

# 1 Einleitung

## 1.1 Problemstellung

Die Instandhaltung hat in den letzten Jahren für produzierende Unternehmen eine hohe Bedeutung erlangt. Diese Bedeutung wird aus Sicht der Unternehmen auch in den nächsten Jahren weiter ansteigen. Aussagen der Trendstudie „Nachhaltige Instandhaltung“ bestätigen diese Beobachtungen: danach hat die Instandhaltung in 97,6 % der Unternehmen eine hohe Bedeutung, die auch in Zukunft weiter zunehmen wird (67,1 %) (vgl. KUHN ET AL. 2006, S. 38). Weiterhin stellt die steigende Anlagenkomplexität verbunden mit hohen Ausfall- und Ausfallfolgekosten nach Anlagenstillständen hohe Anforderungen an die Instandhaltung und deren Management (vgl. BIEDERMANN 2008, S. 9f.).

Die Instandhaltung ist in einem produzierenden Betrieb für eine Vielzahl von Aufgaben verantwortlich, die einen wichtigen Einfluss auf den Unternehmenserfolg haben. So obliegt der Instandhaltung in erster Linie die Bereitstellung, der Einsatz sowie ressourcen- und energieeffiziente Betrieb der für die Produktherstellung erforderlichen Anlagen ebenso wie die Gewährleistung der von der Produktion für die Erfüllung der Kundenanforderungen beanspruchten Verfügbarkeit der Produktionskapazitäten. Weiterhin muss die Instandhaltung – insbesondere in der Prozessindustrie – für eine hohe Prozessstabilität sorgen und damit zu einer hohen Produktqualität beitragen. Zudem besteht eine wesentliche Aufgabe der Instandhaltung im Werterhalt und der Wertsteigerung der Anlagen und der kontinuierlichen Anlagenverbesserung (vgl. FVI-ARBEITSGRUPPE 4 – WERTSCHÖPFUNG 2006). Zuletzt muss sich Instandhaltung zunehmend auch mit der Gewährleistung von Arbeitssicherheit und Umweltschutz auseinandersetzen.

Diese beschriebenen Aufgaben und Funktionen verdeutlichen den maßgeblichen Einfluss, den die betriebliche Instandhaltung auf die Wettbewerbsfähigkeit produzierender Unternehmen hat. Die dezidierte Betrachtung der Einflussfaktoren weist sowohl auf einen direkten Einfluss der Instandhaltung auf die Wertschöpfung des Unternehmens hin – bspw. durch die Beeinflussbarkeit der Produktivität von Anlagen oder durch die Höhe der Instandhaltungskosten – als auch einen indirekten Einfluss, wie z.B. durch Produktionsausfall, verminderte Produktqualität, Lieferverzögerungen oder hohen Energieverbrauch infolge unzureichender Instandhaltung.

Vor dem Hintergrund weiter wachsender Kundenanforderungen und schwankender Markt- und Konjunkturentwicklungen nimmt die aufgezeigte Relevanz der Instandhaltung stetig zu.

Damit entwickelt sich ein erfolgreiches Instandhaltungsmanagement sukzessive zu einem entscheidenden Wettbewerbsfaktor für produzierende Unternehmen und stellt einen wichtigen Erfolgsfaktor im Wettbewerb dar (vgl. LORENZ 2006a, S. 12).

In der Praxis wird die Wichtigkeit der Instandhaltung zunehmend anerkannt und es gibt bereits einzelne Beispiele von Initiativen, in denen Unternehmen ihre betriebliche Instandhaltung zu einem Erfolgsfaktor entwickeln wollen. Allerdings fehlt es bisher an ganzheitlichen Lösungsangeboten zur erfolgreichen und nachhaltigen Gestaltung der betrieblichen Instandhaltung und an Empfehlungen, wie dieser indirekte Unternehmensbereich zum Wettbewerbsfaktor eines produzierenden Unternehmens entwickelt werden kann.

Aktuell dominiert die Strategie der kurzfristigen Ergebnismaximierung das Instandhaltungsmanagement mit dem Ergebnis, dass eine erhebliche Diskrepanz zwischen Erkenntnis und betrieblicher Realität besteht. In der Praxis überwiegen singuläre und zeitlich begrenzte Verbesserungsprogramme mit der Zielrichtung, kurzfristig die Instandhaltungskosten zu senken, ohne dabei jedoch die mittel- bis langfristigen Auswirkungen auf die Wirtschaftlichkeit und den Wert des Unternehmens zu berücksichtigen. Aus diesem „cost-cutting“-Denken resultieren sporadische Aktivitäten und Einzelmaßnahmen zur Optimierung des Instandhaltungsmanagements, die in ihrer Wirkung häufig verpuffen oder sogar kontraproduktiv wirken, da sie kurzfristig und vielfach willkürlich angelegt sind. Die wachsenden Anforderungen der unterschiedlichen Anspruchsgruppen eines Unternehmens, beispielsweise die Kundenanforderungen hinsichtlich flexibler Lieferzeiten und hoher Produktqualität, können so nicht hinreichend erfüllt werden.

Diese Betrachtung der aktuellen Markt- und Unternehmenssituationen zeigt weiterhin, dass eine Umkehr im Denken und Handeln im betrieblichen Instandhaltungsmanagement notwendig ist, da mit der aktuell vorherrschenden Strategie der alleinigen Kostenminimierung die betriebliche Instandhaltung nicht zu einem Erfolgsfaktor für ein Unternehmen entwickelt werden kann. Es muss ein Paradigmenwechsel initiiert werden, im Zuge dessen Instandhaltung nicht mehr als reines Kostenelement im Unternehmen gesteuert wird, sondern über eine Wertorientierung im betrieblichen Instandhaltungsmanagement – analog zur Philosophie der wertorientierten Unternehmensführung – am internen Wertschöpfungsprozess bzw. am Wertstrom des Unternehmens ausgerichtet wird. Nur über einen solchen Paradigmenwechsel kann die Instandhaltung so gestaltet werden, dass sie selbst aktiv zur Wertschöpfung im Unternehmen beitragen und den Unternehmenserfolg über eine aktive und positive Beeinflussung der Interessen der unterschiedlichen Anspruchsgruppen steigern kann.

Wertorientierte Unternehmensführung zählt zu den wichtigsten Geschäfts- und Managementphilosophien der strategischen Unternehmensführung (vgl. FREEMAN 2009, S. 83ff.). Im Gegensatz zu den klassischen Strategien, allein die finanziellen Unternehmensziele Umsatz oder Gewinn zu steigern, konzentriert sich die wertorientierte Unternehmensführung auf die Steigerung von Unternehmenswerten. Diese Art der Managementstrategie zielt darauf ab, die Interessen aller Anspruchsgruppen eines Unternehmens zu berücksichtigen und durch den Unternehmenserfolg einen Wertbeitrag

gegenüber diesen Gruppen zu leisten. Zu den Anspruchsgruppen eines Unternehmens sind die Gruppen zu zählen, die die Überlebensfähigkeit eines Unternehmens sicherstellen. Neben den Kapitalgebern sind dies beispielsweise interne und externe Kunden, Mitarbeiter, Partner, Lieferanten, aber auch Umwelt und Gesellschaft (vgl. FREEMAN 2009, S. 24ff.).

Generell kann ein Unternehmen nur erfolgreich sein, wenn es die Interessen aller Anspruchsgruppen berücksichtigt. Von wertorientierter Unternehmensführung im eigentlichen Sinne ist nur dann zu sprechen, wenn ihre Implementierung eine Veränderung der Führungsprozesse nach sich zieht, sich das Management an strategischen Zielen orientiert und die operative Umsetzung konsequent strategiefokussiert erfolgt (vgl. FREEMAN 2009, S. 115ff.). Zielsetzung muss die Steigerung sowohl der monetären (z.B. Economic-Value-Added) als auch nicht monetären Unternehmenswerte (z.B. Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit) sein. Zur Realisierung einer ganzheitlich wertorientierten Betrachtung und Steuerung des Unternehmens muss sich das Management eines Unternehmens vom klassischen Kosten- und Ergebnisverursachungsdenken hin zur aktiven Beeinflussung von Leistungs-, Kosten-, Ergebnis- und Werttreibern aller Anspruchsgruppen des Unternehmens verändern (vgl. POST ET AL. 2002, S. 33). Diese Veränderung darf sich nicht allein auf die primären Unternehmensaktivitäten beschränken, sondern muss gleichrangig auch die indirekten Aktivitäten – wie beispielsweise die Instandhaltung – mit einschließen (vgl. PORTER 1999a, S. 69ff.). Für den Erfolg einer wertorientierten Unternehmensführung ist ein ganzheitlicher und integrativer Ansatz erforderlich, der die Brücke zwischen Unternehmenswert und operativen Werttreibern und damit den operativen Prozessen schlägt.

Wie bereits erwähnt, wird die Tatsache, dass die Instandhaltung wertschöpfend für ein Unternehmen ist, in letzter Zeit in Wissenschaft und Praxis vermehrt diskutiert. Nur langsam kommen in der Instandhaltung wertorientierte Ansätze auf. Die Ausrichtung am Wertstrom ist jedoch gänzlich neu (vgl. WIEGAND ET AL. 2005, S. 28). In der Literatur herrschen bislang objekt-, prozess-, funktions- oder aufgabenorientierte Ansätze vor (vgl. LÜRING 2001; WALD 2003; EVERSHEIM 1996; BÜNNING 2002). Im Sinne eines wertorientierten Instandhaltungsmanagements greifen diese Ansätze allerdings zu kurz, da sie nur Fragmente der Potentiale wertorientierter Unternehmensführung abdecken. Die Forderung von PORTER (vgl. Abbildung 1-1), dass alle Unternehmensbereich und damit auch die Instandhaltung wertschöpfend aufgestellt sein sollen (vgl. PORTER 1999a, S. 67ff.), ist somit derzeit nicht erfüllt.