

**Standortproduktivität –
hohe Potenziale aus der
standortübergreifenden
Zusammenarbeit |
Umfrageergebnisse |
Projektbeispiele | die
wichtigen Hebel |
Erfolgsfaktoren | Bench-
marking | Erfahrungswerte
| das richtige Vorgehen**

**Produktive Standorte: Zusammenarbeit senkt
Kosten und steigert die Wettbewerbsfähigkeit**

Kosten senken und Wettbewerbsfähigkeit sichern – die Dr. Jörg-Peter Naumann Gesellschaft für Unternehmensberatung hat eine Befragung von Produktionsvorständen und -geschäftsführern, Werk- und Standortverantwortlichen zur Produktivität von Standortdienstleistungen mit aktuellen Projekterfahrungen abgeglichen. Ergebnis: Eine intensivere, standortübergreifende Zusammenarbeit bei eigenen und Fremddienstleistungen führt zu einem Produktivitätsschub.

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 – z.B. Logistik, Ver- und Entsorgung, Instandhaltung oder Facility Management – müssen eine höhere Produktivität mehrheitlich (nur) durch Kostensenkungen erreichen. Prozessoptimierung, Reduzierung von Beschaffungs- und Overheadkosten oder Outsourcing lauteten die Stichworte hierzu. An vielen Standorten sind die klassischen Kostensenkungsmöglichkeiten weitgehend ausgeschöpft. Folgerichtig wird nach alternativen Möglichkeiten zur Produktivitätssteigerung gesucht. Eine dieser Möglichkeiten ist die intensive Zusammenarbeit mehrerer Standorte, um gemeinsam Synergien im Bereich der Nicht-Kernprozesse zu schöpfen. Eine Befragung von standortverantwortlichen Führungskräften und die Auswertung von drei aktuellen Projekten mit dieser Aufgabenstellung zeigen, warum ein solches Vorgehen Erfolg verspricht und mit welchen Ergebnissen zu rechnen ist.

Bereits die Bestandsaufnahme der Dienstleistungen an verschiedenen Standorten eines Unternehmens hält Überraschungen bereit:

Überraschung #1: Der Anteil der Standortdienstleistungen und -infrastruktur an den Herstellkosten der Produkte ist höher als erwartet

Die wichtigsten Dienstleistungs- und Infrastrukturfunktionen an Industriestandorten sind Maintenance und technische Dienstleistungen, Energie- und Medienversorgung, Entsorgung, Logistik und Facility Management. An den un-

>82%
der befragten Unternehmen steigern Produktivität im Kernprozess bevorzugt durch Investitionen in Maschinen/Anlagen, Verfahren und Qualifikation

In personalintensiven Sekundärprozessen steigern **78%** der befragten Unternehmen die Produktivität ausschließlich durch Kostensenkung

>70%
 der Unternehmen
 bewerten die
 Transparenz der
 Standortkosten als
 unzureichend

Nur **27%**
 der Befragten hal-
 ten die Zusam-
 menarbeit ihrer
 Standorte für ‚gut‘
 oder ‚sehr gut‘

tersuchten Standorten lag das Budget für die Funktionen bei jeweils etwa 100 Mio. €.

In zwei der drei Unternehmen entspricht das Dienstleistungsbudget der untersuchten Standorte damit dem Budget eines operativen Unternehmensbereichs.

Überraschung #2: Kosten und Leistungen sind nicht transparent und nicht vergleichbar

Kostenverantwortung und Verrechnungsmodalitäten sind von Standort zu Standort unterschiedlich geregelt. Wird an einem Standort Facility Management als eigene Funktionalität ausgewiesen, kann es an anderen Standorten integraler Bestandteil der Instandhaltung sein. Einzelne Leistungen werden unterschiedlich bezeichnet oder kostenseitig in verschiedenen Aggregationsformen mit anderen Leistungen zusammen gebündelt. Die Erhebung von Daten und ihre Verdichtung zu einem standortübergreifend konsistenten Datenpool wird so ein schwieriges, abstimmungsbedürftiges Unterfangen.

Überraschung #3: Jeder Standort ist anders!

Auch wenn die Kernprozesse an den Standorten – z.B. die Fahrzeugmontage – vergleichbare Anforderungen an Dienstleistungen und Infrastruktur stellen, hat jeder einzelne Standort individuelle Geschäfts-, Betreiber- und Verrechnungsmodelle. Die Beispiele reichen hier von unterschiedlichen Energieversorgungskonzepten über die Vergabepaxis für externe Dienstleistungen bis zu Flächenstandards.

Auch die Ergebnisse der zu erwartenden Produktivitätssteigerungen können überraschen:

Eine konsequente, standortübergreifende Optimierung der internen und externen Dienstleistungen reduziert das entsprechende Budget um 15 bis 30%. Dies wird regelmässig auch dann erreicht, wenn vorher bereits verschiedene Kostensenkungsrunden an den einzelnen Standorten durchgeführt wurden.

Im Gegensatz zu klassischen, standortspezifischen Kostensenkungsprojekten spielt Outsourcing bei der Zielerreichung eine ebenso untergeordnete Rolle wie der Abbau von Personal.

Im Vordergrund der Maßnahmen stehen die Reduzierung von Leistungen, die bessere Zusammenarbeit zwischen internen und externen Dienstleistern sowie eine bessere Nutzung der vorhandenen Infrastruktur.

Die wichtigen Hebel für Produktivitätssteigerungen durch eine bessere Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Standorten eines Unternehmens sind

- Vendor Consolidation
- Contracting
- Bündelung von Funktionen
- Einheitliche Ausstattungsstandards
- Vereinheitlichung von Service Levels
- Angleichung der Geschäftsmodelle
- Benchmarking und Effekte aus dem direkten Kosten- und Leistungsvergleich
- Zusammenlegung von Remotezentralen
- Kreislauf- und Verbundeffekte
- Standortübergreifendes Organisationsmodell

Die einzelnen Maßnahmen variieren naturgemäß von Unternehmen zu Unternehmen und von Standort zu Standort. Die hier genannten sind daher exemplarisch.

Vendor Consolidation

Dienstleistungen für Facility Management, Maintenance aber auch Logistik werden häufig sehr kleinteilig und an eine Vielzahl unterschiedlicher Dienstleister vergeben. Die Bündelung dieser Leistungen auf Basis eines standortübergreifend einheitlichen Leistungsverzeichnisses und die Vergabe großer Lose an einen oder wenige, qualifizierte externe Dienstleister führt zu niedrigeren Einstandspreisen, reduziert den administrativen Aufwand

>75%
der Befragten
beklagen fehlende
Transparenz über
Kosten und
Leistungen
technischer
Dienstleister

>60%
 der Befragten
 glauben, dass an
 den Standorten zu
 viele einzelne
 technische
 Dienstleister tätig
 sind

<25%
 der untersuchten
 Unternehmen
 setzen
 Contracting-
 modelle im
 Infrastrukturbereich,
<15%
 im Dienstleistungsbereich ein

der Beauftragung und verbessert die Steuerung der Dienstleister. Eine Analyse der Beschaffungsstruktur zeigt hier erste Verbesserungsmöglichkeiten auf. In den untersuchten Unternehmen lag der Anteil vergleichbarer, technischer Leistungen, die bereits standortübergreifend beschafft wurden, unter 25%, im ‚Worst Case‘ sogar bei lediglich 16%.

Contracting

Contractingmodelle werden sowohl im Bereich von Investitionen – z.B. in energieeffiziente Anlagen – wie auch bei der Vergabe von Dienstleistungen an Externe erfolgreich realisiert. Investitionen in neue, energieeffiziente Maschinen und Anlagen – in den vorliegenden Beispielen Gasturbinen bzw. Windkanal-Aggregate – werden vom Anlagenhersteller finanziert. Der Ertrag aus der eingesparten Energie refinanziert den Anlagenhersteller. Contracting kann helfen, einen Investitionsstau in den Nicht-Kernprozessen aufzulösen.

Contracting im Dienstleistungsbereich beinhaltet die Zusicherung des Dienstleisters, eine jährliche Einsparung gegenüber dem aktuellen Budget zu erzielen. Diese Einsparung wird als ‚Ertrag‘ der Zusammenarbeit zwischen Auftraggeber und Dienstleister geteilt.

Bündelung von Funktionen

Für einzelne Leistungen oder Gewerke kann es wirtschaftlich sein, sie nur noch an einem Standort vorzuhalten. Bei den untersuchten Unternehmen galt dies zum Beispiel für Spezialwerkstätten, die Konfektionierung von Lösungsmitteln oder Läger.

Einheitliche Ausstattungsstandards

Ein hohes Einsparpotenzial kann in der Reduzierung betriebsnotwendiger Flächen, Maschinen und Anlagen auf einheitliche (Mindest-)Standards liegen. In den betrachteten Beispielen galt dies u.a. für die verfügbare Bürofläche je Mitarbeiter. Durch Einführung eines unternehmensweit einheitlichen Standards – der je nach

Anforderung des Arbeitsplatzes festgelegt wird – kann die zu bewirtschaftende Bürofläche um bis zu 20% reduziert werden.

Diese Maßnahmen ermöglichten u.a. die Redimensionierung eines bereits geplanten Verwaltungsneubaus, so dass nicht nur Bewirtschaftungskosten sondern auch Investitionen reduziert werden konnten. An einem weiteren Standort konnte ein nicht mehr benötigtes Verwaltungsgebäude abgerissen und so die Anzahl der zu bewirtschaftenden Gebäude verringert werden.

Vergleichbare Effekte lassen sich bei der Ausstattung von Büros, Laboren und anderen genutzten Flächen erzielen. Auch die Versorgung der Standorte mit Sozialeinrichtungen – von der Verpflegung über Sportanlagen bis hin zur arbeitsmedizinischen Versorgung – kann große, nicht sachlich gerechtfertigte Unterschiede aufweisen. Gleiches gilt für unterschiedliche Standards für das Vorhalten von Ersatzteilen.

Vereinheitlichung von Service Levels

Service Levels müssen nicht generell abgesenkt, sondern vielmehr auf ein Niveau reduziert werden, das bereits an mindestens einem Standort erfolgreich realisiert wurde. Es ist aufgrund ihrer Vielzahl in der Praxis nicht möglich, alle Service Levels zu vereinheitlichen.

Die Konzentration auf die wesentlichen, kostentreibenden Faktoren ist daher entscheidend. Dazu können gehören

- Temperaturen von Raumluft, Wasser, Dampf etc.
- Reinigungsintervalle für Gebäude, Maschinen und Anlagen
- Reaktionszeiten bei Anlagendefekten
- Transport defekter Bauteile zur Werkstatt durch die Produktionsmitarbeiter – Ersatz des Hol- und bringdienstes
- Abholung von Besuchern durch Sekretariate – Ersatz des Begleit- bzw. werksinternen Fahrdienstes

Lediglich bei **25%** der befragten Unternehmen sind **Ausstattungsstandards für Büros und Labore standortübergreifend einheitlich festgelegt**

>65% der Unternehmen haben bisher **keinen standortübergreifenden Abgleich von Service Levels durchgeführt**

Auch der Aufbau einer Steuerungseinheit für die Vergabe von technischen Dienstleistungen nach einheitlichen Standards fällt unter diese Kategorie.

Angleichung der Geschäftsmodelle

Die betrachteten Standorte gehen mit vergleichbaren Sachverhalten sehr unterschiedlich um. Zugangssysteme, die regeln, wie welche Mitarbeiter – eigene und Fremdfirmen – unter welchen Voraussetzungen das Werksgelände betreten dürfen, variieren von Standort zu Standort. Während an einem Standort ein systemgestützter, ressourcensparender Prozess eingeführt wurde – systemgestützte Einweisung und Sicherheitshinweise, standardisierter Test gemäß geltender Sicherheitsbestimmungen, erneuerbarer, maschinenlesbarer Ausweis etc. – erfolgt am Nachbarstandort die Unterweisung wie auch die Erstellung von Ausweisen und die Erfassung von Einlass- und Auslasszeit persönlich durch den Pförtner.

Werden an einem Standort Kosten durch Kooperation mit der örtlichen Feuerwehr signifikant gesenkt, arbeiten andere Standorte noch vollständig autark.

Wo an einem Standort Nacharbeiten zur Lackierung von einem externen Dienstleister übernommen werden, werden am Nachbarstandort dafür Produktionsmitarbeiter eingesetzt.

Unterschiedliche Geschäftsmodelle liefern fast immer Hinweise auf Möglichkeiten zur Produktivitätssteigerung – auch dann, wenn kein einheitliches Modell für alle Standorte umsetzbar ist.

Zusammenlegung der Remotezentralen

Remotezentralen sind Einrichtungen zur Steuerung und Überwachung z.B. von sicherheitsrelevanten Bereichen oder zur Entgegennahme von Störmeldungen via Fernmeldetechnik. Jeder größere Industriestandort verfügt über eine oder mehrere dieser Einrichtungen – z.B. Telefonzentralen, Störmeldezentralen, Sicherheitsleitstände oder die Steuerungszentralen der Energieversorgung. Muss diese Einrichtung nicht zwingend am

Standort selbst vorgehalten werden, empfiehlt sich häufig eine standortübergreifende Zusammenlegung. Meldungen werden von dort systemgestützt an die für die Störungsbeseitigung verantwortliche Stelle vor Ort – Werkstatt, Hausmeister, externer Reparaturdienst etc. – weitergeleitet. Vorteile ergeben sich z.B. aus einem geringeren Kapazitätsbedarf, besseren Schichtplänen, geringeren Kosten für das einmalige Vorhalten der technischen Infrastruktur, aber auch durch die Professionalisierung von Abläufen.

Kreislauf- und Verbundeffekte

Kapitalintensive, infrastrukturlastige Dienstleistungsbereiche – Kraftwerke, Energieanlagen, Entsorgungseinrichtungen, Läger etc. – können durch Verbundeffekte zwischen den Standorten eine höhere Auslastung vorhandener Anlagen und damit eine Fixkostendegression erreichen, zum Beispiel durch das Insourcing bisher fremd vergebener Leistungen. Die Einführung eines Bilanzkreis- oder Stoffstrommanagements sowie standortübergreifende Lösungen für Material- und Warenlager sind weitere Ansatzpunkte. Voraussetzung ist die zentrale Steuerung der jeweiligen Waren-, Stoff- und Energieströme.

Benchmarking und Effekte aus dem direkten Kosten- und Leistungsvergleich

Standortübergreifend einheitliche Leistungsverzeichnisse und eine entsprechende Allokation der Kosten bieten eine neue Basis für ein – weiterführendes – Benchmarking. Damit wird eine Grundlage für regelmäßige Kostenvergleiche und kontinuierliche Verbesserungen über das eigentliche Standortprojekt hinaus gelegt.

Standortübergreifendes Organisationsmodell

Konsequenz – nicht Ziel eines Projekts – sollte auch die Diskussion des richtigen Organisationsmodells für Standortdienste und die daraus resultierenden Business Cases sein. Aktuell werden sehr unterschiedliche Modelle praktiziert. Dies steht im klaren Gegensatz zu den kaufmännischen Dienstleistungen, die einem ungebroch-

>70%
der Unternehmen
haben Teams, die
Energieeffizienz
standortüber-
greifend
analysieren oder
optimieren – bei
Entsorgung (40%)
und Logistik (50%)
ist der Anteil
deutlich geringer

enen Trend zur Zentralisierung unterliegen. Bayer mit Currenta und RWE mit der RWE Services GmbH haben einen Teil der Standortdienste in eigene Gesellschaften eingebracht. BMW oder Boehringer haben Leistungen zentralisiert, ohne jedoch den Schritt der rechtlichen Verselbständigung zu gehen. Volkswagen beschreitet mit der Service Factory einen Mittelweg – Bündelung ja, aber nicht verbindlich für alle. Die Service Factory, hervorgegangen aus den Werksdiensten am Standort Wolfsburg, kann sich um Projekte an anderen Standorten bewerben. Die Standorte sind aber in ihrer Vergabeentscheidung frei. BASF dagegen geht nicht den Weg der Zentralisierung, sondern versucht einheitliche Standards über verbindliche Rahmenbedingungen umzusetzen, innerhalb derer jeder einzelne Standort eigene, individuelle Lösungen entwickelt.

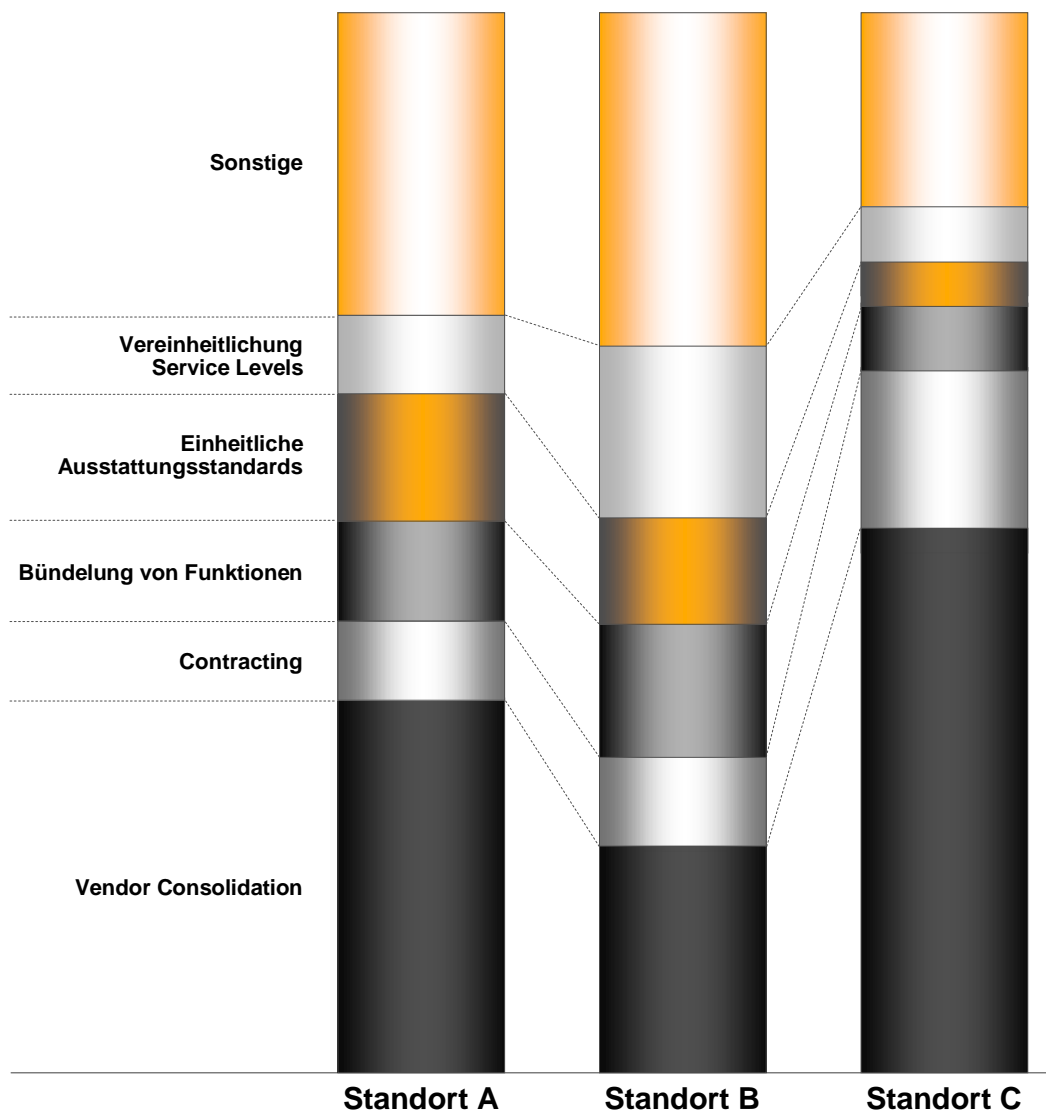
Je einheitlicher das Produktionssystem und je näher die Standorte beieinander liegen, desto eher können zentrale Strukturen geschaffen werden.

Savings

Das Einsparpotenzial der standortübergreifenden Optimierung liegt in der Regel zwischen 15 und 30% bezogen auf den Untersuchungsumfang. Diese Zahlen werden durch Projektergebnisse aber auch durch Erfahrungswerte externer Dienstleister gestützt. Projektbeispiele zeigen, dass sich diese Savings sehr unterschiedlich auf die genannten Kategorien verteilen können bzw. dies am einzelnen Standort zu unterschiedlichen Ergebnissen führt.



Die Verteilung der Einsparpotenziale variiert zwischen den Unternehmen teils erheblich



Erfolgsfaktoren**Welche Erfolgsfaktoren spielen bei der standortübergreifenden Zusammenarbeit eine wichtige Rolle?**

Die standortübergreifende Zusammenarbeit im Bereich der Sekundärprozesse ist bisher in vielen Unternehmen eine vernachlässigte Größe. Ist jedoch die Entscheidung gefallen, deren Potenzial zu heben, ist eine solche Zusammenarbeit nicht selbstverständlich. Gerade wegen der unterschiedlichen Interessen der einzelnen Standorte und des in der Vergangenheit häufig kultivierten internen Wettbewerbs, müssen zunächst Barrieren und Hindernisse aus dem Weg geräumt werden. In der Projektpraxis haben sich dabei einige, zentrale Erfolgsfaktoren herauskristallisiert, die unbedingt zu beachten sind.

Committment**Projektziele formulieren und Committment erzeugen**

Standorte, die nicht ‚im Boot‘ sind, werden im Laufe eines solchen Projekts immer Mittel und Wege finden, die notwendigen Maßnahmen nicht mit zu tragen. Das notwendige Committment kann jedoch immer nur in einem schmalen Zeitfenster zu Projektbeginn erzeugt werden. Insofern sollte gerade hier sehr viel Wert auf die Darstellung und Diskussion der Ziele gelegt werden. Berechtigte Interessen der beteiligten Standorte sind ebenso zu berücksichtigen wie die geleisteten Vorarbeiten oder spezifische Eigenheiten, z.B. bereits laufende standortinterne Optimierungsaktivitäten oder standortspezifische Organisationsstrukturen.

Eindeutige Projektziele**Einbindung der Mitbestimmung****Mitbestimmung frühzeitig informieren und einbinden**

Über die Einbindung der Mitbestimmungsorgane sollte frühzeitig entschieden werden. Häufig wird die Notwendigkeit eines Personalabbaus befürchtet, was nicht selten zur Ablehnung des Projektes führt. Die Realität zeigt jedoch, dass die anvisierten Einsparungen nicht zwingend mit solchen Maßnahmen verbunden sind.

Transparenz schaffen

Der Zugang zu den aktuellen Daten aller beteiligten Standorte ist die wichtigste Voraussetzung für den Projekterfolg. Im Vordergrund stehen dabei die Kosten der zu untersuchenden Leistungen. Unternehmen, die bisher noch keine durchgängige Kostenbasis für alle Standorte geschaffen haben, sollten hierfür genügend Kapazität einplanen und Know how bereitstellen.

Standortübergreifende Beteiligung

Es empfiehlt sich, die zu untersuchenden Funktionen – Instandhaltung, Facility Management, Ver- und Entsorgung etc. – durch ein standortübergreifend besetztes Team auf Verbesserungsmöglichkeiten untersuchen zu lassen. In diesem Team sollten alle Standorte gleich stark vertreten sein. Die Arbeits- und Zwischenergebnisse dieser Arbeiten werden regelmäßig an den einzelnen Standorten vorgestellt und diskutiert.

Auch wenn die Konjunktur sich sehr erfreulich entwickelt, bleibt das Monitoring der Standortproduktivität eine zentrale Herausforderung für alle produzierenden Unternehmen. Gerade aufgrund der Konzentration auf das Kerngeschäft steigt bei vielen Unternehmen sogar der Anteil der Standort- an den Herstellkosten. Dies hat jedoch noch nicht zu einer systematischen Neubewertung oder einem professionelleren Umgang mit den Sekundärprozessen geführt. Die systematische standortübergreifende Betrachtung der Standortdienstleistungen – sowohl der Eigen- wie auch der Fremdwertschöpfung – liefern dabei nicht nur Kosteneffekte, sondern auch bessere Steuerungsmöglichkeiten für diesen wichtigen Kostenblock.

Erfolgsfaktoren

Transparenz

Einbindung aller beteiligten Standorte

Ankündigung in eigener Sache



Dr. Jörg-Peter Naumann Gesellschaft für Unternehmensberatung

JPN bezieht neuen Standort

Wir haben unsere neuen Tagungsräume bezogen. Sie finden uns jetzt direkt im Zentrum nur wenige Gehminuten von Oper und Hauptbahnhof entfernt in der

Theaterstraße 3, 30159 Hannover

Alle Räumlichkeiten stehen Ihnen und uns ab sofort für Workshops und Tagungen, insbesondere aber auch für Besprechungen und den Dialog mit unseren Kunden und Partnern zur Verfügung.

Wir freuen uns auf Ihren Besuch in Hannover!

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 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.