

Standortmanagement als neue Kernkompetenz globalisierter Unternehmen

Horst Wildemann und Gerhard Baumgärtner, TU München



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



Dr. Gerhard Baumgärtner ist Mitarbeiter am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre – Unternehmensführung, Logistik und Produktion an der TU München.

Globalisierte Unternehmen benötigen valide Entscheidungsgrundlagen. Die Standortwahl ist in Unternehmen nach wie vor keine Routineentscheidung, sondern meist eine zwar zahlengetriebene, jedoch letztlich strategische Entscheidung auf oberster Ebene. Dabei liegt die Schwierigkeit darin, die einzelnen Abschätzungen von Kosten, qualitativen und quantitativen Chancen und Risiken realistisch zu einem Gesamtbild zu verknüpfen. Der zugrunde liegende Entscheidungspro-

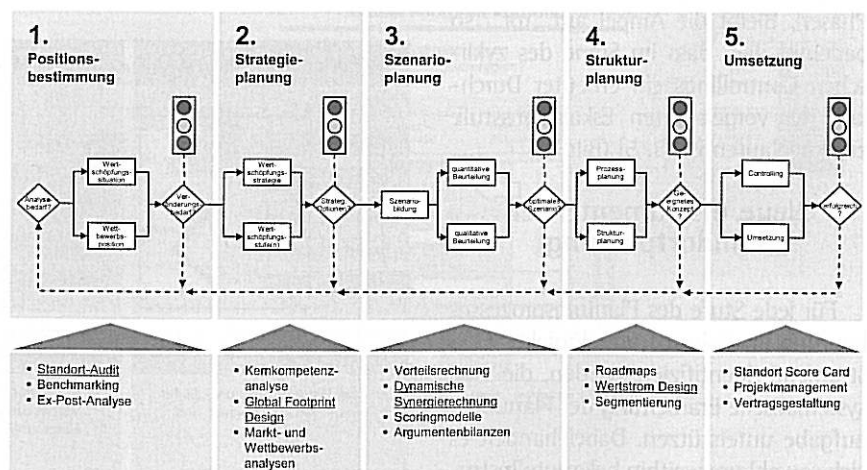
zess der Standortplanung stellt in jedem Unternehmen eine wichtige strategische Aufgabe dar, deren Qualität durch den Einsatz geeigneter Planungsinstrumente erheblich verbessert werden kann.

Ausgangspunkt vieler Standortplanungen sind nach wie vor die hohen Personalkosten am Standort Deutschland. Die durchschnittliche Differenz von 38 % bezogen auf die tatsächlich anfallenden Personalkosten an einem Low-Cost-Standort stellen eine schwere Hypothek für eine deutsche Wertschöpfung dar. Auch das Ansteigen der Logistikkosten um durchschnittlich 3,8 % bei einer Verlagerung ins Ausland kann diese Differenz nicht ausgleichen.

Die Gesamtsituation lässt sich an einer exemplarischen Rechnung verdeutlichen. Wird ein vergleichbarer Produk-

tionsstandort in Deutschland, Tschechien oder China betrieben, lassen sich die Gesamtkostenunterschiede direkt gegenüberstellen: Zu Tschechien ergeben sich um 23 % geringere Produktkosten, in China liegen die Gesamtkosten des Produkts um 26 % unter den deutschen. Diese Differenz lässt sich nur schwer durch einen Leistungsvorteil von 8 % wieder ausgleichen. Nicht zuletzt deshalb entschieden sich in den Jahren 2000 bis 2004 32 % der Unternehmen im produzierenden Gewerbe für die Durchführung einer Verlagerung. Der Verlagerungserfolg wurde allerdings 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]. Dies zeigt, dass die Qualität

Bild 1: Gatewaybasierter Standortplanungsprozess.



Kontakt:

TCW Transfer-Centrum GmbH & Co. KG
Management Consulting
Horst Wildemann
Leopoldstraße 145
80804 München
Tel.: 089 / 360523-15
E-Mail:
gerhard.baumgaertner@tcw.de

der Standortentscheidungen erheblich steigerungsfähig ist [2].

Aufgaben des Planungsprozesses

Diesen offenkundigen Mängeln gilt es, durch eine geeignete Gestaltung des Planungsprozesses zu begegnen. Mindestens fünf Fragestellungen sind im Rahmen einer Standortplanung zu beantworten. Zunächst gilt es, im Rahmen der Positionsbestimmung den möglichen Handlungsbedarf zu identifizieren. Nachdem ein Veränderungsbedarf erkannt wurde, ist in einem nächsten Schritt eine Standortstrategie zu entwickeln. Hierbei geht es darum, eine Auswahl der zu optimierenden oder zu verlagernden Wertschöpfungsstufen zu treffen. Im Rahmen der Szenarioplanung werden aus den möglichen strategischen Optionen die endgültig durchzuführenden Maßnahmen selektiert. Nachdem die strategischen Optionen und Szenarien quantitativ und qualitativ bewertet wurden, ist eine endgültige Entscheidung über die durchzuführenden Maßnahmen zu treffen. Und schließlich ist eine geeignete Umsetzung zu planen und im Zuge der Realisierung laufend zu überprüfen. Hierbei hat sich bewährt, jeder Phase ein entsprechendes Gateway zuzuordnen. 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, 5] (Bild 1).

Neue Instrumente der Standortplanung

Für jede Stufe des Planungsprozesses konnten im Rahmen von Projekten Instrumente identifiziert werden, die eine systematische Erarbeitung der Planungsaufgabe unterstützen. Dabei handelt es sich sowohl um weithin bekannte Instru-

mente als auch um spezifische Tools, auf die im Rahmen dieses Artikels nun vertieft eingegangen werden soll.

Standort-Audit

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 Methoden- und die externe 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 [4]. Im Rahmen einer 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 [5, 6] (Bild 2).

Global Footprint Design

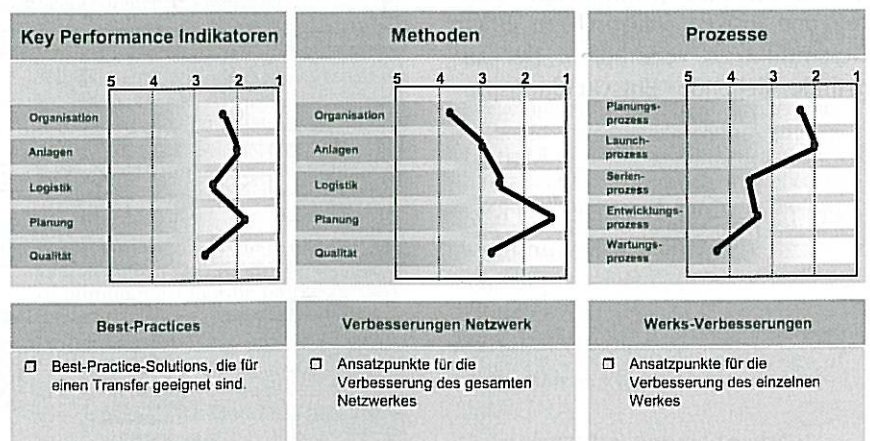
Für die Durchführung der Strategieplanung wurde das Instrument des Global Footprint Design entwickelt. Als „Footprint“ wird dabei die globale Standortstruktur des Unternehmens bezeichnet. Ziel dieses Planungsansatzes ist es, sowohl die produzierten Güter als auch die aktuellen Produktionsstandorte

hinsichtlich möglicher Relokalisierungspotenziale zu bewerten.

Die Güter werden zunächst bezüglich ihres Footprint-Potenzials bewertet. Dieses stellt den Kostenanteil dar, der durch die Standortwahl beeinflusst wird und umfasst im Wesentlichen die Personal- und Logistikkosten. Das zweite Kriterium für die Bewertung ist das bestehende Versorgungsrisiko. Nachdem die interne Sichtweise, geprägt durch die Analyse der Beschaffungsobjekte aufgenommen wurde, sind die Produktionsstandorte zu analysieren. Dazu wird ein Standort-Portfolio erstellt, welches die Kriterien „Global Footprint Potenzial“ und „Risiko des Standorts“ abbildet. Um eine Positionierung der bestehenden und der potenziellen Beschaffungsquellen durchführen zu können, sind die Kategorien zu konkretisieren.

Innerhalb des Global Footprint Portfolios (Bild 3) lassen sich typische Bereiche identifizieren und Normstrategien hinterlegen. Grundsätzlich lassen sich zwei Bereiche trennen: Bereiche mit hohen Potenzialen durch Verlagerung und Bereiche mit geringen Potenzialen. Sehr große Potenziale bestehen bei der Beschaffung von Hebel- und Risiko-Material. Es ist detailliert zu prüfen, welche marktseitigen Risiken bestehen und welche Maßnahmen ergriffen werden müssen, um den jeweiligen Markt zu entwickeln. Der Fallunterscheidung liegt die Annahme zugrunde, dass die Kombination von hohen Versorgungs-

Bild 2: Standort-Audit.



der Standortentscheidungen erheblich steigerungsfähig ist [2].

Aufgaben des Planungsprozesses

Diesen offenkundigen Mängeln gilt es, durch eine geeignete Gestaltung des Planungsprozesses zu begegnen. Mindestens fünf Fragestellungen sind im Rahmen einer Standortplanung zu beantworten. Zunächst gilt es, im Rahmen der Positionsbestimmung den möglichen Handlungsbedarf zu identifizieren. Nachdem ein Veränderungsbedarf erkannt wurde, ist in einem nächsten Schritt eine Standortstrategie zu entwickeln. Hierbei geht es darum, eine Auswahl der zu optimierenden oder zu verlagernden Wertschöpfungsstufen zu treffen. Im Rahmen der Szenarioplanung werden aus den möglichen strategischen Optionen die endgültig durchzuführenden Maßnahmen selektiert. Nachdem die strategischen Optionen und Szenarien quantitativ und qualitativ bewertet wurden, ist eine endgültige Entscheidung über die durchzuführenden Maßnahmen zu treffen. Und schließlich ist eine geeignete Umsetzung zu planen und im Zuge der Realisierung laufend zu überprüfen. Hierbei hat sich bewährt, jeder Phase ein entsprechendes Gateway zuzuordnen. 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, 5] (Bild 1).

Neue Instrumente der Standortplanung

Für jede Stufe des Planungsprozesses konnten im Rahmen von Projekten Instrumente identifiziert werden, die eine systematische Erarbeitung der Planungsaufgabe unterstützen. Dabei handelt es sich sowohl um weithin bekannte Instru-

mente als auch um spezifische Tools, auf die im Rahmen dieses Artikels nun vertieft eingegangen werden soll.

Standort-Audit

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 Methoden- und die externe 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 [4]. Im Rahmen einer 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 [5, 6] (Bild 2).

Global Footprint Design

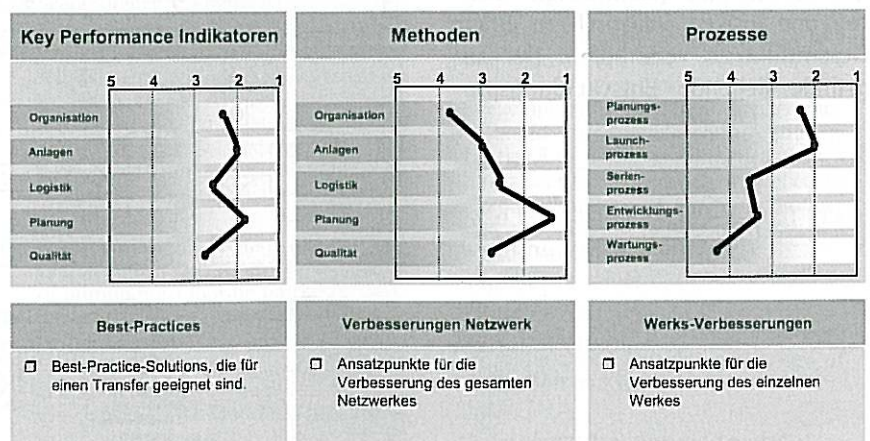
Für die Durchführung der Strategieplanung wurde das Instrument des Global Footprint Design entwickelt. Als „Footprint“ wird dabei die globale Standortstruktur des Unternehmens bezeichnet. Ziel dieses Planungsansatzes ist es, sowohl die produzierten Güter als auch die aktuellen Produktionsstandorte

hinsichtlich möglicher Relokalisierungspotenziale zu bewerten.

Die Güter werden zunächst bezüglich ihres Footprint-Potenzials bewertet. Dieses stellt den Kostenanteil dar, der durch die Standortwahl beeinflusst wird und umfasst im Wesentlichen die Personal- und Logistikkosten. Das zweite Kriterium für die Bewertung ist das bestehende Versorgungsrisiko. Nachdem die interne Sichtweise, geprägt durch die Analyse der Beschaffungsobjekte aufgenommen wurde, sind die Produktionsstandorte zu analysieren. Dazu wird ein Standort-Portfolio erstellt, welches die Kriterien „Global Footprint Potenzial“ und „Risiko des Standorts“ abbildet. Um eine Positionierung der bestehenden und der potenziellen Beschaffungsquellen durchführen zu können, sind die Kategorien zu konkretisieren.

Innerhalb des Global Footprint Portfolios (Bild 3) lassen sich typische Bereiche identifizieren und Normstrategien hinterlegen. Grundsätzlich lassen sich zwei Bereiche trennen: Bereiche mit hohen Potenzialen durch Verlagerung und Bereiche mit geringen Potenzialen. Sehr große Potenziale bestehen bei der Beschaffung von Hebel- und Risiko-Material. Es ist detailliert zu prüfen, welche marktseitigen Risiken bestehen und welche Maßnahmen ergriffen werden müssen, um den jeweiligen Markt zu entwickeln. Der Fallunterscheidung liegt die Annahme zugrunde, dass die Kombination von hohen Versorgungs-

Bild 2: Standort-Audit.



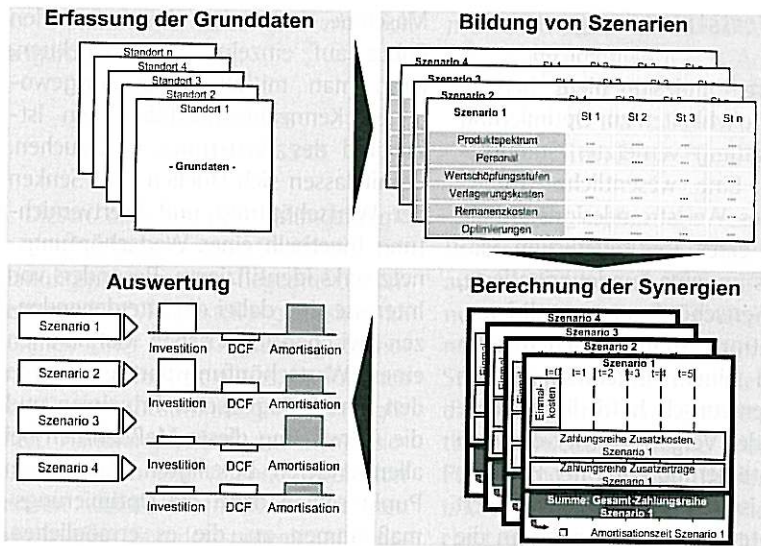


Bild 4: Synergierrechnung.

gesamten Branche noch verstärkt. Aus diesem Grund wurde es notwendig, die Standortstruktur neu zu gestalten. Eine Optimierung der Standortstruktur musste dabei sowohl die bestehenden „local-content“-Anforderungen als auch die Kernkompetenzen vor dem Hintergrund der jeweiligen Standortfaktoren berücksichtigen.

Zunächst wurden im Rahmen einer Kernkompetenzanalyse die Leistungsspektren der einzelnen Standorte daraufhin untersucht, welche Attraktivität und Kompetenzposition die einzelnen Aktivitäten für das Gesamtunternehmen besaßen. Aus der Kernkompetenzanalyse konnte abgeleitet werden, welche Leistungsumfänge am jeweiligen Standort belassen werden sollten. Für jeden Standort wurde ausschließlich eine minimale Betriebsgröße ermittelt. Die Ergebnisse dieser Berechnung ergaben, dass zumindest einer der Standorte geschlossen werden musste und die verbleibenden Standorte dessen Leistungsumfänge übernehmen sollten. Darauf aufbauend wurden mögliche Szenarien gebildet, die Wanderungsbilanzen von Leistungsumfängen und Personal beschrieben. Die Szenarien sahen zum Teil die Schließung aller deutscher Standorte vor, zum Teil die Beibehaltung von 2 deutschen Standorten. Mithilfe des Bewertungsmodells wurden diese anschließend hinsichtlich ihrer Kosten und Potenziale

analysiert und die potenziellen Synergien der Restrukturierung ermittelt.

Die Berechnungen ergaben, dass zwar ein Werk in Deutschland geschlossen werden musste, 2 weitere Werke in Deutschland aber erhalten und zum Teil ausgebaut werden konnten.

Insgesamt ließ sich durch die Restrukturierung der Standortstruktur ein jährliches Synergiepotenzial von 15,5 Mio. EUR erschließen, bei einer Amortisationszeit von 2,1 Jahren.

Leitlinien für die Umsetzung

Die Mängel im bisherigen Standortmanagement zeigen, dass eine Fundierung des Planungsprozesses durch geeignete Instrumente notwendig ist. Aus der Anwendung der gezeigten Instrumente lassen sich folgende Handlungsempfehlungen für die Praxis ableiten [7]:

1. Standortplanung und -management ist als managementgetriebener Strategieprozess zu verstehen.
2. Eine regelmäßige Überprüfung der eigenen Standortwirtschaftlichkeit mittels Standortaudit erlaubt ein frühzeitiges Gegensteuern gegen Ineffizienzen und Strukturschwächen.
3. Das Global Footprint Design ermöglicht eine realistische Beurteilung von Optimierungspotenzialen unter Berücksichtigung möglicher Risiken auf Komponentenebene.

4. Eine dynamische Synergierrechnung führt zu einer vergleichenden Bewertung mehrerer Standortszenarien.
5. Die Betrachtung und Ausplanung der standortübergreifenden Supply Chain mit dem Wertstromdesign verhindert eine lokale Optimierung zulasten des Gesamtnetzwerks.
6. Ein kontinuierliches Umsetzungscontrolling unterstützt die rasche Realisierung der Maßnahmen.

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] Baumgärtner, G.: Reifegradorientierte Gestaltung von Produktionssystemen. München 2006.
- [5] Wildemann, H.: Standortplanung in Produktionsnetzwerken für Zulieferunternehmen und Hersteller. München 2005.
- [6] Kinkel, S.: Erfolgsfaktor Standortplanung: In- und ausländische Standorte richtig bewerten. Berlin 2004.
- [7] Wildemann, H.: Outsourcing – Offshoring – Verlagerung: Leitlinien und Programme. München 2006.

Schlüsselwörter:

Standortplanung, Standortcontrolling, Global Footprint, Verlagerung

Production Site Management as a New Core Competence for Globalized Companies

Global companies need a valid decision basis. The choice of a specific location is still not a standard decision within companies, but a mostly data-driven and finally strategic decision on top management level. The challenge there is to combine all single aspects according costs, qualitative and quantitative chances and risks to a conclusive picture. The decision process of production site management is an important strategic task, where as its quality can be significantly improved by using dedicated instruments.

Keywords:

site planning, site controlling, global footprint, relocation