

# Augenhöhe statt Armeslänge

Kontraktoren in der Prozessindustrie sind längst mehr als Subunternehmer, die simple Standardaufgaben ausführen. Sie übernehmen Kernfunktionen in Produktion und Instandhaltung. Umso wichtiger ist es, die geeigneten Netzwerkpartner auszuwählen und zu führen – sonst verlieren Auftraggeber Know-how und Geld. TEXT: DAVID SELBACH

**D**ie Frage, ob es sinnvoller ist, sich für „Buy“ statt für „Make“ zu entscheiden, ist so alt wie die industrielle Massenproduktion. Schon Henry Ford stellte fest, dass es sein Unternehmen ruinieren würde, wollte er alle Produkte und Schritte entlang der Wertschöpfungskette selbst übernehmen. Folglich

setzte er bis zu einem gewissen Grad auf externe Dienstleister und Zulieferer.

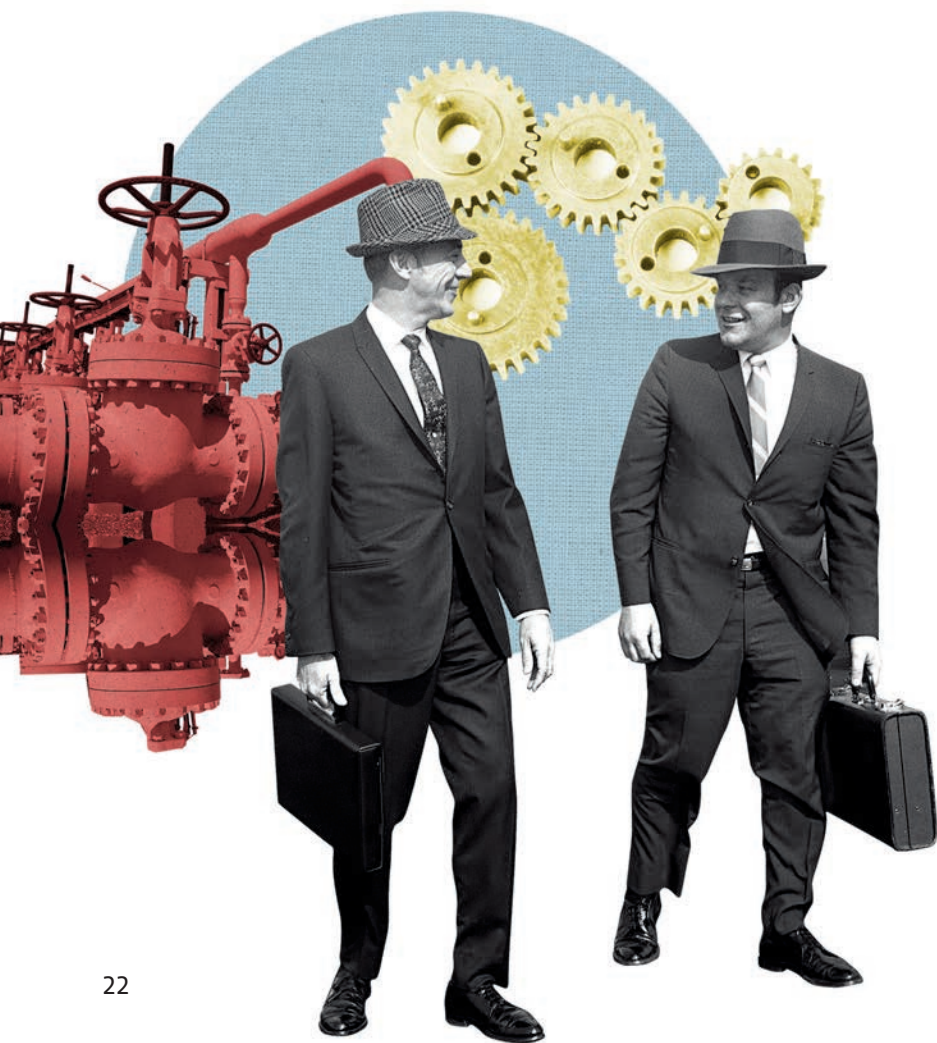
Auch die Prozessindustrie folgt der Ford'schen Lehre. Viele Industrieunternehmen konzentrieren sich auf ihr Kerngeschäft, während sie versuchen, ihre Dienstleister am langen Arm auf Abstand zu halten, um stets die güns-

tigsten Konditionen durchsetzen zu können. Modelle wie Arbeitnehmerüberlassung, Projekt- und Rahmenverträge, Full-Service-Modelle oder strategische Partnerschaften haben unter anderem zum Ziel, die Fixkosten zu senken und flexibler auf Auslastungsschwankungen reagieren zu können.

Die Folge: Das Geschäft der Kontraktoren boomt und entwickelt sich weiter. Inzwischen sind moderne Industrieservice-Unternehmen mehr als nur ausführende Organe, sie übernehmen immer größere Anteile der Wertschöpfung – 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, wie etwa die Zusammenarbeit mit Gebäudereinigern, Gerüstbauern oder Busunternehmern.

## Das Dickicht lichten

Doch auch in Kernfunktionen der Produktion sind Fremdfirmen im Einsatz. Ohne eine zentrale Steuerungsfunktion im Management, die sämtliche Kontraktoren, Ausschreibungen und Verträge überblickt, droht die Beurteilungskompetenz der Anlagenbetreiber schleichend verloren zu gehen.



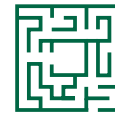
Um das zu vermeiden, gilt es zunächst, alle verfügbaren Zahlen und Daten über Fremdfirmen zu ermitteln, die unter Vertrag stehen. Welche Aufgaben sind outsourct? Wie sind eigene und fremde Mitarbeiter eingebunden? Wie hoch sind die Kosten? Ein probates Mittel, um zu verstehen, wie die Arbeitsteilung zwischen eigenen und externen Mitarbeitern funktioniert, welche Abläufe und Absprachen tatsächlich gelebt werden, sind sogenannte DILO-Studien (Day in the Life of). Dabei schauen Beobachter Schlüsselpersonen wie Meistern, Werkstattleitern oder Angestellten von Dienstleistern während eines kompletten Schichtzyklus über die Schulter. So lässt sich direkt vor Ort auf der Anlage herausfinden, wie etwa bestimmte Wartezeiten oder Doppelarbeiten zustande kommen.

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, obwohl niemand überwacht, ob sie ihr Geld auch wert sind. 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 der Fremdfirmenkoordinatoren ist nachhaltig und berücksichtigt Ausfälle und Fluktuation, damit gesammeltes Know-how erhalten bleibt. Einige Konzerne bilden deshalb standortübergreifende Kompetenzzentren, die Standards vorgeben und im Notfall aushelfen können.

Im Ergebnis können Unternehmen den Mix aus Eigen- und Fremderbringung erheblich verbessern und die Effizienz um bis zu 30 Prozent 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. 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. ♦



## DIE HERAUSFORDERUNG

- Dienstleister und Zulieferer sind unverzichtbar.
- Kontraktoren treten selbstbewusster auf.
- Abgabe von wertschöpfenden Arbeiten an Kontraktoren
- Fehlende Steuerung von Verträgen, Preisen, Anreizmechanismen
- Beurteilungskompetenz geht verloren.



## 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 spezieller Fremdfirmenkoordinatoren
- Überwachung und Beurteilung



## 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.



Philip Morel (Hong Kong, China)  
Senior Vice President  
p.morel@tacook.com