

T.A. COOK IN DER PRESSE



Wochenblatt für Papierfabrikation | November 2014

Strategische Partnerschaft statt Know-how Verlust

Das richtige Management von Kontraktoren in der Papierindustrie¹

Die meisten Branchenkenner sind sich da einig – unabhängig von Konjunkturschwankungen werden die Papierpreise mittelfristig weiter fallen und der internationale Wettbewerb wird härter. Die Hersteller stehen vor der Herausforderung immer kostengünstiger zu produzieren. Neben den Kosten für Rohstoffe, Energie oder Personal stehen auch Wartung und Instandhaltung bei vielen Produzenten im Fokus. Was früher noch ganz selbstverständlich Teil der Aufgabenpalette war, ist heute in vielen Fällen an externe Dienstleister ausgelagert. So können sich Unternehmen stärker auf das Kerngeschäft konzentrieren: Herstellung und Vertrieb. Aber Kontraktoren sind nicht mehr länger nur Subunternehmer, die simple Standardaufgaben ausführen. Sondern sie übernehmen Kernfunktionen in Produktion und Instandhaltung. Umso wichtiger ist es, die geeigneten Partner auszuwählen und zu führen – sonst verlieren Auftraggeber Know-how und Geld.

Viele Industrieunternehmen konzentrieren sich auf ihr Kerngeschäft, während sie versuchen, ihre Dienstleister am langen Arm auf Abstand zu halten, um die günstigsten Konditionen durchsetzen zu können. Modelle wie Arbeitnehmerüberlassung, Projekt- und Rahmenverträge, Full Service Modelle oder strategische Partnerschaften haben auch zum Ziel, die Fixkosten zu senken und auf Auslastungsschwankungen reagieren zu können. Die Papierindustrie vollzieht hier eine Entwicklung, die in vielen anderen Branchen schon längst vollzogen ist.

Inzwischen sind moderne Industrieservice-Unternehmen mehr als nur ausführende Organe – und treten in der Folge als selbstbewusste Dienstleister auf. Das Problem dabei ist: Der Umgang von Anlagenbetreibern mit diesen Kontraktoren neueren Typs basiert vielfach noch auf dem überkommenen Arm's Length Modell, das eher für unterstützende Randbereiche, wie etwa die Zusammenarbeit mit Gebäudereinigern, Gerüstbauern oder Busunternehmen, taugt und die Dienstleister immer auf einer sprichwörtlichen Armeslänge Abstand hält.

Die Herausforderung

- » Wettbewerbsdruck nimmt zu
- » Auslagerung von Service auf Grund des Kostendrucks
- » Abgabe von wertschöpfenden Arbeiten an Kontraktoren unverzichtbar
- » Fehlende Steuerung von Verträgen, Preisen, Anreizmechanismen
- » Beurteilungskompetenz geht verloren

Doch auch in Kernfunktionen der Produktion sind Fremdfirmen im Einsatz und haben so einen immer größeren Anteil an der Wertschöpfung. Ohne eine zentrale Steuerungsfunktion im Management, die sämtliche Kontraktoren, Ausschreibungen und Verträge überblickt, droht die Beurteilungskompetenz der Anlagenbetreiber schleichend verloren zu gehen. Um das zu vermeiden, gilt es zunächst, alle verfügbaren Zahlen und Daten über

Fremdfirmen zu ermitteln, die unter Vertrag stehen. Welche Aufgaben sind ausgelagert? Wie sind eigene und fremde Mitarbeiter eingebunden? Wie hoch sind die Kosten?

Auch Verträge und Vergütungsmodelle gehören auf den Prüfstand. So waren in der Instandhaltung häufig Verträge mit einem Standardleistungsverzeichnis üblich, das über die Jahre wieder und wieder angepasst wurde, ohne es zu hinterfragen. Andere Kontraktoren werden nach Aufwand vergütet, aber niemand überwachte das Kosten-Nutzen-Verhältnis. Kurz: Unternehmen müssen sich darüber klar werden, welche Kernkompetenzen im eigenen Haus bleiben sollen und was Dienstleister übernehmen. Nur so entsteht die Basis für tragfähige Service Level Agreements. Wo die Zusammenarbeit mit einem Kontraktor betriebswirtschaftlich und strategisch sinnvoll ist, helfen Verträge, die einen höheren Effizienzanzreiz bieten. Zum Beispiel über feste Komplettpreise für einen Leistungsbereich oder über leistungsorientierte Vergütungsmodelle.

Dreh und Angelpunkt eines nachhaltigen Kontraktorenmanagements sind indes sogenannte Fremdfirmenkoordinatoren beim Anlagenbetreiber. Sie behalten Ausschreibungen, Verträge und laufende Reportings im Blick – und können so die eingebundenen Dienstleister steuern. Immer vorausgesetzt, auch die Besetzung des Fremdfirmenkoordinators ist nachhaltig und berücksichtigt Ausfälle und Fluktuation, damit gesammeltes Know-how erhalten bleibt. Einige Unternehmen bilden deshalb standortübergreifende Kompetenzzentren, die Standards vorgeben und im Notfall aushelfen können.

Die Lösung

- » Bestandsaufnahme über die Zusammenarbeit mit Kontraktoren
- » Neudefinition von Kernkompetenzen, die im Haus bleiben sollen
- » Aufbau von Service Level Agreements mit anreizbasierten Verträgen
- » Einsatz eines oder mehrerer Fremdfirmenkoordinatoren
- » Konsequente Überwachung und Beurteilung

Im Ergebnis können Unternehmen den Mix aus Eigen und Fremderbringung erheblich verbessern und die Effizienz deutlich steigern. Insbesondere der Fremdfirmenkoordinator übernimmt die wichtige Aufgabe, die Kommunikation zwischen eigenen und externen Mitarbeitern zu steuern. Verträge sehen wenn möglich leistungsorien-

tierte Vergütungsmodelle oder sinnvolle Festpreise vor. Ein Kennzahlensystem erlaubt Auftraggeber wie Auftragnehmer auf solider Grundlage Aufwand und Kosten zu vergleichen.

Das macht langfristige, strategische Partnerschaften erst möglich. So wird aus dem Wildwuchs vieler Dienstleister, von denen man glaubte, man halte sie auf einer Armeslänge Abstand, eine klar definierte, kontrollierte Geschäftsbeziehung – eine Kooperation auf Augenhöhe, bei der beide Seiten voneinander profitieren.

Der Nutzen

- » Know-how bleibt im Unternehmen
- » Transparente Qualitätssicherung der Arbeit von Dienstleistern
- » Sichere Verhandlungsbasis mit Kontraktoren
- » Effizienzsteigerungen von bis zu 30 Prozent
- » Langfristige strategische Partnerschaften entstehen

¹ Die Original-Version des Beitrages erschien unter dem Titel „Augenhöhe statt Armeslänge“ in INSITE 01/2014, dem Kundenmagazin von T.A. Cook. www.tacook.de/insite