualifizierten Mitarbeitern zu vermeiden.
- » Recruiting von qualifizierten Mitarbeitern sowie fachliche Qualifizierung der Mitarbeiter im Unternehmen werden zu 100% bzw. 98% angewandt.
- » Aber: lediglich 2/3 der Unternehmen setzen auch gezielte Maßnahmen der Personalentwicklung ein.

# Mitarbeitermerkmale: Personalwesen – Erfolgsquoten der Maßnahmen

Die Umsetzung der mitarbeiterbezogenen Maßnahmen zeigt, dass die Erfolgsquoten als deutlich zu niedrig angesehen werden.

## Erfolgsquoten der Personalmaßnahmen



## Interpretation

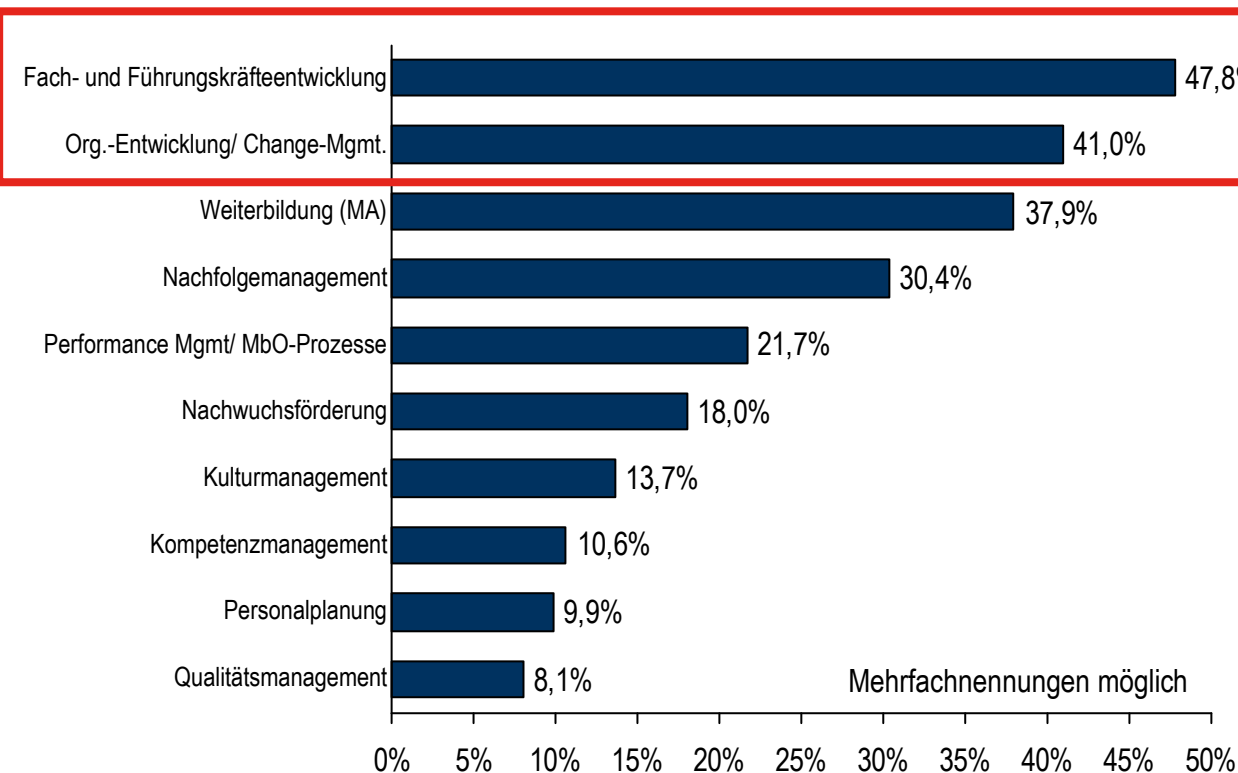
- » Nur die Maßnahme „fachliche Qualifizierung“ wird von den Unternehmen als einigermaßen erfolgreich eingeschätzt. Die Erfolgsquoten der anderen Maßnahmen sind deutlich geringer.
- » Dies legt die Vermutung nahe, dass hinsichtlich der Umsetzung und Zielgenauigkeit der Maßnahmen erhebliche Verbesserungspotentiale bestehen.

Quelle: Kienbaum Studie "Standort Deutschland", 2008

# Mitarbeitermerkmale: Personalwesen – Personalentwicklung

In den nächsten Jahren werden Fach- und Führungskräfteentwicklung unverändert wichtig bleiben. Organisationsentwicklung / Change Management haben der klassischen Weiterbildung den Rang abgelaufen.

## Schwerpunkte der Personalentwicklung in den nächsten Jahren



Quelle: Kienbaum Studie "Personalentwicklung", 2008  
Befragt wurden Unternehmen in D, AU und CH, alle Branchen und Größenklassen

## Interpretation

- » 47,8 % der Unternehmen geben Fach- und Führungskräfteentwicklung als Hauptthema der Personalentwicklung an.
- » An Bedeutung gewinnt das Thema „Organisationsentwicklung / Change Management“ mit 41%. Noch vor 2 Jahren waren es lediglich 29,8%.
- » Nur noch 37,9 % der Unternehmen geben die fachliche Weiterbildung der Mitarbeiter als Hauptthema der Personalentwicklung an. Vor 2 Jahren waren es noch 46,6 %.

# Gliederung

---

## **E** Das momentane konjunkturelle Umfeld

**1** Warum ist der Standort Deutschland gut

**2** Motive für Standortverlagerungen

**3** Welche Rolle spielt soziale Verantwortung bei Verlagerungsentscheidungen

**4** Hebel zur Standortoptimierung

**5** **Fazit**

**6** Wir über uns



## „Wir sind nicht so viel besser, wie wir teurer sind“ – bei wachsender Distanz zu den Zukunftsmärkten

- Die Unternehmen müssen die **eigene Leistungsfähigkeit** gegenüber anderen Standorten **realistisch einschätzen** - sonst droht der Verlust von Marktstellung
- Ganzheitliche **Erschließung von Effizienzpotentialen**. Hier ist ein Um- bzw. Weiterdenken dringend erforderlich hin zu den **richtigen Maßnahmen** und der **gesamthaften Betrachtung** der Unternehmensfunktionen.
- Priorisierung bei der **Fach- und Führungskräfteentwicklung, sowie Organisationsentwicklungsmaßnahmen**. Hier sollten insbesondere die zukunftsrelevanten Faktoren (**F&E, Innovation Vertrieb,**) unter Berücksichtigung der **demographische Entwicklung** im Vordergrund stehen.
- **Stärken weiter ausbauen**: Effizienz, flexible, prozessorientierte Organisationsformen und Ablaufstrukturen müssen entlang der deutlich vorhandenen Stärken des Standortes Deutschland ausgerichtet werden.
- Die bereits **vorhandenen Schwächen** (Bsp. Kostenstrukturen) und **Bedrohungen** (Bsp. Trenderkennung, Umsetzungsgeschwindigkeit von Innovationen) **konsequenter angehen**.
- Nicht die **Kosten** sondern **Märkte** und **gesellschaftliche Potentialfaktoren** bestimmen die **Verlagerungsstrategie**

# Gliederung

---

## **E** Das momentane konjunkturelle Umfeld

**1** Warum ist der Standort Deutschland gut

**2** Motive für Standortverlagerungen

**3** Welche Rolle spielt soziale Verantwortung bei Verlagerungsentscheidungen

**4** Hebel zur Standortoptimierung

**5** Fazit

**6** Wir über uns



# Kienbaum Management Consultants - “Excellence in Transformation”

---

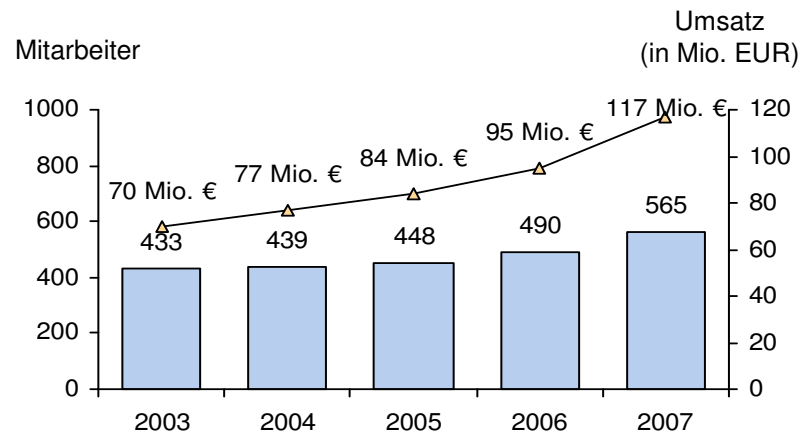
Erfolgreiche und dauerhafte Veränderungen  
durch den integrierten Beratungsansatz

**Kienbaum**   
Executive Search  
Human Resource & Management Consulting

# Kienbaum Consultants International

## Die führende Human Resource orientierte Managementberatung in Europa

### Umsatz 2003-2007



### Unsere Philosophie

- » **Messbarer Mehrwert für unsere Kunden:** Seniorität, Industrieexpertise, Management Erfahrung und Know How in der Durchführung von Performance Improvement Projekten (inkl. Mgmt. & Reporting Systemen, IT etc.)
- » **Partner für den gesamten Transformationsprozess**
- » **Gemeinsam mit unseren Kunden** entwickeln wir **intelligente, ganzheitliche und realistische Lösungen** für **strategische Herausforderungen**

### Weltweite Präsenz



# Kienbaum Consultants International

## Struktur

**Kienbaum Consultants International GmbH (KCI)**

**Holding**

**Kienbaum Management  
Consultants GmbH  
(KMC)**

**Management Consulting**



**Kienbaum Executive  
Consultants GmbH  
(KEC)**

**Executive Search**

# Unser Service Portfolio

## Schwerpunkte

### Strategie

- » Assessment & Strategieprozessbegleitung
- » Integration in BSC & Handlungsschwerpunktentwicklung
- » Strategische Neuausrichtung und Restrukturierung

### Process Excellence

- » Reduzierung der Produktkosten, Garantie- und Kulanzkosten
- » Reduktion der Total Cost of Quality/ Robust Design (time to quality)/ Six Sigma
- » Optimierung Wertschöpfungsdesign (value chain excellence)

### Supply Chain Management

- » Lieferantenauswahl, -bewertung, -entwicklung, -steuerung
- » Reduktion der Total Cost of Ownership, Lieferkettenmanagement
- » Logistikkosten (In/Outbound), -steuerung, Bestandsmanagement

### Organisational Effectiveness

- » (Neu-) Ausrichtung der Organisation, direkte/indirekte Bereiche
- » Aufbau- und Ablauforganisationsoptimierung
- » Business Performance Management System

### Asset Management

- » Steigerung der Gesamtanlagennutzung (OEE)
- » Steigerung und Stabilisierung des Outputs / Anlaufmanagement
- » Reduktion der Total Cost of Maintenance

### Sales & Marketing

- » Erarbeitung und Umsetzung von ganzheitlichen Wachstumsstrategien
- » Steigerung der Effektivität der Vertriebsorganisation
- » Multiprojektmanagement, Steigerung der Netzwerkkompetenz

# Unser Service Portfolio

## Schwerpunkte

### HR Strategie & Organisation

- » Neuausrichtung der HR Strategie & Prozesse
- » Performance Management System
- » Organisationseffizienz

### Personal Entwicklung

- » Executive Coaching
- » Diagnostik (Development Center & Management Audits)
- » Führungssysteme & Kompetenzmanagement

### Compensation

- » Gesamtvergütungssysteme & Wertkontenmodelle
- » Executive Compensation
- » Incentive-Systeme & integriertes Performance Management

### Business Technology Management

- » IT-Strategieentwicklung
- » Effizienz & Effektivität (Organisation & Technologie)
- » IT Business Alignment (Assessment, Definition & Auswahlunterstützung)

### Post Merger Integration

- » Synergieentwicklung & Umsetzung
- » Cultural Assessment & Integrationsplanung
- » HR Due Dilligence

# Kienbaum Transformation Consulting

## Die Herausforderung unserer Kunden

Unternehmen sind angesichts globaler Märkte, immer kürzer werdender Produktlebenszyklen und unablässig steigender Kundenanforderungen mit einer atemberaubenden Umfeldynamik konfrontiert. Um hierbei bestehen und den externen Veränderungen gerecht werden zu können, wird die Bewältigung von Wandel zur Daueraufgabe.

Häufig scheitern Transformationsprojekte, weil Unternehmen sich entweder ausschließlich auf eine fachlich-inhaltliche Ebene konzentrieren oder einseitig verhaltens- und unternehmenskultur-bezogene Veränderungsaspekte in den Vordergrund stellen. Erfolgreicher Wandel erfordert hingegen die umfassende Berücksichtigung beider Dimensionen. Kienbaum verfügt über langjährige Erfahrung und ausgewiesene Expertise in allen Feldern des Veränderungsmanagements. Über eine integrierte Projektsteuerung und gezielte Interventionen auf allen relevanten Change-Ebenen stellen wir den dauerhaften Erfolg unserer Klienten sicher.

## Unser Beitrag zum Erfolg unserer Kunden

Kienbaum unterstützt Unternehmen seit 60 Jahren bei der erfolgreichen Bewältigung von Veränderungen. Mit unserem integrierten Beratungsansatz gestalten wir Veränderungsprojekte ganzheitlich auf den Ebenen Prozesse, Systeme und Menschen. Wir entwickeln Strategien, die den langfristigen Unternehmenserfolg unserer Klienten sicher stellen. Gleichzeitig befähigen wir die Gesamtorganisation zur erfolgreichen Implementierung der Unternehmensstrategie und erhöhen ihre Lern- und Veränderungsfähigkeit für die Zukunft.

**Kienbaum – Excellence in Transformation**

# 70% aller Transformationsprojekte scheitern...

## Wesentliche Ursachen für das Scheitern von Transformationsprojekten

### Einbindung, Selektion und Qualifikation der Mitarbeiter

- Die Kommunikation ins Unternehmen erfolgt zu spät und die Mitarbeiter werden nicht in ausreichendem Maße involviert;
- Unangenehme Personalentscheidungen werden verschleppt. Personalabbaumaßnahmen und -freisetzungen werden zu spät beschlossen und kommuniziert
- Mitarbeiter werden nicht entsprechend ihrer neuen Aufgabenstellung qualifiziert und ausgewählt
- Der Nutzen wird nicht offensiv kommuniziert; die Ängste und Verunsicherung der Mitarbeiter werden ignoriert
- Top- und Middle-Management werden nicht als Vorbilder genutzt, die den Transformationsprozess substantiell nach vorne bringen

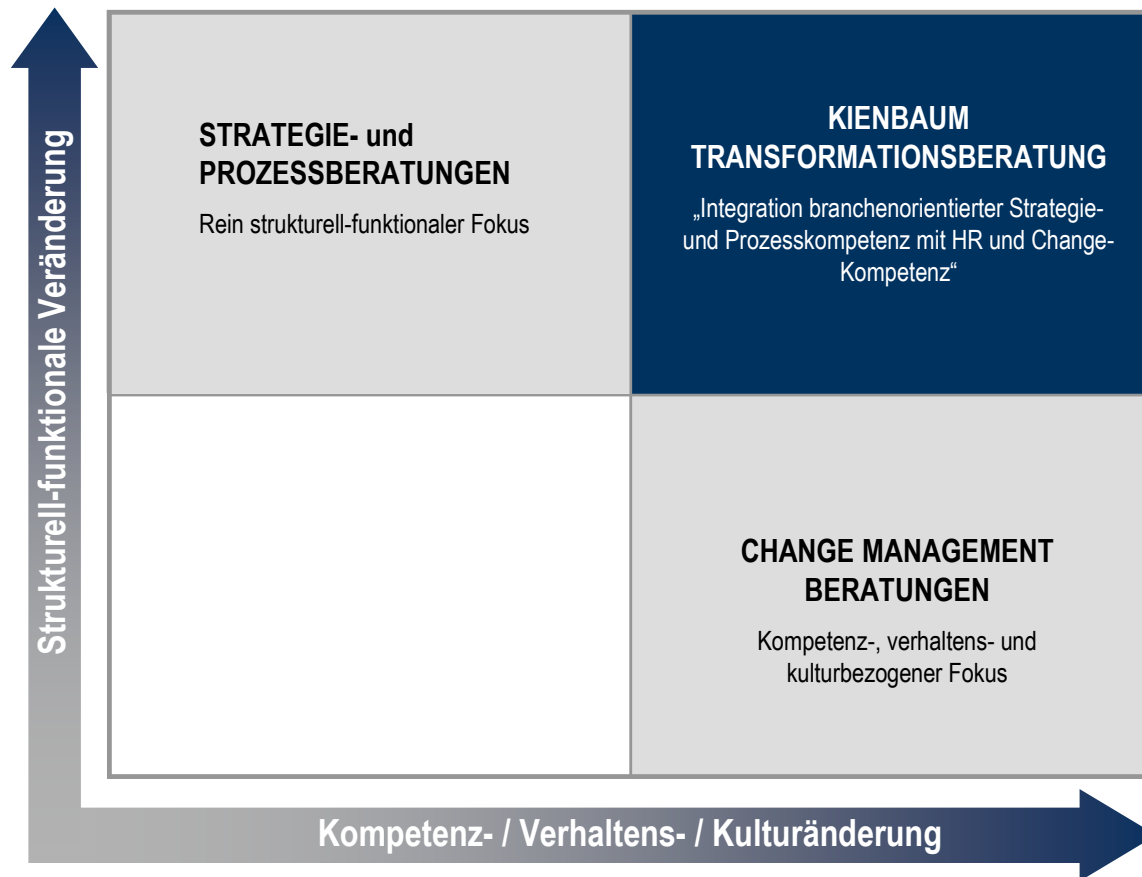
### Integriertes Programm-Management

- Veränderungsziele und „Case for Action“ werden oft nicht explizit definiert und bleiben somit unklar
- Zeitbedarf und Komplexität des Transformationsprojektes werden unterschätzt und zu viele Projekte gleichzeitig angestoßen, so dass die Balance zwischen Stabilität und Wandel verloren geht
- Fachlich-inhaltliche und verhaltens-kulturbezogene Ebenen von Transformationsprojekten werden sequenziell, nicht integriert bearbeitet
- Wechselwirkungen werden nicht erkannt und aktiv gemanaged
- Oft fehlt ein stringentes Projektmanagement sowie ein übergreifendes Performance Management mit klarer Fortschritts-Kontrolle und Einfluss auf Key Performance Indicators

## Wirkung

- Geringe Akzeptanz
  - Fehlende Multiplikatoren-Wirkung
  - Im Extremfall aktiver Widerstand
  - Teure Nachjustierungen
- 
- Umsetzung dauert zu lange
  - Budgets werden überzogen
  - Ziele werden nicht oder nur teilweise erreicht
  - Hoher Abstimmungsaufwand zwischen den Einzel-Initiativen

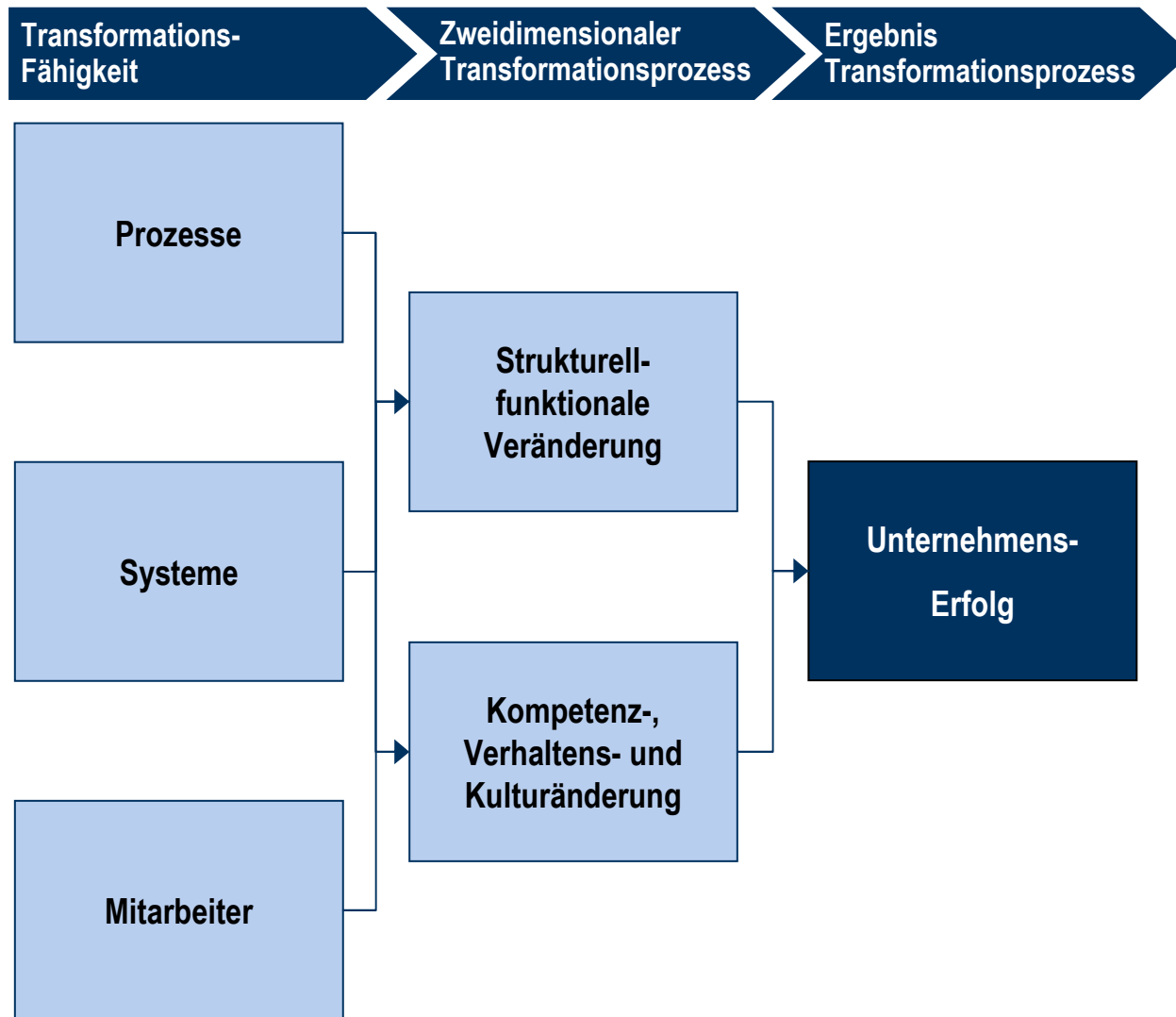
# Entscheidend für den Erfolg von Transformationsprojekten ist die Kombination von fachlich-inhaltlichen und verhaltens-kulturbezogenen Aspekten



## Kienbaum-Erfahrungen

- **Change Management** wird **oft** als **separater Teilaspekt** gesehen, der „nebenher läuft“ oder gar erst im Nachgang erfolgt
- Die **fehlende Integration** mit der inhaltlichen Seite **verhindert** eine **Motivation** der Mitarbeiter und führt oft zu Ablehnung
- Andererseits **gefährdet** ein **rein inhaltlicher Fokus** ebenfalls die **Akzeptanz** in der Organisation
- Die **Architektur** und **integrierte Umsetzung** des besten und schnellsten Weges zum Ziel ist die **entscheidende Fähigkeit**, die der Komplexität heutiger Unternehmen gerecht wird

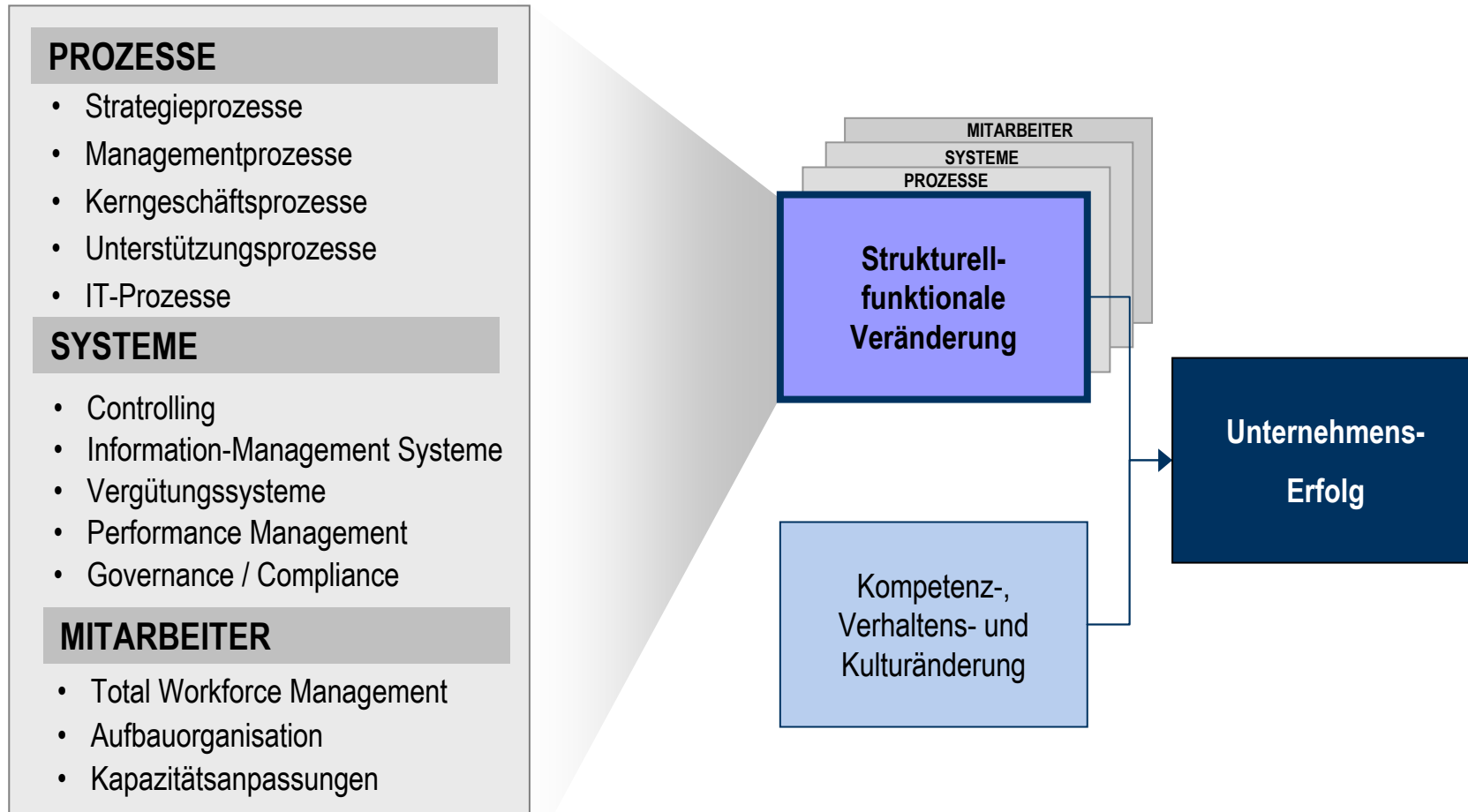
# Durch die Verknüpfung der Dimensionen Systeme, Prozesse und Mitarbeiter gelingt die dauerhafte Steigerung des Unternehmenserfolges



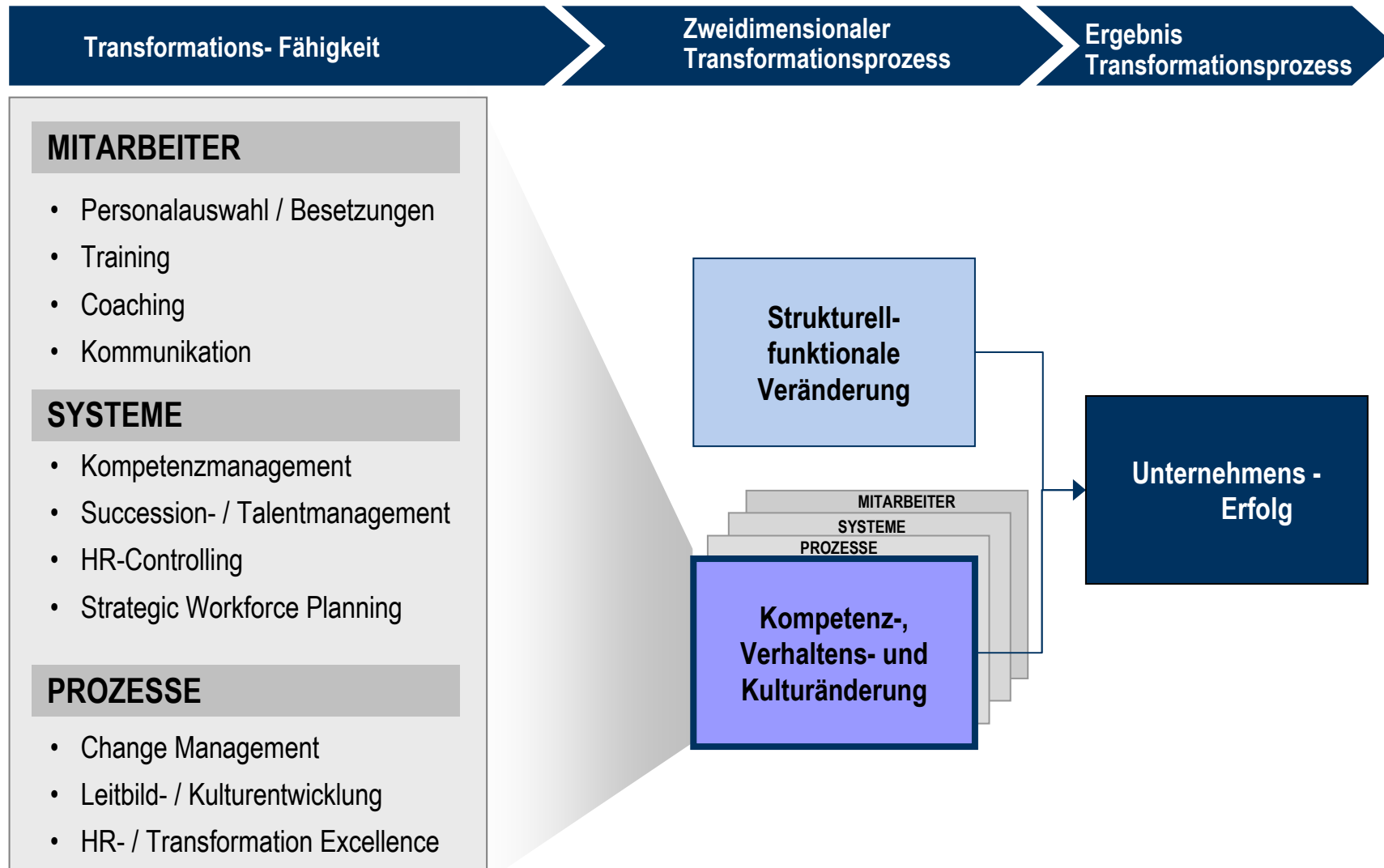
## Kommentierung

- Die Transformationsfähigkeit eines Unternehmens wird von **allen drei Dimensionen Systeme, Prozesse und Mitarbeiter entscheidend** beeinflusst
- Wenn entweder die **fachlich-inhaltliche** oder die **verhaltenskulturbezogene Veränderung** scheitert, ist der Projekt- und Geschäftserfolg **gefährdet**
- Die Fokussierung auf **Resultate anstatt auf Aktivitäten** verbindet die komplementären Elemente und leitet die Veränderung ein

# Beispielhafte Schwerpunkte der strukturell-funktionalen Veränderung



# Beispielhafte Schwerpunkte der Kompetenz- und Kulturveränderung



# Das Vorgehen unterteilt sich prinzipiell in vier Phasen – Zielbild-Definition, Evaluation, Design/Konzeption und Implementierung



# Kienbaum kann beide notwendigen Komponenten mit höchster Expertise einbringen und im Projekt erfolgreich verknüpfen

## Kienbaum als kompetenter Partner in Transformationsprojekten

### Organisation

- Kienbaum deckt mit seinen Unternehmensbereichen alle relevanten Felder integrierter Transformationsprojekte ab
- Kienbaum verfügt sowohl über Experten in der klassischen Managementberatung als auch im HR-Bereich. Dies spiegelt sich deutlich in den Werdegängen und Profilen unserer Berater

### Qualifikation

- Kienbaum Berater verfügen über breite Erfahrung in der Durchführung integrierter Unternehmenstransformationen
- Unsere Mitarbeiter werden im Hinblick auf ganzheitliche Veränderungsprojekte umfassend geschult

### Projektansatz

- Berater mit unterschiedlichem Experten-Know-How können in Abhängigkeit von der Projektphase flexibel eingesetzt werden
- Durch Projektrealisierung „aus einer Hand“ lassen sich Zeit- und Qualitätseinbußen sowie Reibungsverluste zwischen unterschiedlichen Beratungshäusern vermeiden
- Kienbaum bildet Change Agents im Unternehmen aus, die den dauerhaften Projekterfolg langfristig sicher stellen

## Erfolgsfaktoren

- Die **Verbindung von klassischer Managementberatung und HR gleichberechtigt unter einem Dach** ist ein wesentliches Alleinstellungsmerkmal
- Durch gezielte Schulungen und praktische Erfahrungen sind unsere **Mitarbeiter optimal für diese Projekte qualifiziert**
- Der Kienbaum Projektansatz ermöglicht die Beratung „aus einer Hand“ und **ist auf die Übergabe von Wissen und Verantwortung an interne Mitarbeiter angelegt**
- Dies steht im **Kontrast zur klassischen Konstellation mit separater Change Management Unterstützung**, die durch fehlendes inhaltliches Verständnis, Schnittstellenprobleme und Koordinationsaufwand gekennzeichnet ist

# Ihr Ansprechpartner

---

## Kontakt:

Kienbaum Management Consultants GmbH

Georg-Glock-Straße 8  
40474 Düsseldorf



### Stefan Falckenberg

☎ +49 (2 11) 96 59 – 271

Fax +49 (2 11) 96 59 – 335

Mobil +49 (173) 596 4447

E-mail: [stefan.falckenberg@kienbaum.de](mailto:stefan.falckenberg@kienbaum.de)