

„Doing more with less“

Worauf Konzernunternehmen ihre Dienstleister ausrichten.

„Doing more with less“ – unter diesem Motto arbeiten industrienahe Dienstleister bei Konzernunternehmen daran, die Effizienz zu steigern. Zu den industrienahe Dienstleistungen gehören Facility Management, Maintenance, Energiemanagement und sonstige Standortdienste. Viele Unternehmen haben die letzten Jahre genutzt, um die Kosten dieser Dienstleistungen an ihren wichtigen Standorten zu senken. Da diese Potenziale weitgehend ausgeschöpft sind, beschreiten sie gemeinsam mit qualifizierten externen Dienstleistern und Beratern andere, neue Wege zur Effizienzsteigerung. Dazu gehören u. a. folgende Ansätze:

• Anpassung der Eigenwertschöpfung

Die Kapazität der Dienstleistungsorganisation lässt sich kurzfristig nur mit hohem Aufwand beeinflussen. Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen schieben hier einen Riegel vor. An Industriestandorten führt dies zunehmend zu einem intelligenten Mix von In- und Outsourcing, das in der Summe die Auslastung der Mitarbeiter maximiert, stabilisiert und damit die Personalkosten in diesem Bereich bestmöglich amorti-

siert. Outsourcing ist dort nicht mehr ‚Trend‘ sondern nur eine von verschiedenen intelligenten Handlungsmöglichkeiten. Mit steigendem Ergebnisdruck und dem Auslaufen wichtiger Tarifverträge (wie in der Autoindustrie) wird allerdings mittelfristig – voraussichtlich ab 2010 – Outsourcing wieder an Bedeutung gewinnen.

• Wettbewerb der Dienstleister

Kurzfristig und aus Kostengründen durchgeführtes Outsourcing führt oft nicht zu den gewünschten Resultaten. Eine Ursache dafür ist die vollständige Verlagerung von Know-how und die daraus resultierende Abhängigkeit von externen Dienstleistern. Dies wird heute durch einen aktiv gestalteten Wettbewerb zwischen Standortdienstleistern vermieden. Dazu werden Leistungen auf verschiedene Dienstleister verteilt. Andere Unternehmen vergeben nur einen Teil, häufig 30 bis 50 Prozent der Leistung, extern, halten aber weiterhin eigene Mitarbeiter vor. So können bei Bedarf wieder Leistungen von externen Dienstleistern übernommen werden.

• Wertmanagement statt Outsourcing

Im Gegensatz zu rein kosten-

orientiertem, schnell realisiertem Outsourcing bereiten gut geführte Unternehmen die externe Vergabe von Dienstleistungen systematisch vor. Ziel ist, bei der Vergabe einen optimalen Wert zu erzielen. Dieser schlägt sich bei hoch qualifizierten Leistungen wie Engineering, Maintenance oder Energiemanagement in einem realisierten Verkaufspreis oder alternativ in besseren Konditionen für die zukünftig vom externen Partner zu beziehenden Services nieder. Voraussetzung ist hierbei, diese Leistungen zunächst organisatorisch zusammenzufassen und die Organisation dann professionell und analog mit einem unabhängigen Dienstleister auszugestalten.

• Standortübergreifende Optimierung

Unternehmen mit mehreren Standorten suchen aktuell nach standortübergreifenden Möglichkeiten zur Effizienzsteigerung. Voraussetzung hierfür ist Kostentransparenz und -vergleichbarkeit, die oft mit großem Aufwand erzeugt werden muss. Auf dieser Grundlage werden dann Best-in-Class-Vergleiche sowohl für Eigen- wie auch für Fremdleistungen angestellt. Damit einher geht die Suche nach

qualifizierten Dienstleistern, die eine Vielzahl von Standorten im In- und Ausland bedienen können. Für die Dienstleister ist dies aktuell eine der wichtigsten Herausforderungen. Sie wird den Konzentrationsprozess in der Branche weiter antreiben.

• Standardisierung und Automatisierung

Der Einsatz von Wireless-Technologien, z. B. bei der Überwachung von Anlagen und der Einsatz von CAFM-Tools, ist weiter auf dem Vormarsch. Er verbessert Datenmanagement und Datenfluss und unterstützt integrierte Anlagen-, Instandhaltungs- und Gebäudeüberwachungssysteme. Dabei wird allerdings häufig übersehen, dass eine Automatisierung zwingend standardisierte Prozesse voraussetzt. Hier besteht vor allem im Dienstleistungsbereich vielfach Nachholbedarf (im Gegensatz zu den Kernprozessen in der Fertigung).

• Assetoptimierung

In vielen Industrien ist der Zenit des Anlagen- und Flächenbedarfs längst überschritten, ohne dass die Unternehmen die richtigen Schlussfolgerungen daraus gezogen haben. Die Verlagerung von

Kapazitäten z. B. nach Osteuropa machen ein anderes Flächen-, Gebäude- und Anlagenmanagement erforderlich. Dieses stellt die Betrachtung des Lifecycles in den Mittelpunkt und verwertet nicht mehr betriebsnotwendige Assets bzw. führt sie einer anderen wirtschaftlichen Nutzung zu.

• Frontloading

Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass Kosten in gleicher Höhe eingespart werden könnten, wenn die Dauer der Abschaltung reduziert werden kann. Dies kann durch „Frontloading“ erreicht werden. Frontloading zielt darauf ab, möglichst viel Know-how in die Planung und Vorbereitung komplexer Prozesse einzubringen. Dadurch läuft der Prozess reibungslos und wird trotz der Vorleistungen insgesamt effizienter.

Das einzelne Unternehmen stellt aus dem beschriebenen „Baukasten“ je nach Handlungsdruck und Struktur eine individuelle Dienstleistungsstrategie zusammen. Diese ist dementsprechend höchst unterschiedlich.

Der Trend ist, dass es keinen einheitlichen Trend gibt.



Dr. Jörg-Peter Naumann

Porträt

Die Gesellschaft für Unternehmensberatung Dr. Jörg-Peter Naumann ist die führende Top-Management-Beratung für industrienahe Dienstleistungen. Gemeinsam mit den Kunden erarbeiten ihre Senior-Beraterpersönlichkeiten innovative Lösungen und setzen diese mit hoher Akzeptanz um. Wichtige Mandate werden für Unternehmen mit großen Produktionsstandorten wie auch andere Infrastrukturbetreiber, z. B. in den Branchen Verkehr und Handel, bearbeitet.