

Entwicklung eines Konzepts zum erfolgreichen internationalen Transfer von Herstellungsprozessen

Studiengang: EMBA International Management

Betreuer: Simon Rebsamen

Experte: Kurt Schnyder (SAG AG)

Eine exportierende Schweizer Nahrungsmittelfabrik plant aufgrund des prognostizierten Volumenwachstums und der zunehmenden Auslastung der Produktionsanlagen die Verlagerung von Herstellungsprozessen, die nicht dem Kernbusiness angehören. Als Zielstandort wird eine unternehmenszugehörige Fabrik in Deutschland ausgewählt. Im Rahmen der Master Thesis wird ein Konzept zur reibungslosen Produktionsverlagerung bei anhaltender Sicherstellung der Marktversorgung erarbeitet.

1

Ausgangslage

Die für den Transfer vorgesehenen Volumina nehmen mengenmässig ca. 8% des gegenwärtig am Standort produzierten Volumens ein. Die dafür eingesetzte Produktionslinie müsste für den langfristigen Weiterbetrieb mit kostenintensiven Investitionen saniert werden. Die gegenwärtige Währungssituation und Bestrebungen zur Ausrichtung an die Produktionsstrategie des Kernbusiness rechtfertigen die Investitionen am Schweizer Standort nicht. Der Zielstandort ist eine Fabrik, welche auf die Kategorie des Transferportfolios spezialisiert ist und unternehmensintern für eine Etablierung als Kompetenzzentrum in diesem Bereich vorgesehen ist. Im Rahmen der Analyse wird ersichtlich, dass das am Zielstandort verfügbare Produktionsequipment bezüglich Qualität und Kapazität nur einem begrenzten Teil des Transferportfolios genügt. Obwohl eine Fabrikerweiterung und -modernisierung geplant ist, kann erst ab 2019 mit zusätzlichen Kapazitäten und einer neuen Infrastruktur gerechnet werden.

Transferkonzeptvarianten

Anhand der Prozesse, welchen bei einer Verlagerung von Nahrungsmittelproduktionen Folge zu leisten ist, und den ermittelten zu erwartenden Kapazitäts- und Volumenentwicklungen für beide Standorte werden die Transferkonzeptvarianten generiert. Ein Szenario wird mit einem frühen Transfer von Teilvermögen 2017 und einer darauf folgenden zügigen Verlagerung der Restmengen 2019 auf eine maximale Kostenoptimierung ausgelegt. Als Alternative wird ein risikominimierter Lösungsvorschlag erarbeitet, in welchem die Volumenübertragung erst mit dem Kapazitätsaufbau am Zielstandort gestartet wird. Dieses Szenario sieht eine zweijährige Transferphase vor, die den Abschluss der Verlagerung um ein Jahr bis Ende 2020 verzögert.

Durch eine Evaluation der erstellten Varianten wird festgestellt, dass die Kosteneinsparungen im Szenario mit dem frühen Teilvermögen das geringfügig höhere Risikopotential rechtfertigen. Daher wird die Umsetzung des kostenoptimierten Konzepts empfohlen. Obwohl unerwartete Wechselkurs- oder Volumenent-

wicklungen die Kostenvorteile des Zielstandorts beeinflussen, bleibt die qualitative Transferkonzeptauswahl unverändert.

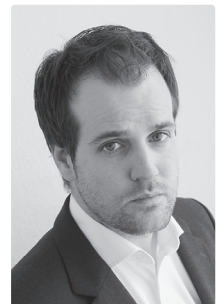
Umsetzung

Durch die Etablierung eines Transferteams, geleitet von einem Transfermanager, soll die Koordination der transferbedingten Aktivitäten an und zwischen den Standorten sichergestellt werden. Um den Fortschritt gemäss Zeitplan gewährleisten zu können und die erforderliche Fokussierung zu erlangen, werden die für den Transfer relevanten Leistungen der Fabriken, in den Roadmaps der Standorte verankert.

In einer ersten Phase sind die erforderlichen Produktentwicklungen und -industrialisierungen durchzuführen. Nach der anschliessenden Registrierung der neuen Produkte in den Märkten kann die Verlagerung der Produktion zum Zielstandort erfolgen. Die frühe Teilverlagerung ermöglicht den Wissensaufbau am Zielstandort. Gleichzeitig wird die Schweizer Fabrik im operativen Betrieb entlastet. Nach der anschliessenden Verlagerung der restlichen Volumina in 2019 kann der Betrieb der Produktionslinie am Schweizer Standort eingestellt werden. Da der Transfer massgebend zur Verdreifachung des Produktionsvolumens am Zielstandort bis 2020 beiträgt, müssen ca. 50 zusätzliche Linienmitarbeiter rekrutiert werden. Die aufgrund des alternativen Herstellungsprozesses veränderten Produkteigenschaften bedingen zudem eine Anpassung des Marketingkonzepts zur Erhaltung der Kundenzufriedenheit.

Schlussfolgerung

Das vorgeschlagene Transferkonzept ermöglicht bei gesicherter Versorgung der Märkte signifikante Einsparungen im Vergleich zur risikominimierten Alternative. Die alternative Produktionstechnologie am Zielstandort ergibt zudem in Kombination mit den geringeren Lohnkosten eine Reduktion der Transferpreise von 12%. Auf dieser Basis lassen sich die Investitionen am Zielstandort innert 4.5 Jahren amortisieren. Die zeitnahe Entlastung der Schweizer Fabrik lässt das Weiterne eine erhöhte Fokussierung auf das Kernbusiness zu.



Thomas Bosshard