

Planungssicherheit in einem unsicheren Wirtschaftsumfeld

Der Masterplan: langfristige Steuerung der Unternehmensentwicklung

Globalisierte Märkte, Wettbewerbsdruck, Innovationsdruck, zunehmende Regulierung – diese und weitere externe Faktoren machen es für Produzenten immer schwieriger, die längerfristige Entwicklung des Unternehmens zu antizipieren. Mit einem Masterplan verfügen sie über ein verlässliches Steuerungsinstrument für eine weitsichtige Investitionsplanung.

In den ersten 150 Jahren der Industrialisierung war der Fabrikbau ein statisches Unterfangen. Die Unternehmer stellten eine Gebäudehülle ins Gelände, packten Maschinen hinein und ließen die Produktion laufen. Reichten die Produktionskapazitäten nicht mehr aus, wurde angebaut. Platzte die Fabrik aus den Nähten, suchte der Betreiber sein Heil in einem Neubau auf der grünen Wiese und die Geschichte wiederholte sich. Auf diese Weise historisch gewachsene Fabriken gleichen im Endstadium einem bunt zusammengewürfelten Sammelsurium von Produktionshallen, Montage- und Verpackungsbereichen, Lagerräumen und haustechnischen Anlagen.

Langfristig planen statt unkoordiniert wachsen

Um in den hochgradig volatilen Märkten und im schnelllebigen Wirtschaftsgeschehen des 21. Jahrhunderts erfolgreich zu bestehen, sind das nicht gerade ideale Voraussetzungen. Wachstum nach dem Opportunitätsprinzip stößt heute rasch an Grenzen. Die Produzenten verbauen sich Entwicklungsmöglichkeiten für die Zukunft oder müssen kostspielige Korrekturen der Produktionsinfrastruktur vornehmen.

Gerade weil sie unter dem Druck veränderter Rahmenbedingungen kurzfristig handlungsfähig sein müssen, benötigen sie eine langfristige Planungsperspektive, die über den Tag hinaus reicht und verschiedene Optionen offenlässt. Mit einem Masterplan von IE Packaging haben sie ein Leitinstrument in der Hand, um die langfristigen Entwicklungsmöglichkeiten des Unternehmens zu evaluieren, Wachstumspotenzial zu identifizieren und bei veränderter Geschäftslage gezielt zu reagieren.

Strategisches Leitinstrument Masterplan

Der IE-Masterplan beruht auf einer umfassenden Analyse der Nutzungs- und Erschließungsmöglichkeiten des Fabrikareals. Er zeigt auf, wie sich die übergeordneten Versorgungs-, Produktions- und Entsorgungsprozesse sowie die haustechnischen Anlagen flexibel organisieren lassen. Dies mit einer langfristigen Perspektive und gegliedert in Etappen.

Der Masterplan ist sowohl für Neubauten als auch für bestehende Areale ein unverzichtbares Planungsinstrument. Er ist das Produkt einer engen und dauerhaften Zusammenarbeit zwischen dem Unternehmen und den Fabrikplanern der IE Group.

Der Masterplan orientiert sich an der langfristigen Unternehmensstrategie und unterstützt deren zielgerichtete Umsetzung. Er ermöglicht eine strategisch getriebene Investitionsplanung über einen Zeitraum von 10 bis 15 Jahren und stellt diese auf eine solide abgestützte, langfristig tragfähige Basis. Als Roadmap zeigt er der Unternehmensführung mögliche Wege für die Wahrnehmung von Veränderungs- und Wachstumsmöglichkeiten auf und gibt den Rahmen für eine flexible Entwicklung der Produktionsinfrastruktur vor.

Die Entwicklung eines Masterplans: eine klar strukturierte Vorgehensweise

Prozessstruktur

Die auf effizient organisierte, flexible Industriebauten spezialisierte IE Packaging mit den Standorten in Zürich und München hat für die strukturierte Erstellung eines Masterplans ein 13-Punkte-Programm entwickelt, bei dem es um weit mehr geht als um die Nutzung von Werksflächen. Ausgangslage bilden die strategischen Unternehmensziele, die für das gesamte Vorgehen als verbindliche Referenz dienen. Anders als andere Fabrikbauer verengt IE Packaging den Wirkungsradius eines Masterplans nicht auf die Raum- und Gebäudeplanung. Ansatzpunkt ist vielmehr die Prozessstruktur des Industrieunternehmens: Wie läuft der Produktionsfluss ab und wie sind die Prozesse idealerweise organisiert, um ein Höchstmaß an Produktionseffizienz zu erzielen? Wie muss die Prozessstruktur gestaltet sein, damit die nötige Flexibilität für zukünftige Anpassungen gewährleistet ist?

Materialfluss und Lagerphilosophie

Ein wichtiger Bestandteil der Prozessstruktur ist der Materialfluss, dessen Planung auf der Basis von kurz-, mittel- und längerfristig prognostizierten Mengengerüsten erfolgt. Versorgung, Produktion und Entsorgung müssen streng organisiert und systematisiert werden. Ein weiterer Schwerpunkt bei der Erarbeitung der Grundlagen ist das Thema Lager. Dabei geht es um die Kalkulation der erforderlichen Lagerkapazitäten, um die Evaluation der geeigneten Lagertypen sowie um die Klärung der logistischen Fragen im Zusammenhang mit der gesamten Steuerung des Materialflusses.

Haustechnik

In direktem Zusammenhang mit prozessualen und logistischen Aspekten stehen grundlegende Überlegungen zur Infrastruktur. Dabei gilt der Haustechnik besondere Aufmerksamkeit. Bei der Konzeption der Energie- und Medienversorgung ist es von eminenter Bedeutung, zukünftige Ausbauprojekte der Produktion im Auge zu behalten. In diesem Bereich sind intelligente Lösungen gefragt, die in einem flexibel veränderbaren Produktionsumfeld Bestand haben. Dabei sind auch ökologische Faktoren zu berücksichtigen, denn die Umweltverträglichkeit der Produktion muss nicht allein die gesetzlichen Vorgaben erfüllen, sondern wirkt sich auch auf das Image aus.

Site Analysis, Flächennutzung und Leitsätze

Die Grundlagenentwicklung für den Masterplan mündet in eine umfassende Analyse der Nutzungs- und Erschließungsmöglichkeiten des Fabrikareals. Vorgängig sind Fragen zur baurechtlichen Situation, zu Nutzungsrechten auf dem Grundstück wie Wegerechte oder natürlich Gefahrenpotenziale wie zum Beispiel Hochwasserrisiken zu klären und ebenso die Verfügbarkeit von Landreserven.

Ist es soweit, tritt die Erarbeitung des Masterplans in eine entscheidende Phase: Die gewonnenen Erkenntnisse fließen in ein präzises, auf die arealspezifischen Voraussetzungen und die produktionstechnischen Bedürfnisse des Unternehmens zugeschnittenes

Flächennutzungsprogramm ein. Darauf aufbauend werden die Leitsätze des Masterplans formuliert, die unter anderem die Verortung der verschiedenen Bereiche der Produktionsinfrastruktur festlegen.

Lösungsvarianten, Bewertung und Ausarbeitung der Vorzugsvariante

In dieser Entwicklungsphase des Masterplans kommt die strategische Dimension besonders deutlich zum Ausdruck. Es gilt nun, Lösungsansätze zu erarbeiten, die den mittel- bis längerfristigen Wachstumsszenarien des Unternehmens gerecht werden. Daraus resultieren in der Regel vier bis sechs Lösungsvarianten, deren Stärken und Schwächen im Rahmen eines Selektionsverfahrens gemeinsam mit dem Auftraggeber gegeneinander abgewogen werden. Die daraus hervorgehende Vorzugsvariante wird zum Masterplan weiterentwickelt.

Etappierungskonzept, Ermittlung des Investitionsbedarfs und Wirtschaftlichkeitsprüfung

Ein Etappierungskonzept gibt vor, in welchem Zeitraum welche Ausbauschritte umgesetzt werden sollen. Dazu gehört auch die Kalkulation der erforderlichen Investitionen und die Prüfung der Wirtschaftlichkeit.

Flexibilität für hohe Reaktionsfähigkeit

Die Funktion des Masterplans besteht darin, die Leitplanken für das Wachstum, die Schrumpfung oder die Neuausrichtung der Produktion zu definieren. Er steht als übergeordnetes Planungsinstrument vor der projektspezifischen Planung von Ausbauschritten und bettet diese in die langfristige strategische Unternehmensentwicklung ein. Der Masterplan darf kein eng geschnürtes Konzept sein, sondern muss Veränderungen der Produktionskapazitäten und unter Umständen auch neue Arealnutzungen zulassen. Jeder Ausbauschritt soll zu jedem Zeitpunkt hinterfragt und verifiziert werden können.

Roadmap für kontrolliertes Wachstum bei laufendem Betrieb

Der Masterplan ist sowohl für Neubauten als auch für Bauen im Bestand ein unverzichtbares Planungsinstrument und ermöglicht ein kontrolliertes Wachstum im Einklang mit der Unternehmensstrategie. Er führt zu einer Konzentration der verschiedenen Funktionsbereiche, die sinnvoll in den Gesamtprozess eingebunden sind. Erweiterungen erfolgen etappenweise und werden dann realisiert, wenn der Bedarf ausgewiesen ist. Die Ausbauschritte sind gezielt auf einen optimalen Endzustand ausgerichtet und lassen sich bei laufendem Betrieb realisieren.

Umfassende Informationsgrundlage

Der Masterplan erhöht die Investitionssicherheit markant. Er dient bei jeder Ausbautappe als Grundlage für den Projektentscheid. Er zeigt klar auf, ob die Wirtschaftlichkeit des Bauvorhabens gegeben ist und bis wann mit dem Return on Investment zu rechnen ist. Er unterstützt die Finanzierungsplanung und bildet die Grundlage für Verhandlungen mit Banken und Investoren. Baut das Unternehmen in Siedlungsgebieten, ist der Masterplan ein wertvolles Hilfsmittel, um Interessenskonflikte zwischen dem Unternehmen und den Behörden zu klären und Lösungen zu suchen, die beiden Seiten gerecht werden.

Existenzsicherung unter zunehmend anspruchsvolleren Rahmenbedingungen

Der Masterplan verschafft dem Unternehmen einen klaren Wettbewerbsvorsprung. Bei Veränderungen im Marktgeschehen kann es rasch reagieren und die Produktionskapazitäten anpassen.

Die tiefgreifende, globale Transformation, in der sich die Wirtschaftswelt befindet, trifft die industrielle Produktion in besonderem Maße. Der Masterplan bringt die Dynamik in den Fabrikbau, die für den Erhalt der Konkurrenzfähigkeit und das Überleben der industriellen Produktion in hoch entwickelten Ländern unabdingbar ist.

