

Herausforderungen erkennen!

Kürzere Vorwarnzeiten ? Grössere Nachfrageschwankungen ? Zu grosse Industriestandorte ? Zu viel gebundenes Kapital ? Leidensdruck nutzen ? Beschäftigungsmodelle nicht flexibel genug ? Indirekte Bereiche optimieren

Die Krise meistern! Konsequentes Kostenmanagement ? Nachragerückgang abpuffern ? Szenarioplanung ? Restrukturierung ? Standortflexibilität erhöhen ? Beschäftigung sichern

Weichen stellen!

Neue Arbeitszeitmodelle ? Produktivität interner Dienstleister steigern ? Assetmanagement überprüfen ? Intelligentes In- und Outsourcing ? Standortproduktivität erhöhen

Standortmanagement: Die Krise heute meistern – die Weichen für Morgen stellen

Industriestandorte jetzt für die Zeit nach der Krise fit machen – Die ‚Dr. Jörg-Peter Naumann Gesellschaft für Unternehmensberatung‘ hat über 20 Produktionsvorstände und -geschäftsführer, Werkleiter und Standortmanager großer Industrie- und Dienstleistungsunternehmen dazu befragt.

Die Krise an den Finanzmärkten hat die Realwirtschaft mit voller Wucht erreicht. Abrupte Nachfrageeinbrüche in Schlüsselbranchen haben auch die Zulieferer schwer getroffen. Die vorhandenen Planungs- und Steuerungsinstrumente in den Unternehmen versagen. Belastbare Prognosen zur Marktentwicklung sind daher kaum möglich. Zusammen mit dem erschwerten Zugang zu frischem Kapital sehen sich viele Unternehmen mit existenziellen Problemen konfrontiert. Produktionsstandorte stehen zur Disposition oder leiden unter der geringen Auslastung.

Gleichzeitig haben sich viele wichtige gesamtwirtschaftliche Rahmenbedingungen – auch infolge der Krise – sehr positiv entwickelt. Dazu gehören z.B. das niedrige Zinsniveau, die gesunkenen Kosten für Rohstoffe, Energie sowie Logistik, die moderaten Lohnsteigerungen der vergangenen Jahre und der günstige Dollarkurs für die Exportindustrie.

Das Management großer Industriestandorte trägt jetzt eine besondere Verantwortung für die Mitarbeiter und die Vermögenswerte des Unternehmens. Gut geführte Standorte werden daher jetzt die richtigen Weichen für die Zeit nach der Krise stellen. Sie werden gestärkt aus dieser Episode hervorgehen.

Aus der Krise lernen: Grundlagen zur Weichenstellung für die Zukunft

Vorwarnzeiten werden kürzer – Nachfrageschwankungen werden größer

Weder Forschungsinstitute noch Planungsabteilungen in den Unternehmen haben zu Beginn des Jahres 2008 den Nachfragerückgang am Jahresende prognostiziert. Noch im September äusserten sich Produktions- und Standortverantwortliche zuversichtlich zu Auftragseingang und Auslastung. Kaum jemand hat vorhergesehen, dass der Abschwung den Finanzsektor so schnell durchdringt und bei den produzierenden Unternehmen ankommt und niemand

>50%

der Standorte können den Nachfragerückgang nicht mit vorhandenen Instrumenten auffangen

100%

der Unternehmen haben Kapital in großen, nicht betriebsnotwendige Vermögenswerten gebunden

>20%

beträgt der geschätzte Anteil der nicht betriebsnotwendigen Vermögenswerte bei >50% der Unternehmen

>75%

der Standortverantwortlichen konnten wichtige Verbesserungsmaßnahmen wegen ‚fehlendem Leidensdruck‘ bisher nicht umsetzen

hat mit einer so drastischen Reaktion der Märkte gerechnet.

An vielen Standorten reichen die vorhandenen Instrumente zu Beeinflussung der Kosten nicht aus, so schnelle und starke Einbrüche aufzufangen. Neue Strategien sowie Steuerungs- und Planungssysteme sind daher notwendig, um zukünftig auf Krisen noch schneller und noch flexibler reagieren zu können.

Industriestandorte sind zu groß und binden dringend benötigtes Kapital

Viele Industriestandorte sind heute zu groß. Auch wachsende Unternehmen werden bestehende Reserveflächen, -anlagen und -infrastrukturen nicht mehr in vollem Umfang auslasten. International agierende Unternehmen produzieren im Ausland an neuen, zusätzlichen Standorten. Neue Technologien benötigen weniger Fläche und Raum. Defizite im Assetmanagement und fehlender Leidensdruck in Wachstumsphasen entziehen diese Vermögenswerte einer wirtschaftlichen Nutzung oder Verwertung. Sie belasten den Standort durch Kapitalbindung und Bewirtschaftungskosten, die auch für nicht genutzte Flächen und Infrastrukturen anfallen.

Der Speck der guten Jahre

Wegen des Aufschwungs der letzten Jahre wurden bekannte Schwachstellen intern nicht beseitigt. In einem der befragten Unternehmen wurde zu Beginn des Jahres 2008 ein Konzept zur Produktivitätssteigerung erarbeitet. Die Umsetzung nahezu aller Maßnahmen scheiterte, da sich Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite nicht darauf verständigen konnten. Im Oktober 2008 brach die Produktion um mehr als 20% ein. Auch wurden neue Nischenprodukte entwickelt, die Ressourcen binden aber nicht wirtschaftlich sind.

Einige – wenige – Standorte führen daher jetzt Portfolioanalysen für Produkte und Assets durch, die die erneute

Konzentration auf das Erfolgs- und Betriebsnotwendige ermöglichen werden.

Flexibilität von Arbeitszeit- und Vergütungsmodellen reicht nicht aus

Die Flexibilität der bestehenden Arbeitszeitmodelle reicht zur Bewältigung der aktuellen und zukünftig zu erwartenden Krisen nicht aus. Standortverantwortliche sehen in der Flexibilisierung daher das wichtigste Ziel für anstehende Tarifverhandlungen. Arbeitnehmer und Arbeitgeber sollten jetzt unabhängig vom Tagesgeschäft den Dialog dazu beginnen. Der vorhandene oder gefühlte Leidensdruck auf allen Seiten bietet heute eine echte Chance, einen nachhaltigen Konsens auch auf Betriebsebene zu erreichen. Erste Sondierungsgespräche und Potenzialanalysen werden dazu bereits durchgeführt. Die Krise ist jetzt hier und an vielen anderen Stellen der ‚Freund der Veränderung‘.

Produktionsmodelle greifen nur im Kernprozess

An vielen Standorten wurde bisher massiv in die Steigerung der Produktivität in der Produktion investiert. Deutsche Werke gehören in vielen Branchen zu den wettbewerbsfähigsten ihrer Zunft. Damit einher gehen die kapitalintensive Standardisierung und Automatisierung von Produktionsabläufen, eine Professionalisierung der Beschaffungsprozesse, die systematische Verlagerung von Wertschöpfung auf Zulieferbetriebe und die Sicherstellung der Produktqualität.

An den indirekten Bereichen, insbesondere den eigenen produktionsnahen Dienstleistern wie Maintenance oder Infrastrukturmanagement, ging diese Entwicklung oft vorbei. Statt ‚Single Sourcing‘ werden Dienstleistungen bei einer Vielzahl unterschiedlicher Unternehmen bezogen. Qualifizierte Steuerungsinstrumente für externe Dienstleister fehlen. Automatisierung, Prozess- und Qualitätsstandards spielen eine untergeordnete Rolle.

>30%

der Standorte konnten vorhandene Arbeitszeitguthaben in der Krise nicht in vollem Umfang nutzen

>80%

der Standortverantwortlichen sehen mehr Arbeitszeitflexibilität als wichtigstes Ziel zukünftiger Tarifvereinbarungen

>95%

der Standorte bewerten das Optimierungspotenzial der indirekten Bereiche höher als das der direkten Bereiche

10x

mehr als im indirekten Bereich muss an einem untersuchten Standort für eine Stückkostensenkung im direkten Bereich aufgewendet werden

Die indirekten Bereiche bieten heute das weitaus größere Potenzial zur Optimierung. Die Einführung von geeigneten, auch standortübergreifenden ‚Dienstleistungsmodellen‘ und Konzepten zur Maximierung der Wertschöpfung und Produktivität je Mitarbeiter sowie bessere Steuerungssysteme für interne und externe Dienstleister erzielen dabei die größten Effekte.

Was kann, was muss getan werden?

Nahezu jeder, der heute Verantwortung für Produktionsstandorte trägt, ist zum Handeln aufgefordert. Die einen, um Ihren Standort zu erhalten, die anderen, um sich bereits jetzt für die Zukunft zu wappnen. Dabei müssen drei Standorttypologien unterschieden werden.

I. Standort massiv gefährdet

Ausgelöst durch Verluste, zunehmende Überkapazitäten und/ oder eine dünne Kapitaldecke des Unternehmens steht der Standort ohne umfassende, strukturelle Maßnahmen vor dem Aus. Im Rahmen einer Standortrestrukturierung besteht hier die Option der konsequenten Konzentration und Reduzierung auf das Kerngeschäft. Die Einstellung der Produktion nicht rentabler Produkte, die Verwertung nicht betriebsnotwendiger Vermögenswerte und die Anpassung aller Kapazitäten an den Umfang des verbleibenden Geschäftsmodells stehen dabei im Mittelpunkt des Maßnahmenpakets.

II. Standort vom Nachfragerückgang stark getroffen

Das Management profitabler, durch den massiven Auftragseinbruch aber angeschlagener Standorte konzentriert sich zunächst auf das abpuffern des Nachfragerückgangs. Diese Maßnahmen sind umkehrbar, d.h. sie können bei ansteigender Nachfrage schnell und ohne größeren Aufwand rückgängig gemacht werden. Ein straffes Kostenmanagement, der Abbau von Arbeitszeitkonten und Lagerbeständen oder die Reduzierung aller nicht zeitkritischen Dienstleistungen und Investitio-

Nur **15%**
der Standorte fühlen sich noch nicht massiv von der Krise betroffen

60%
der Standorte sind bereits stark beeinträchtigt

nen stehen im Vordergrund. Reichen diese Aktivitäten nicht aus oder dauert die Nachfrageschwäche an, müssen strukturelle Maßnahmen folgen. Dazu gehört dann in der Regel auch die Anpassung der Mitarbeiterkapazität und –anzahl an die geringere Produktionsmenge.

Die Dauer der Krise sollte aber auch genutzt werden, um Flexibilität zu gewinnen. Intelligente In- und Outsourcing-Modelle sowie Steuerungssysteme für externe Dienstleister stehen auf der Tagesordnung. Arbeitszeitmodelle und andere Tarifvereinbarung werden mit dem Ziel weiterentwickelt, mehr Flexibilität bei konstanten Stückkosten zu erreichen. Nicht betriebsnotwendig Flächen, Gebäude oder Anlagen werden auf Verwertungsmöglichkeiten geprüft.

III. Standort noch nicht betroffen

Auch Standorte, bei denen die Krise bisher nicht angekommen ist, sollten mit Hilfe verschiedener Szenarien sowohl mögliche Folgewirkungen der aktuellen Krise durchspielen, als auch die eigene Flexibilität für die Zukunft richtig einzuschätzen lernen. Je nach Eintrittswahrscheinlichkeit der entwickelten Szenarien können die bereits erläuterten Hebel zum Kostenmanagement (Puffern) frühzeitig geprüft und vorbereitet und der Zeitpunkt Ihrer Einleitung festgelegt werden. Gerade diese Standorte haben jetzt die Möglichkeit, aufgrund der Medienpräsenz der Wirtschaftskrise seit längerem bekannten, aber bisher nicht umsetzbaren Veränderungsbedarf zu realisieren. Zu nennen sind auch hier die Weiterentwicklung bestehender In- und Outsourcing-Konzepte im Dienstleistungsbereich oder flexiblere Arbeitszeitmodelle. Darüber hinaus sollten Investitionen zur Steigerung der Produktivität und Wertschöpfung in den Dienstleistungsbereichen und in die Führungs- und Steuerungssysteme für externe Dienstleister geprüft werden.

0%
der Standorte gehen davon aus, durch die Krise gar nicht beeinträchtigt zu werden

Was kann die Standortleitung im Einzelnen tun?

Je nach Betroffenheit des Standorts greifen unterschiedliche Maßnahmen. Die Punkte I bis V beinhalten die wichtigsten Aktivitäten zur Reaktion auf die Krise, Punkt VI bis VIII dienen der Vorbereitung auf die Zeit danach:

I. Szenarien für Märkte und Standort entwickeln

Szenarien sind ein probates Mittel, wenn die Planungssysteme starke Nachfrageschwankungen nicht abbilden können. Neben der Eingrenzung von Best- und Worst-Case liefern sie auch Entscheidungspunkte, wann weitergehende Maßnahmen, wie z.B. das Umschalten von Puffern auf Strukturmaßnahmen eingeleitet werden müssen.

II. Nachfragerückgang abpuffern

Arbeitszeitkonten oder vergleichbare Instrumente nutzen, Bestände reduzieren, nicht zeitkritische Investitionen verschieben, alle sonstigen Betriebsausgaben auf den Prüfstand stellen, Auslastung durch Insourcing steigern und ggf. – sofern am Standort vorhanden – den Einkauf auf Kostenorientierung und Volumenreduzierung ausrichten sind die wichtigsten Ansatzpunkte.

III. Strukturelle Maßnahmen planen und je nach Handlungsdruck umsetzen

Auf Basis der Szenarien sind – auch wenn der Standort noch nicht voll von der Käuferzurückhaltung getroffen wurde – bereits jetzt weitergehende Aktivitäten zu planen. Eine Bereinigung von Nischenprodukten, die Stilllegung von Betriebsteilen, Personalabbau und das Schieben von strategisch irrelevanten bzw. das Vorziehen effizienzsteigernder Investitionen gehören zu diesen, nicht ohne weiteres reversiblen Maßnahmen. Sie sind einzuleiten, wenn der entsprechende Entscheidungspunkt im Szenario erreicht wird.

Erst **30%** der Standorte arbeiten in der aktuellen Situation mit Szenarien

90% der Standorte haben Maßnahmen zur Kostensenkung eingeleitet oder bereits umgesetzt

30% der Standorte schließen strukturelle Maßnahmen nicht aus oder haben diese bereits eingeleitet

IV. Restrukturierung einleiten

Wird erkennbar, dass diese Maßnahmen nicht ausreichen, ist umgehend die Restrukturierung des Standorts einzuleiten. Dafür müssen zunächst alle Ressourcen ermittelt werden, die nicht durch profitable oder Kernprodukte gebunden sind. Diese Ressourcen sind in der Folge schnellstmöglich abzubauen.

V. Alle Optionen prüfen – den Standort flexibler machen

Alle Möglichkeiten zur Einführung flexibler Produktionsmodelle, die ‚Atmung‘ über Zulieferer und externe Dienstleister – nicht nur starre Outsourcingprogramme – und Vermögenswerte – Immobilien, Gebäude und Anlagen – gehören auf den Prüfstand. Die entwickelten Szenarien können zusammen mit einer Flexibilitäts-Analyse auch hier Entscheidungshilfe bieten, in welchem Umfang diese Flexibilität geschaffen werden muss und welche Alternativen zum Ziel führen.

VI. Weiterentwicklung flexibler Arbeitszeitinstrumente

Jetzt ist der richtige Zeitpunkt, im Interesse von Arbeitgebern und Arbeitnehmern gezielt die Krise aufzuarbeiten und Handlungsoptionen für die Zukunft zu entwickeln. Projekterfahrungen zeigen, dass viele Elemente der Mitbestimmung eine große Offenheit zu diesen Fragestellungen mitbringen.

VII. Produktivität der internen Dienstleister steigern

Ziel der Produktivitätsoptimierung ist, jeden Mitarbeiter, der als Servicemitarbeiter im Unternehmen tätig ist, mit der Tätigkeit zu betrauen, die die höchste Wertschöpfung für den Standort bietet. Dies kann z.B. durch höherwertige Tätigkeiten – einfache Wartungsarbeiten statt Unterhaltsreinigung – die Übernahme neuer Aufgaben – z.B. Filterwechsel, den bisher Externe durchgeführt haben – oder die Entwicklung neuer Leistungen erfolgen.

>70% der Standortverantwortlichen streben eine weitere Flexibilisierung an

>60% der Standortverantwortlichen befürworten noch flexiblere Arbeitszeitmodelle

>80% der Standorte wollen die Produktivität des indirekten Bereichs steigern

An **<15%** der Standorte erfolgt die Behandlung von Assets wie Immobilien und Gebäuden nach vergleichbaren Wirtschaftlichkeitskriterien wie die Investition in Anlagen oder Maschinen

VIII. Assetmanagement auf den Prüfstand stellen

Die Trennung von betriebsnotwendigem und nicht betriebsnotwendigem Vermögen bildet hier den ersten Schritt. Die Zuständigkeiten für diese Assets am Standort sind zu prüfen und ggf. neu festzulegen. Die Erarbeitung und Umsetzung eines Verwertungskonzepts für nicht betriebsnotwendige Assets setzt Investitionsmittel frei, die das Kerngeschäft stärken. Geringere Bewirtschaftungskosten entlasten das Budget.

Auch wenn die aktuelle Krise das Tagesgeschäft der Standortleitung bestimmt: Mit neuen Störungen muss gerechnet werden. Diese werden vermutlich rohstoff-, d.h. kostengetrieben sein. Davon werden auch die Standorte betroffen sein, die heute noch der Finanzkrise trotzen. Der entstandene ‚Need for Change‘, die positiven Rahmenbedingungen und die verbleibende Zeit müssen daher jetzt genutzt werden, um die dringend erforderlichen Veränderungen anzustoßen.





Dr. Jörg-Peter Naumann Gesellschaft für Unternehmensberatung

Bünteweg 46

30559 Hannover

Tel.: 0511 5389369

Fax: 0511 5389380

E-Mail: info@jpnaumann.de

Internet: www.jpnaumann.de

Dr. Jörg-Peter Naumann Gesellschaft für Unternehmensberatung ist die führende Top-Management-Beratung für Standortmanagement und Industrienähe Dienstleistungen. Gemeinsam mit unseren Kunden erarbeiten unsere senioren Beraterpersönlichkeiten innovative Lösungen und setzen diese mit hoher Akzeptanz um. Wichtige Mandate werden für Unternehmen mit großen Produktionsstandorten wie auch andere Infrastrukturbetreiber bearbeitet.