

Effektives Outsourcing durch hohe Kundenintegration im industriellen Wasser- und Abwassermanagement

von Günter Müller-Czygan

Allgemeiner Kostendruck und steigende Anforderungen an die Behandlung industrieller Abwässer u. a. durch neue EU-Richtlinien [1] führen dazu, dass das Outsourcing der Abwasserentsorgung in Zukunft eine zunehmend wichtigere Rolle in produzierenden Unternehmen spielen wird. Ebenso suchen diese Unternehmen nach Möglichkeiten, den Einsatz wässriger Medien wie z.B. Wasser, Kühl- und Schmierstoffe oder Lösemittel zu reduzieren. Zahlreiche Beispiele in Deutschland [2] zeigen, dass die Auslagerung von Aufgaben des industriellen Wasser- und Abwassermanagements, welches auch als Fluid- und Anlagenmanagement (im nachfolgenden kurz FAM genannt) bezeichnet wird, an Dritte für die Unternehmen unter dem Strich eine finanziell attraktive Lösung darstellt.

Outsourcingmodelle wie das Contracting entlasten Unternehmen

Sowohl die Abwasserreinigung als auch andere Aufgaben des FAM, die wässrige Medien wie Wasser, Kühl-/Schmierstoffe oder Lösemitteln betreffen, gehören themenbedingt nicht zu den Kernaufgaben eines produzierenden Unternehmens. Mittlerweile gibt es in diesem Bereich eine Vielzahl an Modellen zum Outsourcing wie z.B. das Contracting [5]. Um an Dritte erfolgreich Leistungen zu beauftragen, die außerhalb des Kerngeschäftes liegen, sind verschiedene Aspekte bei der Planung, der Angebotsprüfung und der Vertragsgestaltung zu beachten. Dabei spielen sowohl technische Kompetenzen des Anbieters von Outsourcing-Leistungen eine wichtige Rolle als auch Methoden- und Projektmanagementkompetenzen, die bei der Durchführung von Outsourcing-Leistungen letztendlich über den finanziellen Erfolg solcher Projekte entscheiden.

Unternehmen, die aus dem klassischen Anlagenbau eine hohe fachtechnische Kompetenz mitbringen und entsprechend den Markterfordernissen ihr Portfolio um Outsourcing-Leistungen ergänzen, unterliegen oftmals dem Denkfehler, dass fachliches Wissen für die Abwicklung solcher Dienste ausreicht. Outsourcing-Leistungen sind in erster Linie dem Bereich der Service- und Dienstleistungen zuzuordnen. Der Umgang mit dem Kunden hat einen anderen Schwerpunkt als bei der Lieferung, Montage und Inbetriebnahme einer technischen Anlage, wo das Projekt mit der technischen Abnahme im Prinzip abgeschlossen ist. Projekte mit Outsourcing-Leistungen beginnen erst richtig, wenn die technische Abnahme abgeschlossen ist. Diese Form von Projektarbeit erfordert nicht nur eine andere Herangehensweise an die Projektorganisation sondern auch an die Betrachtung der Kundenbedürfnisse und Rahmenbedingungen des Kunden, die sich im Laufe des Outsourcing-Projektes ändern können. Obwohl sich in den letzten Jahren die „Service-Wüste Deutschland“ mehr und mehr kundenorientierter präsentiert, fehlt im Bereich des Outsourcing dem Kunden in vielen Fällen eine ausreichende Transparenz der zunehmend unübersichtlichen Serviceangebote [3]. Da Outsourcing-Leistungen bei der Bereitstellung, Steuerung, Behandlung und Entsorgung wässriger Medien unmittelbar mit Produktionsprozessen in Verbindung stehen, ist die Transparenz der angebotenen Dienstleistungen ein wichtiges Qualitäts- und Bewertungskriterium für den Kunden.

Dabei ist dem Kunden nachvollziehbar durch den Anbieter darzulegen, ob es sich um eine standardisierte oder auf das jeweilige Projekt ausgerichtete individuelle Dienstleistung handelt.

Je individueller das Dienstleistungsangebot auf das entsprechende Projekt zugeschnitten ist, desto höher muss der Beteiligungsgrad des Kunden sein [3]. Der Vorteil für den Kunden bei einer individuellen Dienstleistung liegt in der höheren Möglichkeit der Einflussnahme auf die Aktivität des Anbieters. Damit entfällt eine wesentliche Kritik an standardisierten Outsourcing-Leistungen [4], die in einer geringen Einflussnahme beim Outsourcen von Randaufgaben eines Unternehmens an entsprechende Spezialisten gesehen wird. Im Bereich wässrige Medien produzierender Unternehmen, deren Organisation zusammenfassend als Fluid- und Anlagenmanagement (kurz FAM) bezeichnet wird, ist der Individualisierungsgrad sehr hoch. Damit steigt die so genannte Verrechenbarkeit, also der ROI aus den Kosten für den Dienstleistungsanbieter gegenüber den Kosten für die Durchführung der Leistungen mit eigenem Personal und Equipment [3]. Der größte Finanzvorteil kann im produzierenden Unternehmen generiert werden, wenn miteinander verbundene, nicht zur Kernkompetenz gehörende Unternehmensaufgaben an einen kompetenten Anbieter übertragen werden. Dabei muss der Anbieter sicherstellen, dass seine Leistungen für jeden Bereich und jede Tätigkeit eine hohe Transparenz aufweisen.

Vor- und Nachteile des Outsourcings

Wesentlicher Faktor zum Gelingen eines Outsourcingprojektes ist eine bereits von der Angebotsphase an offene und vertrauensvolle Zusammenarbeit. Erst durch Störungen in der Kommunikation der Vertragspartner entstehen die in der Literatur vielfach beschriebenen Nachteile und Gründe für das Scheitern solcher Projekte. Was sind nun speziell die Vorteile des Outsourcings im Bereich des industriellen Wasser- und Abwassermanagements? In Anlehnung an [4] sind zu nennen:

Im Bereich der Finanzen

- Kostenreduzierung bei professioneller Konzept- und Vertragsgestaltung
- Erfassung und Umsetzung von Kostensenkungspotenzialen infolge Spezial-Know-how des Anbieters
- Planungssicherheit bei den definierten Leistungen
- höherer Liquiditätseffekt
- Abbau von Kapitalbindung

Im Bereich der Unternehmensstrategie

- Konzentration auf das Kerngeschäft
- Problemlösungs-Know-How, welches durch eigenes Personal nicht wirtschaftlich erreichbar ist
- Profit durch Drittleistungen (z.B. bessere Einkaufskonditionen des Anbieters)
- höhere Innovationsrate bei Betreiberkonzepten
- klare Verantwortlichkeitsdefinition
- Verbesserung der Planung
- Zeitgewinn des Managements durch Übertragung von Aufgaben außerhalb der Kernkompetenz
- Risikoübertragung bei meist ungeliebten Aufgaben
- Dauerhafte Sicherstellung des Technologiestandards gem. BVT

Im Bereich Service

- bessere Aufgabenabgrenzung
- stabiler Service mit größerem Spezial-Know-how
- schnellere Reaktion auch bei unbekanntem Problemen

Im Bereich Personal

- geringerer Schulungsaufwand
- effektivere Personalplanung und leichterem Austausch unqualifizierter Mitarbeiter des Anbieters (kann über Vertrag einfacher geregelt werden als mit eigenem Personal)
- qualifiziertere Serviceleistung aufgrund Spezial-Know-how des Anbieters
- Personalplanung und -entlohnung Sache des Anbieters

Eine offene und vertrauensvolle Kommunikation zwischen Kunde und Anbieter eröffnet die Möglichkeit, die wirtschaftliche Schnittstelle zwischen Insourcing und Outsourcing festzulegen. Zur Feststellung des Vertrauens kann der Kunde den Anbieter zu Beginn mit kleinen Teilleistungen beauftragen. Dies setzt voraus, dass das Leistungsangebot des Anbieters in modulartige Teilleistungen aufgebaut ist.





Leistungstransparenz fördert Vertrauen und erhöht die Effizienz

Eine ausreichende Transparenz bei einem Outsourcingprojekt ist für den Kunden essentiell und wird dadurch gewährleistet, dass die einzelnen, miteinander verbundenen Leistungen modulartig aufgebaut und aufeinander abgestimmt sind. Die verschiedenen Module sollten idealer Weise in die Segmente Basismodule, Erweiterungsmodule und individuelle Sonderleistungen aufzuteilen sein. Im Bereich Fluid- und Anlagenmanagement kann eine solche Modularität wie folgt aussehen:

Basismodule:

Laboranalysen
Anlagentechnik zur Abwasserreinigung
Behandlung von Kühl- und Schmierstoffen

Erweiterungsmodule:

Übernahme von Betreiberaufgaben
Übernahme von Beauftragenaufgaben (z.B. Abfall- oder Gewässerschutzbeauftragter)

Individuelle Sonderleistungen:

Finanzierungsmodelle
Übernahme des kompletten Anlagenbetriebs

Ein mögliches Instrument, um die Transparenz von Dienstleistungen eines Anbieters zu beurteilen, ist der so genannte Leistungserstellungsprozess [3]. Dabei gliedert der Anbieter seine einzelnen Teilleistungen bzw. Module nach autonomen und integrativen Prozessen auf. Autonome Prozesse oder Leistungen führt der Anbieter weitgehend in eigener Regie und ohne die Beteiligung des Kunden aus. Integrative Prozesse erfordern hingegen die Einbindung des Kunden. Im FAM gibt es eine Vielzahl an autonomen und integrativen Prozessen, die in allen Modulen enthalten sind.

Die Transparenz der Leistungen durch Module bzw. durch die Darstellung von autonomen und integrativen Prozessen ermöglicht dem Kunden, bei Bedarf Teilleistungen zu beauftragen, solange z.B. Full-Service-Leistungen keinen nennenswerten Kostenvorteil bedeuten. Zeichnet sich im Laufe der Zeit beim Unternehmen ab, dass der Kostenvorteil durch eigene Leistungserbringung schwindet, kann dem Anbieter der Auftrag in Richtung Full-Service problemlos erweitert werden. Basieren die Outsourcing-Leistungen des Anbieters auf einem modulartigen System mit autonomen und integrativen Prozessen, so kann das Unternehmen die Beauftragung der ersten Teilleistungen dazu nutzen, um die Leistungsfähigkeit des Anbieters festzustellen. Bei einem entsprechenden Vertrauensverhältnis ist die weitere Beauftragung ohne zusätzliche Kosten durch Koordinationsverluste möglich. Um sicher zu gehen, dass der Anbieter seine Arbeit erfolgreich und effizient durchführt, kann der Kunde sich vom Anbieter das angewandte Projektmanagementsystem darlegen lassen. Durch den ständigen Wandel in der Industrie ist es erforderlich, mit einem professionellen und transparenten Projektmanagement die Prozesse im Griff zu behalten. „Projektmanagement ist die Disziplin

des Wandels“ [6]. Dieser Satz sagt aus, dass Projektmanagement eine sehr wichtige Rolle jetzt und in Zukunft im industriellen Sektor spielen wird. Für den Kunden ist daher die Transparenz der einzelnen Abläufe im Projektmanagement eines Anbieters von enormer Bedeutung. Basiert dieses Projektmanagement z.B. auf internationalen Standards der IPMA [7] oder wird das Projektmanagement nach speziell für das Fluid- und Anlagenmanagement entwickelten Konzepten wie beispielsweise das Step-6-System® [8] durchgeführt, so ist ein Mindestmaß an Kompetenz und Wirtschaftlichkeit zu erwarten.

Outsourcing des Fluid- und Anlagenmanagements wird zunehmen

Nach einer Studie der Unternehmensberatung Frost & Sullivan [2] wird das Thema Outsourcing, speziell das Contracting im industriellen Bereich in den nächsten Jahren stark zunehmen. Immer mehr Unternehmen prüfen, ob das industrielle FAM noch im eigenen Haus organisiert und betrieben werden soll. Zahlreiche positive Beispiele motivieren sowohl interessierte Unternehmen als auch potenzielle Anbieter entsprechende Leistungsangebote anzufragen bzw. anzubieten. Eine vertrauensvolle Zusammenarbeit bereits beginnend in der Angebotsphase vorausgesetzt, stellt das Outsourcing im Bereich des industriellen Fluid- und Anlagenmanagements eine effiziente und kostensparende Methode dar.

Literatur:

- [1] IPPC BREF OUTLINE and GUIDE, EU, November 2000 (zu finden unter: <http://www.amtshilfe-online.de/BREFsoutline.htm>)
- [2] Tagung „Neue Wege bei der Finanzierung von Projekten in der Wasserwirtschaft“, 29.09.2005 in Hattingen, CHIP GmbH
- [3] Schuh, Speth, Friedli „Kostenfalle Service? Ansätze zur Verbindung von Kunden- und Kostenorientierung bei industriellen Dienstleistungen“, iomanagement, Nr. 11/2000
- [4] "Managed Professional Outsourcing - Die Symbiose aus In- und Outsourcing", Adbex Unternehmensberatung www.adbex.de
- [5] Müller-Czygan, Günter „Erfolgreiches Contracting in der Industrieabwasserreinigung als Ergebnis einer komplex-dynamischen Prozessanalyse dank der Systemtechnik“, Vortrag im Rahmen der Tagung „Neue Wege bei der Finanzierung von Projekten in der Wasserwirtschaft“, 29.09.2005 in Hattingen, CHIP GmbH
- [6] Aus der Einleitung eines Fragebogens zum Projektmanagement unter www.pm-fragebogen.de
- [7] IPMA = International Projektmanagement Association, vertreten in Deutschland durch die GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V., www.gpm-ipma.de
- [8] Step-6-System® der FAM Fluid- und Anlagenmanagement GmbH, www.fam-gmbh.net

Hinweis: Dieser Artikel ist eine Zusammenfassung der ersten Ergebnisse des Teilprojektes „Finanz- und Betreibermodelle aus dem Forschungsvorhaben MOTES.“