

Mit gezieltem Partnermanagement zum Erfolg



Rainer Betzin

Leiter Steuerung Anlagenservice,
InfraServ GmbH & Co. Knapsack KG

Qualitätssicherung und Wissenstransfer an der Schnittstelle Eigenpersonal – Kontraktpersonal sind wesentliche Erfolgsfaktoren für eine moderne Instandhaltung. Dabei ist für den Erfolg einer solchen Maßnahme entscheidend, wie klar sich beide Seiten im Vorfeld über Erwartungen und Anforderungen verständigt haben. Die Lösung ist ein fundiertes Lieferanten- oder Partnermanagement, das neben der Auswahl der geeigneten Partner auch deren Bewertung, Klassifizierung und die Dokumentation der Entwicklung abbildet.

Unterschiedliche Sichtweisen im Vorfeld berücksichtigen und abstimmen

Schon bei der Auswahl des geeigneten Lieferanten gilt es, die Herausforderung zu meistern, unterschiedliche Sichtweisen und Zielvorstellungen der Fachbereiche zu berücksichtigen. Dabei stehen im Einkauf meist monetäre Aspekte wie Preis, Bonität oder Laufzeit im Vordergrund, während technisch-orientierte Bereiche ihre Schwerpunkte eher auf Qualität, fachliche Expertise, Sicherheitsphilosophie oder den Aufwand für die Einarbeitung legen. Hier hat sich eine einheitliche Definition von Bewertungskriterien vor der Ausschreibung bewährt, denn sie hilft, ein gemeinsames Verständnis zu erzielen. Dabei sollten Technik und Einkauf im Detail festlegen, zu welchem Prozentsatz Kriterien wie Preis, Preisbindung, Lieferbedingungen, Erfahrungen im Unternehmen, Ortskenntnis, Referenzen, Kompetenzen oder Zertifizierungen in die spätere Entscheidung einfließen sollen.

Um den erfolgreichen Einsatz eines neuen Partners zu gewährleisten ist es zudem wichtig, den jeweiligen Fremdfirmenkoordinator von Anfang an mit ins Boot zu holen. Schließlich ist er derjenige, der im Tagesgeschäft die Partner betreut und einsetzt. Er kann am besten einschätzen, welcher Aufwand für die Einarbeitung und Koordination der Fremdmitarbeiter entsteht. So können bereits im Auswahlprozess Ersparnisse durch günstigere Konditionen eines Anbieters mit einem möglichen Mehraufwand durch einen erhöhten Einarbeitungsbedarf gegengerechnet werden. Gleichzeitig sorgt die enge Abstimmung bei der Definition der Kriterien für ein besseres Verständnis aller Beteiligten für die Anforderungen. Diskussionen im Nachgang lassen sich auf ein Minimum beschränken.

Flexible und dokumentierte Sicherheitsunterweisungen

Doch mit der Auswahl eines geeigneten Dienstleisters allein ist es nicht getan. Von Beginn an sollten Unternehmen die Entwicklung ihrer Lieferanten aktiv unterstützen, um die Mitarbeiter des Partnerunternehmens in die firmeneigene Sicherheitsphilosophie einzuführen und die Einarbeitungszeit gering zu halten. Zudem muss die Qualifikation der Fachkräfte nicht nur vor Beginn einer Zusammenarbeit ausreichend genau definiert,

sondern auch regelmäßig kontrolliert werden. Diese Kontrollen sind zu dokumentieren, um im Falle eines Ereignisses, wie etwa eines Verstoßes gegen Sicherheitsauflagen oder eines Unfalls, auf fundierte Unterlagen zurückgreifen zu können.

Zur Schulung eigener, aber auch externer Fachkräfte, die in längeren Projektphasen eingesetzt werden, nutzt beispielsweise der industrielle Dienstleister und Standortbetreiber InfraServ Knapsack neben den klassischen Präsenzveranstaltungen zusätzliche E-Learning-Module, bei denen sich Mitarbeiter Standardunterweisungen zu Themen wie Gefahrstoffe, Umgang mit Hebezeugen oder Arbeiten in Höhe, am Computer abrufen und selbständig im eigenen Tempo durcharbeiten können. Die Lerninhalte werden in einem Kurztest abgeprüft und dokumentiert. Vorgesetzte können vorab die Lerninhalte festlegen, die Teilnahme überprüfen und Mitarbeiter an noch ausstehende Lerninhalte erinnern. So ist gewährleistet, dass wirklich alle Mitarbeiter die Schulungen absolvieren. Zudem lassen sich in das Konzept Partnerfirmen einbinden und kundenindividuelle Module oder auch Schulungen integrieren. Jede Unterweisung wird in den Sicherheitspass des Mitarbeiters eingetragen.

Ereignismanagement sorgt für Transparenz in der Einhaltung von Sicherheitsstandards

Die Einhaltung der Qualitäts- und Sicherheitsstandards im Tagesgeschäft von eigenen und fremden Mitarbeitern ist ohne den Prozess zum Ereignismanagement häufig wenig transparent und stattdessen von menschlichen Faktoren geprägt. Dies kann zu unterschiedlichen Einstufungen der gleichen Situation führen, je nachdem, ob es sich beim Verursacher um einen etablierten oder neuen Partner handelt. Ein Ereignismanagement trägt entscheidend dazu bei, Ereignisse umfassend, systematisch und neutral zu beschreiben und zu bewerten. InfraServ Knapsack setzt hierzu eine Software zum Ereignismanagement ein, die die Eskalationsstufen im Umgang mit den Partnerfirmen festhält und den Status in einem Ampelsystem darstellt. Dabei steht grün für ein nachhaltiges Arbeitsschutzsystem und ein sehr gutes Sicherheitsbewusstsein der Fremdfirmenmitarbeiter, rot für schwere Verstöße oder mehrfache Wiederholungen.

Im Gegensatz zum Unfallmanagement werden im Ereignismanagementssystem alle Ereignisse festgehalten, in denen Sicherheits- oder Qualitätsrichtlinien des Unternehmens missachtet wurden, ganz gleich, ob dadurch jemand zu Schaden kam oder nicht. Dabei kann jeder Mitarbeiter ein solches Ereignis melden. Daraufhin wird automatisch der Arbeitsschutz informiert, der je nach Art des Ereignisses einen entsprechenden Bearbeitungsprozess auslöst. Sind externe Mitarbeiter betroffen, werden beispielsweise direkt der Einkauf, die entsprechende Fachabteilung und der zuständige Fremdfirmenkoordinator einbezogen. Je nach Schwere des Ereignisses verschiebt sich der Status des Partners auf gelb oder sogar rot. Gleichzeitig werden konkrete Maßnahmen abgestimmt und verfolgt, um das Partnerunternehmen wieder in den „grünen Bereich“ zu entwickeln und eine langfristige Zusammenarbeit mit dem Partner zu gewährleisten. Ist dies nicht möglich, bleibt meist nur eine Auflösung des Vertragsverhältnisses.

Die Zusammenarbeit mit externen Partnern sollte darüber hinaus regelmäßig über ein Kennzahlensystem überwacht und analysiert werden. Auch hier sind Einkauf und technische Fachabteilungen gefragt, um die Informationen auf dem aktuellen Stand zu halten. Neben den Leistungen je Fremdfirma ist in der Instandhaltung insbesondere die Aufmaßquote interessant, also der Anteil, der bei Abrechnungen auf Aufwand entfällt. Denn ein hoher Anteil an abgerechneten Stunden spricht entweder für eine unsaubere Planung oder kann ein Anzeichen dafür sein, dass Partner günstige Einstandspreise pro definierte Leistung über einen höheren Aufwand zu kompensieren versuchen. Mit einem Kennzahlensystem lassen sich sowohl einzelne Partner oder Gewerke separat betrachten, als auch mit anderen vergleichen. Zudem hilft es, Trends frühzeitig zu erkennen und entsprechend gegenzusteuern. Eine Anbindung eines solchen Systems an das unternehmenseigene ERP-System (Enterprise Resource Planning), wie beispielsweise SAP, erleichtert die spätere Abrechnung deutlich.

Erhöhung der Fremdleistungsanteile in der Instandhaltung steigert Effizienz

Durch eine Erhöhung der Fremdleistungsanteile können Betreiber einer Produktionsanlage sowohl ihre Effizienz als auch ihren Ertrag steigern. Dabei erzielen Unternehmen einen umso größeren Effekt, je geschlossener und umfangreicher die nach außen vergebenen Leistungspakete sind. Denn einzelne Splitter auszulagern, rechnet sich in der Regel nicht. Erst ab einem gewissen Volumen lohnt sich der verbleibende Koordinationsaufwand für beide Seiten. Ein sofort spürbarer Effekt zeigt sich beim Kunden durch die Variabilisierung der Fixkosten, wenn bisher für die Instandhaltung eigenes Personal vorgehalten wurde, da die Personalkosten unabhängig von der Auftragslage im Bereich entstehen. Bei der bedarfsgerechten Bereitstellung der Instandhaltungsleistungen fallen Kosten dagegen nur nach konkretem Aufwand an. Hier bieten insbesondere Leistungsverzeichnisse eine deutlich größere Planungssicherheit.

In der Praxis setzt sich daher immer mehr eine schrittweise Reduzierung der Eigenleistungen durch. Viele Unternehmen lagern zunächst unkritische Gewerke, wie Bau, Reinigung, Gerüstbau, Dämm- und Korrosionstechnik, aus. Bei einer erfolgreichen Zusammenarbeit mit dem gewählten Partner werden dann unternehmenskritischere Einzelleistungen samt deren

Koordination in Main-Contracting-Konzepten gebündelt. Erst wenn auch dieser Meilenstein erreicht ist, sind Unternehmen in der Regel bereit, sich in der Eigen-Instandhaltung guten Gewissens auf erforderliches Spezial-Know-how oder ein Notfallteam zu konzentrieren. Auch hier bilden Kennzahlen einen wichtigen Baustein der Steuerung und damit des Erfolges.

Fazit

Konsequent eingesetzt, eignet sich das Partnermanagement in der Instandhaltung sowohl für Lieferanten zur Betrachtung von Subunternehmern als auch auf Kundenseite, wenn Instandhaltungsleistungen ganz oder teilweise an externe Partner ausgelagert werden sollen. Dabei ist die Definition und Gewichtung konkreter Bewertungskriterien für den Erfolg eines solchen Konzepts von besonderer Bedeutung. Dies gilt sowohl für die Auswahl geeigneter Partner als auch für die Einschätzung der laufenden Zusammenarbeit, wenn beispielsweise die Einhaltung von Sicherheits- und Qualitätsmaßstäben überprüft und notwendige Maßnahmen definiert werden sollen. Darüber hinaus verlangt das Partnermanagement eine enge Abstimmung von Einkauf und einsetzender Fachabteilung, um allen für das Unternehmen wichtigen Aspekten Rechnung zu tragen. Sind diese Voraussetzungen erfüllt, bietet es durch seine solide Datenbasis Vorteile für Auftraggeber und Auftragnehmer.

InfraServ GmbH & Co. Knapsack KG
 Chemiepark Knapsack
 50351 Hürth
 Tel.: +49 (0) 22 33/ 48 - 1212
 E-Mail: info@infraserv-knapsack.de
 Internet: www.infraserv-knapsack.de

Ansprechpartner

Rainer Betzin
 Leiter Steuerung Anlagenservice
 Tel.: +49 (0) 22 33/ 48 - 2123
 E-Mail: rainer.betzin@infraserv-knapsack.de

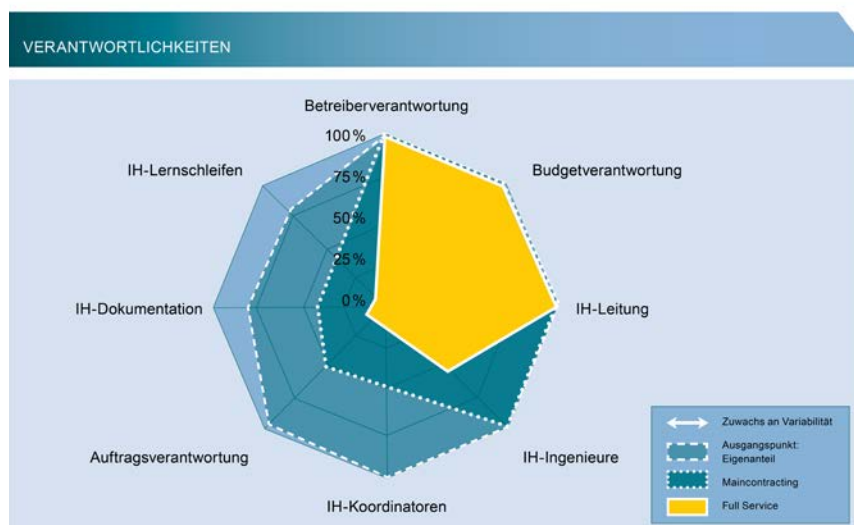
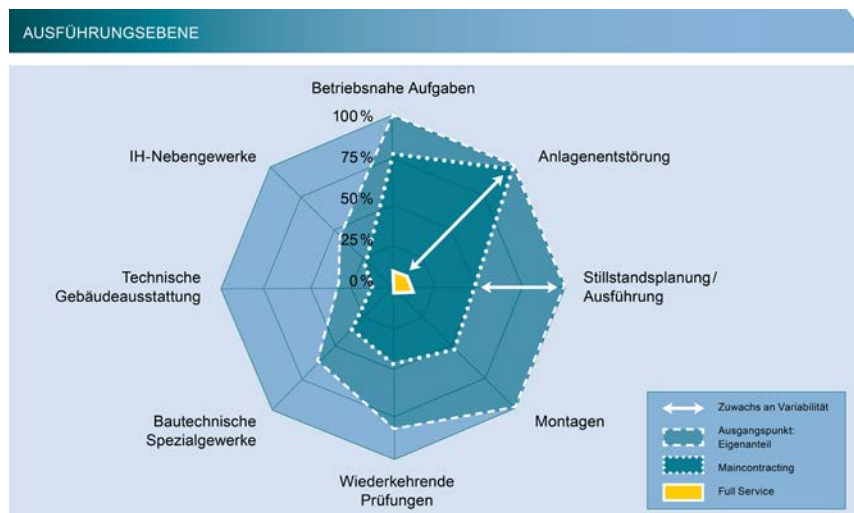


Abbildung – Mit Maincontracting und Full-Service-Modellen besteht die Möglichkeit, den internen Aufwand für viele Bereiche im Anlagenservice stufenweise zu reduzieren, ohne Kontrolle und Verantwortung abzugeben.