

# Effektive Partnerschaften statt Standardaufgaben

## Wie Einkauf und Instandhaltung externe Dienstleister gemeinsam steuern

In den allermeisten Industrien spielen technische Dienstleister eine wesentliche Rolle: Ohne sie sind wichtige Funktionen in Betrieb und Instandhaltung nicht mehr denkbar. Was früher Teil der eigenen Aufgabenpalette war, ist heute in vielen Fällen an externe Dienstleister ausgelagert. Deren Steuerung bleibt für Einkaufs- und Fachabteilungen eine komplexe Herausforderung. Denn eine gemeinsame Strategie ist unerlässlich.

**V**iele Industrieunternehmen 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. 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 taugt. Bei Kernfunktionen in der In-

standhaltung, die sich unmittelbar auf die Verfügbarkeit von Maschinen und Anlagen auswirken, funktioniert dies aber nicht. Hier erwarten Unternehmen von einem Dienstleister nicht nur, dass er die übertragenen Standardaufgaben zuverlässig erledigt, sondern auch kontinuierlich seine Prozesse optimiert und innovative Ideen einbringt. Hält man seine Dienstleister aber immer auf einer sprichwörtlichen Armeslänge Abstand, so wird man diesen gewünschten Mehrwert nicht erhalten.

### Es braucht eine zentrale Steuerungsfunktion

Spezialisierte Dienstleister haben so einen immer größeren Anteil an der Wertschöpfung. Ohne eine zentrale Steuerungsfunktion im Management, die sämtliche Kontraktoren, Ausschreibungen und



Verträge überblickt, droht jedoch die Beurteilungskompetenz der Anlagenbetreiber schleichend verloren zu gehen. Und wer die erbrachten Leistungen nicht mehr qualitativ einschätzen kann, verliert am Ende Geld. Um das zu vermeiden, sollten zunächst alle verfügbaren Zahlen und Daten über die unter Vertrag stehenden Fremdfirmen ermittelt werden. Welche Aufgaben sind ausgelagert? Wie sind eigene und fremde Mitarbeiter eingebunden? Wie hoch sind die Kosten? Wo liegen eventuell Einsparpotenziale?

### Definieren, welche Kernkompetenzen im Haus bleiben

Auch Verträge und Vergütungsmodelle gehören dabei 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 wurden 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 Effizianzanreiz bieten. Zum Beispiel über feste Komplettpreise für einen Leistungsbereich oder über leistungsorientierte Vergütungsmodelle. Hierbei kommt es auf eine intensive Kooperation zwischen den zuständigen Kollegen im Einkauf und den Verantwortlichen in der Instandhaltung oder Produktion an. Beide setzen oft andere Schwerpunkte. Während der Einkauf auf besonders gute Konditionen fokussiert und etwaige vertragliche Risiken abfedern möchte, schauen die Kollegen aus den operativen Bereichen stärker auf die Vorerfahrungen mit den Dienstleistern oder fachlichen Fähigkeiten der eingesetzten Teams. Konflikte bleiben hier nicht

aus, können aber gelöst werden. Dreh und Angelpunkt eines nachhaltigen Kontraktorenmanagements sind so genannte Fremdfirmenkoordinatoren beim Anlagenbetreiber. Sie behalten Ausschreibungen, Verträge und laufende Reportings im Blick – und können so die eingebundenen Dienstleister steuern. Ob diese Funktion direkt in der Einkaufsabteilung verankert ist oder Teil der Fachabteilung Instandhaltung/Technik ist, wird dabei nicht entscheidend sein. Voraussetzung für eine nachhaltige Wirkung ist vielmehr die reibungslose Kommunikation zwischen den Bereichen, denn so werden die Synergien auch genutzt.

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 leistungsorientierte Vergütungsmodelle oder sinnvolle Festpreise vor. Ein Kennzahlensystem erlaubt Auftraggeber wie Auftragnehmer, auf solider Grundlage Aufwand und Kosten zu vergleichen – wie bei vielen Themen gilt auch hier die Regel „Weniger ist mehr“. Besser wenige, aber klar definierte und leicht zu erhebende KPIs als zahlreiche Daten, die jedoch nicht die gewünschte Orientierung geben.

Diese Transparenz 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.

Nähere Informationen unter: [www.tacook.de/insite](http://www.tacook.de/insite) ■

**Autor** Timo H. Rahmann (Leiter Marketing & Research, T.A. Cook), David Selbach

Bild: ra2 studio - Fotolia

