

# So klappt es mit externen Dienstleistern

## Fünf Schritte für ein erfolgreiches Partnerfirmen-Management in der Instandhaltung

Fast überall in der anlagenintensiven Industrie werden technische Dienstleister eingesetzt. Viele Betreiber wollen sich zunehmend auf ihre Kernaufgaben konzentrieren und lagern deshalb Industrieserviceleistungen wie Instandhaltung, Montagen oder industrielle Reinigung aus. Zudem gibt es einige Produktionsprozesse, die ohne Partnerfirmen oftmals gar nicht mehr möglich oder wirtschaftlich sinnvoll wären. Doch das Outsourcing birgt auch Risiken, die sich jedoch durch ein sinnvolles Partnerfirmen-Management vermeiden bzw. reduzieren lassen.

Der Trend zu mehr Outsourcing in der Instandhaltung ist nicht neu - hat sich aber in den letzten Jahren durchaus noch einmal beschleunigt. Durch den steigenden Wettbewerbsdruck nahm das Outsourcing mit dem Ziel Kosten zu sparen deutlich zu.

Vor allem Unternehmen, die in starker Konkurrenz zu asiatischen Produktionsstandorten oder anderen Regionen mit günstigeren Lohnkosten stehen, machen hiervon Gebrauch. Allein der Umsatz der 20 führenden Industrieserviceunternehmen und Industrieparks in Deutschland summierte sich 2012 laut einer Erhebung von Lünendonk auf deutlich über 7,5 Milliarden Euro.

Wurde in der Vergangenheit fast ausschließlich die operative Ausführung von beispielsweise mechanischen Arbeiten oder Wartungen ausgelagert, übernehmen heute professionelle Dienstleister auch Planungs- und Steuerungsaufgaben im Bereich der Instandhaltung.

Das bedeutet natürlich auch eine stärkere Verlagerung von Kompetenzen auf den Servicepartner. Es kann daher zum Know-how-Verlust beim Betreiber kommen. Auch Abhängigkeiten vom gewählten Dienstleistungspartner oder Probleme bei der Leistungsmessung sind möglich.

„Hier muss sehr genau darauf geachtet werden, welche Kompetenzen ausgelagert werden. Nur so können Probleme von Beginn an ausgeschlossen werden“, betont Dirk Frame, Managing Partner bei T.A. Cook, der Unternehmen der Prozessindustrie seit vielen Jahren auch bei Fragen des Kontraktoren-Managements berät. Die Erfahrung zeigt, dass ein effektives Partnerfirmen-Management eine erfolgreiche Zusammenarbeit sicherstellen und auch bereits bestehende Prozesse optimieren kann. Voraussetzung dafür ist eine ganzheitliche Betrachtung aller



Mehr Informationen zum Thema Partnerfirmen-Management und effiziente Instandhaltungsstrategien gibt es im aktuellen „Jahrbuch Maintenance 2014“ von T.A. Cook. Zahlreiche Experten und Praktiker aus der Industrie berichten hier über ihre Erfahrungen und erfolgreichen Projekte. Die Publikation steht unter [www.tacook.de/jb-maintenance](http://www.tacook.de/jb-maintenance) kostenfrei zum Download zur Verfügung.

Themenbereiche, das heißt Strategie, Verträge, Prozesse und Strukturen, Bewertung und Steuerung sowie Training sollten mit einbezogen werden. „Dann können bis zu 30 Prozent der externen Kosten eingespart oder Verbesserungen von bis zu 20 Prozent bei den Serviceleistungen erreicht werden“, erläutert Frame die Potenziale.

### 1. Strategie

Zu Beginn ist der strategische Rahmen zu klären. Hier werden die Kernkompetenzen, die im Unternehmen verbleiben sollen, definiert und die an Dienstleister zu vergebenden Prozesse nach Art und Inhalt beschrieben.

Das bildet auch die Basis für spätere Service-Level-Agreements. Bei der Auswahl eines geeigneten Dienstleisters kann es intern zu Konflikten kommen, wenn verschiedene Interessen aufeinandertreffen. Beispielsweise präferiert der Einkauf den

günstigsten Anbieter, während der Fachbereich eher auf Qualität und Fachwissen achtet.

„Hier helfen nur verbindliche und einheitliche Kriterien, die zwischen den Abteilungen von Anfang an klar abgesprochen sind. Zum Beispiel sollte vorab genau festgelegt sein, wie Preis, Referenzen oder Zertifizierungen gewichtet werden“, führt der Instandhaltungsexperte Frame weiter aus.

### 2. Verträge

In der Praxis finden eine Vielzahl unterschiedlicher Vertragsmodelle Anwendung.

Diese reichen von der Arbeitnehmerüberlassung und Werkverträgen über Rahmenverträge oder Hauptkontraktor-Verträge bis hin zu Full-Service-Modellen oder strategischen Partnerschaften. Abgerechnet wird zumeist nach vereinbarten Festpreisen oder aufwandsbezogen nach Standardleistungsverzeichnissen oder Preislisten.

Egal welches Modell gewählt wird, der Auftraggeber sollte zu jedem Zeitpunkt in der Lage sein, die Beziehungen zu seinem Dienstleister effektiv zu steuern. „Hier sollte man sehr sorgfältig vorgehen - denn eine schlechte Performance bei der Instandhaltung kann sich schnell auf die Verfügbarkeit der Anlagen auswirken“, weiß Frame aus seiner Erfahrung zu berichten.

### 3. Prozesse und Strukturen

Um den Vertrag in der Praxis auch mit Leben zu füllen, haben sich sogenannte „Fremdfirmen-Koordinatoren“ bewährt. Sie koordinieren mit anderen beteiligten Abteilungen im Unternehmen die Auswahl, den Einsatz und die Bewertung der spezialisierten Dienstleister.

Sie helfen sowohl die vertraglichen als auch fachlichen Aspekte des Auftrags kontinuierlich und über die gesamte Vertragslaufzeit zu steuern. Je nach Umfang des Outsourcings und der Anzahl der eingesetzten Firmen ist außerdem eine Zentralfunktion für Planung und Scheduling zu empfehlen, um Ressourceneffizienz zu gewährleisten.

### 4. Bewerten und Steuern

Bei der Steuerung von externen Partnern kommt es darauf an,



Das Outsourcing im Bereich der Instandhaltung hat zahlreiche Vorteile. Allerdings birgt es auch Risiken, die sich jedoch durch ein sinnvolles Partnerfirmen-Management vermeiden lassen. Bilder: T.A. Cook

wenige ausgewählte, aber verlässliche Kennzahlen zur Bewertung heranzuziehen. Eine Kombination aus Prozess- und Leistungskennzahlen verspricht hier eine praktikable Lösung zu sein - auch um verschiedene Partner miteinander zu vergleichen, Trends zu erkennen und gegebenenfalls rechtzeitig gegenzusteuern.

In der Praxis werden beispielsweise Kennzahlen wie die Terminplanungsstreuung, die Eilauftragsquote, Arbeitsrückstand oder die Mittlere Betriebsdauer (MTBF) eingesetzt. Auch die Aufmaßquote kann ein guter Indikator sein, denn ist sie hoch, deutet sie auf unsaubere Planung durch den Dienstleister hin. Neben einem solchen Kennzahlensystem ist außerdem eine feste Routine von Besprechungen zum Soll/Ist-Abgleich unerlässlich.

### 5. Training

Damit sämtliche Verbesserungen nachhaltig wirken, müssen Prozesse und Verhaltensweisen regelmäßig geschult und trainiert werden. Denn nur so werden die

Veränderungen auch von Führungskräften und Mitarbeitern gelebt.

### Fazit

Das Thema Outsourcing wird auch in den nächsten Jahren von großer Relevanz bleiben. Es wird sogar an Bedeutung gewinnen, da auch die Industrieserviceunternehmen ihrerseits Leistungen auslagern und sich stärker auf die Entwicklung neuer Services und Innovationen konzentrieren werden.

Somit wird es eine der großen Herausforderungen für das Unternehmensmanagement sein, externe Partner bei den passenden Prozessen einzubinden und zu steuern. Unternehmen, die konsequent ein strukturiertes Management ihrer Partnerfirmen installieren und den Einsatz ganzheitlich betrachten, profitieren und können erhebliche Kostensenkungen bei ihren Kontraktoren verzeichnen.

**Timo H. Rahmann,**  
Leiter Marketing & Research bei  
T.A. Cook Consultants GmbH  
[www.tacook.com](http://www.tacook.com)

### Arbeitssicherheit bei Partnerfirmen

In der Diskussion über Vor- und Nachteile des Einsatzes von externen technischen Dienstleistern spielt das Thema Sicherheit immer eine wichtige Rolle. Oft stehen die Mitarbeiter von Kontraktoren im Ruf eine schlechtere Sicherheitsperformance an den Tag zu legen.

Das spiegelt sich auch in der Einstellung von vielen Anlagenbetreibern gegenüber ihren Dienstleistern wider, wie die Studie „Contractor Process Safety Management“ von T.A. Cook zeigt. Danach gefragt, ob Kon-

traktoren ihrer Meinung nach häufiger in Unfälle verwickelt sind, antwortete deutlich über die Hälfte der Befragten mit Ja. Und tatsächlich sind wechselnde Einsatzorte und höherer Koordinationsbedarf Gründe, warum die externen Mitarbeiter oft stärker gefährdet sind als die Stammbesatzung. Daher muss Arbeitsschutz integraler Bestandteil jedes effektiven Partnerfirmen-Managements sein - beides kann nur Hand in Hand funktionieren und zum erwünschten Ergebnis führen.



### Intensiv-Seminar im Juni

Das zweitägige Intensiv-Seminar „Von der Auftragsklärung bis zur Abwicklung - Großprojekte erfolgreich managen“, das am 24.-25. Juni 2014 in Düsseldorf oder auch am 5.-6. November 2014 in

Berlin von der T.A. Cook angeboten wird, beschäftigt sich unter anderem mit der Wahl der Partnerfirma und der richtigen Gestaltung der Verträge.  
[www.tacook.de/capex2014](http://www.tacook.de/capex2014)