

die standortspezifische und die standortübergreifende Beschaffung. Dies umfasst auch intelligente In- und Outsourcing-Modelle sowie Steuerungssysteme für externe Dienstleister. Weiterhin steht die Weiterentwicklung von Arbeitszeitmodellen und anderen Tarif-Vereinbarungen auf der Agenda. Das Hauptaugenmerk liegt hier insbesondere darauf

- eigenen Mitarbeiter z.B. in der Wartung Tätigkeiten mit höherer Wertschöpfung zu übertragen
- neue Organisationsformen für Dienstleistungen zu entwickeln, die mehr Flexibilität und bessere Vergütungsmodelle ermöglichen
- mit dem Kernprozess oder externen Dienstleistern vergleichbare Prozesstandards zu realisieren
- auch hier durch standortübergreifende Zentralisierung z.B. von Facility Managementfunktionen Kostenvorteile zu realisieren

„Im Vergleich zum Kernprozess, lässt sich in den Dienstleistungsbereichen mit wenig Aufwand viel erreichen.“

Steigerung der Standortflexibilität und Wettbewerbsfähigkeit

Die Mehrzahl der Standortverantwortlichen geht von starken Nachfrageschwankung auch in den nächsten Jahren aus. Es wird daher intensiv nach Möglichkeiten gesucht, die Flexibilität der Standorte zu steigern. Dazu gehören Optionen, Kosten kurzfristig ‚auszusteuern‘ oder die Produktion entsprechend herauf oder herunter zu fahren. Als zentrale Fragstellungen werden hier genannt:

- Können neue Tarifvereinbarungen zur Flexibilisierung beitragen?

- Können Dienstleistungskosten schneller angepasst werden?
- Können Mitarbeiter zeitnah mit anderen Aufgaben am Standort betraut werden?
- Können Kapazitäten zwischen den einzelnen Standorten bedarfsgerecht verschoben werden?

„Für die Umsetzung der Maßnahmen steht nur ein schmales Zeitfenster zur Verfügung.“

Auch hier gilt: Wer jetzt den ‚Need for Change‘ und das offene Zeitfenster für Veränderungen nutzt, wird gestärkt aus diesen turbulenten Zeiten hervorgehen.



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

Herausforderungen!

Kürzere Vorwarnzeiten
Nachfrageschwankungen
Standorte ?
Leidenschaft
moderne
Bereit
Indirekte

Die Konsequenzen!

Konsequenzen
Nachfragerückgang abpuffern ?
Szenario-
planung ?
Restrukturierung ?
Standort-
flexibilität erhöhen ?
Beschäftigung
sichern

Weichen stellen!

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

Standortmanagement: Nach der Sommerpause kommt die Restrukturierung

Die Belebung der Wirtschaft lässt auf sich warten. Viele Standortmanager bewerten die Perspektiven heute schlechter, als bei unserer letzten Befragung im März 2009. Dabei wird die ‚Sommerpause‘ immer mehr zur Wegscheide. Liegt bis dahin keine belastbare und deutliche bessere Prognose vor, werden mehr als die Hälfte der untersuchten Standorte Restrukturierungsmaßnahmen einleiten und Kapazität abbauen. Lesen Sie, auf was sich das Standortmanagement jetzt einstellt!

Update: Wirtschaft weiter schwach – Restrukturierungs-erfordernisse nehmen deutlich zu

Die erhoffte Belebung der Nachfrage lässt weiter auf sich warten. Viele Standortmanager gehen nach unserer Analyse davon aus, dass nach einer ‚Bodenbildung‘ die Absatzzahlen weiter deutlich unter dem Niveau der Jahre 2007 und 2008 bleiben. Zudem werden eratische Nachfrageschwankungen erwartet, bis – zum Beispiel in der Automobilindustrie nach Auslaufen der Abwrackprämie – eine stabile und prognostizierbare Entwicklung eintritt.

„Die Nachfrage wird mittelfristig nicht mehr das Niveau der letzten beiden Jahre erreichen.“

Das Potenzial aus schnell wirksamen Maßnahmen zur Kostensenkung – der Abbau von Arbeitszeitkonten und Lagerbeständen, die Einführung von Kurzarbeit, das Insourcing von Leistungen, die Verschiebung von Investitionen und die Prüfung der Einkaufskonditionen – ist ausgeschöpft. Dennoch konnte vielerorts der Ergebnismrückgang nicht aufgehalten werden. Stark betroffene oder schlecht finanzierte Unternehmen beklagen eine knappe Liquidität. Steigende Rohstoffkosten werden als Risiko gesehen. Mehr als die Hälfte der Standorte werden daher nach der Sommerpause die Restrukturierung einleiten.

Drei Themen stehen jetzt auf der Restrukturierungsagenda

- Anpassung von Kapazitäten und Kostenstrukturen an das reduzierte Nachfrageniveau – durchschnittlich ca. 20% niedriger als in den Jahren 2007 und 2008
- Konzentration auf Kernprodukte und -leistungen des Standorts
- Steigerung der Flexibilität der Produktionskapazitäten, um auf starke Nachfrageschwankungen zukünftig besser reagieren zu können

Als wichtigste Maßnahmen dazu wurden genannt

Szenarien überarbeiten

Die bereits zu Beginn der Krise entwickelten Szenarien werden aktualisiert. Als ‚Real Case‘ werden Umsatz- bzw. Leistungsrückgänge im Bereich 18 – 26% angenommen.

Konsequente Konzentration auf das Kerngeschäft

Wichtiger Hebel zur Anpassung der Kapazität ist die Bereinigung der Sortiments. Randsortimente werden eingestellt. Dies ermöglicht die Stilllegung von Betrieben oder Produktionsanlagen.

Anpassung sämtlicher Standortkapazitäten

In der verbleibenden Betriebsteilen wird eine erhebliche Anpassungen der Kapazität vorbereitet. Die betrifft sowohl Personal, als auch Gebäude und Anlagen. Damit wird in vielen Fällen auch die eine Freisetzung von Mitarbeitern einhergehen, die bisher in Kurzarbeit waren.

„Kurzarbeit gibt kurzfristig ‚Luft zum Atmen‘, ist aber keine dauerhafte Lösung.“

Zentralisierung

Die Organisationsstrukturen werden auf den Prüfstand gestellt. Nach Angaben der Standortverantwortlichen steht hier die Kostensenkung durch Zentralisierung im Vordergrund. Diese schließt alle Ebenen ein, d.h. es werden sowohl ganze Standorte zusammengefasst, als auch einzelne Funktionsbereiche gebündelt. Die funktionale Bündelung soll sowohl am Standort selbst wie auch standortübergreifend erfolgen. Die größten Effekte werden aus der standortübergreifenden Zentralisierung von Servicefunktionen wie Facility Management und Instandhaltung erwartet.

Investition in Kostensenkung

Trotz der Budgetenge wollen nahezu alle untersuchten Standorte noch in diesem Jahr in Kostensenkung investieren. Im Vordergrund stehen hier Energieeffizienz sowie Prozessstandardisierung und -automatisierung.

Mittelfreisetzung durch Verwertung ungenutzter Assets

Nicht zuletzt um Mittel für diese Investitionen freizusetzen, kommen die Assets am Standort auf den Prüfstand. Nicht betriebsnotwendige Anlagen – selten – Flächen und Gebäude – mehrheitlich – werden zur Veräußerung freigegeben und mit Sale & Lease Back-Verfahren refinanziert.

„Das aktive Management von Assets am Standort wird aktuell vernachlässigt, birgt jedoch große Kostensenkungspotenziale.“

Professionalisierung des Asset Managements

Der geplante Verkauf von Immobilien zeigt, dass an vielen Standorten Immobilien in der Vergangenheit nicht intensiv bewirtschaftet wurden. Vorratsflächen, schlechte Nutzung von werthaltigen Flächen und Immobilien oder die fehlende Ausrichtung von Flächen auf mittel- und langfristige Nutzungsänderungen binden dringend benötigtes Kapital oder führen zu geringen Erträgen aus diesen Investments. Auch hier wird wegen fehlendem Know-how überproportional häufig externe Unterstützung angefragt.

Prüfung der Sekundärprozesse

Wichtige Hebel zur Kostensenkung sind die Standardisierung von Prozessen und Produkten, Spezialisierung und Bündelung von Leistungen, sowie