

Win-Win der Servicepartner

UM DAS VOLLE POTENZIAL DER INTERNEN INSTANDHALTUNG AUSZUSCHÖPFEN, erscheint eine Partnerschaft mit externen Dienstleistern sinnvoll – allerdings nur dann, wenn es gelingt, diese im Sinne einer Win-Win-Partnerschaft, also wirtschaftlich optimal, auszugestalten.

Industrie 4.0, vernetzte Produktionsanlagen und zunehmende Automation, Digitalisierung und hohe Reaktionszeiten sowie höchste Ansprüche an Maschinenstandzeiten führen zur Zunahme von Komplexität. Diese erfordert dann eine Anpassung der klassischen Instandhaltungsformen. Instandhaltung lässt sich jetzt nicht mehr allein durch das Management des Produktlebenszyklus von Maschinen und Anlagen definieren. Auch Managementqualitäten wie Verbesserungsmanagement, Risikomanagement, IT-Management und eben das Management von wertbasierten (Service)-Partnerschaften sind Teil des neuen Aufgabenspektrums der Instandhaltung.

Die Werkzeuge

Das Management von Partnerschaften ist im Kontext von Komplexität und Stichworten wie Remote Services oder Condition Monitoring unumgänglich. Dabei bedarf es einiger Werkzeuge, um die beidseitige Win-win-Situation zwischen Instandhaltung und dem Partner aufzuzeigen. Dienstleistungen wie etwa Remote Services sind „anders“. Sie unterscheiden sich

von rein physischen Gütern (Hardware) nicht zuletzt durch die notwendige Kooperation zwischen Instandhaltung im Hause und externen Servicegebern.

Neben der Beschreibung und der Aktivitätsaufteilung in einer sogenannten Vignette kann nun auch der Wertbeitrag beider Partner in einem Modell dargestellt werden. Eine Wirtschaftlichkeitsrechnung für beide Partner lässt sich etwa durch die Kennzahl Return-on-Investment (RoI) errechnen. Hierbei ergibt sich die Möglichkeit, über die Zeit zu zeigen, dass sowohl die Instandhaltung als Servicenehmer als auch der externe Partner als Servicegeber von einer Partnerschaft profitieren: Es entsteht eine Win-Win-Situation.

Diese Partnerschaften gewinnen durch Trends und technische Entwicklungen, wie sie etwa die Remote Services darstellen, zunehmend an Bedeutung. Um so wichtiger wird es, Modelle zur Beschreibung von Dienstleistungen und Darstellung der Wertbeiträge beider Partner zu erarbeiten. Dies hilft, Missverständnisse zu vermeiden. Im Ergebnis wird es somit möglich, eine dezidierte Aufteilung der Aktivitäten von Dienstleis-



Instandhaltung	Externer Servicepartner
Was führen wir besonders gut, schnell, kostengünstig aus? Kernprozesse/-Know-how	Was führt unser Partner bes. gut, schnell, kostengünstig aus? Nicht Kern-Know-how!
Welche Ressourcen werden benötigt/geplant? Welche Ressourcen bieten nur wir?	Welche Ressourcen werden benötigt/geplant? Welche Kernkompetenzen gewinnen wir hinzu?
Gewinnsteigernd, Qualität (besser), zeitsparend, Häufigkeiten, Auslastung verbessernd ...	Welcher Wertbeitrag für Servicenehmer bzw. Servicegeber? Service-Level-Agreement?
Konkrete, verlässliche Werte z. B. in Prozesse eintragen, wichtig für Nutzenversprechen	Verbindlichkeit und Streubreite bei „Zeitversprechen“
Var. Kosten/ Teilkosten relev.	Eher Vollkostenbetrachtung
Idealerweise basiert aus Ergebnis/Nutzen beim Kunden – sonst „Market-into-Company“ und „Cost Plus“	Prozesskosten; Transaktionskosten oft vergessen! Total Cost of Ownership (TCO)
Welche Ressourcen/Investitionen sind wann aufzubauen?	Welche Ressourcen/Investitionen sind wann aufzubauen?

Zur Beschreibung einer Dienstleistung ist als ein erstes hilfreiches Werkzeug, das etwa dem „Lastenheft/Pflichtenheft“ einer Dienstleistung entspricht, die sogenannte „Vignette“ zu nennen. Empfehlenswerte Inhalte einer Vignette zeigt dieses Beispiel.

tungen transparent zu lösen. Partnerschaftliche Aktivitäten werden auf Basis der „Trompetenkurve“ in ihrem Erfolg, also Wertbeitrag, messbar – und die Win-win-Situation damit sogar berechenbar.

Letztlich ist es dabei völlig gleichgültig, ob der innerbetriebliche Instandhaltung frei gestellt wird, gezielt Partnerschaften zu gestalten, oder ob sie mit einem vorgegebenen Partner zusammenarbeitet.

In jedem Falle stehen mittlerweile Werkzeuge zur Verfügung, welche die Koproduktion von Leistungen, insbesondere bei zunehmenden digitalisierten Leistungen wie etwa den Re-

mote Services, transparent und nachvollziehbar machen. Mit Hilfe dieser Werkzeuge wird es schließlich sogar möglich, die Rollen und Bedeutungen sowohl des Servicegebers, als auch der internen Instandhaltung innerhalb eines modernen Instandhaltungsprozesses nicht nur zu belegen, sondern letztendlich die sich aus ihrer Kooperation ergebenden Vorteile auch zu quantifizieren.

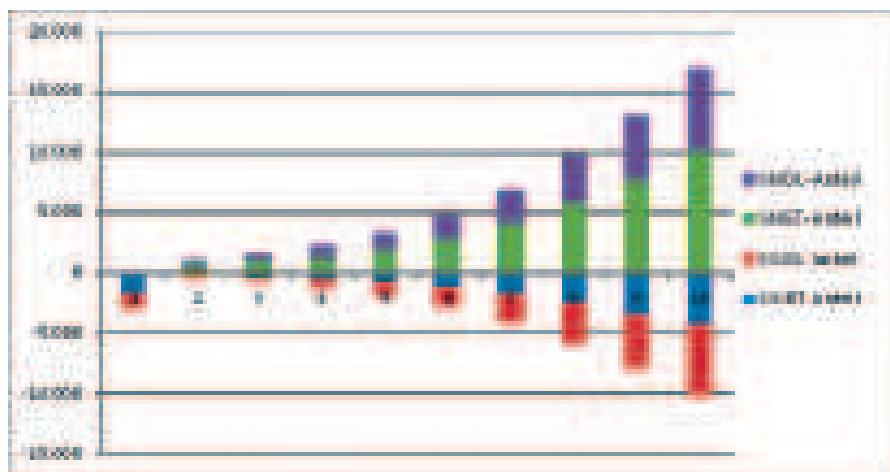
Arndt Borgmeier, Alexander Grohmann

Kontakt: Digital Enabler GmbH, Tel.: 0176 70096756
Email: grohmann@digital-enabler.com
www.digital-enabler.com



Bild fotolia: corepics

Die „Trompetenkurve“ des RoI über mehrere Jahre



Eine Wirtschaftlichkeitsrechnung für beide Partner kann auch durch die Kennzahl Return-on-Investment (RoI) errechnet werden. Die Autoren haben aufgrund der Kurvenformen den Begriff „Trompetenkurve“ geprägt. Hier wurde sowohl für den Servicegeber (SG) als auch Servicenehmer (SN), also die Instandhaltung, und zwischen Dienstleistungen und Ersatzteilen differenziert. Es ergibt sich jeweils ein positiver RoI für beide Parteien.
ET- Ersatzteil Anteil, SG – Servicegeber, SN – Servicenehmer, DL = Dienstleistungsanteil

Trends wie Automation und Digitalisierung erfordern eine Anpassung der klassischen Formen der Zusammenarbeit zwischen Instandhaltern und Dienstleistern.