

Planungsinstrumente für ein Gateway-basiertes Standortcontrolling

Horst Wildemann und
Gerhard Baumgärtner, München

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 Prozent der Unternehmen im produzierenden Gewerbe für die Durchführung einer Verlagerung (Bild 1). Der Verlagerungserfolg wurde im Nachhinein sehr unterschiedlich beurteilt. Bei einer Verlagerung von Forschung & Entwicklung wurden 60 Prozent davon als mäßig oder wenig 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].

Gateway-basierter Standortcontrolling-Prozess

Drei wesentliche Anforderungen lassen sich an die Gestaltung eines Standortcontrolling-Prozesses stellen:

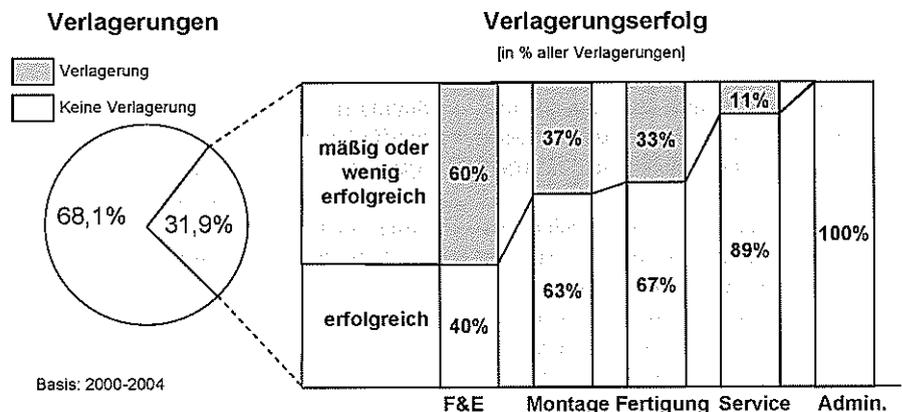


Bild 1. Verlagerungserfolg in den Jahren 2000 bis 2004

- Er sollte wie alle institutionalisierten Prozesse zyklisch erfolgen.
- Die Ausweitung des Planungsumfangs erfolgt über definierte Eskalationsstufen.
- Gateways sichern die Qualität des Controlling-Prozesses. Finden diese Anforderungen Berücksichtigung, so lässt sich ein in Bild 2 gezeigter Controlling-Prozess gestalten. Dieser besitzt folgende fünf Phasen:
 - Positionsbestimmung,
 - Strategieplanung,
 - Szenarioplanung,

- Strukturplanung sowie
 - Umsetzung und 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“, woraufhin 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

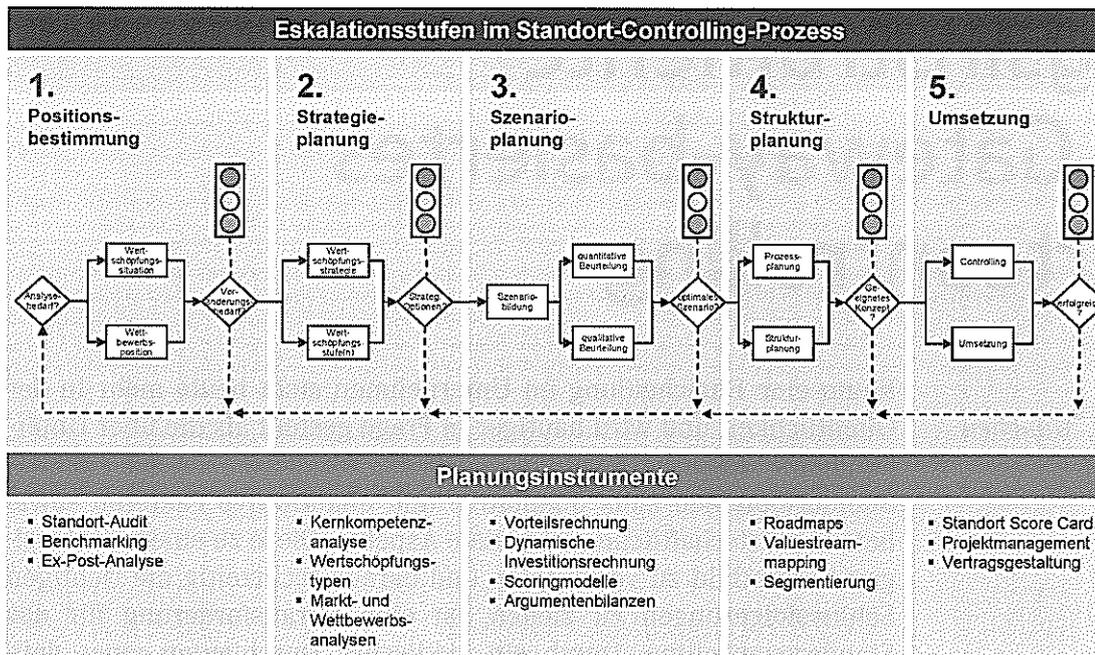


Bild 2. Gateway-basierter Standortcontrolling-Prozess

Durchlauf der vorgelagerten Eskalationsstufe zu vollziehen ist [3, 4].

Einsatz neuer Controlling-Instrumente

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 Werkzeuge, 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 finden hingegen methodisch kaum Unterstützung. Insgesamt werden die Kostenvergleichs-, die Rentabilitäts- sowie die Amortisationsrechnung als die wichtigsten Instrumente eingeschätzt, die auch am häufigsten angewendet wurden. Neben diesen rein quantitativen Methoden besitzen eher qualitative Verfahren, wie z. B. 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].

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 die Prozessperformance, die interne Methoden-anwendung 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 sind 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 resultierenden Ergebnissen unterscheiden. Hieraus lassen sich wichtige Schlüsse für eine verbesserte Neuplanung ziehen. Grundlage für eine rückblickende Bewertung bilden dabei eine strukturierte Bilanzierung und Aufarbeitung der bisherigen Standortentscheidungen [4, 5].

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 Op-

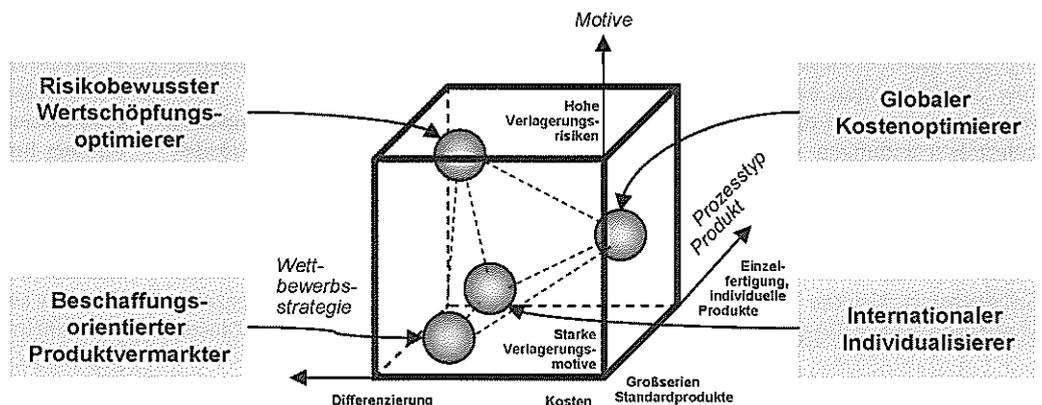


Bild 3. Wertschöpfungstypen

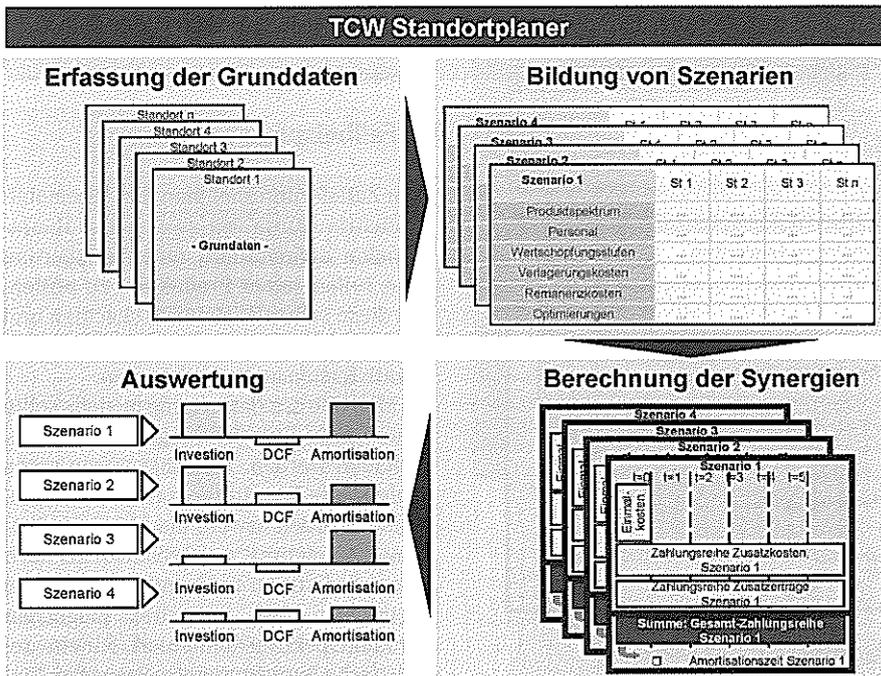


Bild 4. Aufbau des TCW-Standortplaners

tionen zu erkennen und eine Auswahl der zu optimierenden oder zu verlagern den Wertschöpfungsstufen zu treffen. Dabei sind sowohl externe als auch interne Faktoren zu berücksichtigen. Zudem kann es hilfreich sein, die eigene Wertschöpfungsstrategie anhand der Kriterien Wettbewerbsstrategie, Prozess- und Produktstruktur sowie der Risikobeurteilung einem von vier in Bild 3 dargestellten Wertschöpfungstypen zuzuordnen:

- 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 in Kundennähe zu konfigurieren.
- Der „internationale Individualisierer“ legt seinen Hauptaugenmerk 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 Service-Struktur.
- 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 Prozesse. 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 deren Gestaltung zu spezifizieren. Mit einem Internet-basierten Werkzeug kann sich jedes Unternehmen bewerten und erhält profilspezifische Hilfestellungen [1].

Szenarioplanung

Im Rahmen der Szenarioplanung werden aus den möglichen strategischen Optionen die endgültig durchzuführenden Maßnahmen selektiert. Dabei stellt die Bildung von möglichen Standortsszenarien die Grundlage für eine spätere quantitative Bewertung der Optionen dar. In einem ersten Schritt lassen sich Basisannahmen treffen, auf denen die verschiedenen Szenarien aufzubauen sind. Die erwartete Kostenstruktur der Standorte sowie die geplanten Personalverschiebungen sind hierbei festzulegen. Weiter-

hin ist zu entscheiden, ob und in welchem Umfang Maschinen zum neuen Standort verlegt und im Ausland in Grund und Gebäude investiert werden soll. Zusätzlich ist der mögliche Ablauf für die Standortmaßnahmen abzustimmen. Die Bewertung der verschiedenen Szenarien erfolgt vorzugsweise anhand einer dynamischen Investitionsrechnung [4].

Dabei werden sowohl die Szenariobildung als auch die Berechnung der möglichen Effekte durch den „TCW-Standortplaner“ unterstützt. Dieser erlaubt zunächst das Anlegen der Daten für eine beliebige Anzahl von Standorten.

Auf Basis dieser Daten können mehrere Szenarien gebildet werden. Es lassen sich sowohl Optimierungsmaßnahmen an bestehenden Standorten als auch potenzielle Veränderungen in der bestehenden Standortstruktur abbilden. 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. Es finden sowohl die Einmalkosten als auch jährliche Zahlungsströme Berücksichtigung. Die Einmalkosten betreffen dabei mögliche Umstrukturierungs-, Schließungs- sowie Verlagerungskosten. Gleichzeitig entstehen auch jährliche Zahlungsströme in Form von zusätzlichen Kosten oder Erträgen.

Zusätzliche Kosten betreffen insbesondere häufig die vergessenen Remanenz-, Rückbau- und Sanierungskosten sowie weitere Bestandskosten beim Aufbau eines neuen Standorts.

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 (Bild 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 Me-

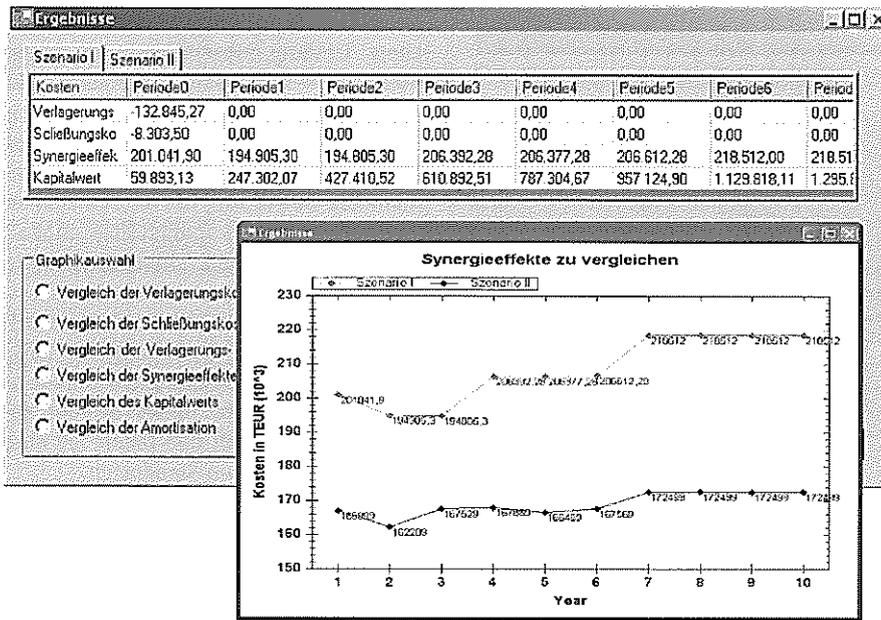


Bild 5. Ergebnisse der Vorteilsrechnung im Standortplaner

thode des Wertstrom-Designs 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 vorwiegend die standortübergreifende Kapazitäts- und Kostenoptimierung und ermöglicht damit die Gestaltung eines abgestimmten Netzwerks. Die Methode des Wertstrom-Designs kann durch rechnerbasierte Tools, wie z. B. ProVSM, unterstützt werden, die sich besonders durch eine einfache und schnelle visuelle Darstellung der logistischen Kette und der hierbei relevanten Kennzahlen auszeichnen [4].

Umsetzungscontrolling

Die letzte Phase des Entscheidungsprozesses bei der Standortplanung beinhaltet die Umsetzung der ausgewählten und geplanten Maßnahmen sowie ein umfassendes Controlling des Umsetzungsprozesses und der Zielerreichung der Standortentscheidung. Hierzu eignen sich Instrumente, wie z. B. Standort-Scorecard oder der Einsatz von Methoden des Risikomanagements. Der Aufbau eines Konzepts für eine Standort-Score-

card erfolgt dabei in drei Phasen. In einem ersten Schritt muss zunächst gewährleistet werden, dass sich die Reporting-Konzepte an der den einzelnen Standortmaßnahmen zugrunde liegenden Unternehmensstrategien orientieren. Damit lässt sich eine optimale Abstimmung der einzelnen Maßnahmen auf die Unternehmensstrategien erreichen [5].

Darauf aufbauend werden in einem nächsten Schritt die möglichen Controlling-Schwerpunkte abgeleitet. Themen, wie z. B. Produktivität, Qualität, Logistik oder Flexibilität, bilden hierbei denkbare Schwerpunkte. Abschließend wird das Scorecard-Konzept für alle

Standorte des Unternehmens aufgebaut, wobei die einzelnen zusätzlich zu einem Gesamtbild aggregiert werden.

Fallbeispiel

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 waren sechs potenzielle Standortszenarien zu bilden. 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 fanden insbesondere die Remanenzkosten am bisherigen Standort und auch die anfallenden Umzugs- und Qualitätskosten Betrachtung. Auf Grund 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 mit erheblichen Zusatzumständen sinnvoll wäre. 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 eines der beiden Kunden zu einem neu gegründeten

Summary

Planning instruments for a gateway based industry site controlling. Only few management decisions are of higher public interest than decisions of relocation. The validation of alternative locating options is always based of qualitative and quantitative economic as well as social criteria. The challenge there is to combine all relevant aspects to a conclusive picture and to draw the right conclusions. Following a cyclical gateway process approach weaknesses can be identified and eliminated by dedicated methods in an early stage.

ten Standort 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 verbunden mit Neuinvestitionen nur durch erhebliche Zusatzumsätze mit Neukunden eine Amortisationszeit von fünf Jahren ergeben würde. Dagegen könnten am Standort in Deutschland innerhalb eines Jahres Produktivitätssteigerungen von 7 bis 12 Prozent erzielt werden (Bild 5).

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]:

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

Literatur

- 1 Wildemann, H.: Wertschöpfung und Wettbewerb: Haben Unternehmen eine Heimat? TCW-Verlag, München 2005
- 2 Wildemann, H.: Unternehmensstandort Deutschland, Wege zu einer wettbewerbsfähigen Wertschöpfungsgestaltung. TCW-Verlag, München 2005

- 3 Hummel, B.: Internationale Standortentscheidung. Freiburg 1997
- 4 Wildemann, H.: Standortplanung in Produktionsnetzwerken für Zulieferunternehmen und Hersteller. TCW-Verlag 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. TCW-Verlag, München 2006

Die Autoren dieses Beitrags

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.

Dr. rer. pol. Gerhard Baumgärtner ist Bereichsleiter der TCW GmbH & Co. KG für Produktions-Logistik und Technologie-Management.