

Standortentscheidungen

Standorte kosteneffizient führen

Inhaltsverzeichnis

	Seite	
1	Begleitwort von Heinz Breuer, Sprecher des Vorstandes der Mineralbrunnen AG	4
2	Vorwort von Dr. Günter Lubos, Geschäftsführer der TAC Consulting GmbH	5
3	Standortentscheidungen als strategische Managementaufgabe	6
3.1	Standortfunktionen und deren Bedeutung für ein Unternehmen	7
3.2	Ziele und Ausgangslage von Standortentscheidungen	8
4	Herbeiführung und Umsetzung von Standortentscheidungen	10
4.1	Schaffung von Entscheidungstransparenz und Bewertung von Standorten	10
4.1.1	Ermittlung der betriebswirtschaftlichen Ausgangslage	11
4.1.2	Ermittlung und Bewertung logistischer Prozesse bei mehreren Standorten	13
4.1.3	Ermittlung der strukturellen Standortsituation	14
4.1.4	Bewertung der Ausgangslage im Gesamtzusammenhang	17
4.2	Entwicklung und Realisierung von Standortstrategien und Standortkonzepten	18
4.2.1	Konsolidierungsorientierte Standortstrategien	18
4.2.1.1	Schließung von Standorten	19
4.2.1.2	Verlagerung von Standorten	20
4.2.1.3	Zusammenlegung von Standorten	21
4.2.2	Optimierungsorientierte Standortstrategien	22
4.2.2.1	Spezialisierung von Standorten und Optimierung der Wertschöpfungsverteilung	22
4.2.2.2	Standortoptimierung in Verbindung mit Outsourcingentscheidungen	24
4.2.3	Wachstumsorientierte Standortstrategien	25
4.2.3.1	Erweiterung bestehender Standorte	25
4.2.3.2	Errichtung eines neuen Standorts	26
4.3	Steuerung und Führung von Unternehmen mit mehreren Standorten	28
4.4	Typische Fehler bei Standortentscheidungen	33
4.5	Abläufe und Prozesse zur Vorbereitung und Umsetzung von Standortentscheidungen	35
5	Zusammenfassung	38
6	Checkliste Standortentscheidungen	40
7	Stichwortverzeichnis	41

Abbildungsverzeichnis

	Seite
Abb. 1: Anlässe und Inhalte von Standortentscheidungen	6
Abb. 2: Ansatzpunkte für die Schaffung von Entscheidungstransparenz	10
Abb. 3: Die Standortergebnisrechnung als Voraussetzung für qualifizierte Managemententscheidungen	11
Abb. 4: Betriebswirtschaftliche Auswirkung von Leerkapazitäten bei Mehrstandortunternehmen	13
Abb. 5: Logistische Leistungsverflechtungen zwischen verschiedenen Standorten	14
Abb. 6: Aktuelle und zukünftige Anforderungen an einen bestehenden Standort	16
Abb. 7: Scoringmodell zur Darstellung und Gewichtung standortrelevanter Entscheidungskriterien	17
Abb. 8: Schwerpunkte von Standortstrategien und Standortkonzepten	18
Abb. 9: Kostendegressionseffekte aus der Zusammenlegung von Standorten	21
Abb. 10: Zusammenlegung von Standorten in Verbindung mit einem Outsourcing	24
Abb. 11: Amortisation der Standortinvestition durch Logistikkosteneinsparungen	27
Abb. 12: Funktionale Ausstattung von Standorten	29
Abb. 13: Organisatorische Zuordnung von Standorten im Rahmen einer funktionalen Aufgabenverteilung	31
Abb. 14: Mehrstandortorganisation bei divisionaler Gesamtorganisation	32

1 Begleitwort von Heinz Breuer, Sprecher des Vorstandes der Mineralbrunnen AG

Die Geschäftsleitung eines Unternehmens mit einer Vielzahl von Produktionsstätten, Logistikstandorten und Vertriebsstützpunkten steht häufig vor der Frage, ob die existierende Struktur des Unternehmens ausreichend kundenorientiert ist und den wirtschaftlichen Herausforderungen Rechnung trägt. Sie sollte sich daher in regelmäßigen Abständen mit der Standortstruktur des eigenen Unternehmens auseinandersetzen, diese gegebenenfalls in Frage stellen und bei entsprechender Erfordernis anpassen.

Die vorliegende Broschüre zeigt in anschaulicher Weise, welche Fragen für die Standortentscheidungen des Managements von Bedeutung sind. Der Autor beschränkt sich dabei nicht nur auf kostenorientierte Ansätze, sondern zeigt eine Vielzahl ergänzender Entscheidungskriterien auf, die für eine fundierte Standortentscheidung von großer Bedeutung sind.

Das Management erhält so einen praxisnahen Leitfaden, mit dessen Hilfe die notwendigen Fragen zu Standortüberlegungen aufgeworfen und die ersten Schritte zu den richtigen Standortentscheidungen geplant werden können.

Aus Aufbau, Inhalt und Schwerpunkten der Broschüre werden eine große Sachkenntnis und die praxisorientierte Vorgehensweise im Hinblick auf die Gestaltung von Standortfragen des Verfassers deutlich.

Heinz Breuer

Sprecher des Vorstandes der Mineralbrunnen
Überkingen-Teinach AG

2 Vorwort von Dr. Günter Lubos, Geschäftsführer der TAC Consulting GmbH

Standortentscheidungen sind von großer unternehmerischer und wirtschaftlicher Tragweite. Eine systematische Vorbereitung, Entscheidungsfindung und Umsetzung erhöhen die Wahrscheinlichkeit unter der Vielzahl möglicher Strategien, Konzepte und Optionen, die richtige Wahl zu treffen.

Die vorliegende Broschüre skizziert, in welchen Unternehmenssituationen welche Entscheidungsoptionen bestehen, welche Aspekte und Gegebenheiten zu untersuchen und vom Management zu beachten sind und welche Stolperfallen und Risiken existieren. Ausgangspunkt sind die Funktionen, die ein Standort in einem Unternehmen wahrnimmt und die Ziele, die das Management durch eine Standortentscheidung erreichen will. Diese bilden die Basis für Inhalte und Schwerpunkte der Standortentscheidungen. Neben der Entscheidungsfindung und Umsetzung für Standortveränderungen greift die Broschüre auch mögliche organisatorische Konzepte zur Führung von Mehrstandortunternehmen mit ihren Vor- und Nachteilen auf. Eine Checkliste für den eiligen Leser fasst die wesentlichen Aspekte der Entscheidungsfindung in Frageform zusammen.

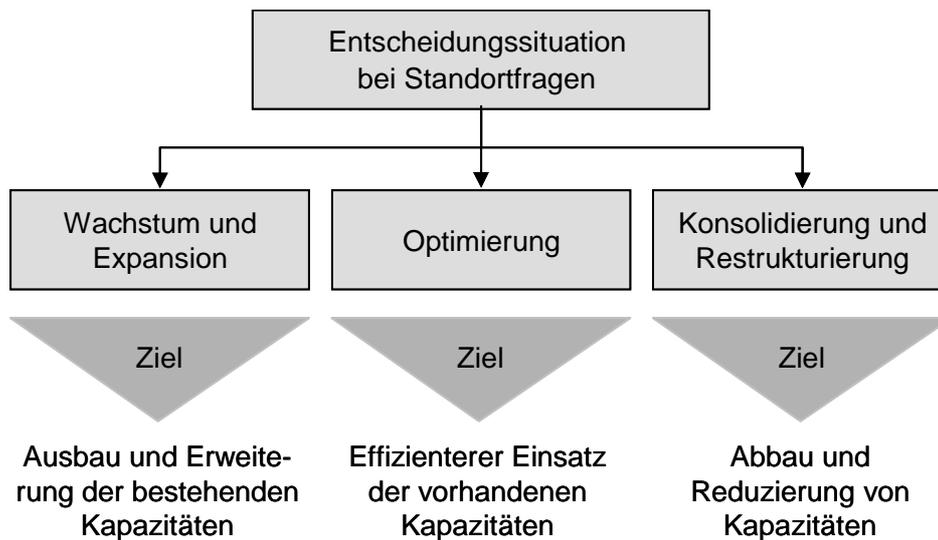
Standortentscheidungen sind komplexe Entscheidungen und verlangen höchst individuelle Vorgehensweisen und Konzepte. Die vorliegende Broschüre konzentriert sich daher auf die wesentlichen und grundsätzlichen Aspekte von Standortentscheidungen. Erst in Abhängigkeit der konkreten Gegebenheiten und Ausgangslage lassen sich daher Entscheidungsgrundlagen erarbeiten, die das Management bei der Wahrnehmung dieser strategischen Aufgabenstellung unterstützen.

Dr. Günter Lubos

3 Standortentscheidungen als strategische Managementaufgabe

In einem Unternehmen, das über einen oder mehrere Standorte verfügt, steht das Management in bestimmten Zeitabständen und bei bestimmten Anlässen vor der Frage, ob die vorhandene **Standortstruktur** die unternehmerischen Ziele effizient unterstützt. Standortüberlegungen gehören nicht zum typischen Tagesgeschäft des Managements. Eine Unternehmensleitung befasst sich mit Standortfragen in regelmäßigen Abständen, wenn sie verhindern will, dass sich historisch gewachsene Strukturen nach und nach verfestigen und dadurch Ergebnis- und Effizienzpotenziale ungenutzt bleiben oder wenn es konkrete Entscheidungsanlässe zu Standorten gibt. Die Vielzahl möglicher Entscheidungsoptionen lässt sich in drei Gruppen mit unterschiedlichen Anlässen und Zielen systematisieren (Abbildung 1).

Abb. 1: Anlässe und Inhalte von Standortentscheidungen



Ausgangspunkt aller Standortentscheidungen sind die **Funktionen**, die Standorte für ein Unternehmen wahrnehmen. Im Vorfeld von Standortentscheidungen ist die Frage zu klären, welche Aufgaben und Funktionen ein Standort wahrnimmt. Die Beantwortung dieser Frage sollte sich nicht nur auf die Gegenwart beziehen. Auch zukunftsbezogene Aspekte sind zu beachten. Dazu ist es erforderlich, im Rahmen einer ganzheitlichen Betrachtung die Strategie und das Geschäftsmodell eines Unternehmens in die Überlegungen und Gestaltungen einzubeziehen. Eine Konzentration auf technische und kapazitive Überlegungen würde zu kurz greifen.

3.1 Standortfunktionen und deren Bedeutung für ein Unternehmen

Standorte erfüllen in einem Unternehmen unterschiedliche Aufgaben und Funktionen:

- Produktionsfunktion
- Lager- und Logistikfunktion
- Entwicklungsfunktion
- Vertriebsfunktion
- Verwaltungsfunktion

Die **Produktionsfunktion** ist die klassische Funktion eines Standorts. Ein Standort ist erforderlich, um unter Nutzung personeller und maschineller Ressourcen die Produkte des Unternehmens zu erstellen. Die Nähe zu Rohstoffen spielt in der arbeitsteiligen Wertschöpfungskette nur dann eine Rolle, wenn die Transportkosten des Vormaterials ins Gewicht fallen. Können die Produkte des Unternehmens nicht sofort in Anschluss an ihre Fertigstellung zum Kunden transportiert werden oder handelt es sich um ein **Handelsunternehmen**, so werden Standorte zum Zwecke der Kommissionierung und Lagerung genutzt. Häufig ist die **Logistikfunktion** eines Standorts mit der Produktionsfunktion gekoppelt. Vor allem bei Know-how- und entwicklungsintensiven Tätigkeitsfeldern kann die **Entwicklungsfunktion** Bedeutung für einen Standort haben. In technologisch orientierten Geschäftsfeldern kann die Nähe zu universitären Forschungsinstituten einen positiven Effekt bewirken. Die räumliche Nähe begünstigt den raschen Know-how-Transfer und erleichtert die Beschaffung qualifizierter Mitarbeiter für die eigenen F & E Ressourcen. Die Vertriebspräsenz nahe am Kunden spielt eine Rolle, wenn die Produkte und Waren typischerweise nicht vom Unternehmen zum Kunden transportiert werden, sondern der Kunde aus einem umfassenderen Sortiment wählen möchte und dazu das Unternehmen aufsucht. In diesem Fall ist der Standort auch der Ort der kundenorientierten **Warenpräsentation** und erfüllt damit eine **Vertriebsfunktion**. Sind administrative Bereiche an einem Standort angesiedelt, so nimmt er auch **Verwaltungsfunktionen** wahr. In diesem Fall sind typischerweise Bereiche wie Rechnungswesen, Controlling, IT, Personal, Einkauf etc. vorhanden.

Jeder Standort kann eine einzelne oder mehrere Aufgaben gleichzeitig erfüllen. Je mehr Funktionen ein Standort wahrnimmt, desto schwieriger ist die Optimierung des Standorts. Dies resultiert aus der Tatsache, dass ein Standort in unterschiedlicher Weise für Produktion, Logistik und Vertrieb geeignet ist. So haben für einen logistisch optimal gelegenen Standort Fragen der Verkehrsanbindung eine andere Bedeutung, als dies bei einem Produktionsstandort der Fall ist. Standorte, die Kunden anziehen und binden, weisen andere Eigenschaften und Profile auf, als Produktions- und Logistikstandorte. Derartige **multifunktionale Standorte** haben das Problem, dass ein Gesamtoptimum für alle Funktionen nur schwer erreichbar ist.

3.2 Ziele und Ausgangslage von Standortentscheidungen

Das Management eines Unternehmens verbindet mit seinen Standortentscheidungen konkrete Ziele:

- Verbesserung der wirtschaftlichen Unternehmensperformance
- Nutzung standortbezogener Kostenvorteile
- Sicherstellung von Kundennähe
- Schaffung führbarer Organisationseinheiten
- Nutzung von Investitionszuschüssen

Die Verbesserung der wirtschaftlichen Performance kann aus unterschiedlichen Gegebenheiten resultieren. Eine optimale **Standortauslastung** führt zur **Kostendegression**. Die Existenz von Standortalternativen ermöglicht die Nutzung **komparativer Kostenvorteile** und die Realisierung von Logistikkostenvorteilen durch die Optimierung der Transportwege. Neben diesen kostenorientierten Zielen hat die Kundenorientierung große Bedeutung bei Standortentscheidungen. Branchen, in denen die schnelle Warenversorgung eines Kunden wichtig ist, benötigen Standorte nahe am Kunden. Wenn kurze Lieferzeiten ein Erfolgsfaktor sind, erfordert dies eine überlegte Standortwahl. Die **Führbarkeit** eines Unternehmens ist ein Ziel, wenn bestehende Standorte durch ihre Größe und Komplexität die optimale Betriebsgröße überschreiten. Die Nutzung von **Investitionszuschüssen** aus dem staatlichen Bereich kann bei hohem Investitionsvolumen und Kapitalbedarf ein bedeutendes Kriterium sein. Derartige Zuschüsse können direkt in Kapitalform oder indirekt in Form von Entlastungen bei Steuern und Abgaben erfolgen. Die Praxis zeigt allerdings, dass dieses Kriterium nicht das allein entscheidende sein sollte, sondern allenfalls ergänzenden Charakter haben kann.

Standortüberlegungen und Standortentscheidungen werden überwiegend bei bestimmten Entscheidungskonstellationen ausgelöst:

- Ergebnisbelastungen aufgrund von Standortvielfalt
- Unbefriedigende wirtschaftliche Situation einzelner Standorte oder des Gesamtunternehmens
- Investitionserfordernisse in bestehende Standorte
- Kapazitätsengpässe und für ihre Überwindung erforderliche Erweiterungsinvestitionen

Standortvielfalt in einem Unternehmen entsteht aus unterschiedlichen Gründen. Sie kann das Ergebnis zurückliegender Entscheidungen sein, deren Grundlagen sich verändert haben oder aus dem Zukauf von Unternehmen mit eigenen Standorten resultieren. In beiden Fällen sollte die Struktur auf den Prüfstand gestellt werden. Dies gilt insbesondere, wenn das Unternehmen eine unbefriedigende wirtschaftliche Gesamtsituation ausweist oder über Standortentscheidungen strukturelle Ergebnisverbesserungen zu bewirken sind. Auch die Notwendigkeit für Ersatz- und Erweiterungsinvestitionen kann Standortentscheidungen auslösen. Erschweren technische oder wirtschaftliche Gegebenheiten die Möglichkeit von **Ersatzinvestitionen** in einen bestehenden Standort, so bietet dies Anlass, über grundsätzliche Standortalternativen nachzudenken. Noch stärker gilt dies für kapazitive Erweiterungsinvestitionen in begrenzt ausbaubaren Stand-

orten. Unter dem Aspekt weiteren Wachstums können standortstrategische Überlegungen eine **Standortverlagerung** oder einen zusätzlichen Standort zweckmäßig machen. Welche Überlegungen zweckmäßig sind, zeigt eine Standortanalyse, die die Ursachen suboptimaler Standortstrukturen identifiziert. Diese bildet zugleich die Basis für Standortstrategien und Standortkonzepte.

4 Herbeiführung und Umsetzung von Standortentscheidungen

Qualifizierte Standortentscheidungen erfordern ein systematisches Vorgehen in zwei Hauptphasen:

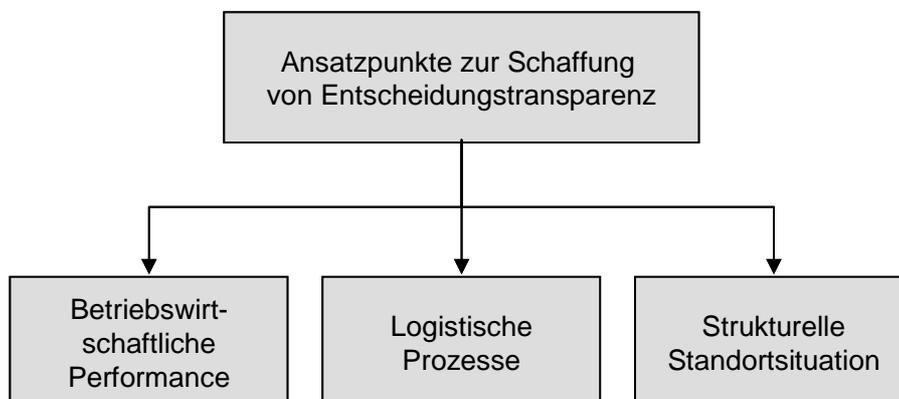
- Analyse und Bewertung der Ausgangslage
- Erarbeitung von Standortstrategien und Standortkonzepten

Die individuelle Ausgangslage eines Unternehmens und die Ziele des Managements wie Ergebnissteigerung oder Wachstum bilden die Basis jeder Betrachtung bei Standortentscheidungen. Diese Ziele bilden den Rahmen für strategische und konzeptionelle Überlegungen hinsichtlich Ausbau, Schließung, Zusammenlegung, Verlagerung etc. von Standorten. Um diese Überlegungen zu konkretisieren, ist im Rahmen der Analyse zunächst Transparenz hinsichtlich der Standortsituation zu schaffen und eine Bewertung der Standorte vorzunehmen.

4.1 Schaffung von Entscheidungstransparenz und Bewertung von Standorten

Die Existenz eines oder mehrerer Standorte stellt für ein Unternehmen zunächst weder einen Vorteil noch einen Nachteil dar. Erst eine Analyse der Standortsituation zeigt, ob und in welchem Umfang **suboptimale Strukturen** bestehen. Dafür sind drei Bereiche zu untersuchen, die für Standortentscheidungen eine Rolle spielen (Abbildung 2). Die Sicherstellung der bestmöglichen Performance ist die laufende operative Herausforderung für das Management. Die betriebswirtschaftliche Performance eines Standorts zeigt, wie dieser innerhalb seiner strukturellen Gegebenheiten geführt wird. Um sie zu messen und zu bewerten, sind entsprechende betriebswirtschaftliche Instrumente und **Ursachenanalysen** erforderlich. Logistische Prozesse spielen vor allem bei Mehrstandortunternehmen eine Rolle, die untereinander verknüpft sind. Die Untersuchung der strukturellen Standortsituation schafft Klarheit über grundsätzliche und für die langfristige Standortsituation relevante Einflussfaktoren.

Abb. 2: Ansatzpunkte für die Schaffung von Entscheidungstransparenz



4.1.1 Ermittlung der betriebswirtschaftlichen Ausgangslage

Das Management eines Unternehmens sollte Standortentscheidungen nur treffen, wenn ausreichende Transparenz über die Performance eines Standorts besteht. Im Falle eines **Einstandortunternehmens** ist dies am einfachsten zu realisieren. Ein **Mehrstandortunternehmen**, bei dem jeder Standort eine rechtlich selbstständige Einheit bildet und eigenständig bilanziert, lässt sich die Performance auf den ersten Blick zunächst einfach ermitteln. Tatsächliche Transparenz entsteht jedoch erst, wenn mögliche Verzerrungen aufgrund von unterschiedlicher Ausstattung der Standorte dargestellt und bereinigt werden. Vor allem politisch motivierte **Verrechnungspreise** zwischen Standorten mit Leistungsverknüpfung oder die unterschiedliche Aufgabenstellung als Produktions-, Logistik-, Vertriebs- oder Verwaltungsstandort können zu erheblichen Verzerrungen führen. Bevor das Management daher eine **Standortentscheidung** trifft, ist ausreichende Transparenz über die tatsächliche Standortperformance zu schaffen. Das hierfür geeignete Instrument ist die **Standorterfolgsrechnung**, mit deren Hilfe das Standortergebnis um Sonderfaktoren bereinigt wird. Eine Standortergebnisrechnung sollte entweder vom Unternehmenscontrolling laufend erstellt werden und zum Entscheidungszeitpunkt verfügbar sein, oder sie ist gezielt in Hinblick auf die anstehende Entscheidung zu erarbeiten. Abbildung 3 zeigt, wie eine derartige Standortergebnisrechnung für ein produzierendes Unternehmen aussehen kann. Vor allem, wenn Standorte keine rechtlich selbstständigen und damit bilanziell **abgrenzbaren Einheiten** sind, ist eine Standortergebnisrechnung für die betriebswirtschaftliche Transparenz wichtig.

Abb. 3: Die Standortergebnisrechnung als Voraussetzung für qualifizierte Managemententscheidungen

Standortergebnisrechnung	Standort A		Standort B		Standort C		Gesamt	
	in T€	in %	in T€	in %	in T€	in %	in T€	in %
Verrechnete Standortkosten	5.000	100%	10.000	100%	15.000	100%	30.000	100%
Materialeinsatz	-2.500	-50%	-4.300	-43%	-8.000	-53%	-14.800	-49%
Rohertag	2.500	50%	5.700	57%	7.000	47%	15.200	51%
Kosten Fertigungspersonal	-1.000	-20%	-800	-8%	-2.500	-17%	-4.300	-14%
Maschinenkosten incl. Afa	-500	-10%	-1.500	-15%	-1.000	-7%	-3.000	-10%
Deckungsbeitrag I	1.000	20%	3.400	34%	3.500	23%	7.900	26%
Materialgemeinkosten	-100	-2%	-200	-2%	-300	-2%	-600	-2%
Fertigungsgemeinkosten	-300	-6%	-200	-2%	-500	-3%	-1.000	-3%
Kosten der Standortverwaltung	-150	-3%	-150	-2%	-150	-1%	-450	-2%
Deckungsbeitrag II	450	9%	2.850	29%	2.550	17%	5.850	20%
Leerkosten des Standorts	-513	-10%	0	0%	-834	-6%	-1.347	-4%
Standortergebnis	-63	-1%	2.850	29%	1.716	11%	4.503	15%
Entwicklungskosten							-1.500	-5%
Vertriebskosten							-1.000	-3%
Verwaltungskosten							-1.000	-3%
Summe Zentralkosten							-3.500	-12%
Unternehmensergebnis							1.003	3%
Standortauslastung in %		60%		80%		65%		

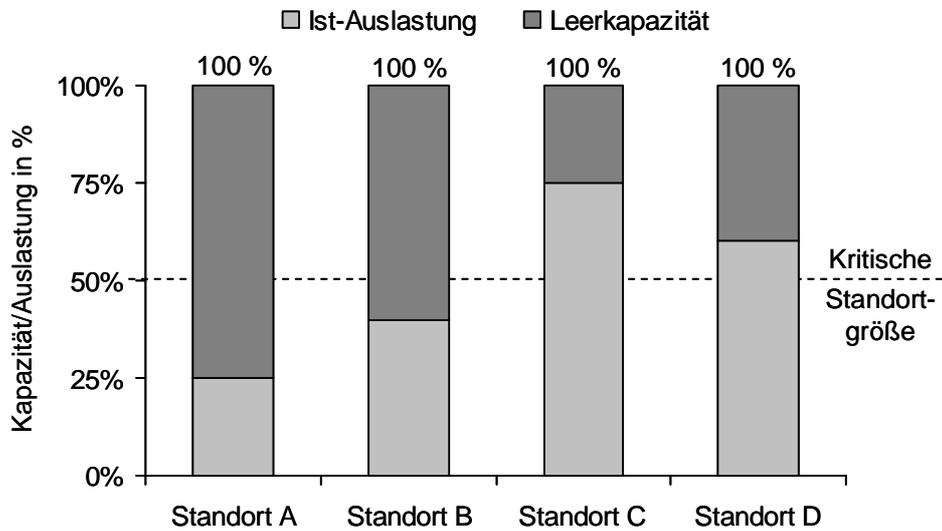
Das betriebswirtschaftliche Ergebnis eines Standorts wird durch drei Faktoren beeinflusst:

- Auslastungsgrad
- Standortspezifisches Kostenniveau
- Strukturelle Kostensituation

Der **Auslastungsgrad** eines Standorts beschreibt, in welchem Maße dessen Ressourcen im Vergleich zu seinen Möglichkeiten tatsächlich genutzt werden. Die Auslastung beeinflusst die **Fixkostendegression**. Dauerhaft unzureichend ausgelastete Standorte erhöhen die **Stückkosten** und benachteiligen das Unternehmen im **Preiswettbewerb**. Das Unternehmen hat die Möglichkeit, die Auslastung zu steigern, die Kapazitäten zu reduzieren oder im Rahmen einer **Standortschließung** völlig abzubauen. In jedem Fall sind unternehmerische Entscheidungen erforderlich, die auf Wachstum oder Kostenabbau gründen. Das **standortspezifische Kostenniveau** wird in vielen Fällen durch die geographische Lage eines Standorts beeinflusst. Der typische Fall sind Standorte in Hoch- oder Billiglohnländern. Dieses Kostenniveau ist nur dann signifikant beeinflussbar, wenn ein gesamter Standort zur Disposition gestellt wird. Die **strukturelle Kostensituation** eines Standorts wird durch die Art und Weise der Wertschöpfungserbringung bestimmt. Die Kosten von anlagen- und damit kapitalintensiven Standorten unterliegen anderen Einflussfaktoren und Gegebenheiten, als dies bei lohnintensiver Wertschöpfung der Fall ist.

Jeder Standort verfügt über eine **kritische Größe**, deren Erreichen oder Verfehlen maßgeblich das Ergebnis bestimmt. Die kritische Standortgröße ergibt sich aus der Relation der fixen und variablen Kosten beziehungsweise der Leistungserbringung auf Basis von Umsatz oder **Verrechnungspreisen**. Der Unterhalt eines Standorts erfordert eine bestimmte personelle und organisatorische Infrastruktur. **Produktionsstandorte** benötigen darüber hinaus eine maschinelle Mindestausstattung. Ähnliches gilt für **Logistikstandorte**, was deren Lager- und Umschlagskapazität betrifft. Zu geringe Auslastung von Standorten führt zu Unterauslastung und den damit verbundenen **Leerkapazitäten** und **Leerkosten**. Lassen sich Standorte über längere Zeit oder dauerhaft nicht mehr wirtschaftlich auslasten, so haben sie ihre **kritische Standortgröße** unterschritten. Gelingt es nicht, die Auslastung dauerhaft sicherzustellen, so stellt sich betriebswirtschaftlich die Frage nach der **Desinvestition** beziehungsweise der Standortschließung. Dies gilt besonders dann, wenn mehrere Standorte in einem Unternehmen gleichzeitig die kritische Größe unterschreiten und die kumulierte Leerkapazität einen Standort in Frage stellt (Abbildung 4).

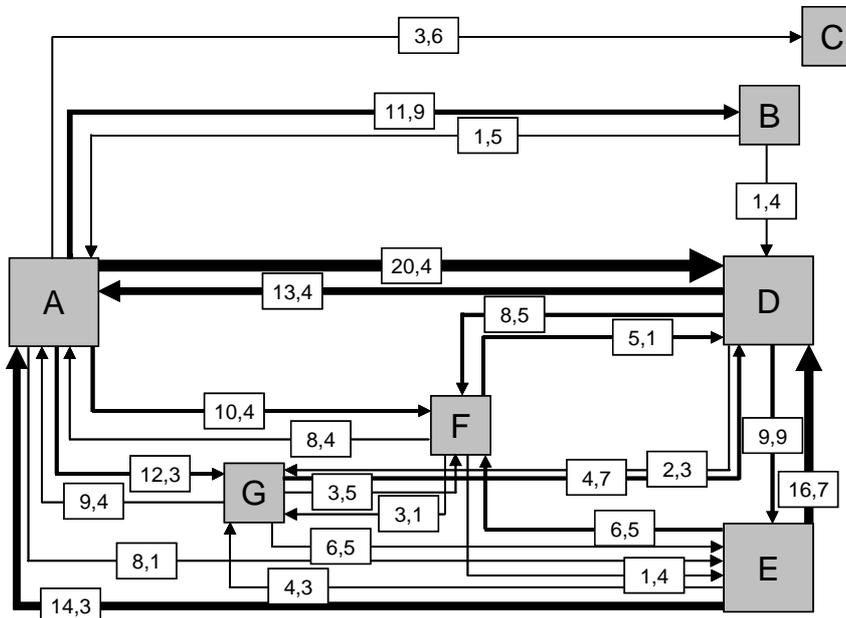
Abb. 4: Betriebswirtschaftliche Auswirkung von Leerkapazitäten bei Mehrstandortunternehmen



4.1.2 Ermittlung und Bewertung logistischer Prozesse bei mehreren Standorten

Die **logistischen Prozesse** eines transportintensiven Unternehmens oder Geschäftsmodells stellen ein wichtiges Element der Standortanalyse dar. Bereits aus der Erhebung der physischen **Warenflüsse** in Form der zu bewegenden Fertig- und Halbfertigprodukte ergibt sich eine erste Einschätzung hinsichtlich der Komplexität logistischer Prozesse (Abbildung 5). Die Analyse dieser Mengenbewegungen erlaubt erste Rückschlüsse, ob Ansatzpunkte für eine Optimierung der Logistik zwischen den Standorten existieren.

Abb. 5: Logistische Leistungsverflechtungen zwischen verschiedenen Standorten



Die Erkenntnisse aus der Mengenanalyse sind in einem zweiten Schritt um die Betrachtung der **logistischen Prozesskosten** zu ergänzen. Diese beinhalten die Kosten für **Lagerung, Kommissionierung** und **Transport** als Folge der Verteilung der Unternehmenswertschöpfung über mehrere Standorte. Dabei sind nicht nur die Logistikkosten zwischen den Standorten zu betrachten. Bei einer Zusammenlegung von zwei und mehreren Standorten an einem Standort werden auch die logistischen Prozesse vom Standort zu seinen Kunden berührt. So kann es sein, dass die Zusammenlegung aufgrund von **Produktionssynergien** die Herstellkosten und den Aufwand des innerbetrieblichen Transports reduziert, die Kosten für den Transport vom neuen Standort zum Kunden zumindest für einen Teil des Umsatzes entfernungsbedingt jedoch deutlich ansteigen und die Produktionssynergien so aufzehren. Für diesen Fall ist die Betrachtung unterschiedlicher Logistikkostenszenarien über einen längeren Zeitraum wichtig. Diese Szenarien sollten mögliche Entwicklungen der Logistikkosten aufgrund steigender Transportkosten berücksichtigen. Nur wenn die Herstellkostenvorteile aus der Zusammenlegung ausreichende Reserven aufweisen, um auch steigende Logistikkosten aufzufangen, ist eine Standortentscheidung zur Zusammenlegung langfristig die bessere Entscheidung. Bei dieser Entscheidung ist unter anderem auch die strukturelle Standortsituation zu berücksichtigen.

4.1.3 Ermittlung der strukturellen Standortsituation

Die strukturellen Gegebenheiten eines Standorts legen die Rahmenbedingungen fest, innerhalb dessen eine Optimierung möglich ist. Verschiedene Faktoren beschreiben dessen strukturelle Gegebenheiten:

- Geographische Lage
- Kundennähe
- Verkehrstechnische Anbindung
- Verfügbarkeit personeller Ressourcen
- Leistungsfähigkeit der Zulieferindustrie

Die **geographische und regionale Lage** eines Standorts beschreibt, wo sich ein Standort räumlich befindet. Die räumliche Lage eines Standorts ist oft historisch bedingt und resultiert aus der Entstehungsgeschichte des Unternehmens. Im Laufe der Zeit kann sich die Bedeutung der räumlichen Lage wandeln. Die Vorteile aus der ursprünglichen Nähe zu Rohstoff- und Beschaffungsquellen eines Unternehmens wird zum Nachteil, wenn logistische oder vertriebliche Fragen aufgrund geänderter Bedingungen mehr Gewicht bekommen.

Die **Kundennähe** eines Standorts spielt eine Rolle, wenn auf diese Weise die Warenversorgung der Kunden sichergestellt oder verbessert werden kann. Dies ist vor allem wichtig, wenn der Kunde zwecks Warenbezugs den Standort selbst aufsucht, wie dies im Einzelhandel der Fall ist. In diesen Fällen entscheiden Standortfaktoren über die **Kundenfrequenz** und damit über die Umsätze eines Unternehmens. Aber auch für Standorte, die keine direkte Kundenfrequenz haben, kann die Kundennähe eine entscheidende Rolle spielen. Die entfernungsbedingte Geschwindigkeit bei der Warenversorgung und die Kosten der Logistik werden entscheidend durch die Lage der Standorte beeinflusst.

Die Qualität der **verkehrstechnischen Anbindung** ist für logistische Prozesse und damit die Steuerung von Warenströmen von Bedeutung. Verfügbare Verkehrsmittel, wie Straße, Bahn, Schiff, Luftverkehr etc. beschreiben die Bandbreite der Möglichkeiten der Anbindung. Bei jeder Standortbewertung sollte jedoch nicht nur der Transport von Waren im Blickpunkt stehen. Für ein serviceorientiertes, weltweit tätiges Unternehmen kann die Anbindung an einen internationalen Flughafen von hoher Bedeutung sein, wenn es erforderlich ist, Servicemitarbeiter zur Wartung oder Reparatur von Produkten schnell zum Kunden zu bringen. Diese Form der Anbindung ist unter Umständen wichtiger als die verkehrstechnische Anbindung zwecks des Produkttransports für eine erst- und einmalige Installation.

Der Umfang der Verkehrsanbindung spielt innerhalb einzelner Verkehrsmittel eine Rolle. Ist ein Standort zum Warentransport auf einen Autobahnanschluss angewiesen, so ist dieses Kriterium zunächst durch die Existenz einer Autobahn in räumlicher Nähe erfüllt. Eine optimale Transportsituation ist jedoch erst gegeben, wenn der Warentransport in alle Richtungen, zum Beispiel aufgrund der Lage an einem Autobahnkreuz, gegeben ist.

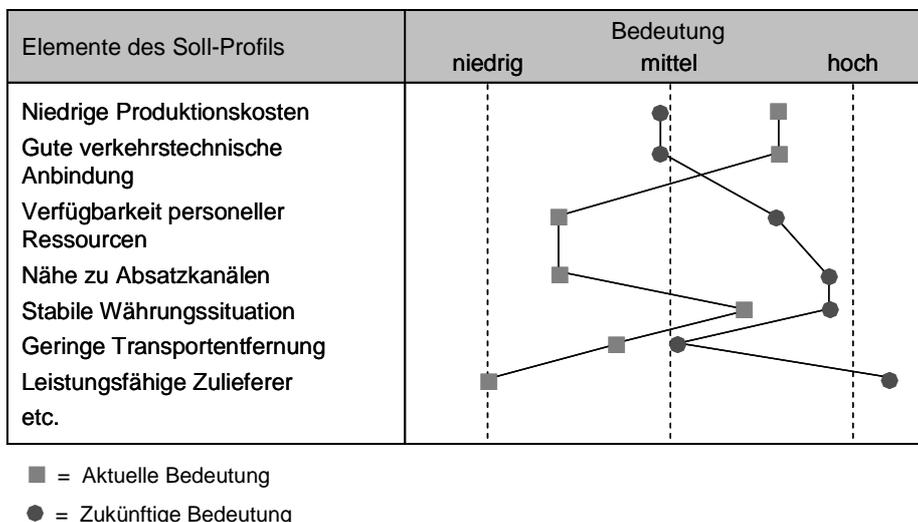
Ein erhebliches Problem stellen für manche Standorte zeitliche Zugangsbeschränkungen dar. Diese sind häufig das Ergebnis historischer Entwicklungen. Liegt ein Produktions- oder Logistikstandort innerhalb oder in der Nähe eines Wohngebietes, so kann dies zu Einschränkungen bei **Lade- und Verkehrszeiten** führen. Vor allem bei Expansions- oder Umwidmungserfordernissen eines Standorts können derartige Einschränkungen Standortentscheidungen erforderlich machen.

Bei personalintensiven Standorten spielt der Zugang zu quantitativen und qualitativen **Personalressourcen** eine Rolle. Ein Mangel an qualifizierten Mitarbeitern kann das Entwicklungspotenzial eines Standorts erheblich begrenzen. Gibt es im Einzugsbereich eines Standorts nicht ausreichend Mitarbeiter oder entspricht deren Profil nicht den Anforderungen des Unternehmens, so ist der Ausbau eines Standorts gefährdet. Je höher qualifiziert und spezialisiert Mitarbeiter sind, desto stärker kann ein Unternehmen darauf setzen, sie aus weiterer Entfernung für das Unternehmen zu gewinnen. In diesem Fall spielt neben der Attraktivität des Unternehmens auch die Attraktivität des Standortumfeldes eine entscheidende Rolle. Je ausgeprägter sie ist, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, ausreichend Mitarbeiter zu gewinnen und zu binden.

Arbeitet ein Standort mit einer geringen Wertschöpfungstiefe unter Verzicht auf eigene Personalressourcen und bedient er sich bei der Leistungserbringung **Zulieferunternehmen**, so bildet die Leistungsfähigkeit der Zulieferunternehmen im Umfeld des Standorts eine wichtige Eingangsgröße bei Standortentscheidungen. Insbesondere bei Standortneugründungen, bei der Zusammenlegung von Standorten mit gleichzeitigem Outsourcing und bei branchenbedingt enger Verflechtung mit Zulieferunternehmen ist dies ein bedeutendes Element bei der Standortentscheidung.

Um einen Standort systematisch zu bewerten, ist ein **Soll-Profil** der Anforderungen zu bilden. In einem zweiten Schritt ist dieses mit den Gegebenheiten des Standorts abzugleichen. In dieses Soll-Profil sollten nicht nur aktuelle Anforderungen, sondern auch zukünftige Anforderungen einfließen. Auf diese Weise gelingt es, eine mögliche Veränderung von **Standortprofilen** einzubeziehen. Dies ist vor allem dann wichtig, wenn es sich bei den anstehenden Standortentscheidungen um nur schwer umkehrbare Entscheidungen handelt. Die Investition in spezialisierte Aktiva bei Gebäuden oder maschineller Ausstattung gehört zu diesen typischen Problemfeldern. Wird hingegen nur ein Büro zeitlich begrenzt für einen **Vertriebsstützpunkt** angemietet, so ist diese Entscheidung wesentlich leichter revidierbar.

Abb. 6: Aktuelle und zukünftige Anforderungen an einen bestehenden Standort



4.1.4 Bewertung der Ausgangslage im Gesamtzusammenhang

Die betriebswirtschaftliche, logistische und strukturelle Ausgangssituation bilden jeweils nur einen Teil einer Standortsituation ab. Für Standortentscheidungen ist es wichtig, die verschiedenen Aspekte zu gewichten und gegenseitig abzuwägen. Dies leistet ein **Scoringmodell**, das alle relevanten Faktoren zusammenfasst und gewichtet. In dem dargestellten Beispiel soll aus drei Alternativen derjenige Standort ermittelt werden, der als Produktionsstandort die besten Voraussetzungen mitbringt. Dies führt im Beispiel der Abbildung 7 zu einem hohen Gewicht der Entscheidungskriterien Logistikanbindung, Nähe zum Absatzgebiet, Kapazitäten und Entgeltniveau. Die Entscheidungskriterien sind in dem dargestellten Beispiel typisch für transportintensive Standorte mit einer hohen Personal- und Lohnintensität. Erst die Gewichtung der Kriterien führt in dem dargestellten Beispiel zu einer klaren Priorität für die Alternative B.

Die Beachtung verschiedener Faktoren ist vor allem von Bedeutung, wenn Standortentscheidungen nicht nur einer kurzfristigen Performancesteigerung dienen, sondern strategische Ziele eine Rolle spielen. In diesem Fall kann eine betriebswirtschaftlich kritisch zu beurteilende Unterauslastung zu einem positiven Faktor in Form einer Kapazitätsreserve werden, die einen weiteren Ausbau des Standorts ermöglicht.

Abb. 7: Scoringmodell zur Darstellung und Gewichtung standortrelevanter Entscheidungskriterien

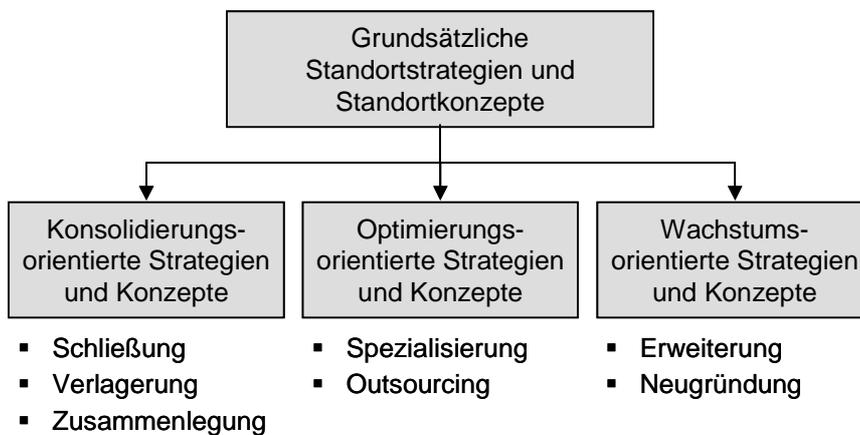
Bewertungskriterien zur Standortqualität	Gew.	Standortalternativen						max. Pktz. 5
		A		B		C		
		Ungew.	Gew.	Ungew.	Gew.	Ungew.	Gew.	
Entfernung zum Absatzgebiet	5	2	10	3	15	4	20	25
Verkehrsanbindung Straße	4	4	16	3	12	4	16	20
Verkehrsanbindung Schiene	4	1	4	3	12	1	4	20
Logistische Faktoren	13	7	30	9	39	9	40	65
Verfügbarkeit von Gebäuderessourcen	4	1	4	4	16	2	8	20
Verfügbarkeit von Reserveflächen	2	1	2	2	4	4	8	10
Maschinelle Kapazitätsreserven	4	2	8	3	12	3	12	20
Energiekostenniveau	2	2	4	2	4	2	4	10
Fertigung und Kapazitäten	12	6	18	11	36	11	32	60
Attraktivität für Führungskräfte	2	5	10	1	2	2	4	10
Regionale verfügbare Fachkräfte	4	3	12	4	16	3	12	20
Entgeltniveau	4	4	16	4	16	3	12	20
Personelle Ressourcen	10	12	38	9	34	8	28	50
Maschinenalter/Investitionsbedarf	2	3	6	3	6	2	4	10
Verfügbarkeit öffentlicher Mittel	1	1	1	4	4	3	3	5
Investition und Finanzierung	3	4	7	7	10	5	7	15
Entfernung zu Zulieferunternehmen	2	3	6	4	8	2	4	10
Verfügbarkeit Dienstleister	1	5	5	2	2	2	2	5
Anzahl möglicher Zulieferer	2	2	4	4	8	4	8	10
Qualität der Zulieferindustrie	2	3	6	3	6	2	4	10
Materialversorgung	7	13	21	13	24	10	18	35
Gesamt	45	42	114	49	143	43	125	225
Maximal erreichbar			225		225		225	
Zielerreichung in %			51%		64%		56%	
Prioritäten			3.		1.		2.	

Gewichtung/Erfüllung: 1 = unwichtig/niedrig; 5 = wichtig/hoch

4.2 Entwicklung und Realisierung von Standortstrategien und Standortkonzepten

Hat ein Unternehmen ausreichende Transparenz über die Standortsituation erhalten, so besteht der nächste Schritt in der Erarbeitung von Strategien und Konzepten zur Standortoptimierung. Eine standortinterne Performancesteigerung ist die einfachste aller Standortkonzepte. Sie zieht die Struktur und vor allem die Existenzberechtigung eines Standorts nicht in Zweifel. Das Unternehmen schöpft in diesem Fall alle **operativen Maßnahmen** aus, um die Performance eines Standorts unter den gegebenen Rahmenbedingungen zu erhöhen. In diesem Fall kann das Unternehmen seine Performance eventuell verbessern, ohne dass Effekte von und aus anderen Standorten in die Gestaltungsüberlegungen mit einbezogen werden. Genügt die damit erreichbare Performanceverbesserung den Anforderungen des Managements, so sind weitergehende Überlegungen nicht erforderlich. Sind die Potenziale aus diesen Überlegungen nicht ausreichend, so sind Konzepte unter Einbezug weitergehender Optionen erforderlich. Diese haben je nach Ausgangssituation unterschiedliche Inhalte und Schwerpunkte im Rahmen der notwendigen Strategien und Konzepte (Abbildung 8).

Abb. 8: Schwerpunkte von Standortstrategien und Standortkonzepten



4.2.1 Konsolidierungsorientierte Standortstrategien

Konsolidierungskonzepte zielen darauf ab, eine rasche Performanceverbesserung des Gesamtunternehmens zu bewirken. Dies erfolgt meist durch eine Reduzierung des Kostenniveaus, bei der eine Anpassung der Kosten an die Auslastung erfolgt. Bei Mehrstandortunternehmen ist dieses Ziel außer durch die Reduzierung der Kosten in den einzelnen Standorten vor allem durch die Schließung, Verlagerung und Zusammenlegung von Standorten zu erreichen.

4.2.1.1 Schließung von Standorten

Die ersatzlose **Schließung** eines Standorts hat von allen Möglichkeiten den am stärksten einschneidenden Charakter. Kosten und Leistungen des Standorts entfallen bei dieser Vorgehensweise ersatzlos. Eine derartige Vorgehensweise bietet sich dann an, wenn der Standort Verluste generiert, das Leistungsprogramm eines Standorts nicht zukunftsfähig ist und rein standortbezogene Maßnahmen zu keinem dauerhaft positiven Ergebnis führen. In der Praxis wird eine derartig eindimensionale Entscheidungssituation selten vorkommen. Meist sind Standortschließungen mit zusätzlichen Maßnahmen verknüpft, die in Verlagerungen, Fremdbezug, Outsourcing etc. münden.

Die Schließung eines Standorts ist im Ergebnis wie eine Investition zu betrachten. Sie hat zweierlei Auswirkungen:

- Veränderung des laufenden Ergebnisses
- Einmalige Schließungskosten

Die Veränderungen des **laufenden Ergebnisses** im Gesamtunternehmen resultieren bei einer Standortschließung aus einer Verbesserung des Saldos aus laufenden Kosten und laufenden Umsätzen. Im besten Fall entfallen die Kosten ganz und teilweise, die Umsätze können jedoch gehalten werden. Diese Möglichkeit besteht, wenn in Kombination mit zusätzlichen Maßnahmen die Produkte des Unternehmens auch weiterhin angeboten werden. Je geringer der Zusammenhang zwischen Vertriebsfunktion des Standorts und seiner Produktions- und Logistikfunktion ist, desto eher wird dies gelingen. Gibt es enge Zusammenhänge, so kommt allerdings der systematischen Kundensicherung durch kommunikative und vertriebliche Maßnahmen große Bedeutung zu.

Einmalige Schließungskosten entstehen unmittelbar durch die Schließungsentscheidung und können sich in drei Bereichen auswirken:

- Räumungsbedingte Kosten
- Arbeitsrechtlich bedingte Kosten
- Bilanzielle Auswirkungen

Unter die **räumungsbedingten Kosten** fallen beispielsweise Aufwendungen für die Räumung eines Standorts, vertraglich vereinbarte Rückbaukosten bei gemieteten Immobilien, die Entmietung eines Standorts im Rahmen lang laufender Mietverträge etc. Der Schwerpunkt **arbeitsrechtlicher Folgekosten** liegt vor allem im Bereich von **Abfindungen** und **Sozialplankosten** im Rahmen eines erforderlichen Personalabbaus. Fallen nach der Schließung des Standorts Kosten für dessen Bewachung und Instandhaltung an, so zählen diese ebenfalls zur Kategorie räumungsbedingter Kosten. Auswirkungen auf die Bilanz entstehen, wenn die **Restbuchwerte** eines zu schließenden Standorts über den erzielbaren **Verwertungserlösen** liegen. In diesem Fall resultiert je nach Grad der bereits erfolgten Abschreibungen eine Ergebnis- und Kapitalbelastung.

Eine mögliche Alternative zur Standortschließung stellt der **Verkauf** eines Standorts dar. Dies setzt zunächst dessen **Fungibilität** voraus. Als rechtlich selbstständige Einheit ist ein Verkauf leichter umsetzbar, als im Falle einer Integration in das Gesamtunternehmen. Daher kann es sinnvoll sein, Standorte als rechtlich selbstständige Einheiten zu führen, um im Falle von Standortentscheidungen ein

schnelles und flexibles Handeln zu ermöglichen. Allerdings bedarf es stets einer Einzelfallbetrachtung, ob eine derartige Vorgehensweise sinnvoll ist. Der Verkauf eines Standorts setzt die Existenz von Interessenten beziehungsweise potenziellen Käufern voraus. Standorte werden meist geschlossen, weil sie veraltet sind, eine unzureichende Auslastung aufweisen oder sich durch eine zu geringe Performance auszeichnen. Diese Negativfaktoren schränken den Kreis potenzieller Interessenten ein. Leidet die ganze Branche unter Überkapazitäten und handelt es sich um einen besonders spezialisierten Standort, so reduziert dies das **Käuferpotenzial** weiter. Je stärker der Verkauf des Standorts den Charakter der Kapazitätsbereinigung in dieser Situation hat, umso schwieriger wird es, ihn zu realisieren. Als Käufer kommen dann nur Unternehmen in Frage, die den Erwerb eines Standorts als kostengünstigere Alternative zum Ausbau der eigenen Kapazitäten durch Investitionen sehen.

4.2.1.2 Verlagerung von Standorten

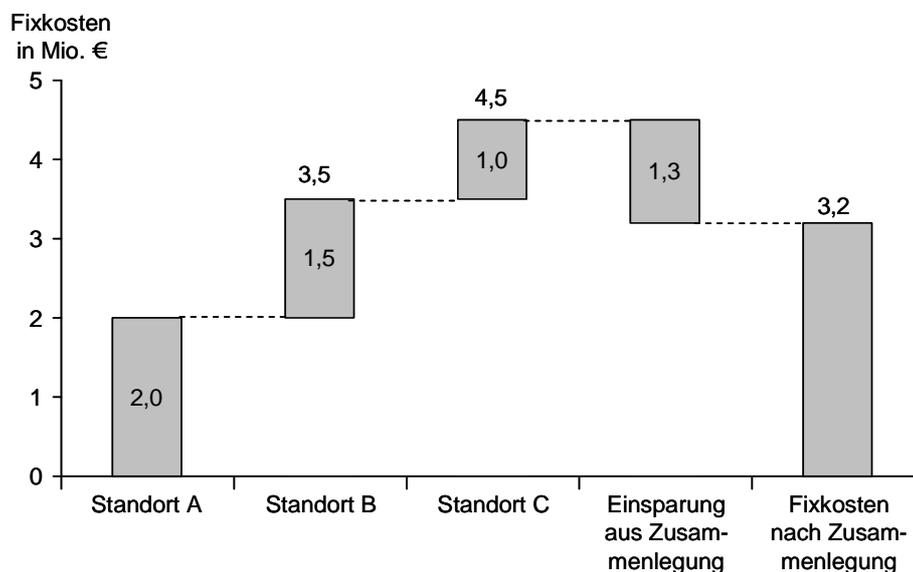
Bei der **Standortverlagerung** entscheidet sich ein Unternehmen, die bisher an einem Standort erbrachte Leistung an einem anderen Standort zu erbringen. Im Gegenzug wird der bisherige Standort meist aufgegeben. Das Unternehmen beziehungsweise der Standort „ziehen um“. Auslöser für diese Form der Verlagerung im Rahmen eines **Komplettumzugs** können die räumliche Enge und fehlende **Wachstumsperspektiven** am bisherigen Standort sein. In diesem Fall ist das Unternehmen bestrebt, möglichst alle Mitarbeiter auch am neuen Standort zu beschäftigen. Dies stellt eine erhebliche organisatorische Herausforderung für das Unternehmen dar. Die umzugsbedingte Unterbrechung der Leistungserbringung sollte möglichst kurz ausfallen, um die Umsatzausfälle zu minimieren.

Standortverlagerungen dienen in vielen Fällen der Realisierung von **Kostenvorteilen** am neuen Standort. Das Unternehmen verlagert seine Leistungserbringung an einen anderen räumlichen Ort, in dem es die Leistung zu niedrigeren Stückkosten erbringen kann. Zu diesem Zweck errichtet es einen neuen Standort, stattet diesen mit den notwendigen Ressourcen aus, verlagert die Leistungserbringung an diesen Standort und schließt den bisherigen Standort. Diese Option ist vor allem anzutreffen, wenn ein Unternehmen seine Fertigung aus Kostengründen in eine Region mit niedrigem Lohnniveau verlagert. Die dargestellte Vorgehensweise hat den Vorteil der begrenzten Komplexität des **Verlagerungsprozesses**. Die Verlagerung erfolgt erst, wenn der neue Standort aufnahmefähig ist. Das Unternehmen verfügt bei dieser Variante für einen gewissen Zeitraum über zwei Standorte, die jeweils nur teilweise ausgelastet sind. Dies bindet Kapital, verursacht Kosten und erzeugt gleichzeitig Anlauf- und Schließungsverluste im jeweiligen Standort. Ob eine derartige Vorgehensweise sinnvoll ist, hängt davon ab, wie hoch die damit einhergehenden Zusatzkosten sind und wie schnell sie sich durch die Kosteneinsparungen am neuen Standort amortisieren. Eine solche Vorgehensweise ist vor allem dort möglich, wo zwischen dem alten und dem neuen Standort ein erhebliches Kostengefälle zugunsten des neuen Standorts besteht. Die Komplettverlagerung eines ganzen Standorts wird vor dem Hintergrund der beschriebenen Wirkungen insbesondere dann in Betracht kommen, wenn eine lohnintensive Fertigung durch Nutzung regionalspezifisch niedriger Kostenstrukturen effizienter gestaltet werden soll.

4.2.1.3 Zusammenlegung von Standorten

Anlass für die **Zusammenlegung** von Standorten ist häufig eine Teilauslastung einzelner Standorte. Eine komplette Schließung des Standorts würde das Ergebnis des Unternehmens nicht verbessern, da der Verlust an Deckungsbeiträgen aus dem zu schließenden Standort höher ist als das abbaubare Kostenvolumen durch die Standortschließung. Verfügt das Unternehmen allerdings über einen oder mehrere Standorte, die noch Auslastungsreserven aufweisen, so kann die Zusammenlegung mit einem nicht ausgelasteten Standort sinnvoll sein. Dieses Konzept führt zu einer **Fixkostendegression** und verbessert so das Ergebnis gegenüber den Einzellösungen (Abbildung 9).

Abb. 9: Kostendegressionseffekte aus der Zusammenlegung von Standorten



Je nach Anzahl der bestehenden Standorte im Unternehmen gibt es zwei grundsätzliche Optionen der Zusammenlegung:

- Komplettintegration eines Standorts in einen anderen Standort
- Teilintegration eines Standorts in mehrere Standorte

Bei der **Komplettintegration** eines Standorts in einen anderen wird dessen Leistungsspektrum vom neuen Standort erbracht. Beide Standorte werden zusammengelegt und organisatorisch und leistungsmäßig verschmolzen. Bei der **Teilintegration** von Standorten wird das Leistungsspektrum des aufzugebenden Standorts auf mehrere Standorte verteilt. Im Gegensatz zu einer Komplettintegration ist dies ein deutlich komplexeres und aufwendigeres Konzept. Das Unternehmen muss in einem ersten Schritt die Produkt-, Leistungs- und Wertschöpfungspalette des aufzugebenden Standorts strukturieren und auf seine **Integrationsfähigkeit** in die übrigen Standorte überprüfen. Ausgehend von die-

sen Vorarbeiten sind im Rahmen eines festgelegten Ablaufs Aufgaben, Leistungen und Ressourcen zu verlagern und die am aufzugebenden Standort nicht benötigten Kapazitäten und Ressourcen abzubauen. Je mehr Prozesse dabei gleichzeitig erfolgen, desto komplexer und fehleranfälliger ist ein derartiges Vorgehen.

Ein wesentliches Problem bei der Zusammenlegung von Standorten entsteht aus den arbeitsrechtlichen Folgen des § 613a BGB. Dieser regelt den Übergang der Rechte und Pflichten der Arbeitsverhältnisse im Rahmen eines **Betriebsübergangs**. Bei der Zusammenlegung von Standorten entsteht das Problem des Betriebsübergangs, wenn die Leistungserstellung künftig durch den aufnehmenden Standort erfolgt. Die Möglichkeit der Personalkostensenkung als Folge der Zusammenlegung von Standorten wird durch diese Rechtsvorschrift eingeschränkt beziehungsweise verteuert.

4.2.2 Optimierungsorientierte Standortstrategien

Bei der Optimierung von Standorten werden die bestehenden Standorte in ihrer grundsätzlichen Existenz nicht angetastet. Die Optimierung zielt darauf ab, im Rahmen bestehender Strategien und Konzepte die Performance der vorhandenen Standorte zu steigern. Dies kann durch Verbesserung von Abläufen und Strukturen und damit einhergehender Kostensenkung oder durch Spezialisierung und Outsourcing erfolgen. Beide Konzepte gehen über operative Maßnahmen hinaus. Sie verändern die Strukturen eines Standorts grundlegender, als dies rein operative Maßnahmen bewirken, ohne den Standort in seiner Existenz in Frage zu stellen.

4.2.2.1 Spezialisierung von Standorten und Optimierung der Wertschöpfungsverteilung

Verfügt ein Unternehmen über mehrere Standorte, so stellt sich die Frage einer möglichen **Spezialisierung** oder Generalisierung von Standorten. Welches Konzept geeignet ist, hängt davon ab, welche Funktion ein Standort wahrnimmt und in welchem Umfang sich die Spezialisierung oder Generalisierung auf den Erfolg des Gesamtunternehmens am Markt auswirkt. Eine Spezialisierung verschafft dem Unternehmen Kostenvorteile durch Nutzung von **Lernkurveneffekten** am jeweiligen Standort. Sie optimiert bei Produktionsunternehmen durch gezielte Investitionspolitik den Kapitaleinsatz, indem sie die Möglichkeit schafft, vorhandene Kapazitäten umfassend auszulasten.

Hat ein Produktionsunternehmen an zwei Standorten jeweils identische Maschinen zur Herstellung bestimmter Produkte, so kann es deren Kapazitäten eventuell nur einschichtig auslasten. Konzentriert es die Produktion der Artikel an einem Standort, so benötigt es nur eine Maschine, die jedoch zweischichtig auszulasten ist. Damit entfallen der Kapitalbedarf, die Finanzierungskosten und die Abschreibung oder die Leasingaufwendungen für eine zweite Investition in **Maschinenkapazität**. Die eingesparten Kosten werden zwar durch erhöhte Aufwendungen für die zweite Schicht und zusätzliche Logistikkosten zumindest teilweise wieder aufgezehrt, dennoch wirkt diese Spezialisierung positiv auf das Gesamtergebnis des Unternehmens. Bei schnellen **Technologiezyklen** der eingesetzten Maschinen kommen als weiterer Effekt die raschere **Amortisation** der

Investition und damit die beschleunigte Reinvestitionsfähigkeit des Unternehmens hinzu. Eine Maschine mit einschichtiger Auslastung benötigt doppelt so viel Zeit zur Amortisation wie eine zweischichtig ausgelastete Maschine. Wettbewerber mit zweischichtiger Auslastung können daher zu einem Zeitpunkt erneut investieren, wenn ein einschichtig ausgelastetes Unternehmen seine Investition erst zu 50 % amortisiert hat. Wettbewerbsnachteile bei Qualität, Kosten, Produktivität und Leistungsfähigkeit sind die Folge. Die Konzentration auf einen Standort mit hoher Auslastung kann diesen Nachteil beseitigen. Ein weiterer Vorteil der Spezialisierung liegt in der Bündelung von Know-how sowie Investitionen in personelle Ressourcen. Ausbildung und Fortbildung können besser auf die Erfordernisse der Leistungserstellung abgestimmt werden. Fortschritte auf der **Erfahrungskurve** erfolgen bei einer Spezialisierung schneller, als dies bei einer breiten Palette von geforderten Fähigkeiten der Fall ist.

Die Spezialisierung eines Standorts kann auf sehr unterschiedliche Art und Weise erfolgen. Dies lässt sich am Beispiel eines Produktionsstandorts darstellen:

- Produkt- und Leistungsspezialisierung
- Mengen- und Losgrößenspezialisierung
- Technologische Spezialisierung

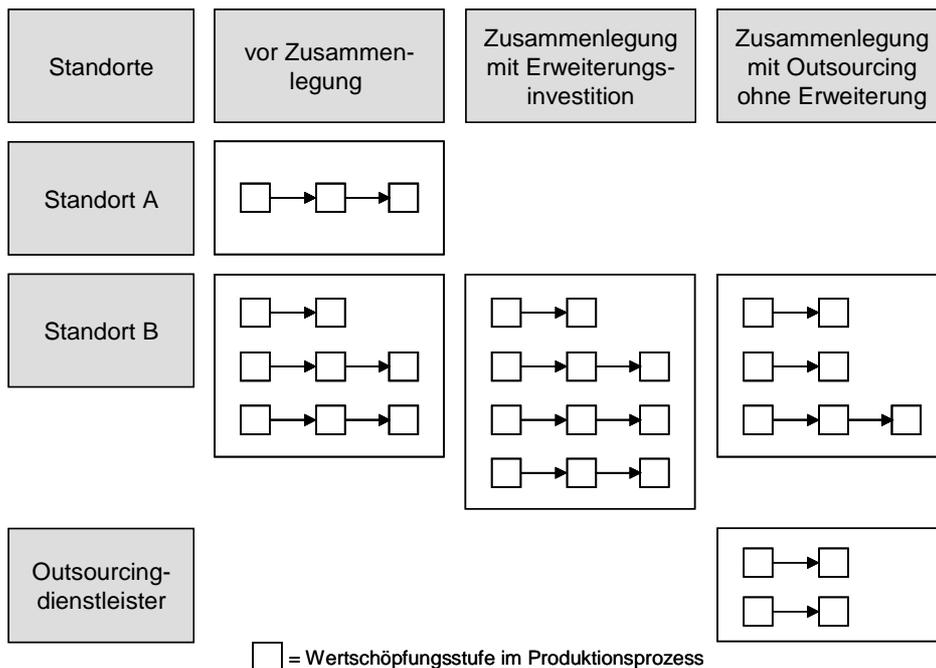
Bei einer **Produkt- und Leistungsspezialisierung** konzentriert sich ein Standort auf die Erzeugung bestimmter Artikel und Leistungen im Rahmen der Unternehmenswertschöpfung. Alle Abläufe im Unternehmen sind auf eine begrenzte Bandbreite zu erstellender Leistungen und Produkte ausgerichtet. Dies begrenzt die Komplexität innerhalb des Standorts und verschafft einem Unternehmen auf diese Art und Weise Vorteile im Kostenbereich und auf der Erfahrungskurve. Die Leistungen und Produkte können als Fertigprodukte direkt an die Kunden gehen oder als Vorprodukte an anderen Standorten des Unternehmens Eingang finden. Auf diese Art und Weise kann ein Mehrstandortunternehmen Competence Center bilden und dort Erfahrungen kumulieren. Bei einer **Mengen- und Losgrößenspezialisierung** fokussiert sich ein Standort auf die Erstellung von Produkten innerhalb einer bestimmten Bandbreite an Stückzahlen oder Mengen. So kann es im Unternehmen Standorte geben, die sich auf die Fertigung großer Losgrößen mit hoher Maschinenintensität bei hoher Auslastung spezialisieren. Diese Standorte sind auf schlanke Fertigung zu niedrigen Kosten ausgerichtet. Dies ist nur möglich, wenn der Produktionsablauf nicht durch kleine Losgrößen gestört wird. Lange Umrüstzeiten oder die platzintensive Vorhaltung von Zwischenlagern zur Materialversorgung sind typische Störfaktoren, die mengenorientierte Standorte vermeiden. Diese Spezialisierung wirkt sich unmittelbar auf das Investitionsverhalten in einem Standort aus. Hier ist eine starre Maschinenausstattung mit einem hohen Durchsatz möglich. Anders ist dies bei kleinen Losgrößen. Diese erfordern entweder einen hohen manuellen Anteil in der Fertigung oder eine flexible Maschinenausstattung. Diese Spezialisierung auf kleine Losgrößen sollte daher auf einen Standort konzentriert werden, der diese Anforderungen erfüllt. Bei der technologischen **Spezialisierung** konzentriert sich der Standort auf Fertigungs- oder Produkttechnologien. Diese Form der Spezialisierung spielt vor allem dann eine Rolle, wenn die umfassende Erfahrung im Umgang mit der eingesetzten und angewandten Technologie ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist.

4.2.2.2 Standortoptimierung in Verbindung mit Outsourcingentscheidungen

Eine Alternative zur Verlagerung, Erweiterung und Neugründung von Standorten stellt bei Kapazitätsengpässen das gezielte **Outsourcing** dar. Das Unternehmen schafft am ausgelasteten Standort freie Kapazitäten, indem es Wertschöpfung an einen Partner vergibt. Die dadurch frei werdenden räumlichen, maschinellen, finanziellen oder personellen Ressourcen können für das weitere Wachstum genutzt werden. Abbildung 10 zeigt eine derartige Vorgehensweise. In diesem Beispiel reichen die räumlichen Kapazitäten nicht aus, um den einen Standort ohne räumliche Erweiterung komplett in einen anderen Standort zu integrieren. Entschließt sich das Unternehmen jedoch einen Teil der Leistungserbringung auf einen Dienstleister zu übertragen, so kann es auf diese Investition verzichten und zusätzlich sogar noch Reservekapazität schaffen.

Jedes Outsourcing setzt voraus, dass sich ein Unternehmen über seine Kernkompetenzen und deren Bedeutung im Klaren ist. Es sollte nur Bereiche auslagern, die nicht zu den **Kernkompetenzen** des Unternehmens gehören. Die Überlegung, ob Outsourcing eine wirtschaftliche Alternative zur Standorterweiterung mittels investiver Ausgaben darstellt, wird unter anderem durch Umfang und Zeitraum des erhöhten Kapazitätsbedarfs beeinflusst. Ist dieser zeitlich begrenzt und stellt er lediglich eine nicht dauerhaft bestehende Spitzenbelastung dar, so ist die Vermeidung des Fixkostenaufbaus im Zuge von Standorterweiterungen die langfristig sinnvollere Alternative. Ist ein dauerhafter Kapazitätszuwachs zu erwarten, so kann sich die Investition in eine Standorterweiterung als langfristig günstigere Lösung erweisen.

Abb. 10: Zusammenlegung von Standorten in Verbindung mit einem Outsourcing



4.2.3 Wachstumsorientierte Standortstrategien

Wachstumsorientierte Standortstrategien werden erforderlich, wenn vorhandene Kapazitäten und Standorte nicht mehr ausreichen, um Absatz und Umsatz des Unternehmens darzustellen oder bestimmte Gebiete und Regionen von den bestehenden Standorten nicht in der erforderlichen Intensität zu betreuen sind. In diesem Fall zieht das Unternehmen die Erweiterung bestehender Standorte oder die Neugründung von Standorten in Betracht, um weiter wachsen zu können.

4.2.3.1 Erweiterung bestehender Standorte

Bei der **Erweiterung** bestehender Standorte werden vorhandene Kapazitäten ausgebaut und so die Voraussetzungen dafür geschaffen, dass ein Unternehmen im Rahmen seiner bestehenden Standortstruktur weiter wachsen kann. Bei dieser Entscheidungssituation ist zwischen drei grundsätzlichen Folgewirkungen zu unterscheiden:

- Investitionsintensive Standortentscheidungen
- Working Capital intensive Standortentscheidungen
- Personalintensive Standortentscheidungen

Investitionsintensive Standortentscheidungen wirken sich mittelbar und unmittelbar auf die Bilanz eines Unternehmens aus. Typische **Erweiterungsinvestitionen** in Form von Grundstücken, Gebäuden oder Maschinen erfordern und binden Kapital und benötigen eine entsprechende Finanzierung. Sie sind nur schwer umkehrbar und daher von besonderer Tragweite für das Unternehmen. **Working Capital** intensive Entscheidungen betreffen ebenfalls die Bilanz des Unternehmens. Der typische Fall ist die Umsatzsteigerung unter Nutzung bestehender Aktiva. So wird beispielsweise an einem Fertigungsstandort eine zusätzliche Produktionsschicht eingeführt, um die Kundennachfrage abzudecken. Der Zuwachs an Umsatz erhöht die Forderungen, Bestände und Lieferantenverbindlichkeiten, nicht jedoch das Anlagevermögen des Standorts. Diese Form der Standorterweiterung ist durch einen Abbau der zusätzlichen Schicht grundsätzlich wieder umkehrbar, ohne dass **Leerkapazitäten** bei Immobilien und Maschinen entstehen. Diese Entscheidung stellt gleichzeitig auch eine personalintensive Standortentscheidung dar. Im Beispielfall erfolgt die Personalaufstockung in Verbindung mit einer Erhöhung des Working Capital. Denkbar sind jedoch auch Situationen, in denen weder das Sachanlagevermögen noch das Working Capital ansteigen. Der Auf- oder Ausbau einer Forschungs- oder Entwicklungsabteilung an einem Standort ist der typische Beispielfall für eine solche personalintensive Standortentscheidung. Er wirkt sich nur in der Ergebnisrechnung des Standorts, nicht jedoch unmittelbar in seiner Bilanz aus.

Für das Management stellt sich in diesem Zusammenhang die Frage, ob ein derartiger Ausbau vorhandener Standorte sinnvoll ist und die langfristige Entwicklung des Unternehmens fördert oder behindert. Sind bestehende Standorte in ihrer Substanz veraltet, so beseitigt eine Erweiterung die **kapazitiven Engpässe** und löst ein kurzfristiges und dringendes Problem. Es besteht allerdings die Gefahr, dass auf diese Art und Weise „Flickwerk“ entsteht. Der Standort ist in seiner Gesamtheit nicht mehr optimal strukturiert. Dieses Problem haben häufig

Fertigungs- und Logistikstandorte, die im Laufe der Zeit öfter erweitert und ausgebaut wurden. In diesen Standorten spielen sich Produktions- und Logistikprozesse in räumlich weit auseinander liegenden Bereichen und auf verschiedenen Ebenen ab. Dies verhindert einen effizienten **Materialfluss**, erfordert eine Vielzahl von Zwischenlager und erzeugt so zusätzliche Kosten. In diesem Fall stellt sich die Frage, ob anstatt des Ausbaus eines bestehenden Standorts die Errichtung eines neuen Standorts nicht die bessere Lösung ist.

4.2.3.2 Errichtung eines neuen Standorts

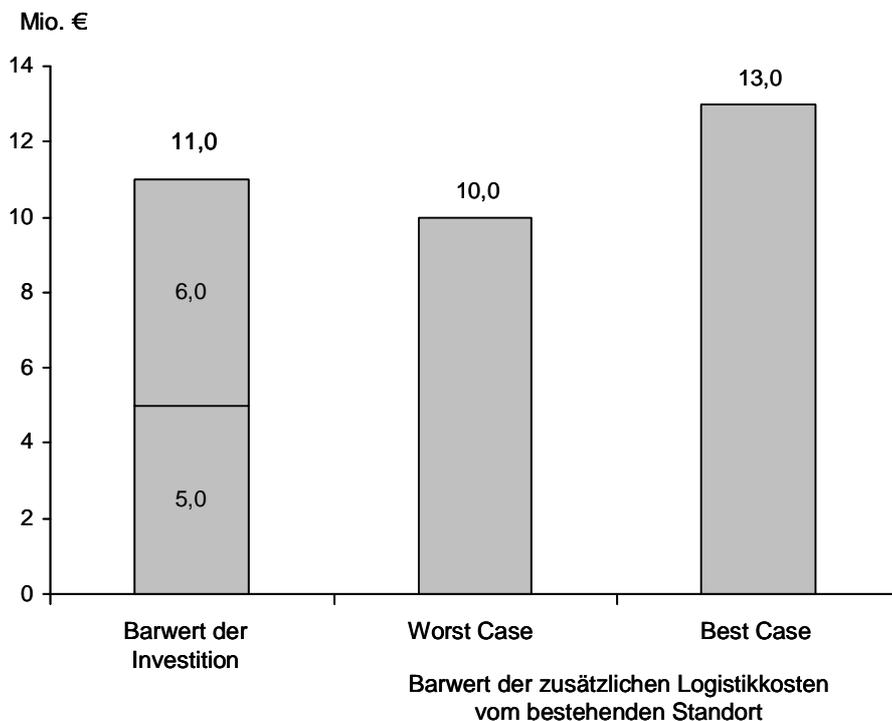
Die Errichtung eines neuen Standorts kann als autonome Entscheidung unabhängig von den bestehenden Standorten oder in Zusammenhang mit einer Optimierung der bestehenden Standortkonzeption erfolgen. Für das Management eines Unternehmens gibt es unterschiedliche Anlässe, sich für die Errichtung eines neuen Standorts zu entscheiden:

- Kapazitätsengpässe in bestehenden Standorten
- Erschließung neuer Märkte
- Logistikkostenvorteile durch die Kundennähe
- Nutzung unterschiedlicher Währungsparitäten
- Investitionsbeihilfen öffentlicher Institutionen

Langfristige **Kapazitätsengpässe** an bestehenden Standorten bilden eine der häufigsten Entscheidungssituationen, sich mit der Errichtung eines neuen Standorts zu befassen. Dies erfolgt meist in Zusammenhang mit Entscheidungssituationen, wie der begrenzten Ausbaufähigkeit bestehender Standorte, dem Wunsch zur Erschließung von Märkten oder der Nutzung von Kostenvorteilen. Entscheidend für die Standortentscheidung aus Kapazitätsfragen ist die Möglichkeit, den neu zu errichtenden Standort auszulasten. In diesem Fall wird die mittel- und langfristige Absatz- und Umsatzerwartung zur entscheidenden Größenordnung bei der Entscheidungsfindung. Errichtet ein Unternehmen einen neuen Standort um Märkte zu erschließen, so steht die Vertriebsfunktion im Vordergrund. Räumliche Nähe zu den Kunden erleichtert in vielen Fällen den Aufbau von Kundenbeziehungen. Dies gilt vor allem für den Fall, dass sich die zu erschließenden Märkte im Ausland befinden. Die Bandbreite der Standortfunktionen kann in diesem Fall von der reinen Vertriebsniederlassung bis zu einem Standort mit Vertriebs-, Lager- und Logistikfunktion reichen. Gerade bei Produktionsunternehmen, die in unterschiedlichen Währungsräumen tätig sind, stellt sich bei einer Verschiebung von **Währungsparitäten** und einer daraus folgenden wechselkursbedingten Verteuerung der Produkte und Leistungen die Frage nach dem Ausbau und Aufbau von Produktionsstandorten. Dies kann meist nur durch den Kauf eines Unternehmens oder Standorts oder seinen Neuaufbau erfolgen. In diesem Fall kann das Unternehmen durch die Kundennähe gleichzeitig Kostenvorteile im logistischen Bereich realisieren. In transportkostenintensiven Branchen kann die Errichtung eines Standorts mit Logistik- und/oder Produktionsfunktion Wettbewerbsvorteile schaffen. Die möglichen Einsparungen im Bereich der Logistikkosten aufgrund der Nähe zu Beschaffungs- oder Absatzmärkten kompensieren in diesem Fall den Aufwand und die laufenden Kosten und amortisieren die Standortinvestition. Vergleichsrechnungen zur Ermittlung des Vorteils einer solchen Standortinvestition erfordern die Betrachtung

relativ langer Zeiträume. Reine Kostenvergleichsrechnungen sind für diese Betrachtung wenig geeignet, da sie den Zeitfaktor nicht berücksichtigen. Vor allem die **Barwertmethode** ermöglicht es, wirtschaftliche Vor- und Nachteile gegenüberzustellen. Logistikkosten unterliegen Einflüssen, die ein Unternehmen schwer prognostizieren kann. Für die Berechnung der Vorteilhaftigkeit sollten daher neben Best Case Szenarien auch Worst Case Szenarien betrachtet werden. In die Szenarien der Logistikkostenentwicklung fließen Annahmen über die Veränderung von Energiekosten, Mautgebühren, Frachtraten etc. ein und ermöglichen einen Vergleich der unterschiedlichen Optionen. Das Beispiel in Abbildung 11 zeigt, dass sich die Standortinvestition nur im Best Case rechnet. Negative Einflüsse führen relativ rasch zur Unwirtschaftlichkeit oder dem zeitlichen Hinausschieben dieser Investition.

Abb. 11: Amortisation der Standortinvestition durch Logistikkosteneinsparungen



Bei Standortneugründungen greifen Unternehmen gerne auf die Angebote öffentlicher Institutionen in Form von **Investitionsbeihilfen** zurück. Vor allem nicht rückzahlbare Beihilfen oder die Angebote für kostengünstige Grundstücke können für das Management zu einem wichtigen Kriterium der Entscheidung werden. Diese Beiträge auf der Finanzierungsseite können die Amortisationsrechnung für einen neuen Standort erheblich beeinflussen. Die damit angesprochene Finanzierungsfrage ist jedoch nur ein Teilaspekt der Standortneugründung. Investitionsbeihilfen sollten bei der Betrachtung von Alternativen wie Standortausbau oder Standortneugründungen nicht zum dominanten oder gar alleinigen Entscheidungskriterium werden. In die Entscheidung über eine Standortneugründung sollte aufgrund des langfristigen Charakters stets eine Vielzahl von Aspekten einfließen.

4.3 Steuerung und Führung von Unternehmen mit mehreren Standorten

Verfügt ein Unternehmen über mehrere Standorte, so steht dessen Management vor der permanenten Herausforderung, die Vielzahl von Standorten zu führen, zu steuern und zu koordinieren. Das Unternehmen hat dabei zwei grundsätzliche Optionen zur Steuerung seiner Standorte:

- Dezentrale Führung
- Zentrale Führung

Beide **Führungskonzepte** unterscheiden sich hinsichtlich Kompetenzen, Verantwortung und Ausstattung mit Aufgaben und personellen Ressourcen. Je dezentraler Standorte geführt werden, desto mehr Freiheitsgrade und Entscheidungsspielräume hat das Management eines Standorts. Damit wächst auch der Bedarf an personellen Ressourcen, um im Rahmen der Freiheitsgrade die Aufgaben und Funktionen erfüllen zu können. Zentral geführte Standorte werden durch Vorgaben eines übergeordneten Managements gesteuert, das den vor Ort Verantwortlichen nur Spielräume im Rahmen enger Umsetzungsmöglichkeiten lässt. Diese Begrenzung der Aufgaben ist tendenziell kostengünstiger, da weniger Personal vor Ort benötigt wird. Beide **Führungsphilosophien** lassen sich am Beispiel von Produktionsstandorten erklären. Bei einer zentralen Führung haben die Standorte den Charakter von **Betriebsstätten**. Investitionsentscheidungen werden zentral getroffen und an den Kapazitäten und Erfordernissen des Gesamtunternehmens ausgerichtet. Dies kann dazu führen, dass Investitionen bewusst in andere Standorte gelenkt werden, weil man diese gezielt ausbauen oder in anderen Standorten langfristig deinvestieren möchte. Auf diese Weise kann ein Gesamtoptimum für das Unternehmen unter Berücksichtigung aller Standorte erreicht werden. Bei einem dezentralen Führungskonzept würde jeder Standort auf seine eigene Optimierung abzielen. Zu diesem Zwecke investiert er, wenn es aus seiner Sicht für den Standort sinnvoll ist. Damit besteht die Gefahr, dass Standorte Investitionen in Kapazitäten tätigen, obwohl an anderen Standorten **Leerkapazitäten** und Unterauslastung bestehen. Das Gesamtunternehmen erhöht in diesem Fall seine Kapitalbindung unnötigerweise und hält **Kapazitätskosten** vor, die das Unternehmensergebnis in der Gesamtheit schmälern. Instrumente und Methoden, einschließlich der IT entwickeln sich bei dezentral geführten Unternehmen meist sehr unterschiedlich. Nach einer längeren Entwicklungsphase sind sie nicht mehr kompatibel, da sie nach und nach den individuellen Anforderungen und Wünschen der Funktionsträger im jeweiligen Standort angepasst werden. Dies erschwert die Führung des Gesamtunternehmens. Bei zentraler Führung haben Standorte diese **Methodenkompetenz** in der Regel nicht. Sie müssen Systeme und Methoden anwenden, die zentral konzipiert und entschieden werden.

Die Frage, welches Konzept richtig oder falsch, gut oder schlecht ist, ist nicht generell zu beantworten. Entscheidungen zum Führungskonzept erfordern eine Betrachtung des individuellen Einzelfalls. Allerdings lassen sich Entscheidungskriterien ermitteln, anhand derer die Vorteilhaftigkeit des einen oder anderen Führungskonzeptes zu bewerten ist:

- Größe des Standorts nach Kapazität, Mitarbeitern, Umsatz, Leistung etc.
- Homogenität oder Heterogenität der Standorte im direkten Vergleich
- Führungsphilosophie im Gesamtunternehmen
- Kosten und Finanzbedarf für die Ausstattung des Standorts mit den erforderlichen Funktionen zur Umsetzung des Führungskonzeptes
- Räumliche Lage und Erreichbarkeit des Standorts
- Verfügbare personelle Ressourcen
- Rechtliche Rahmenbedingungen der Führung

Je größer und komplexer ein Standort ist, desto schwieriger ist eine zentrale Führung aus der Ferne. Hier kann eine dezentrale Führungsphilosophie den richtigen Weg darstellen. Ähnliches gilt für Unternehmen, bei denen die verschiedenen Standorte sehr unterschiedlich sind. Diese Unterschiede können sich in der Größe, der räumlichen Entfernung, dem Leistungsprogramm oder den rechtlichen Rahmenbedingungen ausdrücken. Auch in diesem Fall kann die dezentrale Führung der richtige Weg sein. Haben hingegen viele kleine Standorte ein fast identisches Leistungsspektrum, eine geringe Größe und liegen räumlich nahe beieinander, so erleichtert dies die zentrale Führung. In der Praxis werden zentrale und dezentrale Führung selten in Reinform praktiziert. Die Aufgabe des Managements besteht darin, die optimale Mischung aus beiden Führungskonzepten zu erreichen, die für das Unternehmen das bestmögliche wirtschaftliche Ergebnis erzielt. Dieser Optimalzustand kann sich im Zeitablauf durchaus ändern. So kann in Phasen der Konsolidierung das eine Konzept dem anderen überlegen sein, während sich die Vorteilhaftigkeit in Zeiten des Wachstums ins Gegenteil verkehrt.

Unabhängig davon, ob das Management ein Mehrstandortunternehmen zentral oder dezentral führt, sind organisatorische Voraussetzungen für die erfolgreiche Führung notwendig. Ausgangspunkt jeder organisatorischen Gestaltung ist der Funktionsumfang der jeweiligen Standorte. In einem Mehrstandortunternehmen kann dieser sehr unterschiedlich sein (Abbildung 12).

Abb. 12: Funktionale Ausstattung von Standorten

Standort Bereich	A	B	C	D	E
Marketing	X		X		
Vertrieb	X		X		
Entwicklung		X		X	X
Produktion		X		X	X
Logistik		X	X	X	X
Kfm. Verwaltung	X		X	X	X

Oft bewirken historische Gründe diese Heterogenität. Abgesehen davon, ob eine derartige Aufgaben- und Funktionsverteilung über die verschiedenen Standorte sinnvoll ist, stellt sich die Frage, wie die Standorte organisatorisch zu steuern sind. Dazu gibt es drei grundsätzliche Gestaltungsfelder für das Management:

- Organisatorische Abläufe
- Organisationsstruktur
- Instrumente und Methoden

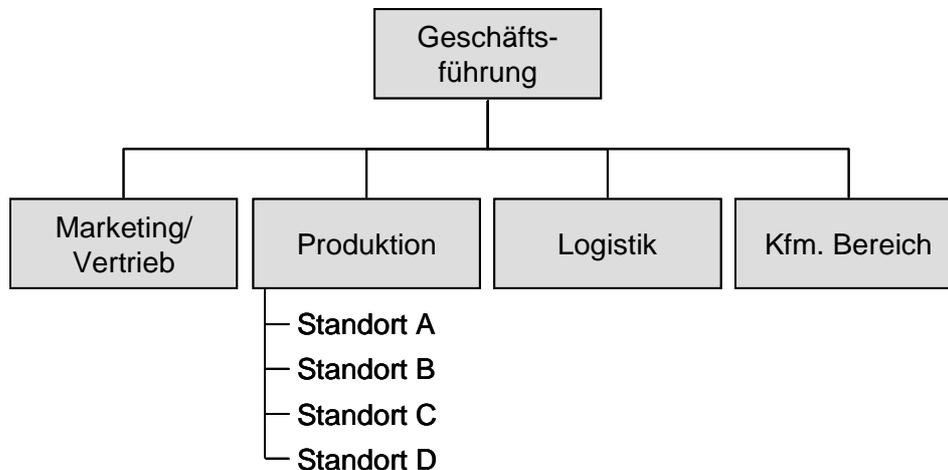
Die **organisatorischen Abläufe** zwischen den Standorten sind vor allem bei Unternehmen wichtig, deren Standorte durch gegenseitige **Leistungsverflechtungen** verknüpft sind. Der Material- und Informationsfluss zwischen den Standorten beeinflusst die Effizienz der Zusammenarbeit in hohem Maße. Je komplexer die Abläufe und Verknüpfungen sind, desto mehr Bedeutung erhält die Ablauforganisation. Je größer die Organisations- und **Führungsautonomie** der Standorte ist, desto wichtiger sind eindeutige und verbindliche Spielregeln und Abläufe für das Zusammenwirken der Standorte untereinander. Auf diese Weise werden das Investitionsverhalten, der Leistungsaustausch, die gegenseitige Kapazitätsnutzung etc. im Sinne übergreifender Unternehmensziele gesteuert.

Ein weiteres Mittel zur Standortsteuerung ist die **Organisationsstruktur**. Das Unternehmen kann dabei auf verschiedene Organisationsmodelle zurückgreifen, deren Eignung zur Steuerung stark von der Komplexität der Standorte und des Gesamtunternehmens abhängen. Bei begrenzter Funktionsausstattung von Standorten, zum Beispiel als reiner Produktions-, Lager- oder Vertriebsstandort, lässt sich die Verknüpfung über die Organisationsstruktur relativ problemlos realisieren. Je mehr Funktionen ein Standort in einem Mehrstandortunternehmen hat, desto komplexer wird die Organisationsstruktur. Für ein Unternehmen gibt es mehrere Möglichkeiten, seine Organisation unter Einbeziehung der Standortorganisation zu gestalten. Dies erfordert zunächst die Betrachtung der Gesamtorganisation, die nach zwei grundsätzlichen **Organisationsprinzipien** erfolgen kann:

- Ausgestaltung als funktionale Organisation
- Ausgestaltung als geschäftsfeldbezogene Organisation

Bei der funktionalen Organisation gibt es im Unternehmen Verantwortliche für die Bereiche Marketing, Vertrieb, Entwicklung, Produktion, Logistik oder kaufmännischen Bereich. Für die organisatorische Gestaltung ist es wichtig zu wissen, welche dieser Funktionen auch an einzelnen Standorten vorhanden sind. Handelt es sich nur um eine Funktion, wie beispielsweise Produktion, so bietet sich eine organisatorische Zuordnung zum Funktionsbereich Fertigung an. Dem Fertigungsverantwortlichen werden in diesem Fall die Leiter der einzelnen Standorte unterstellt. Die Zusammenarbeit mit den übrigen Bereichen wie Vertrieb, Logistik oder Verwaltung wird über die Gesamtleitung Fertigung organisiert (Abbildung 13).

Abb. 13: Organisatorische Zuordnung von Standorten im Rahmen einer funktionalen Aufgabenverteilung

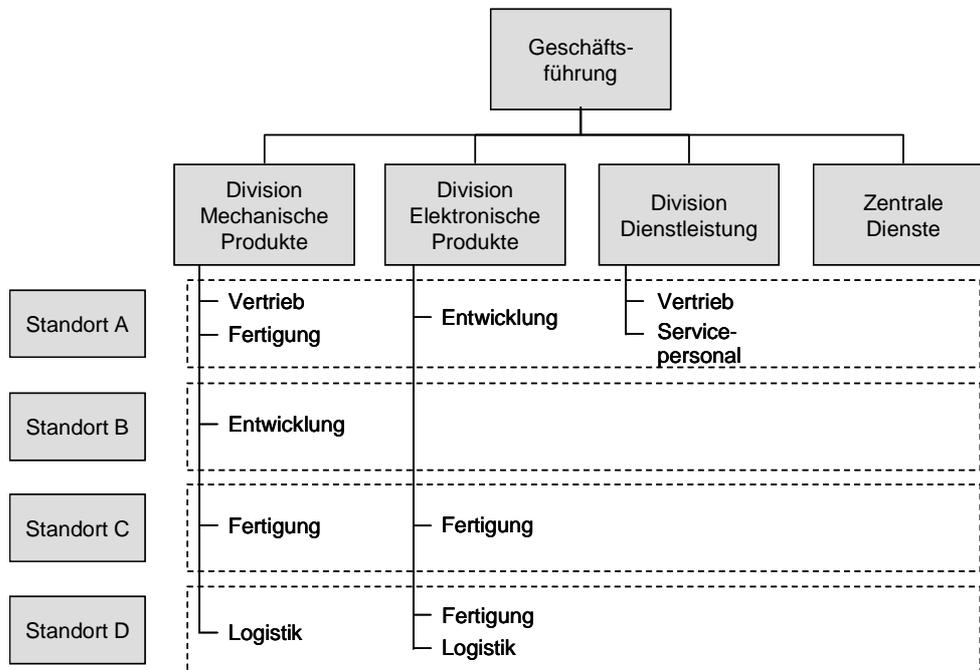


Verfügt ein Standort über die gesamte Bandbreite möglicher Funktionen, so gibt es mehrere organisatorische Optionen. Standorte können an eine einzelne, zentrale Funktion angebunden werden. Dabei ist die Entscheidung zu treffen, welcher zentralen Funktion die Standorte zugeordnet werden. Die Alternative ist ein Durchgriff der verschiedenen zentralen Funktionen auf die jeweilige Funktion am Standort. Einen Verantwortlichen für den Standort gibt es in diesem Sinne nicht. Dieses Organisationsmodell ist sinnvoll, wenn sich verschiedene Funktionen einen Standort räumlich teilen, dabei jedoch keine oder nur geringe Gemeinsamkeiten bei der Aufgabenerfüllung haben. Je enger die Aufgabenverknüpfung der Funktionen am Standort ist, desto zweckmäßiger ist deren Koordination und Führung durch einen Verantwortlichen vor Ort. Ein Zwischenmodell ist die **Matrixorganisation**, die disziplinarische und funktionale Verantwortung in einer Organisationsstruktur miteinander vereint. Ihr Nachteil liegt in der hohen organisatorischen Komplexität, die einen erheblichen Koordinations- und Führungsaufwand auslöst. Ein weiterer Nachteil dieser Organisationsform ist eine problematische, weil wenig klare Verantwortungszuordnung. Vor allem in Konfliktfällen oder bei gegensätzlichen Funktionsinteressen kann sie eine Organisation in ihrer Effizienz und Effektivität sehr schnell lähmen.

Bei einer **Geschäftsfeldorganisation** oder **Divisionsorganisation** bilden die bearbeiteten Märkte das Ordnungskriterium für die Organisation. Jedem Geschäftsfeld werden die Funktionen zugeordnet, die es zur Aufgabenerfüllung benötigt. Solange diese Zuordnung auch im Falle von Standorten eindeutig ist, führt diese Organisationsform zu einer klaren und eindeutigen Verantwortlichkeit. In Fällen, in denen beispielsweise Produktionsstandorte für mehrere Geschäftsfelder Leistungen erbringen, entsteht auch hier eine komplexe Struktur (Abbildung 14). Die Unternehmensleitung muss entscheiden, in welche Division ein Standort einzugliedern ist und nach welchen Regeln die übrigen Divisionen auf die Leistungen und Ressourcen eines Standorts zugreifen. Vor allem die Ablauforganisation hat in diesem Organisationsmodell bei der Steuerung der Standorte besondere Bedeutung. Dies trifft besonders auf Konstellationen zu, in denen ein Standortverantwortlicher **Ergebnisverantwortung** trägt und die Entscheidungen

anderer Divisionen Einfluss durch die Auslastung, Kosten und Performance des Standorts haben.

Abb. 14: Mehrstandortorganisation bei divisionaler Gesamtorganisation



Gerade in diesem Fall sind Instrumente und Methoden als Organisationselement für die Messung der Standortperformance unerlässlich. Es ist Aufgabe des Unternehmenscontrollings, Konzepte und Vorgehensweisen zu entwickeln, die insbesondere bei multifunktionalen Standorten die Messung des Ergebnisbeitrags einzelner Funktionen ermöglichen. Dies ist besonders wichtig, wenn die Unternehmensleitung über die Festlegung von **Verrechnungspreisen** in die Kosten- und Ergebnisverantwortung von Standorten eingreift. Klare und transparente Verrechnungsmethoden sind hier besonders wichtig.

Je stärker verschiedene Standorte bei der Leistungserbringung miteinander verknüpft sind, desto wichtiger werden Instrumente zur Steuerung des operativen Tagesgeschäfts. Tauschen Standorte Produkte, Waren und Kapazitäten untereinander aus, so ist die tagesaktuelle und gegenseitige Transparenz über Bestände oder die Kapazitätsauslastung unerlässlich. Dies ermöglicht es, schnell und flexibel zu reagieren. Eine systematische Steuerung reduziert die Kapitalbindung für das Gesamtunternehmen durch Nutzung vorhandener Bestände. Der Informationsaustausch über den Auslastungsgrad von Kapazitäten ermöglicht eine Leistungserbringung dort, wo Leerkapazitäten vorhanden oder die Produktionskosten besonders niedrig sind. Auf diese Art und Weise vermeidet das Unternehmen, dass auf der einen Seite kapazitive Leerkosten entstehen und auf der anderen Seite unnötige Kosten, zum Beispiel für Überstunden und Zuschichten, anfallen. Eine leistungsfähige IT Landschaft ist die Voraussetzung für schnelles und zielgerichtetes Agieren.

Damit nicht jeder Standort eigene Konzepte und Strukturen entwickelt, ist eine zentrale Koordination und Steuerung erforderlich. Deren Aufgabe besteht in der Entwicklung und Vorgabe von Standards, um die Kompatibilität von Systemen und Methoden der Standorte untereinander sicherzustellen. Am besten lässt sich dies mit einer zentralen **Methodenkompetenz** realisieren, wie es ein Beispiel aus dem Bereich Controlling zeigt. Jeder Standort benötigt betriebswirtschaftliche Instrumente und Analysen, um sein wirtschaftliches Handeln optimal zu gestalten. Jeder Standortverantwortliche will über die Instrumente und Methoden verfügen, die es ihm erlauben, Entscheidungen zielgerichtet und faktenorientiert zu treffen. Bei der Gestaltung der Kostenrechnung, des Berichtswesens, der Planung etc. fließen die Vorstellungen des Standorts ein. Bei mehreren Standorten in einem Unternehmen führt dies zu unterschiedlichen und nicht vergleichbaren Strukturen und inhaltlichen Aussagen. Die Unternehmensleitung ist jedoch gerade an der Vergleichbarkeit interessiert, um Standortentscheidungen aus übergeordneten Aspekten treffen und die Performance von Standorten vergleichen zu können. Um dieser Informationsvielfalt zu begegnen, hat die Unternehmensleitung zwei Möglichkeiten:

- Aufbau eigener Informationsstrukturen
- Vereinheitlichung von Informationsstrukturen

Der Aufbau eigener Parallelsysteme bedeutet nicht nur zusätzliche kostenintensive personelle Ressourcen. Er erfordert auch eine Überleitung und Abstimmung der verschiedenen Informationen, um Missverständnisse und Fehlentscheidungen zu vermeiden. Die Vereinheitlichung von Informationen auf Basis einer zentralen **Methodenkompetenz** ist daher der einfachere Weg, um eine einheitliche Informationsversorgung sicherzustellen. Dabei gibt das Unternehmenscontrolling diejenigen Strukturen und Vorgehensweisen vor, die für alle Standorte gleich sein sollen. Außerhalb dieser Strukturen können die Standorte entsprechend ihrem individuellen Bedarf, eigene Informationen erarbeiten, aufbereiten und nutzen. Ähnliches gilt auch für andere Funktionen, wie beispielsweise für die Betriebsdatenerfassung durch eine technische Zentralfunktion.

4.4 Typische Fehler bei Standortentscheidungen

Analysiert man Standortentscheidungen und deren Umsetzung im Nachhinein, so lässt sich eine Reihe von Fehlern erkennen, die typisch dafür sind, dass Standortentscheidungen nicht die angestrebten Ziele erfüllen und Ergebnisse erbringen:

- Entscheidungsvorbereitung und Entscheidungsfindung durch betroffene Personen
- Unzureichende Kreativität bei der Betrachtung von Entscheidungsalternativen
- Missachtung unterschiedlicher Kulturen
- Dominanz technischer Entscheidungsmomente
- Ausgeprägter Optimismus hinsichtlich der erreichbaren Ergebnisse

Bei der Vorbereitung einer Entscheidung ist zwischen Beteiligten und Betroffenen zu unterscheiden. Steht die Zusammenlegung zweier Standorte an einem bestehenden Standort zur Entscheidung an, so sind die Führungskräfte der Standorte und deren Mitarbeiter unmittelbar betroffen. Je intensiver sie in die Entscheidungsfindung einbezogen werden, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass **subjektive Interessen** eine Rolle spielen. Soll das Leistungsspektrum eines Standorts in einen anderen integriert und dieser anschließend geschlossen werden, so stehen Arbeitsplätze und Führungspositionen auf dem Spiel. Die Mitarbeiter des zu schließenden Standorts werden vor allem an Argumenten interessiert sein, die eine Zusammenfassung beider Standorte problematisch erscheinen lassen. Die Mitarbeiter und Führungskräfte des aufnehmenden Standorts werden ebenfalls subjektiv beeinflusste Überlegungen anstellen. Je nach Interessenlage werden sie an der Integration interessiert sein und diese unterstützen oder sie aufgrund der zu erwartenden Integrations- und Organisationsprobleme ablehnen. Um dieses Problem der subjektiven Befangenheit zu lösen, bietet sich die Entscheidungsvorbereitung durch einen neutralen Dritten innerhalb oder außerhalb des Unternehmens an. Diese **Neutralität** betrifft vor allem die Phase der Konzepterstellung und Entscheidungsfindung. Die Umsetzung des neutral erarbeiteten Standortkonzeptes sollte von den Standortverantwortlichen erfolgen.

Bei der Integration von Standorten stellt die Missachtung unterschiedlicher **Standortkulturen** ein erhebliches Problem dar. Werden bei Standortzusammenlegungen beispielsweise Belegschaften und Führungsstrukturen unterschiedlicher Standorte an einem Standort unter einer geänderten Führung zusammengefasst, so kann es, wie bei der **Post Merger Integration** eines gesamten Unternehmens, auch bei Standortzusammenlegungen zu personellen Problemen kommen. Eine interne oder externe „**Cultural Due Diligence**“ klärt auf, in welchen Bereichen Problemfelder existieren, die die Effizienz hemmen und den Erfolg der Standortentscheidung, zumindest kurzfristig, beeinträchtigen.

Bei vielen Standortentscheidungen mangelt es an Kreativität bei der Betrachtung konzeptioneller Alternativen. Ein Beispiel veranschaulicht dies. Verfügt ein Unternehmen auf der einen Seite über einen defizitären und veralteten Produktionsstandort, auf der anderen Seite über einen modernen, jedoch an der Kapazitätsgrenze arbeitenden Standort, so werden meist die nachfolgenden grundsätzlichen Alternativen betrachtet:

- Schließung des veralteten Standorts
- Gebäude- und Maschinenerweiterung am neuen Standort
- Verlagerung der Fertigung vom alten an den neuen Standort
- Abbau der Mitarbeiter am alten Standort im Rahmen eines Sozialplans
- Neueinstellung von Mitarbeitern am modernen Standort, sofern die Mitarbeiter des zu schließenden Standorts räumlich nicht mobil sind

Ein derartiges Konzept kann in der Praxis das laufende Ergebnis deutlich verbessern. Es erfordert gleichzeitig liquiditätswirksame **Einmalkosten** für die Schließung und Finanzmittel für die **Erweiterungsinvestitionen**. Alternative Konzepte, die den Finanzbedarf begrenzen, werden oft nicht ausreichend betrachtet. So kann durch gezieltes Outsourcing von Wertschöpfungsstufen oder Komponenten, freie Kapazität geschaffen werden, die beispielsweise die Erwei-

terungsinvestitionen unnötig macht. Dieses Konzept beschleunigt nicht nur den gesamten Prozess der Integration, sondern ermöglicht auch den Verzicht auf die kapitalintensive Investition in Gebäude und Maschinen und die Personalaufstockung.

In vielen Produktionsunternehmen werden Standortentscheidungen als Herausforderung und Entscheidungsfeld technisch Verantwortlicher gesehen. **Projektgruppen**, die sich mit dieser Aufgabenstellung befassen, sind oft von technisch orientierten Entscheidungsträgern dominiert. Vertriebliche, logistische oder wirtschaftliche Aspekte fließen dadurch unzureichend oder erst spät in die Entscheidungsvorbereitung und Entscheidungsfindung ein. Standortentscheidungen sind jedoch komplexe Entscheidungen, die ein Zusammenwirken aller Unternehmensfunktionen erfordern. Das Management eines Unternehmens sollte es daher vermeiden, einzelne Aspekte oder Funktionen zu stark dominieren zu lassen. Eine Standortentscheidung ist eine komplexe Entscheidung, die auf alle Bereiche des Unternehmens abstrahlt. Sie ist daher unter verschiedenen Gesichtspunkten zu betrachten und zu entscheiden und erfordert die Einbindung einer Vielzahl unterschiedlicher Unternehmensfunktionen.

Standortentscheidungen greifen in erheblichem Maße in die Strukturen des Gesamtunternehmens ein. Dies gilt vor allem bei Wachstums- und Konsolidierungsanlässen. Beide sehr unterschiedlichen Anlässe besitzen die Gemeinsamkeit, dass sie häufig vom Optimismus bei den zu erreichenden Ergebnissen beeinflusst werden. Vor allem bei wachstumsorientierten Entscheidungsanlässen kann dieser ausgeprägte Optimismus rasch zu einem Kapazitätsaufbau führen, der bereits das Risiko von Unterauslastung und Leerkosten in sich trägt. Eine ausgewogene Betrachtung unterschiedlicher Szenarien für **Best Case** und **Worst Case** Situationen sollte Basis für eine realistische Betrachtung sein. Diese Betrachtungsweise darf jedoch nicht dazu führen, dass jegliche unternehmerische Risikobereitschaft durch umfangreiche Rechenmodelle abgetötet wird.

Will ein Unternehmen die dargestellten Fehler vermeiden, so kommt vor allem den Abläufen und Prozessen zur Vorbereitung und Umsetzung von Standortentscheidungen große Bedeutung zu. Je systematischer diese erfolgen, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass die angestrebten Entscheidungsziele auch tatsächlich erreicht werden.

4.5 Abläufe und Prozesse zur Vorbereitung und Umsetzung von Standortentscheidungen

Je einschneidender und gravierender eine Standortentscheidung ist, desto größer ist das Risiko eines Scheiterns in der Umsetzung. Standortschließungen und Standortzusammenlegungen sind besonders konfliktbehaftet und umsetzungskritisch. Das Risiko eines möglichen Scheiterns wird durch ein strukturiertes und systematisches Vorgehen reduziert. Der gesamte Prozess sollte dafür in drei Stufen ablaufen:

- Entscheidungsvorbereitung
- Entscheidungsfindung
- Maßnahmenumsetzung

Im Rahmen der **Entscheidungsvorbereitung** werden die verschiedenen Standortoptionen mit ihren jeweiligen Vor- und Nachteilen inhaltlich beschrieben und in ihren Auswirkungen berechnet. Dabei ergänzt ein Worst Case Szenario die Best Case Betrachtung. Das Worst Case Szenario hebt vor allem auf die zwei Faktoren ab, die eine zielkonforme Umsetzung von Standortentscheidungen besonders beeinträchtigen können:

- Zeitliche Verzögerungen bei den geplanten Maßnahmen
- Abstriche bei der Erreichbarkeit quantitativer Ziele infolge von Anlaufschwierigkeiten

Um zeitlichen Risiken vorzubeugen, sollte das Unternehmen Szenarien ausarbeiten, die aufzeigen, wo und in welchem Umfang Ereignisse zu Verzögerungen in der Umsetzung führen und welche wirtschaftlichen Auswirkungen die Verzögerungen haben. Abstriche bei der Erreichbarkeit von Zielen werden erforderlich, wenn sich Planannahmen als zu optimistisch erweisen. Es nutzt dem Unternehmen wenig, unrealistische Ziele zu verfolgen und seine Aktivitäten auf deren Erreichen abzustellen, damit sich Entscheidungsträger keine Planverfehlung eingestehen müssen. Berücksichtigt das Unternehmen in der Planung eine Worst Case Option, so besteht deren Aufgabe unter anderem darin, das Risiko derartiger Verzögerungen abzubilden.

Entscheidungsträger, die eine endgültige Entscheidung treffen, werden in der Phase der Entscheidungsfindung mit einer Vielzahl von Argumenten für die eine oder andere Option konfrontiert. Diese werden von verschiedenen Personen aus sehr unterschiedlichen Blickwinkeln hervorgebracht:

- Aspekte und Argumente des aufnehmenden Standorts
- Aspekte und Argumente des zu schließenden Standorts
- Übergeordnete Aspekte des Gesamtunternehmens

Pro- und Contra-Argumente bei Standortentscheidungen werden in der Regel von Mitarbeitern vertreten, die oft Betroffene sind. Aus ihrem Blickwinkel werden diese Argumente gewichtet und gelangen zur Unternehmensleitung. Das Management steht vor der Herausforderung zu erkennen, welche Gewichtung tatsächlich die richtige ist und in welchem Umfang subjektive Interessen der Betroffenen einfließen. In der Identifikation dieser subjektiven Interessen liegt eine wesentliche Aufgabe, um die richtige Entscheidung zu treffen. Dem Management wird dies erleichtert, wenn es sich eines neutralen Dritten von innerhalb und außerhalb des Unternehmens bei der **Entscheidungsvorbereitung** bedient, der von den Auswirkungen der Entscheidung nicht betroffen ist. Bei der Entscheidungsfindung stellt sich die Frage, wer in diesen Teil des Prozesses einzubinden ist. Die Entscheidung muss das Management des Unternehmens treffen. Aufgaben mit derart strategischem und weitreichendem Charakter sind nur begrenzt delegierbar.

Für die Umsetzung der getroffenen Standortentscheidung ist eine eindeutige **Prozessverantwortlichkeit** mit dem dafür erforderlichen **Projektmanagement** notwendig. Hier besteht die Möglichkeit, Personen mit der Umsetzung zu betrauen, die entweder eine neutrale Sichtweise haben oder einen Nutzen aus der Umsetzung der Standortentscheidung ziehen. Dies lässt sich an einem Beispiel verdeutlichen. Wird ein Standort in einen anderen integriert, so gibt es drei verschiedene Möglichkeiten der Prozessverantwortung:

- Die Verantwortung liegt im zu schließenden Standort
- Die Verantwortung wird neutral angesiedelt und liegt in keinem Standort
- Die Verantwortung liegt im aufnehmenden Standort

Liegt die Verantwortung im zu schließenden Standort, so ist die Gefahr groß, dass es zu Verzögerungen und einer schleppenden Umsetzung kommt. Der oder die Verantwortlichen sind in der Situation, dass sie eine Entscheidung umsetzen sollen, die sie nicht mittragen, und die ihnen auch keinen Vorteil bringt. Eine passive Haltung oder der Nachweis, dass bestimmte Dinge nicht so wie geplant funktionieren, kann der Ausdruck der unmittelbaren Betroffenheit sein. Eine neutrale Zuordnung der Verantwortung wie in der Phase der Entscheidungsvorbereitung vermeidet diese Situation und reduziert verantwortungsbezogene **Umsetzungsrisiken** erheblich. Allerdings hat dieses Vorgehen den Nachteil, dass der neutrale Verantwortungsträger keinen unmittelbaren Nutzen aus der Umsetzung zieht. Damit geht ein **Motivationsnachteil** gegenüber der dritten Option einher. Liegt die Verantwortung im aufnehmenden Standort und wird das Konzept von diesem getragen, so werden der oder die Verantwortlichen alles daran setzen, das Konzept zum Erfolg werden zu lassen. Aus diesem Grund kann die Delegation von Verantwortung an einen positiv Betroffenen, anders als in der Vorbereitungsphase, zielführend im Sinne einer schnellen und reibungslosen Umsetzung sein.

5 Zusammenfassung

Das Management eines Unternehmens löst mit einer Standortentscheidung meist sehr weitreichende Veränderungen aus. Anlass für die Entscheidungserfordernis sind meist Unternehmenssituationen, die ein Überdenken der bestehenden Standortstruktur erfordern. Hierzu zählen der Wunsch nach weiterem Unternehmenswachstum, die Notwendigkeit, bestehende Strukturen besser zu nutzen oder das Erfordernis, sich zu konsolidieren oder zu restrukturieren. Das Ergebnis daraus sind Überlegungen zu Erweiterung, Neuaufbau, Spezialisierung, Schließung, Zusammenlegung oder Verlagerung von Standorten.

Standorte erfüllen in einem Unternehmen unterschiedliche Zwecke und Aufgaben. Gerade bei Mehrstandortunternehmen ist es daher notwendig, sich Klarheit darüber zu verschaffen, welche Funktion Standorte wahrnehmen und ob diese Aufgabenwahrnehmung, die sehr häufig historisch gewachsen ist, aktuell und zukünftig zweckmäßig ist. Ausgehend von dieser Funktionsbewertung sind die quantitativen und qualitativen Ziele, die mit der Entscheidung realisiert werden, so zu formulieren. Neben der Verbesserung der Wirtschaftlichkeit des Gesamtunternehmens können hierzu auch Aspekte wie Kundennähe, organisatorische Effizienz und Führbarkeit, logistische Vorteile etc. zählen.

Ausgangsbasis für alle Einzelentscheidungen ist zunächst die Schaffung von Entscheidungstransparenz und die Bewertung der Standorte. Ein wichtiges Element sind dabei die wirtschaftliche Performance und die Faktoren, die sie mittelbar und unmittelbar beeinflussen. Auslastungsgrad, Leerkosten, standort-spezifische Kosten und das strukturelle Kostenniveau eines Standorts, beispielsweise in Form des Verhältnisses von fixen zu variablen Kosten, zählen zu diesen Einflussfaktoren. Darüber hinaus gibt es für jeden Standort eine kritische Größe, deren Unter- oder Überschreiten sich nachhaltig auf die Performance auswirkt. Vor allem bei transportintensiven Unternehmen oder Standortkonstellationen muss die Ermittlung und Bewertung der logistischen Prozesse und Gegebenheiten eine Standortanalyse ergänzen. Dies gilt insbesondere für die Ermittlung struktureller Gegebenheiten, wie geographische Lage, Erreichbarkeit der Kunden, verkehrstechnische Anbindung, verfügbare personelle Ressourcen und Qualifikationen oder die Leistungsfähigkeit der Zulieferindustrie fließen hier ein.

Die Ergebnisse der Bestandsaufnahme bilden die Basis für die Erarbeitung von Standortstrategien und Standortkonzepten. Sie dienen dem Zweck, die übergeordneten Ziele wie Wachstum, Optimierung oder Restrukturierung in konkrete Bausteine und Maßnahmen zu fassen und so die quantitativen und qualitativen Ziele zu erreichen. Bei konsolidierungsorientierten Konzepten bedeutet dies die Nutzung von Synergien durch Standortzusammenlegungen, bei der Schließung steht der Abbau von Überkapazitäten und Leerkosten im Fokus, bei der Verlagerung meist die Nutzung von komparativen Kostenvorteilen. Im Rahmen optimierungsorientierter Standortstrategien können Standorte auf bestimmte Produkte und Leistungen, Losgrößen oder Technologien ausgerichtet werden. Die Spezialisierung zielt darauf ab, Lernkurveneffekte zu nutzen und so an einem Standort die Leistungen effizienter oder zielgerichteter zu erbringen. Ein anderer Aspekt der Optimierung besteht in einer gezielten Gestaltung der Wertschöpfung, bei der Outsourcing-Überlegungen zum Tragen kommen. Gerade bei notwendigen Standorterweiterungen kann dies durch Vermeidung von Investitionen den Kapitalbedarf reduzieren.

Bei Mehrstandortunternehmen entscheidet die Qualität der Koordination und Führung maßgeblich über deren Gesamtperformance. Die Unternehmensleitung muss sich entscheiden, wie viel Freiheitsgrad sie den einzelnen Standorten gewähren will. Dies erfordert zunächst die Grundsatzentscheidung über eine zentrale oder dezentrale Führungsphilosophie, in die Kriterien wie Standortgröße, Standortanzahl, Funktionsumfang, Homogenität der Standorte, Führungskapazität, räumliche Lage oder Standortkosten einfließen. Die Führung erfordert eine effiziente Ablauforganisation und eine schlagkräftige Aufbauorganisation. Für die Unternehmensleitung und die Standortverantwortlichen müssen darüber hinaus Instrumente zur Verfügung stehen, die ihnen die erforderlichen quantitativen und qualitativen Führungsinformationen liefern.

Je systematischer Standortentscheidungen ablaufen, desto eher lassen sich diejenigen Fehler vermeiden, die besonders häufig bei derartigen Aufgaben auftreten. In den drei Phasen der Entscheidungsvorbereitung, der Entscheidungsfindung und der Maßnahmenumsetzung kommt der Auswahl der richtigen Personen eine besondere Bedeutung zu. Betroffene werden stets andere subjektiv geprägte Interessen verfolgen, als dies bei neutralen Personen der Fall ist. Die Wahl der „falschen“ Personen kann die Vorbereitung und die Entscheidungsfindung wesentlich beeinflussen. Bei der Umsetzung der getroffenen Entscheidung ist es wichtig, dass Erfolg und Nutzen für das Unternehmen, den Standort und den Umsetzungsverantwortlichen gleich gelagert sind. Andernfalls besteht die Gefahr, dass sich mögliche Umsetzungsrisiken in zeitlicher und ergebnismäßiger Hinsicht zum Nachteil des Unternehmens realisieren. Ein konsequentes Projektmanagement vermeidet diese Risiken.

6 Checkliste Standortentscheidungen

Standortentscheidungen sind individuelle Entscheidungen. Dennoch lassen sich bestimmte Aspekte im Rahmen einer Checkliste zusammenfassen, die die Systematisierung von Standortentscheidungen erleichtert:

- Welche Funktionen und Aufgaben nehmen die verschiedenen Standorte im Unternehmen wahr?
- Ist diese Aufgabenverteilung noch zeitgemäß oder ist sie aufgrund von Veränderungen im Unternehmensumfeld in Frage zu stellen?
- Gibt es konkrete Anlässe, um die vorhandene Standortkonstellation des Unternehmens zu überprüfen?
- Wie stellt sich die Performance der einzelnen Standorte dar und was sind die Gründe für mangelnde Performance?
- Welche Faktoren entscheiden zukünftig über die Leistungsfähigkeit eines Standorts?
- Welche Standortoptionen gibt es im Vergleich zur derzeitigen Struktur und wie wirken sich diese auf die Perspektiven und das Ergebnis des Gesamtunternehmens aus?
- Welche Führungsphilosophie kennzeichnet heute das Gesamtunternehmen und die Führung der Standorte und ist diese noch angemessen?
- Sind die derzeitige Ablauf- und Strukturorganisation geeignet, die Standorte effektiv zu führen?
- Verfügen das Unternehmen und die Standorte über die geeigneten Instrumente zur Messung von Performance und Ergebnisbeitrag?
- Welche Personen können mit der Vorbereitung, Wahrnehmung und Umsetzung von Standortentscheidungen betraut werden, ohne dass es zu Interessenkollisionen kommt?

7 Stichwortverzeichnis

Abfindungen	19	Kapazitätsengpässe	26
Abläufe, organisatorische	30	Kapazitätskosten	28
Amortisation	22	Käuferpotenzial	20
Anbindung, verkehrstechnische	15	Kernkompetenzen	24
Auslastungsgrad	12	Kommissionierung	14
Barwertmethode	26	Komplettintegration	21
Best Case	35	Komplettumzug	20
Betriebsstätten	28	Kosten, räumungsbedingte	19
Betriebsübergang	22	Kostendegression	8
Cultural Due Diligence	34	Kostenniveau, standortspezifisches	12
Desinvestition	12	Kostensituation, strukturelle	12
Divisionsorganisation	31	Kostenvorteil, komparativer	8
Einheiten, abgrenzbare	11	Kostenvorteile	20
Einmalkosten	34	Kundenfrequenz	15
Einstandortunternehmen	11	Kundennähe	15
Engpässe, kapazitive	25	Ladezeiten	15
Entscheidungsvorbereitung	35, 36	Lage, geographische	15
Entwicklungsfunktion	7	Lagerung	14
Erfahrungskurve	23	Leerkapazität	12, 25, 28
Ergebnis, laufendes	19	Leerkosten	12
Ergebnisverantwortung	31	Leistungsspezialisierung	23
Ersatzinvestition	8	Leistungsverflechtungen	30
Erweiterung	25	Lernkurveneffekt	22
Erweiterungsinvestitionen	25, 34	Logistikfunktion	7
Fixkostendegression	12, 21	Logistikstandort	12
Folgekosten, arbeitsrechtliche	19	Losgrößenspezialisierung	23
Führbarkeit	8	Maschinenkapazität	22
Führungsautonomie	30	Maßnahmen, operative	18
Führungskonzepte	28	Materialfluss	26
Führungsphilosophien	28	Matrixorganisation	31
Fungibilität	19	Mehrstandortunternehmen	11
Funktionen	6	Mengenspezialisierung	23
Geschäftsfeldorganisation	31	Methodenkompetenz	28, 33
Größe, kritische	12	Motivationsnachteil	37
Handelsunternehmen	7	Neutralität	34
Integrationsfähigkeit	21	Organisationsprinzipien	30
Interessen, subjektive	34	Organisationsstruktur	30
Investitionsbeihilfen	27	Outsourcing	24
Investitionszuschuss	8	Personalressourcen	16

Post Merger Integration.....	34	Standortstruktur	6
Preiswettbewerb.....	12	Standortverlagerung	9, 20
Produktionsfunktion.....	7	Standortvielfalt	8
Produktionsstandort	12	Strukturen, suboptimale	10
Produktionssynergien.....	14	Stückkosten	12
Produktspezialisierung	23	Technologiezyklen	22
Projektgruppen.....	35	Teilintegration	21
Projektmanagement	36	Transport	14
Prozesse, logistische.....	13	Umsetzungsrisiken	37
Prozesskosten, logistische	14	Ursachenanalyse	10
Prozessverantwortlichkeit.....	36	Verkauf	19
Restbuchwerte	19	Verlagerungsprozess	20
Schließung	19	Verrechnungspreis.....	12
Schließungskosten, einmalige.....	19	Verrechnungspreise.....	11, 32
Scoringmodell	17	Vertriebsfunktion.....	7
Soll-Profil.....	16	Vertriebsstützpunkt	16
Sozialplankosten	19	Verwaltungsfunktion	7
Spezialisierung	22	Verwertungserlösen	19
Spezialisierung, technologische	23	Wachstumsperspektiven.....	20
Standort, multifunktionaler	7	Währungsparitäten	26
Standortauslastung	8	Warenflüsse	13
Standortentscheidung	11	Warenpräsentation	7
Standorterfolgsrechnung	11	Working Capital	25
Standortgröße, kritische	12	Worst Case.....	35
Standortkulturen.....	34	Zulieferunternehmen.....	16
Standortprofil.....	16	Zusammenlegung	21
Standortschließung	12		
Standortstrategie, wachstums orientierte	25		



TAC Consulting GmbH

Rosental 6 · 80331 München

Tel.: 089 52302-01 · Fax: 089 52302-150

Benrather Schloßallee 49-53 · 40597 Düsseldorf

Tel.: 0211 718000-50 · Fax: 0211 718000-17

Email: tac@tac-consulting.de · <http://www.tac-consulting.de>