

Milliardenpotenziale durch Standortoptimierung

Erfolgreiche Standortprojekte bergen erhebliche Potenziale auf Umsatz- und Kostenseite. Und: Sie sorgen für eine bessere Ertragslage im Wettbewerbsvergleich – so die Ergebnisse einer aktuellen Studie. VON **DANIEL FUCHSBERGER** UND **MANUEL SCHENCK**

Durch die fortschreitende Globalisierung und den stetig zunehmenden Preis- und Wettbewerbsdruck müssen Unternehmen ihre vorhandenen Potenziale zunehmend ausschöpfen. Dabei kommt der strategischen Optimierung von Produktionsnetzwerken eine entscheidende Bedeutung zu. Denn: In der Vergangenheit wurde die grundlegende Frage nach der richtigen Wertschöpfungsarchitektur zu selten gestellt.

Standortprojekte als Wettbewerbsvorsprung?

Die Studie von Wieselhuber & Partner „Standortstrategie – Transparenz schaffen, relevante Potenziale heben“, an der sich mehr als 100 produzierende Unternehmen in Deutschland mit mindestens 100 Mio. Euro Umsatz beteiligten, zeigt: Durch Standortoptimierungen können hoch relevante Effekte auf der Kosten- und Umsatzseite realisiert werden.

- Fast 77 Prozent aller Studienteilnehmer sind der Meinung, dass durch eine Optimierung des Produktionsnetzwerks die Herstellkosten um mindestens fünf Prozent gesenkt werden können. Rund 39 Prozent der Unternehmen schätzen das Potenzial sogar auf über zehn Prozent.
- Rund 87 Prozent aller befragten Unternehmen sind davon überzeugt, dass durch eine Veränderung der bestehenden Standortstruktur der Umsatz um mindestens fünf Prozent erhöht werden kann. Ein Steigerungspotenzial von über zehn Prozent halten rund 54 Prozent der Studienteilnehmer für realistisch. Jede sechste befragte Führungskraft hält sogar ein Wachstumspotenzial von über 20 Prozent für möglich.
- Die Durchführung von Standortprojekten zahlt sich aus: 76 Prozent der Unternehmen, die in den letzten fünf Jahren ihr Produktions- und Logis-

tiknetzwerk optimiert haben, weisen eine gleiche oder bessere Ertragslage aus als der Branchenwettbewerb. Bei Unternehmen ohne Standortprojekt sind es dagegen nur 45 Prozent.

- Rund 73 Prozent aller Studienteilnehmer planen oder erwägen die Durchführung eines Standortprojektes innerhalb der nächsten zwei Jahre.

Die Durchführung von Standortprojekten zeichnet sich durch eine hohe Komplexität und Individualität aus. Dabei Standardlösungen aus der Schublade ziehen und allen Unternehmen „überstülpen“? Fehlansätze. Dennoch gibt es idealtypische Projekthinhalte und Herausforderungen.

Erfolgsfaktor Transparenz

Klar: Die Märkte der Zukunft müssen erst einmal bekannt sein, bevor der Prozess einer Standortentscheidung starten kann. In Unternehmen bisher meist üblich: Eine Umsatzplanung für die nächsten drei bis fünf Jahre – mit der jedoch keine seriöse Kapazitätsberechnung erfolgen kann. Vielmehr sollte die wertmäßige Umsatzplanung in eine mittelfristige Absatzplanung mit operationsrelevantem Detaillierungsniveau überführt werden (z.B. Produktfamilien/-gruppen). Schließlich denkt die Produktion und Logistik in Mengen und Stück, nicht in Umsatz.

Die aktuelle Leistungsfähigkeit im aktuellen Wertschöpfungsverbund sollte



ZU DEN PERSONEN

Daniel Fuchsberger ist Leiter des Geschäftsbereichs Operations, **Manuel Schenck** ist Manager bei der Dr. Wieselhuber & Partner GmbH. Diese ist auf die Gestaltungsfelder Strategie, Innovation & New Business, Führung & Organisation, Marketing & Vertrieb, Operations sowie auf die nachhaltige Beseitigung von Unternehmenskrisen durch Restrukturierung und Corporate Finance spezialisiert.

www.wieselhuber.de

„Ausgangspunkt ist die Definition strategisch relevanter Fertigungskompetenzen.“

strukturiert erfasst werden, indem die einzelnen Standorte in logisch voneinander abgetrennte Fertigungsbereiche segmentiert werden. Oberste Devise: Bei der Ist-Datenerhebung nicht verzetteln! Dafür sind nur die Informationen in standardisierter Form zu sammeln, die auch tatsächlich für die spätere Bewertung globaler Standortalternativen benötigt werden: Kosten, Auslastung, Gesamtanlageneffizienz (OEE), Schichtmodelle, direkte und indirekte Mitarbeiter, Overhead, Flächenbedarfe, Maximalkapazitäten und „Standard“-Investitionen (Investitionsbedarf für eine spezifische Produktionsmenge). Das Logistiknetzwerk wird idealerweise in die Dimensionen Lieferzeiten, Logistikströme, Transportmedium (Schiff, LKW etc.) und Bestände aufgeschlüsselt.

Szenario-Denken als Dreh- und Angelpunkt

Ausgangspunkt für jedes Unternehmen: Die Definition strategisch relevanter Fertigungskompetenzen. Denn die damit verbundenen Make-or-Buy-Entscheidungen bestimmen maßgeblich die zukünftige Fertigungstiefe und haben folglich starke Auswirkungen auf die Auslegung der Produktionsstandorte (Mitarbeiter, Flächen, Investitionen etc.).

Danach folgt das „Herzstück“ von Standortprojekten: Die Entwicklung und Bewertung von Standortszenarien. Diese sollten vorurteilsfrei, grundsätzlich denkbar und differenzierend sein und können in zentrale Szenarien (Skaleneffekte), dezentrale Szenarien (Kundennähe) oder aber Mischformen unterschieden werden. Für eine belastbare Entscheidungsfindung

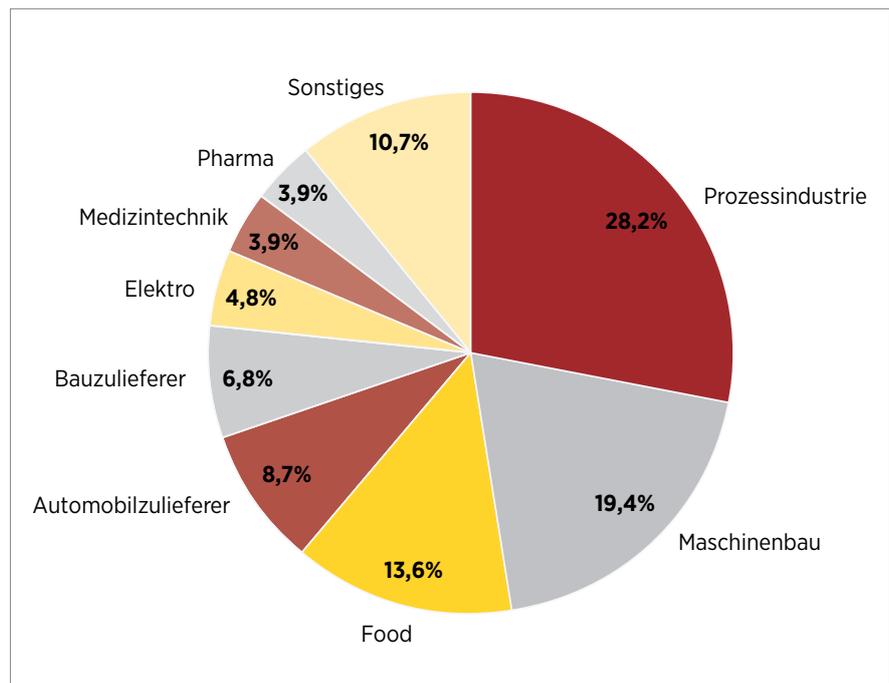
müssen Standortalternativen qualitativ bewertet und im Detail quantifiziert werden. Jedem Standort und Fertigungssegment werden entsprechend des Szenarios künftige Planmengen zugewiesen. Das ist der Treiber für die benötigten Mitarbeiter-, Flächen- und Investitionsbedarfe. Doch wie identifiziert man das konkrete „Favoriten-Szenario“? Mittels Differenzkostenrechnung zu einem fortgeschriebenen Ist-Zustand können Betriebskosten, Investitionen, Working Capital und Einmalaufwendungen (z.B. Abfindungen oder Anlaufverluste) bewertet und so das wirtschaftlichste Standortszenario ermittelt werden. Einmal gefunden,

kann es mittels eines „Fahrplans“ auf die Straße gebracht werden: Konkrete Maßnahmen, Verantwortliche, Investitionen und Meilensteine geben dann die Richtung vor.

FAZIT

Die Durchführung von Standortprojekten hat einen positiven Einfluss auf die Ertragslage von Unternehmen. Marktteilnehmer, die sich erfolgreich und kontinuierlich mit dem Thema beschäftigen und entsprechende Standardabläufe fest in ihrer Organisation etablieren, schaffen sich damit im besten Fall den entscheidenden Wettbewerbsvorsprung. ■

Branchenstruktur der befragten Unternehmen



Quelle: Wieselhuber & Partner GmbH