



Dr. Jörg-Peter Naumann Gesellschaft für Unternehmensberatung

Industriestandorte in Deutschland

Wettbewerbsfähigkeit 2.0

Wettbewerbsfähigkeit ist der zentrale Erfolgsfaktor für die Weiterentwicklung und Zukunftsfähigkeit von Industriestandorten

Für Industriestandorte ist Wettbewerbsfähigkeit überlebenswichtig. Intern ist sie Messgröße für Zukunftsinvestitionen, extern für Stückkosten und Qualität. Investiert wird in einen Standort nur dann, wenn die Produktivität mit anderen Standorten konkurrieren kann. Die Entscheidung, in einen Standort zu investieren, ist immer auch Anerkennung der Unternehmensleitung für die Werks- und Standortleitung. Standorte, die nicht in der Lage sind, Investitionen zu ihren Gunsten zu entscheiden, bluten aus. Ihre Existenz ist mittelfristig gefährdet. Trotz des hohen Wettbewerbsdrucks genügt die Produktivität der Standortbewirtschaftung oft nicht den Anforderungen. Die Dr. Jörg-Peter Naumann Gesellschaft für Unternehmensberatung zeigt anhand aktueller Projekterfahrungen auf, wie die ‚Wettbewerbsfähigkeit 2.0‘ erreicht werden kann.



Der Kampf um die Wettbewerbsfähigkeit

Der Kampf um die Wettbewerbsfähigkeit europäischer Industriestandorte wird härter. Schuld daran sind hohe Personal- und Betriebskosten. Doch der Konkurrenzdruck führt häufig nicht dazu, dass die Produktivität der Standorte effektiv gesteigert wird. Denn „Klassische Kostensenkungsalternativen“ greifen häufig zu kurz, um die Produktivität ausreichend zu steigern.

Hier setzt die „Wettbewerbsfähigkeit 2.0“ an: Sie stellt alle In- und Outputgrößen der Standortbewirtschaftung systematisch auf den Prüfstand und erhöht dadurch die Wettbewerbsfähigkeit jenseits der Kernprozesse.

Diese Produktivitätsreserven zu heben, ist vor dem Hintergrund zunehmender Volatilität der Märkte und anstehender Investitionsentscheidungen zentral für das Standortmanagement. Anhand aktueller Beispiele wird gezeigt, wie „Wettbewerbsfähigkeit 2.0“ erreicht werden kann.

Handlungsfelder: Kern- und Sekundärprozesse

Die Kernprozesse eines Unternehmens werden fortlaufend verbessert. Dafür wird in Anlagen, Verfahren und Know-how investiert. Sekundärprozesse, wie Energie- und Medienversorgung, Entsorgung Logistik und Facility Management, müssen dagegen eine höhere Produktivität mehrheitlich (nur) über Kostensenkung erreichen. Auf den nächsten Seiten werden Ansätze und Beispiele gezeigt, mit deren Hilfe die Produktivität von Sekundärprozessen gesteigert werden kann. Diese Ansätze beruhen auf aktuellen Projekterfahrungen und werden zu den Handlungsfeldern

- Fläche
- Externe Leistungserbringung
- Leistungs- und Wertschöpfungsoptimierung

zusammengefasst.

Fläche

Freiflächen aktiv managen

Freiflächen verursachen laufend Kosten, ohne zur Wertschöpfung des Unternehmens beizutragen. Neben dem Verkauf müssen systematisch Möglichkeiten geprüft werden, diese effizient zu nutzen.

Aktives Wertmanagement der Flächennutzung

Flächen unterscheiden sich hinsichtlich Ihrer Nutzbarkeit und Werthaltigkeit. Werthaltige Flächen müssen optimal belegt werden. Dies gilt zum Beispiel für Flächen, die aufgrund vorliegender Betriebsgenehmigungen – beispielsweise für Seveso-2-Anlagen – oder wegen ihrer Infrastrukturausstattung für hoch spezifische Produktionsanlagen geeignet sind. Für die Verwaltung oder Logistik sollten nur weniger werthaltige Flächen genutzt oder geschaffen werden. So können die Kosten werthaltiger Flächen reduziert werden. Dies gilt zum Beispiel für sicherheitsrelevante Bereiche wie den Werkschutz, die Feuerwehr und die Erfüllung von Sicherheitsstandards für Gefahrgut oder Geheimschutz.

Fremdfirmen am Standort ansiedeln

Die Suche und Ansprache möglicher Ansiedler muss systematisch vorbereitet und umgesetzt werden. Dafür wird ein Standortprofil entwickelt und darauf aufbauend die Gruppe der Zielunternehmen identifiziert, die am Standort angesiedelt werden könnten. Diese sollten Verbundeffekte aufweisen und die am Standort vorhandene Infrastruktur nutzen.

Standorte konsolidieren

Standorte zu konsolidieren und Fremdfirmen anzusiedeln, ist besonders attraktiv, wenn Ver- und Entsorgungseinrichtungen besser ausgelastet werden können. Dann reduzieren sich die Strukturkosten für alle Nutzer. Die hierfür erforderlichen Investitionen dürfen die Einsparungen jedoch nicht übersteigen. Mit

Durch erfolgreiches Ansiedlungsmanagement konnten die Standortkosten für alle Unternehmen in einem Chemiepark um 8% reduziert werden.



Hilfe einer Werttreiberanalyse können Investitionen und zusätzliche Einsparungen gegeneinander abgewogen werden.

Einheitliche Standards für Büroflächen festlegen

Durch einheitliche Standards für Büro-, Verkehrs- und andere Verwaltungs- und Logistikflächen können der Gesamtbedarf an Fläche und damit Investitionen und Bewirtschaftungskosten deutlich reduziert werden.

Unregelmäßig genutzte Flächen besser auslasten

Der Nutzungs- und Auslastungsgrad von Besprechungsräumen, Open-Space-Büros oder Lagerflächen kann deutlich unter deren Nutzwert liegen. Aktiv bewirtschaftete Flächen können effizienter genutzt werden. Investitionen für geplante Erweiterungen werden gegebenenfalls eingespart.

Externe Leistungserbringung

Zusammenarbeit mit Dienstleistern optimieren

Verträge mit Dienstleistern sind häufig kleinteilig und mit kurzen Laufzeiten ausgestattet, insbesondere im Vergleich zur Beschaffung von Vorprodukten und Zulieferteilen. Dies führt erstens zu einem hohen Abschluss- und Handlingsaufwand. Zweitens sind Dienstleister nicht motiviert von sich aus Verbesserungen vorzuschlagen. Dabei könnten sie ihr spezifisches Know-How – zum Beispiel bei der Instandhaltungen – einbringen. Durch Leistungsbündelung und optimierte Laufzeiten in Verbindung mit Produktivitätsfortschritten der Dienstleister kann der Spend Cube aller am Standort erbrachten Fremdleistungen und Fremdleistungsverträge erhebliche Potenziale aufweisen.

Entwicklungspartnerschaften mit Dienstleistern

Entwicklungspartnerschaften sind hilfreich und sinnvoll, um Standorte neu auszurichten. Sie ermöglichen dabei, vorhan-

Mit Einführung von einheitlichen Flächenstandards wurde der Bedarf an Büroflächen am Standort um 20% reduziert – in der Folge konnte die Investition in ein bereits geplantes Bürogebäude entfallen.

Durch Bündelung von Dienstleistungsaufträgen wurden die Kosten an mehreren Montagestandorten in der Automobilindustrie um 15% reduziert.

dene Ressourcen auf Kernprozesse zu konzentrieren. So können Sekundärprozesse – wie Maintenance – in großem Umfang auf externe Dienstleister übertragen werden. Eine solch umfassende Migration vom Standort zum Dienstleister macht Entwicklungspartnerschaften mit dem Dienstleister notwendig. Derzeit zeichnen sich solche Entwicklungen an mehreren Standorten in der Automobilindustrie ab. Das Verfahren ist analog zum Vorgehen bei Teilelieferanten: Ziele, Anforderungen, Migrationsprozess und -zeitraum sowie der zu realisierende Produktivitätsfortschritt werden durch den Dienstleister allein oder in Zusammenarbeit mit dem Standort erarbeitet.

Vertragsmanagements für Dienstleistungen verbessern

Für das Management von Dienstleistern und Dienstleistungsverträgen werden oft zu geringe Ressourcen vorgehalten. Die Folge sind unter anderem Mehraufwand wegen schlechter Einsatzplanung, fehlender Leistungs- und Qualitätskontrollen oder schlechter Gewährleistungsabwicklung. Um dies zu verhindern, müssen Steuerungsprozesse entwickelt, eingeführt und mit den erforderlichen Ressourcen ausgestattet werden.

Die Entwicklungspartnerschaft mit qualifizierten Dienstleistern ist das Zukunftsmodell für nachhaltiges und wettbewerbsfähiges Standortmanagement

Leistungs- und Wertschöpfungsoptimierung

Wertschöpfungsstrukturen optimieren

Mitarbeiter und externe Dienstleister sollten dort eingesetzt werden, wo sie für die Produktion die höchste Wertschöpfung erbringen. Dabei ist insbesondere das Verhältnis von Qualifikation, Leistungsfähigkeit und Vergütung zu berücksichtigen. Nur wenn alle wirklich notwendigen Leistungen qualifiziert und mit dem besten Kosten-Nutzen-Verhältnis erbracht werden, erreicht ein Standort seine maximale Wettbewerbsfähigkeit. Qualifizierte Mitarbeiter sollten höherwertige Aufgaben übernehmen. Ihre Arbeit muss an Mitarbeiter oder Dienstleister mit niedrigeren Stundensätzen weitergegeben werden. Die Simulation mehrerer Alternativen der Wertschöpfungsstruktur liefert konkrete Hinweise, wo Potenziale zur Optimierung der Wertschöpfung liegen.

Dienstleistungseinheiten veräußern

Standortdienstleistungen sind werthaltig. Industrieunternehmen setzen daher immer häufiger auf den Verkauf ihrer rechtlich selbständigen, internen Dienstleistungsgesellschaften, statt auf Outsourcing. Davon profitieren alle Beteiligten: Der Verkäufer realisiert Liquiditätszuflüsse und setzt Ressourcen für das Kerngeschäft frei. Der Käufer übernimmt geschlossene Einheiten und große Serviceverträge mit längeren Laufzeiten als bei Outsourcingprojekten üblich. Die Mitarbeiter sind nicht mehr ‚Kostenverursacher‘ sondern wechseln in ein Umfeld, das von Wachstum geprägt ist.

Dienstleistungsbedarfe am Standort bewerten

Standorte bewerten ihren Bedarf an Dienstleistungen eher unregelmäßig. Häufig wird – aufgrund von Erfahrungen – die Verfügbarkeit von Dienstleistungen einfach unterstellt. Im schlechtesten Fall trifft diese Erwartung auf den Anspruch der internen Dienstleister, nahezu alle Wünsche der Nutzer zu erfüllen, auch wenn diese nicht quantitativ bewertet und formuliert wurden.

„Desinvestitionen belohnt der Kapitalmarkt in der Regel [...] Abspaltungen sind sowohl für den Käufer als auch den Verkäufer wertsteigernd – ob sie als Verkauf, Carve-Out oder auch als Spin-Off umgesetzt werden. Die Gewinne fallen übrigens höher aus, wenn Randbereiche verkauft werden.“

*Prof. Michael Grote,
Frankfurt School of Finance and Management*



Dies führt dazu, dass Anlagen über das notwendige Maß hinaus verfügbar sind oder überdimensionierte Kapazitäten für Störfälle vorgehalten werden.

Leistungen standortübergreifend standardisieren

Kostenpotenziale können gehoben und adäquate Leistungsqualitäten für alle Standorte harmonisiert werden, wenn ‚best practices‘ zwischen den Standorten identifiziert und standortübergreifende Qualitätsstandards festgelegt werden.

Verhältnis von Auftraggeber und Auftragnehmer, Kosten und Leistungstransparenz

Bis heute werden interne Standortdienste nur unvollständig abgerechnet. Beauftragungswege sind nicht transparent genug. Eindeutig definierte Auftraggeber- und Auftragnehmerrollen sowie durchgängige Prozesse für Anforderung und Abrechnung von Leistungen senken den Umfang in Anspruch genommener Leistungen ohne Qualitätseinbußen.

Durch die standortübergreifende Harmonisierung von Leistungsstandards wurden die Dienstleistungskosten bei einem EVU um 7% reduziert.

Dienstleistungsbereiche neu auszurichten kann die Wettbewerbsfähigkeit eines Standortes nachhaltig steigern – das Beispiel BASF Ludwigshafen

Noch entwickelt sich die Konjunktur in vielen Bereichen positiv. Trotzdem bleibt das Monitoring der Standortproduktivität eine große Herausforderung für produzierende Unternehmen. Gerade die Konzentration auf das Kerngeschäft hat vielfach dazu beigetragen, dass der Anteil der Standortkosten an den Stückkosten gestiegen ist. Eine notwendige, systematische Neubewertung und die strategische Weiterentwicklung der Sekundärprozesse haben jedoch bisher nicht stattgefunden. Dieses Defizit lässt sich in der Regel beseitigen. Dazu sind jedoch wesentlich höhere Anstrengungen als bisher notwendig.

Die BASF hat an ihrem Standort in Ludwigshafen eindrucksvoll bewiesen, dass Standorte auch in schwierigen Situationen durch solche Anstrengungen wieder eine hohe Wettbewerbsfähigkeit erreichen können. Ende der 1990er Jahre war dieser gegenüber anderen Standorten deutlich zurückgefallen. Im Rahmen des ‚Standortprojekts Ludwigshafen‘ wurde daraufhin der Standort auf Potenziale zur Steigerung von Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit untersucht.

Im Ergebnis wurden Prozesse optimiert, Synergien zwischen den Standortfunktionen realisiert und alle Strukturen auf eine Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit ausgerichtet. Dies beinhaltete u.a. die Schaffung eindeutiger Auftraggeber-Auftragnehmer-Beziehungen, die Gründung eines zentralen Ansiedlungs- und Vermarktungsmanagements, die Neustrukturierung der Dienstleistungsbereiche und die Reduzierung extern angemieteter Flächen.

Durch dieses Projekt konnte eine Senkung des Kostenniveaus am Standort Ludwigshafen um 480 Mio. Euro und eine deutliche Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit realisiert werden. Dies zeigt sich nicht zuletzt in den umfangreichen Neuinvestitionen der letzten Jahre und der damit verbundenen Anerkennung der Unternehmensleitung für diese Leistung.

Wettbewerbsfähigkeit 2.0 ist die konsequente Fokussierung auf Wertschöpfung und Nutzen

Maximalen Nutzen aus der vorhandenen Infrastruktur ziehen und Dienstleistungen in Sekundärprozessen optimal erbringen; das ist der Fokus von ‚Wettbewerbsfähigkeit 2.0‘. Nur wenn ganzheitlich und systematisch alle am Standort erbrachten Leistungen, Infrastrukturen, Dienstleister und Kunden betrachtet und einbezogen werden, können Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit signifikant gesteigert werden. Mit kleinteiligen, lokal und auf Einzelleistungen begrenzten Initiativen zur Kostensenkung kann dies nicht erreicht werden. Dafür sind Anstrengungen und nachhaltige Veränderung erforderlich. Die genannten Beispiele belegen jedoch, dass es sich auszahlt.



Hinweis in eigener Sache

JPN stellt neues Praxistool zur Effizienz- und Produktivitätssteigerung von Industriestandorten vor

Tool für funktions- und gewerkespezifische ‚Quick Checks‘ – in welchen Prozessen und mit welchem Vorgehen können vorhandene Potenziale zur Produktivitätssteigerung realisiert werden.

Weitere Informationen unter www.jpnaumann.de

Dr. Jörg-Peter Naumann Gesellschaft für Unternehmensberatung mbH

Theaterstrasse 3

30159 Hannover

Tel.: 0511 5389369

Fax: 0511 5389380

E-Mail: info@jpnaumann.de

Internet: www.jpnaumann.de

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

Autor: Denny Schwanebeck ist Projektmanager bei der Dr. Jörg-Peter Naumann Gesellschaft für Unternehmensberatung mbH.