

Standortwirtschaftlichkeit:

Planungsinstrumente für ein gatewaybasiertes Standortcontrolling

Univ.-Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Horst Wildemann ist Inhaber des Lehrstuhls für Unternehmensführung, Produktion und Logistik an der Technischen Universität München und Geschäftsführer der Unternehmensberatung TCW GmbH & Co. KG für Produktions-Logistik und Technologie-Management.

Kaum eine Entscheidung im Unternehmen steht heute mehr in der Öffentlichkeit und wird häufiger in Frage gestellt als die über Unternehmensstandorte. Dabei beinhaltet der Vergleich unterschiedlicher Standortoptionen stets qualitative und quantitative Faktoren sowie betriebswirtschaftliche und soziale Aspekte. Diese zu einem schlüssigen Gesamtbild zu verknüpfen und daraus rechtzeitig die richtigen Schlussfolgerungen zu ziehen, ist eine Herausforderung für das Standortcontrolling. Durch ein zyklisches Durchlaufen eines definierten Gateway-Prozesses können Schwachstellen frühzeitig erkannt und mit Hilfe eines phasenspezifischen Methodeneinsatzes beseitigt werden.

Die Qualität aktueller Standortentscheidungen lässt sich an einer rückblickenden Betrachtung auf Entscheidungen der Vergangenheit ermessen. In den Jahren 2000 bis 2004 entschieden sich 32 % der Unternehmen im produzierenden Gewerbe für die Durchführung einer Verlagerung (Abbildung 1). Der Verlagerungserfolg wurde im Nachhinein sehr unterschiedlich beurteilt. Bei einer Verlagerung von Forschung & Entwicklung wurden 60 % der Verlagerungen als mäßig oder nicht erfolgreich beurteilt, bei Montage und Fertigung lag die Erfolgsquote bei zwei Dritteln [1].

Einzig die Verlagerungen von administrativen Funktionen galten als durchwegs erfolgreich. Damit erwiesen sich ein Drittel der Verlagerungen als nicht erfolgreich. Dies zeigt, dass die Qualität der Standortentscheidungen erheblich steigerungsfähig ist. Voraussetzung dafür ist ein effektives und effizientes Standortcontrolling [2].

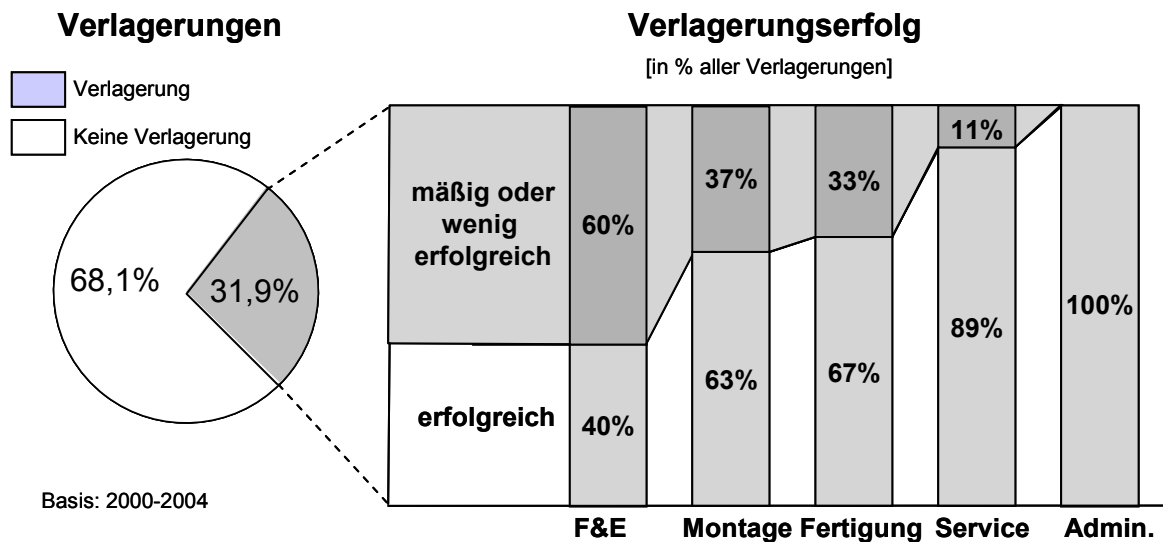


Abbildung 1: Verlagerungserfolg

Gatewaybasierter Standortcontrolling-Prozess

Drei wesentliche Anforderungen lassen an die Gestaltung eines Standortcontrollingprozess stellen:

- Er sollte wie alle institutionalisierten Prozesse zyklisch erfolgen.
- Die Ausweitung des Planungsumfangs erfolgt über definierte Eskalationsstufen.
- Gateways sichern die Qualität des Controllingprozesses.

Werden diese Anforderungen berücksichtigt, so lässt sich ein in Abbildung 2 gezeigter Controllingprozess gestalten. Dieser besitzt fünf Phasen:

- die Positionsbestimmung,
- die Strategieplanung,
- die Szenarioplanung,
- die Strukturplanung sowie
- die Umsetzung und das Controlling.

Jede dieser Phasen besitzt ein Gateway, an dem überprüft wird, ob ein weiterer Eskalationsschritt notwendig erscheint. Wird in der ersten Phase der Positionsbestimmung Veränderungsbedarf diagnostiziert, so schaltet das entsprechende Gateway auf „grün“, was dazu führt, dass im nächsten Schritt eine Strategieplanung erfolgen sollte. Entsprechendes gilt für alle weiteren Phasen. Bleibt die Ampel auf „rot“ so, bedeutet dies, dass im Sinne des zyklischen Controllings ein erneuter Durchlauf der vorgelagerten Eskalationsstufe zu durchlaufen ist [3] [4].

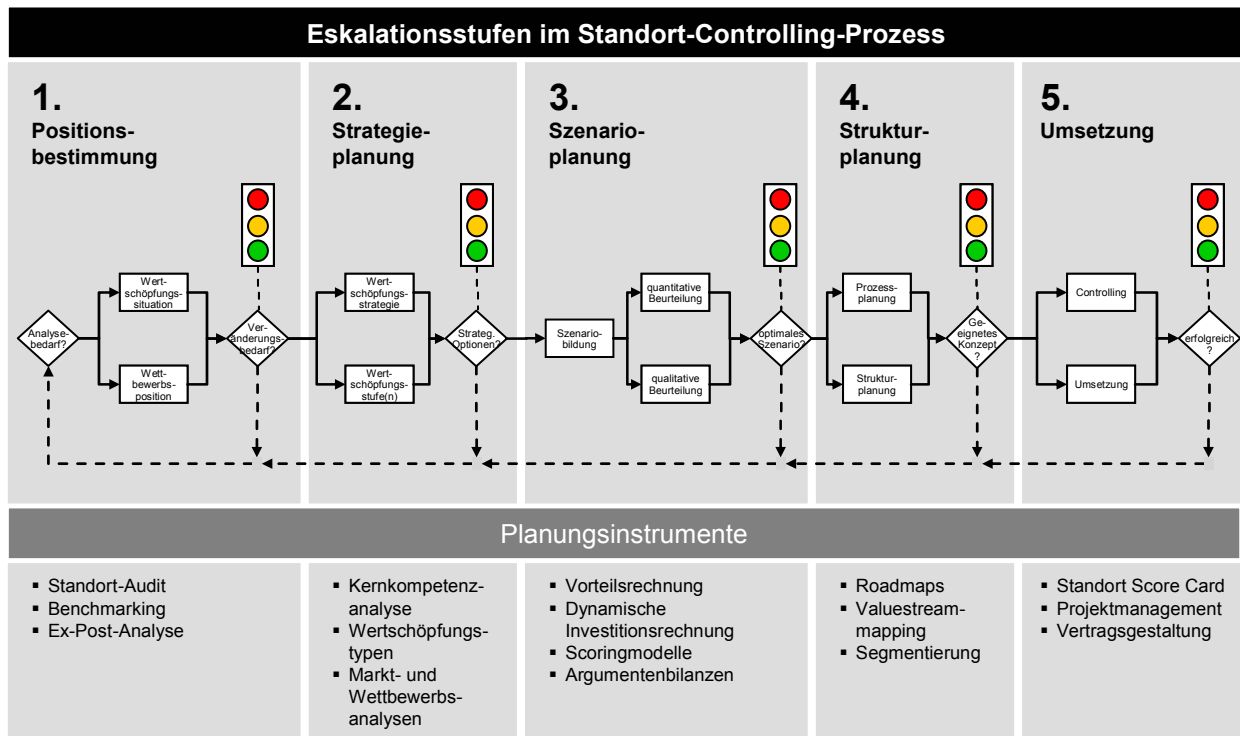


Abbildung 2: gatewaybasierter Standort-Controlling-Prozess

Einsatz neuer Controllinginstrumente

Für jede Phase lassen sich Instrumente identifizieren, die eine Fundierung der Entscheidung unterstützen. Dabei handelt es sich sowohl um weithin bekannte Instrumente als auch um spezifische Tools, auf die im Rahmen dieses Artikels vertieft eingegangen werden soll.

Eigene empirische Untersuchungen zum Methodeneinsatz zeigten, dass in Unternehmen insbesondere in den Phasen der Strategieplanung und der Szenariobildung ein intensiverer Instrumenteneinsatz festzustellen ist. Die Phasen der Strukturplanung sowie der Umsetzung und des Controllings werden methodisch hingegen kaum unterstützt. Insgesamt werden die Kostenvergleichsrechnung, die Rentabilitätsrechnung sowie die Amortisationsrechnung als die wichtigsten Instrumente eingeschätzt, die auch am häufigsten angewendet wurden. Neben diesen rein quantitativen Methoden besitzen eher qualitative Methoden wie die Risikoanalyse, das Standortaudit oder Checklisten ebenfalls eine hohe Bedeutung und werden häufig zur Entscheidungsfindung eingesetzt. Insgesamt ist der Durchdringungsgrad von Methoden zur Standortplanung jedoch auf durchschnittlichem Niveau [2].

1) Positionsbestimmung

Zunächst sollte die gegenwärtige Position des Unternehmens in Bezug auf die Wettbewerbsfähigkeit der eigenen Standorte bewertet werden. Hilfreich hierfür ist die Durchführung eines Standortaudits. Dabei werden sowohl die Prozessperformance, die interne Methodenentwicklung sowie wichtige Key Performance Indikatoren aufgenommen und analysiert. Ziel ist es dabei, mögliche Leistungsdefizite zu bestimmen und Best-Practice-Lösungen zu identifizieren, die auf das eigene Unternehmen übertragbar sind. Neben einer Evaluierung der gegenwärtigen Lage ist auch eine rückblickende Betrachtung und Analyse der getroffenen Standortentscheidungen von Bedeutung. Im Rahmen der Ex-Post-Analyse wird untersucht, inwieweit sich frühere Planungen von standortbezogenen Maßnahmen und daraus resultierende Ergebnisse unterscheiden. Hieraus können wichtige Schlüsse für eine verbesserte Neuplanung gezogen werden. Grundlage für eine rückblickende Bewertung bildet dabei eine strukturierte Bilanzierung und Aufarbeitung der bisherigen Standortentscheidungen [4] [5].

2) Strategieplanung

Nachdem die eigene Position bestimmt und ein Veränderungsbedarf erkannt wurde, ist in einem nächsten Schritt eine Standortstrategie zu entwickeln. Hierbei geht es darum, mögliche strategische Optionen zu erkennen und eine Auswahl der zu optimierenden oder zu verlagernden Wertschöpfungsstufen zu treffen. Dabei sind sowohl externe als auch interne Faktoren zu berücksichtigen. Dabei kann es hilfreich sein, die eigene Wertschöpfungsstrategie anhand der Kriterien Wettbewerbsstrategie, Prozess- und Produktstruktur sowie der Risikobeurteilung einem von vier Wertschöpfungstypen zuzuordnen (Abbildung 3):

- Der „globale Kostenoptimierer“ legt seinen Schwerpunkt auf eine kostenorientierte Gestaltung der Wertschöpfungskette. Vorwiegend lokale Kunden werden in einem umkämpften Markt bedient. Durch ein globales Beschaffungs- und Logistiknetzwerk gelingt es, die eigenen Produkte konkurrenzfähig zu produzieren und sie in der Nähe der Kunden zu konfigurieren.
- Der „internationale Individualisierer“ konzentriert sich auf die Entwicklung und Vermarktung innovativer, kundenindividueller Produkte. Seine Erfolgsfaktoren liegen vor allem in der Konzentration auf der Gestaltung innovativer Produkte sowie im Aufbau einer globalen Vertriebs- und Servicestruktur.

- Der „beschaffungsorientierte Produktvermarkter“ fokussiert sich auf eine weltweite Vermarktung von Großserien- und Standardprodukten. In der kosten- und kundenorientierten Gestaltung einer globalen Beschaffungs- und Vertriebsstruktur liegen seine Erfolgsfaktoren.
- Die Kernkompetenz des „risikobewussten Wertschöpfungsoptimierers“ liegt innerhalb der eigenen Wertschöpfungsprozesse. Die ständige Innovation in Produkten und Prozessen ermöglicht ihm die Entwicklung wertschöpfungsgebundener Wettbewerbsvorteile.

Mit Hilfe dieser Typisierung wird es möglich, die Gestaltungskonzepte für den Aufbau globaler Wertschöpfungsketten aufzuzeigen und Erfolgsfaktoren bei der Wertschöpfungsgestaltung zu spezifizieren. Mit einem internetbasierten Bewertungstool kann sich jedes Unternehmen bewerten und erhält profilspezifische Hilfestellungen [1].

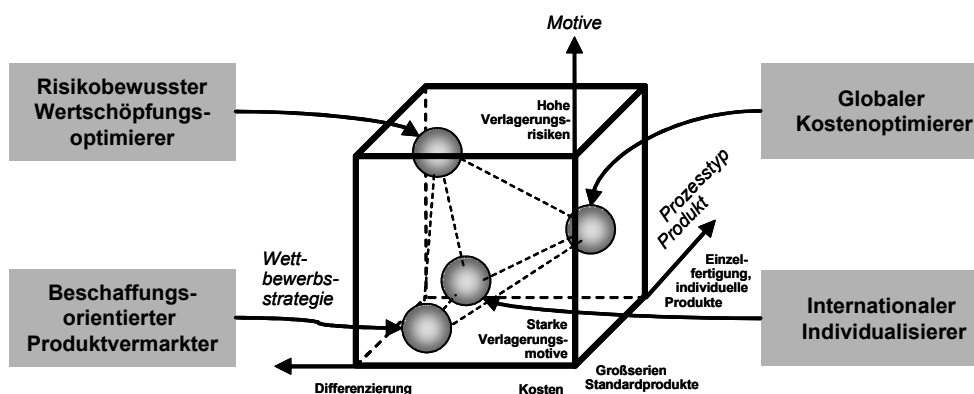


Abbildung 3: Wertschöpfungstypen

3) Szenarioplanung

Im Rahmen der Szenarioplanung werden aus den möglichen strategischen Optionen die endgültig durchzuführenden Maßnahmen selektiert. Dabei stellt die Bildung von möglichen Standortszenarien die Grundlage für eine spätere quantitative Bewertung der Optionen dar. In einem ersten Schritt sind Basisannahmen zu treffen, auf denen die verschiedenen Szenarien aufzubauen sind. Dabei sind die erwartete Kostenstruktur der Standorte sowie die geplanten Personalverschiebungen festzulegen. Weiterhin ist zu entscheiden, ob und in welchem Umfang Maschinen zum neuen Standort verlegt werden und ob im Ausland in Grund und Gebäude investiert wird. Zusätzlich ist der mögliche Ablauf für die Standortmaßnahmen abzustimmen. Die Bewertung der verschiedenen Szenarien erfolgt vorzugsweise anhand einer dynamischen Investitionsrechnung [4].

Dabei wird sowohl die Szenariobildung als auch die Berechnung der möglichen Effekte durch den „TCW Standortplaner“ unterstützt. Dieser erlaubt zunächst die Anlage der Standortdaten für eine beliebige Zahl an Standorten.

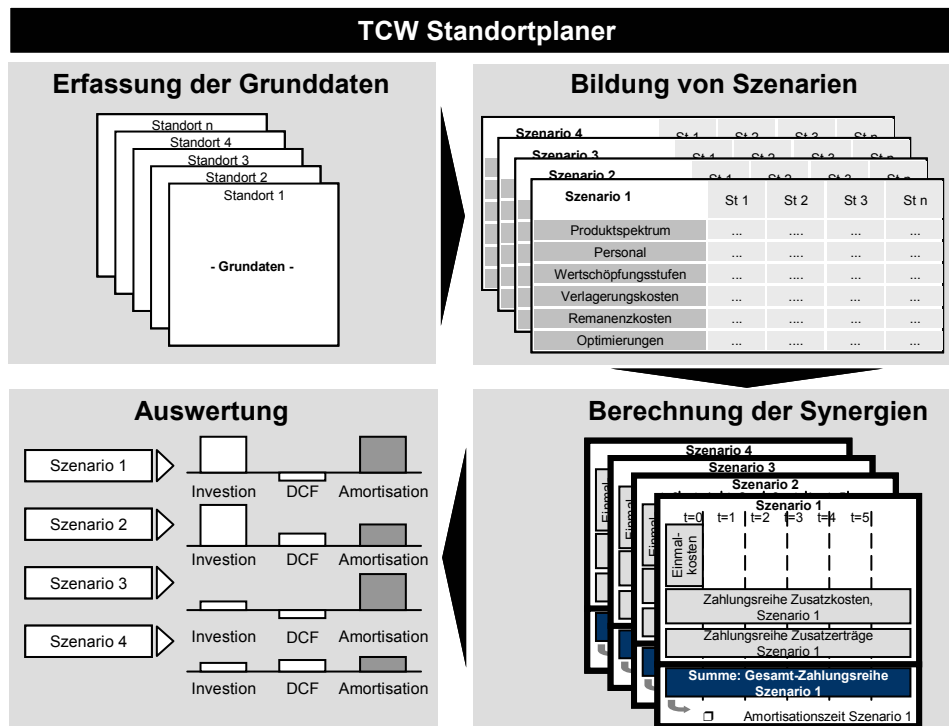


Abbildung 4: Aufbau des TCW Standortplaners

Auf Basis dieser Daten können mehrere Szenarien gebildet werden. Es lassen sich sowohl Optimierungsmaßnahmen an bestehenden Standorten abbilden als auch potenzielle Veränderungen in der bestehenden Standortstruktur. Schließlich ermöglicht das Programm eine Auswertung der Szenarien auf Basis der Vorteilsrechnung. Die Systematik der Vorteilsrechnung von Verlagerungsszenarien beruht auf einer Betrachtung von Kosten und Erträgen einer möglichen Umstrukturierung. Dabei werden sowohl die Einmalkosten als auch jährliche Zahlungsströme berücksichtigt. Die Einmalkosten betreffen dabei insbesondere mögliche Umstrukturierungskosten, Schließungskosten sowie mögliche Verlagerungskosten. Gleichzeitig entstehen auch jährliche Zahlungsströme in Form von zusätzlichen Kosten oder Erträgen. Zusätzliche Kosten betreffen insbesondere häufig vergessene Remanenzkosten, Rückbau- und Sanierungskosten sowie zusätzliche Bestandskosten beim Aufbau eines neuen Standortes. Zusätzliche Erträge entstehen durch Synergien, Optimierungsmaßnahmen oder durch eine verbesserte Faktorkostenkombination. Bei der Auswertung der Szenarien lässt sich eine vergleichende Betrachtung der Amortisation, der Synergieeffekte und auch der Kostensituation an den einzelnen Standorten

durchführen. Dies ermöglicht einen Vergleich sehr unterschiedlicher Lösungsansätze auf Basis einer einheitlichen Rechen- und Kostenstruktur (Abbildung 4).

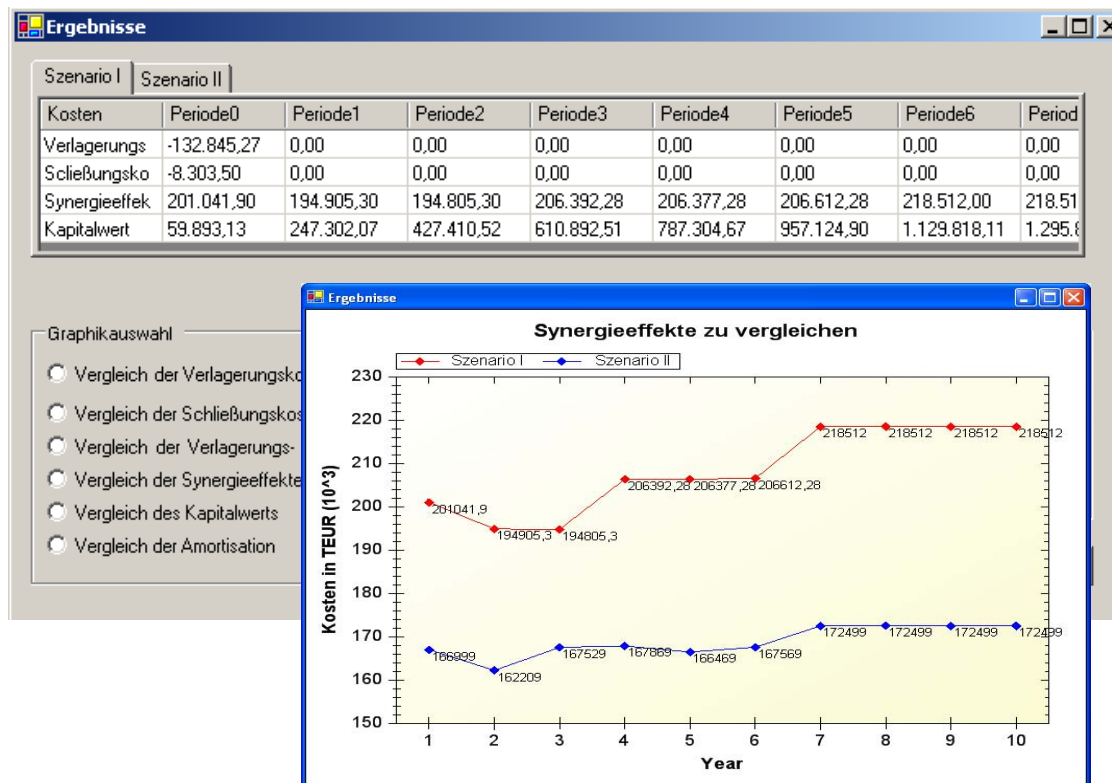


Abbildung 5: Ergebnisse der Vorteilsrechnung im Standortplaner

4) Strukturplanung

Nachdem die strategischen Optionen und Szenarien quantitativ und qualitativ bewertet wurden, ist eine endgültige Entscheidung über die durchzuführenden Maßnahmen zu treffen. Mit Hilfe der Methode des Wertstromdesigns kann eine übergreifende Beurteilung und Gestaltung der gesamten logistischen Kette der Unternehmensstandorte erfolgen. Ziel der Methode ist eine Optimierung des Vermögensstroms im Unternehmen. Aufbauend auf einer Identifikation der momentanen Defizite in der logistischen Kette sowie möglicher Ursachen werden alle Wertströme von den Lieferanten bis zu potenziellen Kunden ermittelt, analysiert und optimiert. Die Wertstrombetrachtung unterstützt dabei insbesondere die standort-übergreifende Kapazitäts- und Kostenoptimierung und ermöglicht damit die Gestaltung eines abgestimmten Netzwerks. Die Methode des Wertstromdesigns kann durch rechnerbasierte Tools wie ProVSM unterstützt werden, die sich besonders durch eine einfache und schnelle visuelle Darstellung der logistischen Kette und der hierbei relevanten Kennzahlen auszeichnen [4].

5) Umsetzungscontrolling

Die letzte Phase des Entscheidungsprozesses bei der Standortplanung umfasst die Umsetzung der ausgewählten und geplanten Maßnahmen sowie ein umfassendes Controlling des Umsetzungsprozesses und der Zielerreichung der Standortentscheidung. Hierzu eignen sich Instrumente wie eine Standort-Scorecard oder der Einsatz von Methoden des Risikomanagements. Der Aufbau eines Konzepts für eine Standort-Scorecard erfolgt dabei in drei Phasen. In einem ersten Schritt muss zunächst gewährleistet werden, dass sich die Reportingkonzepte an der den einzelnen Standortmaßnahmen zu Grunde liegenden Unternehmensstrategien orientieren, um eine optimale Abstimmung der einzelnen Maßnahmen auf die Unternehmensstrategien zu gewährleisten [5].

Darauf aufbauend werden in einem nächsten Schritt die möglichen Controlling-schwerpunkte abgeleitet. Themen wie Produktivität, Qualität, Logistik, oder Flexibilität bilden hierbei mögliche Schwerpunkte. Abschließend wird das Scorecardkonzept für alle Standorte des Unternehmens aufgebaut, wobei die einzelnen Standorte zusätzlich zu einem Gesamtbild aggregiert werden.

Fallbeispiel: Standortcontrolling bei einem Automobilzulieferer

Ein Zulieferunternehmen der Automobilindustrie wurde von zwei seiner Hauptkunden aufgefordert, eine Verlagerung von Teilen seiner Produktion zu prüfen, da diese selbst Werke in Tschechien und Ungarn eröffneten und auf eine signifikante Kostensenkung drängten.

Mit Hilfe des Bewertungsmodells sollte eine valide Entscheidungsgrundlage geschaffen werden. Zunächst wurden sechs potenzielle Standortszenarien gebildet. Dabei wurden sowohl die Möglichkeiten einer Anmietung von Gebäuden als auch einer Investition in Grund und Gebäude betrachtet und mit drei möglichen Produktspektren kombiniert. Für eine realistische Berechnung der Szenarien wurden insbesondere die Remanenzkosten am bisherigen Standort als auch die anfallenden Umzugs- und Qualitätskosten betrachtet. Aufgrund der geringen Verlagerungsvolumina zeigte sich, dass die zusätzlichen Koordinationskosten sowie die Kosten für anfängliche Qualitätsmängel deutlich ins Gewicht fielen und eine Investition in Gebäude am neuen Standort nur bei erheblichen Zusatzumsätzen Sinn machte. Diese waren jedoch keinesfalls sicher.

Die Betrachtung der Standortfaktoren an potenziellen Zielorten der Verlagerung zeigte, dass prinzipiell beide Regionen für eine Verlagerung geeignet waren. Die geographische Nähe zu einem neu gegründeten Standort eines der beiden Kunden sowie der Erhalt von Subventionen für neu geschaffene Arbeitsplätze führten dazu, dass einer der ungarischen Standorte sich am besten für eine Verlagerung eignete. Das Gesamtergebnis der Bewertung zeigte allerdings, dass eine Verlagerung mit Neuinvestitionen nur bei erheblichen Zusatzumsätzen mit Neukunden eine Amortisationszeit von 5 Jahren ergeben würde. Dagegen könnten am Standort in Deutschland innerhalb eines Jahres Produktivitätssteigerungen von 7 - 12 % erzielt werden.

Das Zulieferunternehmen entschied sich auf Basis dieser Analyse für einen Verbleib am Standort und für die Durchführung von Optimierungsmaßnahmen.

Handlungsempfehlungen für die Implementierung

Die geringe Erfolgsquote laufender Standortverlagerungen zeigt, dass eine Fundierung der Standortentscheidung durch ein verbessertes Standortcontrolling notwendig ist. Aus der Anwendung der dargelegten Vorgehensweisen und Instrumente lassen sich folgende Handlungsempfehlungen für die Praxis ableiten [6]:

- 1) Ein Standortcontrolling ist als zyklischer Standardprozess im Unternehmen zu verankern.
- 2) Eine regelmäßige Überprüfung der eigenen Standortwirtschaftlichkeit erlaubt ein frühzeitiges Gegensteuern gegen Ineffizienzen und Strukturschwächen.
- 3) Die vergleichende Betrachtung interner Optimierungspotenziale versus Standortverlagerungen auch unter Risikogesichtspunkten führt zu validen Entscheidungsgrundlagen.
- 4) Definierte Gateways sichern eine rechtzeitige und verhindern eine überstürzte Eskalation der Entscheidungen.
- 5) Eine transparente Entscheidungslogik unterstützt auch die Kommunikation radikaler Strukturveränderungen in der Öffentlichkeit.
- 6) Neue Controllinginstrumente ermöglichen und unterstützen jede Phase im Controllingprozess.

Literatur:

- [1] Wildemann, H.: Wertschöpfung und Wettbewerb: Haben Unternehmen eine Heimat?, München 2005
- [2] Wildemann, H.: Unternehmensstandort Deutschland, Wege zu einer wettbewerbsfähigen Wertschöpfungsgestaltung, München 2005
- [3] Hummel, B.: Internationale Standortentscheidung, Freiburg 1997
- [4] Wildemann, H.: Standortplanung in Produktionsnetzwerken für Zulieferunternehmen und Hersteller, München 2005
- [5] Kinkel, S. (Hrsg.): Erfolgsfaktor Standortplanung: In- und ausländische Standorte richtig bewerten, Berlin 2004
- [6] Wildemann, H.: Outsourcing – Offshoring – Verlagerung: Leitlinien und Programme, München 2006

veröffentlicht in ZWF Zeitschrift für den wirtschaftlichen Fabrikbetrieb, 4/2006, S. 193-197

Diesen und weitere Aufsätze von Prof. Wildemann finden sie unter:

<http://www.tcw.de/publikationen/aufsaeetze/>

Informationen zu den Beratungsleitungen der TCW GmbH & Co. KG zum Thema Produktionsmanagement und Standortplanung finden Sie unter:

http://www.tcw.de/tcw_V1/main.php?Action=DoPublics.showPage&menuId=8

Das von unseren Beratern entwickelte Tool *TCW Standortplaner* und weitere Logistik-Software finden Sie unter:

http://www.tcw.de/tcw_V1/main.php?Action=DoPublics.showPage&menuId=16