

# **Benchmarking von Industriestandorten | Einsparungspotentiale | best practice | Konzept SiteManagement-EXCELLENCE | Erfahrungswerte nutzen | kritische Erfolgsfaktoren erkennen | vergleichen und verbessern**

**Benchmarking zum Thema ‚Optimierung von Standortdienstleistungen‘**

Die Dr. Jörg-Peter Naumann Gesellschaft für Unternehmensberatung führt das erste branchenübergreifende Benchmarking zum Thema **SiteManagementEXCELLENCE®** für Standortdienstleistungen an großen Industriestandorten durch. Lesen Sie hier ein Interview mit Dr. Naumann zu den Hintergründen und Beweggründen dieses Projekts.



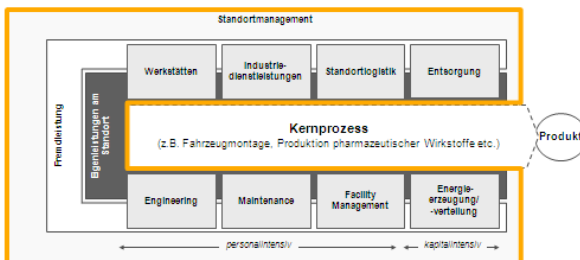
## EINSPARUNGSPOTENTIALE AUFDECKEN

Die Dr. Jörg-Peter Naumann Gesellschaft für Unternehmensberatung führt ein branchenübergreifendes Benchmarking zum Thema **SiteManagementEXCELLENCE®** für Standortdienstleistungen an großen Industriestandorten durch.

**BENCH-  
MARKING**

*Herr Dr. Naumann, was verbirgt sich genau hinter dem Begriff „SiteManagementEXCELLENCE®“?*

Industrie- und Dienstleistungsstandorte stehen im internen und externen Wettbewerb um Investitionen, Erweiterungen, Ansiedlungen oder die Vergabe wichtiger Produktionsaufträge. Standorte mit einer klaren Positionierung und hoher Produktivität sind dabei im Vorteil.



Die Produktivität der Kernprozesse – z.B. die Montage von Fahrzeugen oder chemische Verfahren – wird durch hohe Investitionen in Anlagen, Verfahren und Know-how systematisch gesteigert. Nicht-Kernprozesse, also das sogenannte Site-

**Investition in  
Steigerung  
der Produktivität der  
Kernprozesse**

Management – z.B. Logistik, Ver- und Entsorgung, Instandhaltung oder Facility Management – müssen eine höhere Produktivität mehrheitlich durch Kostensenkung erreichen. Reduzierung von Beschaffungs- und Overheadkosten oder Outsourcing lauten die Stichworte hierzu. An vielen Standorten sind die klassischen Kostensenkungsmöglichkeiten jedoch weitgehend ausgeschöpft. Folgerichtig wird nach Alternativen zur Produktivitätssteigerung gesucht.

***Wie sieht denn ein „excellent“ geführter Standort aus?***

Das kann nicht pauschal beantwortet werden. Aber ein gut geführter Standort ist sicherlich dadurch gekennzeichnet, dass die Dienstleistungen sehr konkret auf die Anforderungen des Kernprozesses ausgerichtet sind. Dazu gehört insbesondere eine klare Strategie für den Standort und die dort angesiedelten Standortdienstleistungen.

In den Dienstleistungsbereichen großer Industriestandorte zeigen sich in diesem Bereich aktuell spannende Entwicklungen. Während einzelne Unternehmen zunehmend eine teilweise oder auch vollständige Zentralisierung ihrer internen Dienstleistungsorganisation betreiben, setzen andere weiterhin auf eine dezentrale Anbindung an die jeweiligen Standorte oder das vollständige Outsourcing ganzer

**Einsparungen  
im Site-  
Management  
zunehmend  
schwerer**

**Keine Muster-  
lösung für  
eine optimale  
Standortfüh-  
rung**

Servicebereiche. Bei der Beauftragung externer Dienstleister lässt sich einerseits ein Trend hin zur Erbringung standortübergreifender Leistungen durch einen Systemdienstleister beobachten, andererseits werden bei Neuausschreibungen Leistungspakete, die in der Vergangenheit durch einen Anbieter erbracht wurden, in mehrere Lose unterteilt und an verschiedene Dienstleister vergeben.

Einen klaren Trend, an dem sich die verantwortlichen Standortleiter ausrichten könnten, gibt es nach unserer Erfahrung nicht. Wir möchten das ändern und die Möglichkeit bieten, den eigenen Umgang mit Standortdienstleistungen in einen Vergleich zu stellen.

**Kein klarer Trend oder Entwicklungspfad erkennbar**



### **Wie soll das geschehen?**

Wir führen ein branchenübergreifendes Benchmarking zu dem Thema **SiteManagement-EXCELLENCE®** für Standortdienstleistungen an großen Industriestandorten durch.

Anhand des Vergleichs können dann die ‚Best Prac-

**Ein Benchmarking soll Verbesserungspotentiale aufzeigen**

tices' für verschiedene **Leistungsbereiche** ermittelt und so Ansatzpunkte für Verbesserungen identifiziert werden.

***Welche kritischen Erfolgsfaktoren sind im Bereich des Site-Managements wichtig?***

Wir sehen immer wieder, dass die Rollenverteilung zwischen Eigentümer, Nutzer und Dienstleister nicht hinreichend geklärt ist. Und das, obwohl es um Millionen, wenn nicht Milliarden Euro gebundenes Kapital gehen kann. Entscheidungsprozesse, die Investitionen in Werte und Werterhalt betreffen, werden oft nicht aus Sicht aller Beteiligten und im Hinblick auf Nutzungsdauer und Kosten betrachtet. Betroffen sind Immobilien aber auch Maschinen und Anlagen.

Ein ähnliches Problem betrifft die Gesamtsteuerung der Dienstleistungen.

***Können Sie das genauer erläutern?***

Zum einen ist die Gesamtsteuerung der Dienstleistungs-Kapazitäten problematisch, insbesondere der Fremddienstleister. Entweder verursachen zu viele unterschiedliche Dienstleister einen zu hohen Steuerungsaufwand. Oder die Dienstleister werden nicht hinreichend gesteuert und suchen sich „ihr Geschäft selbst“. Zum anderen erleben wir auch immer wieder,

**Eigentümer -  
Nutzer -  
Dienstleister**

**Steuerung  
von Eigen-  
und Fremd-  
leistung**

dass schlicht die falschen Dienstleister eingesetzt sind, z.B. Dienstleister, die Qualitätsansprüche des Auftraggebers nicht erfüllen.

Oftmals lohnt es sich, die strategische Ausrichtung der in Anspruch genommenen Dienstleistungsbereiche daraufhin zu analysieren, ob die Art und Weise der durchgeführten Dienstleistungen genau auf Ihre Anforderungen als Kunde und damit auf die Erfolgsfaktoren des Kernprozesses ausgerichtet sind.

***Stichwort „Service-Level-Agreement“?...***

Ja, genau. Zum Beispiel könnte eine 100 %ige Verfügbarkeit von Maschinen unnötige Kosten verursachen, wenn der Produktionsprozess einen Zeitpuffer von zwei bis drei Tagen beinhaltet. Solange der Kunde gegenüber dem Dienstleister seine Anforderungen nicht klar kommuniziert, kann dieser sich selbst optimieren, sprich im Zweifel nicht die wirtschaftlichste Möglichkeit anwenden.

***Dazu gehört auch das Thema Kostentransparenz...***

Das ist richtig. In vielen Fällen werden die Kosten von Standortdienstleistungen zwischen verschiedenen Konzernstandorten nicht einheitlich erfasst und können deshalb nicht miteinander verglichen werden.

**Nutzerorientierte Organisation der Dienstleistungen**

**Kostentransparenz**

Die Dienstleistungskosten am Endprodukt sind nicht bekannt. Aus diesen Gründen können die Produktivität und der Produktivitätsfortschritt der Dienstleistungsbereiche nicht ermittelt werden.

***Herr Dr. Naumann, meinen Sie, dass das Site Management von den Prozessen im Kerngeschäft lernen kann?***

Eine gute Frage, ja, in mancher Hinsicht schon. Z.B. stehen einem zentralen, häufig global koordinierten Einkauf innerhalb des Produktionsprozesses regelmäßig lokale Beschaffungskonzepte für Dienstleistungen an den Standorten gegenüber. Während im Produktionsbereich mit wenigen ausgewählten Zulieferern zusammen gearbeitet wird, existiert im Dienstleistungsbereich eine unüberschaubare Vielfalt von Fremddienstleistern.

Auch die Themen Standardisierung, KVP und Mitarbeiter werden im Site Management häufig vernachlässigt.

Da die Nutzen von Dienstleistungen auf den ersten Blick nicht zu erkennen sind, ist die Motivation eher Kosten zu sparen, anstatt zu investieren. Prozesse und Abläufe zu standardisieren, die Einführung von KVP oder die Weiterqualifizierung von Mitarbeitern würden langfristig zu solchen Kostenersparnissen

**Professionelle Beschaffung auf dem Niveau des Kerngeschäfts**

**Standardisieren, KVP, Mitarbeiter**



führen. Problematisch ist jedoch, dass kurzfristig eben doch investiert werden müsste. Viele Standorte befinden sich da in einem Teufelskreis.

Um diese Situation zu ändern, muss der Output von Dienstleistungen ermittelt werden.

### ***Und das wird nicht getan?***

Der Output der konzernintern organisierten Standortdienstleistungen wird nur in Ausnahmefällen erhoben und kann folglich kaum quantifiziert werden. Der Blick wird eher darauf gerichtet, welche Kosten eine Dienstleistung verursacht. Selten wird sich die Frage gestellt, was es kosten würde, wenn die Dienstleistung wegfällt. Ein Instandhalter produziert zum Beispiel die Verfügbarkeit der Maschinen. Die Frage wäre also, was kostet es, wenn die Verfügbarkeit der Maschine nicht mehr gegeben ist?

### ***Und diese Themen werden in der Befragung abgedeckt?***

Ganz genau. Wir sehen auch immer wieder sehr gut und professionell geführte Standorte, die einzelne Fragestellungen gut gelöst haben. Ziel der Befragung ist deshalb nicht ein reiner Kostenvergleich. Es geht darum voneinander zu lernen, die eigenen Prozesse, Strukturen und die eigene Zusammenarbeit zu spie-

## **Nutzenermittlung**

geln.

### ***Wie wird diese Befragung durchgeführt?***

Die Befragung läuft ab Juni 2012 online auf unserer Homepage unter [www.jpnaumann.de](http://www.jpnaumann.de). Der Zeitaufwand für das Ausfüllen beträgt maximal 15 Minuten und findet selbstverständlich in anonymer Form statt.

### ***Wer kann an der Befragung teilnehmen?***

Grundsätzlich ist eine Teilnahme für jeden interessant, der erfahren möchte, wie das eigene Standortmanagement im Vergleich zu anderen aufgestellt ist. Wir werden im Vorfeld konkret auf die verantwortlichen Führungskräfte zugehen, um über Inhalte und Organisation der Befragung zu informieren.

### ***Was passiert mit den Ergebnissen?***

Die Ergebnisse werden einen interessanten Vergleichswert aufzeigen und einen hohen Nutzen zur Standortoptimierung mit sich bringen. Je höher die Teilnehmeranzahl desto besser ist natürlich die Datenbasis. Wir hoffen deshalb auf eine rege Teilnahme.

Nach zügiger Auswertung stellen wir die Ergebnisse schnellstmöglich allen Teilnehmern zur Verfügung.

**Wie ist Ihr Standort im Vergleich zu anderen aufgestellt?**

Ankündigung in eigener Sache



Dr. Jörg-Peter Naumann Gesellschaft für Unternehmensberatung

## SAVE THE DATE!

Juni 2012:	Die Umfrage beginnt: <a href="http://www.jpnaumann.de">www.jpnaumann.de</a>
August 2012:	Die Daten werden ausgewertet
Ab September 2012:	Die Ergebnisse werden Ihnen zur Verfügung gestellt.

Dr. Jörg-Peter Naumann Gesellschaft für Unternehmensberatung  
Theaterstr. 3  
30159 Hannover  
Tel.: 0511 5389369  
Fax: 0511 5389380  
E-Mail: [info@jpnaumann.de](mailto:info@jpnaumann.de)  
Internet: [www.jpnaumann.de](http://www.jpnaumann.de)

Die Dr. Jörg-Peter Naumann Gesellschaft für Unternehmensberatung ist die führende Top-Management-Beratung für Standortentwicklung und Standortproduktivität. Gemeinsam mit unseren Kunden erarbeiten wir innovative Lösungen und setzen diese mit hoher Akzeptanz um. Wichtige Mandate werden für Unternehmen mit großen Produktionsstandorten und Infrastrukturbetreiber bearbeitet.