

## Managementberatung

# Erfolgreiches Contractormanagement

Von Dieter Körner

**Ein ganzheitliches Contractormanagement muss die sechs Themenbereiche Strategie, Verträge, Prozesse, Struktur, Bewertung/Steuerung und Training individuell gestalten, um Vorteile zu bringen. Dann können bis zu 30 Prozent Kontraktorenkosten eingespart werden.**

**E**xterne Lieferanten und Partner durchgängig optimal und kostengünstig zu managen ist die große Herausforderung des Contractormanagements. Wie können Unternehmen sich der Vielzahl der unterschiedlichen Einflussfaktoren in sechs Schritten erfolgreich stellen und das beachtliche Optimierungspotential heben?

Ausgelöst durch steigenden Wettbewerbsdruck und vor allem mit dem Ziel, Kosten zu reduzieren, haben viele Firmen in den Industrien Chemie, Petrochemie und Raffinerien Leistungen in den Bereichen Instandhaltung, Engineering und Produktion outgesourct. Es fordert jedoch den Einsatz eigener Kompetenzen sowie die Koordination entsprechender Themenbereiche, damit wesentliche Voraussetzungen geschaffen werden, um Fremdfirmen, sogenannte Contractors, effizient zu managen. Nicht selten geht im Zuge des Outsourcings das erforderliche Wissen verloren, so dass die notwendigen Kernkompetenzen im Unternehmen fehlen.

### Sechs Themenbereiche des Contractormanagements

Unsere Praxiserfahrung aus einer Vielzahl von Projekten zur Optimierung des Contractormanagements zeigt, dass ein ganzheitliches Contractormanagement sämtliche Themenbereiche – Strategie, Verträge, Prozesse, Struktur, Bewertung/Steuerung und Training – individuell gestalten muss, um Vorteile zu bringen. Dann können zum Beispiel 25 bis 30 Prozent Kontraktorenkosten eingespart, Serviceleistungen um 15 bis 20 Prozent verbessert oder Durchlaufzeiten (Lead Time Reduction) um 20 bis 30 Prozent verkürzt werden. Dazu ist es notwendig, über den Rand des rein „operativen“ Contractormanagements hinaus zu blicken.



*Dieter Körner ist Managing Partner bei T.A. Cook Consultants.*

In wenigen Arbeitssitzungen mit dem Management lässt sich der strategische Rahmen für das Outsourcing von Leistungen festlegen. Der Anteil der Make-or-Buy-Elemente und das gewählte Modell der Zusammenarbeit – die Spanne reicht von eigenen Costcentern bis hin zu unabhängigen Dienstleistern – bilden die Grundlage für die Outsourcingentscheidung.

Kernkompetenzen, die im Unternehmen verbleiben müssen, gilt es zu definieren. Fremd zu vergebende Supportfunktionen müssen nach Art und Inhalt beschrieben sowie mögliche Beschaffungsstrategien wie Single- oder Multi-Sourcing bestimmt werden. Damit ist die Basis für Service-Level-Agreements geschaffen, da nun die Qualität und der Preis eines Dienstleistungsvertrages definiert werden können.

Bei der Vertragsgestaltung stellen sich unterschiedliche Fragen. Welches Partnerschaftsmodell und welche Vertragsart sind zu wählen? Welche Vertragsart ist vorteilhaft? Soll ein Aufwandsvertrag (Time & Effort), ein Leistungsvertrag mit Fixpreiskomponenten, ein Fixpreisvertrag (Lump Sum) oder eine Mischform gewählt werden? Grundsätzlich hat jede Vertragsform ihre Berechtigung. Für die Wahl sind insbesondere die gewählte Beschaffungsstrategie, der Leistungsumfang, die Art der Dienstleistung sowie die Möglichkeit des Auftraggebers, die zu erbringende Leistung nach Art, Umfang und Bewertungskriterien zu formulieren, maßgeblich. Unabhängig von der Vertragsform muss der Auftraggeber in der Lage sein, die Beziehung mit dem Auftragnehmer nach Leistungskriterien über die gesamte Vertragslaufzeit effektiv zu steuern. Gerade hier finden sich teilweise erschreckende Defizite. Oft fehlt intern die Kompetenz, Schätzungen kritisch zu prüfen und Leistungen, zum Beispiel auf Basis von Normen oder Standards, zu bewerten und zu steuern.

**Wahl des passenden  
Vertrages ist essentiell**

### **Schlüsselrolle der vorbereitenden Planung**

Für das operative Contractmanagement ist es wichtig, die strukturellen Voraussetzungen in der Prozess- und Aufbauorganisation zu schaffen. Ein wesentlicher Fokus liegt dabei auf den Prozessen der Auswahl, der Beschaffung und Beauftragung von Kontraktoren, der Definition des Leistungsumfangs und der Kostenschätzung sowie dem Management des tatsächlichen Auftragsbearbeitungsprozesses. Kernfunktionen in der Organisation, wie zum Beispiel designierte „Fremdfirmenkoordinatoren“ im Einkauf und der jeweiligen Fachabteilung, die sowohl die kommerzielle als auch die fachliche Leistungserbringung eines Kontraktors bewerten und steuern, sind Grundvoraussetzungen für ein aktives, die gesamte Lebensdauer eines Vertrages umfassendes „Contract-Life-Cycle-Management“. Um Nachfrage und Angebot bei Leistungsabfrage und -erbringung in Einklang zu bringen, nimmt die vorbereitende und steuernde Planning-/Scheduling-Funktion eine Schlüsselrolle ein und sorgt für eine effiziente Ressourcennutzung während der Leistungserbringung.

Wie steuert man Kontraktoren? Oftmals findet man in der Praxis einerseits hochkomplexe Steuerungssysteme mit einer Fülle von Kennzahlen, andererseits jedoch zugleich undienliche Leistungsindikatoren (KPIs). Bei-

### Mix aus Prozess- und Leistungskennzahlen zur Steuerung

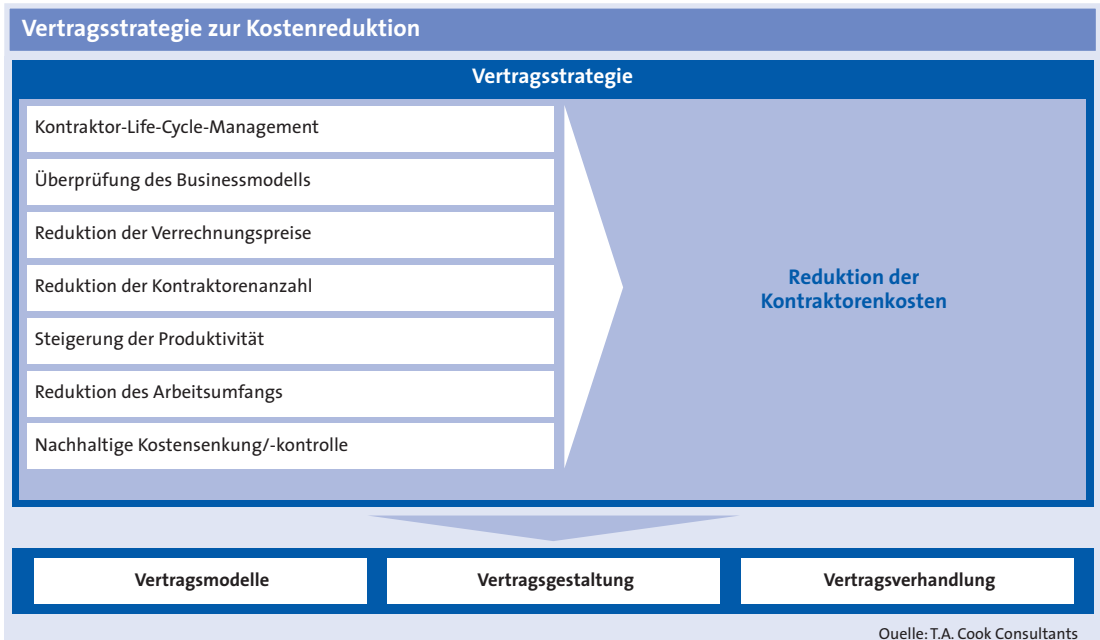
des verhindert eine ausreichende Steuerung von Fremdfirmen. Wirksame Managementsysteme sind zeitaktuell und einfach zu nutzen. Sie legen Normen und Standards zugrunde, basieren auf Soll-/Ist-Vergleichen und ermöglichen Führungskräften, Ursachen für Leistungsdefizite konstant mit Maßnahmen zu adressieren. Ein Mix aus wenigen Prozess- und Leistungskennzahlen, wie zum Beispiel Kontraktorenproduktivität (Earned Hours/Used Hours), Planungsgenauigkeit (Actual Hours/Planned Hours), mittlere Betriebsdauer zwischen Ausfällen (Mean Time between Failure), First-Time-Right-Anteil oder Servicegrad, sowie strukturierte Besprechungsroutinen zum Leistungsabgleich und zur Maßnahmensetzung sind einfach zu handhaben und ermöglichen eine ausführungstaktuelle Fremdfirmensteuerung.

Um den höheren Anforderungen durch verkettete Prozesse, neue Rollen und Verantwortlichkeiten zu genügen und neue Führungs-, Methoden- und Fachkompetenz zu etablieren, müssen Mitarbeiter und Führungskräfte geschult werden. Die Verbesserungen sind nur dann nachhaltig, wenn in der Umsetzung die neuen Prozesse, Systeme und Verhaltensweisen strukturiert und systematisch durch „On-and-Off-the-Job-Training“ eingeübt werden.

### Schlussfolgerung

Unternehmen, die die beschriebenen Themenstellungen schon in der Gesamtheit umgesetzt haben oder in Zukunft adressieren werden, profitieren von einem optimierten Contractormanagement: Erfahrungsgemäß sinken die Kontraktorenkosten um 25 bis 30 Prozent. Viele Beispiele hierfür lassen sich in der Praxis aufzeigen. Ein bekannter deutscher Konzern der Spezialchemie hatte im Rahmen einer Unternehmensbewertung im Vorfeld einer Unternehmensübernahme (Due Diligence) mit vier Produktionsstandorten und insgesamt 2.000 Mitarbeitern substantielles Einsparpotential bei den Kosten für Fremdfirmen entdeckt. Im Zuge der Post-Merger-Integration wurden die Fachberater von T.A. Cook damit beauftragt, die bestehenden Potentiale in den Leistungsbereichen Technische Services, Produktionssupport, Logistik, Engineering und Facilitymanagement zu analysieren, zu bewerten und konkrete Maßnahmen zur Umsetzung zu definieren. Das Umsetzungsprojekt „Optimizing Contractor Management“ dauerte nur zwölf Monate und brachte folgende messbare Ergebnisse:

- Die Kontraktorenstrategie wurde klar definiert und die Anzahl der Kontraktoren um ein Viertel gesenkt. Verwaltungskosten sowie die Abstimmungsprozesse mit den Lieferanten konnten verringert und wesentlich effektiver gestaltet werden.



- Verträge für Dienstleistungen wie Technische Services oder Produktionssupport wurden nach der 80/20-Regel priorisiert, geändert und neue Service-Level-Agreements (SLAs) vereinbart. Der Prozess des Contracting wurde vereinfacht und beschleunigt.
- Head-Count-Verträge oder Cost-Reimbursement-Vereinbarungen wurden, wo möglich und sinnvoll, in Leistungsverträge für abgeschlossene Arbeitspakete mit Festpreischarakter (zum Beispiel Produktionsunterstützung, Facilitymanagement) überführt.
- Für die Verträge im Bereich Instandhaltung wurden SLAs mit Lead Contractors vereinbart. Der Schlüssel zur Kostenreduktion lag hier in einer Neudefinition des Instandhaltungsbedarfs (Demand) auf Basis von Struktur und Charakteristika des Equipments, revidierten Workstandards und Erfahrungswerten in der Gruppe.
- Insbesondere die operativen Prozesse zur Steuerung und Kontrolle von Kontraktoren wurden optimiert und führten in Verbindung mit geeigneten Leistungsindikatoren zu Produktivitätssteigerungen von über 25 Prozent.
- Insgesamt wurden Kontraktorenkosten in Höhe von 11 Millionen Euro oder mehr als 20 Prozent eingespart. Die größte Hebelwirkung konnte in den Bereichen Siteservices (35 Prozent) und Industrialservices (20 Prozent) erzielt werden. ■