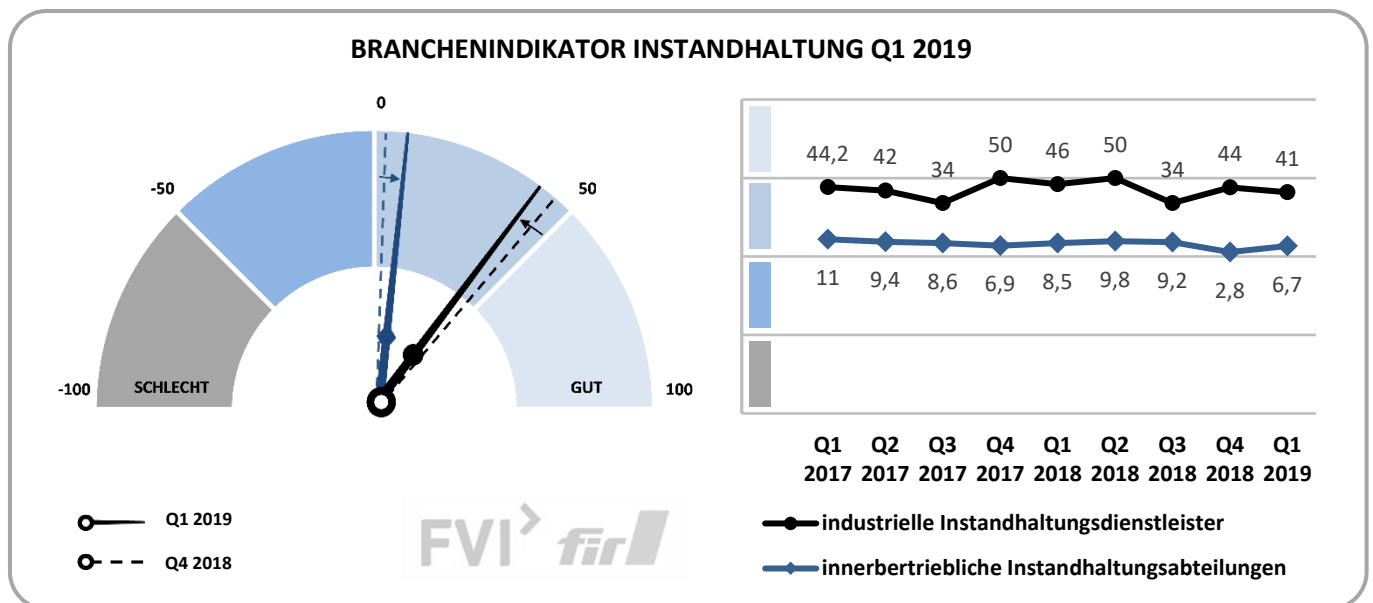


# BRANCHENINDIKATOR INSTANDHALTUNG

## ERGEBNISSE Q1 2019

### ZUSAMMENFASSUNG

- Die **Stimmung** der innerbetrieblichen **Instandhaltungsabteilungen** hat sich nach einem Einbruch im letzten Quartal wieder etwas verbessert. Während der Branchenindex im Vergleich zum niedrigen Vorquartalsniveau um 140 % zulegt, verzeichnet er auf Seiten der industriellen **Instandhaltungsdienstleister geringfügige Einbußen** von 7 %.
- Die Auswertung des Sonderthemas „**Kundenpartnerschaften**“ für die industriellen Instandhaltungsdienstleister zeigt auf, dass diese vor allem versuchen, **langfristige Partnerschaften** aufzubauen. Den größten Benefit sehen die Befragten, in einer erhöhten **Kundenbindung** sowie einem gegenseitigen Wissensaustausch.
- Die Auswertung des Sonderthemas „**Fremdvergabeprozesse**“ legt offen, dass bereits über ein Viertel der befragten Instandhaltungsabteilungen (27 %) zwischen 20 % und 50 % ihrer Aufträge von externen Dienstleistern erbringen lässt. Die **Bewertung** der Fremdvergabepartner fällt überwiegend gut bis befriedigend aus. Besonderen Fokus bei der Vergabe von Aufträgen legen die Instandhalter auf die **Technologie- bzw. Engineeringexpertise** der beauftragten Dienstleister.



**71 %** | der Instandhaltungsdienstleister verzeichnen **steigende Mitarbeiterzahlen**

...das entspricht einer **Zunahme** im Vergleich zum Vorquartal um **17 %**

**39 %** | der innerbetrieblichen Instandhaltungsabteilungen stufen den aktuellen **Anteil der Fremdleistungen als hoch** ein

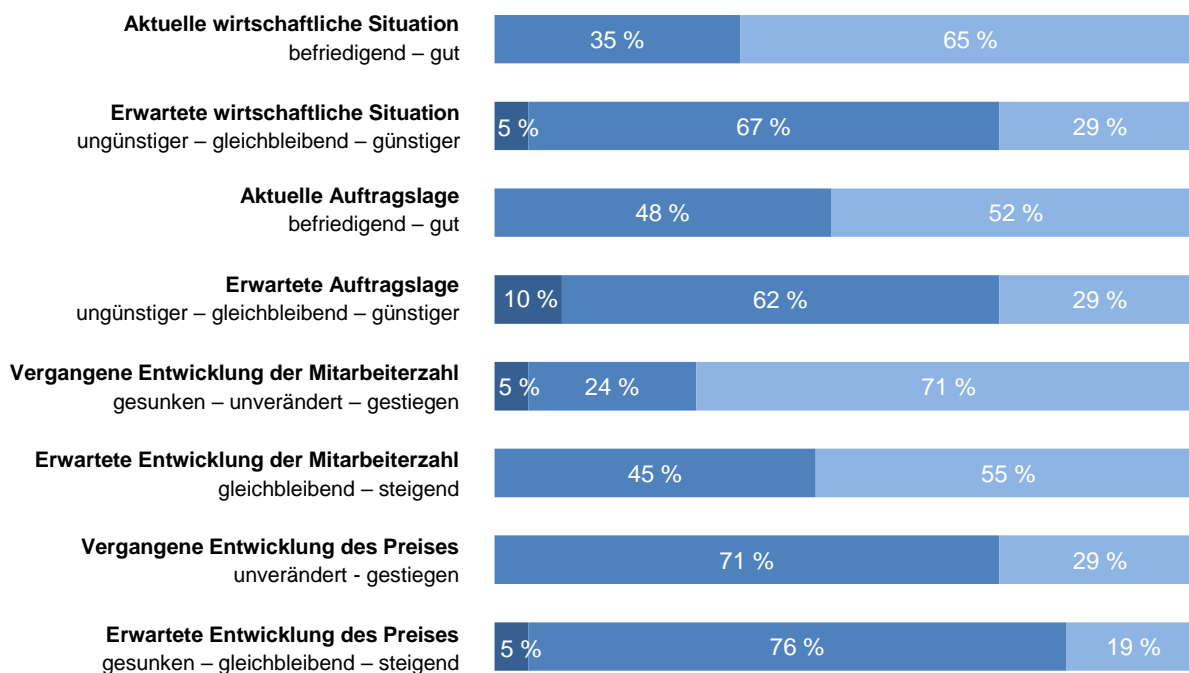
...das entspricht einer **Steigerung** im Vergleich zum Vorquartal um **18 %**

## ERGEBNIS FÜR INDUSTRIELLE INSTANDHALTUNGSDIENSTLEISTER

Die Stimmung der industriellen Instandhaltungsdienstleister ist im Vergleich zum letzten Quartal des Vorjahres ein wenig gesunken. Der Branchenindex verzeichnet **leichte Einbußen von 3 Punkten** (- 7 %), nachdem er sich im Vorquartal zunächst deutlich erholt hatte. Exemplarisch hierfür sind die **Erwartungshaltungen** gegenüber dem Vorquartal in sämtlichen, der nachfolgend aufgelisteten Kategorien, **gesunken**.

- Die **aktuelle wirtschaftliche Situation** wird weiterhin als ausschließlich **befriedigend** (35 %) oder **gut** (65 %) wahrgenommen und entspricht damit den Erwartungen aus dem vergangenen Quartal. Für die **Zukunft** sind die Erwartungen hingegen **zurückhaltender**. Nur 29 % der Instandhaltungsdienstleister prognostizieren eine Verbesserung der Wirtschaftslage. Im Vorquartal sahen noch knapp 40 % der Befragten eine solche Entwicklung.
- Die **aktuelle Auftragslage** zeigt **keine großen Veränderungen** zum Vorquartal. Die Anzahl der Instandhaltungsdienstleister, welche diese als gut einstufen, ist zwar um 7 % gesunken. Allerdings gibt keiner der Befragten in dieser Kategorie an, aktuell schlechter dazustehen. Dies war im Vorquartal noch bei 7 % der Fall. Die Bewertung der **erwarteten Auftragslage sinkt** deutlich. Nur noch 29 % der Instandhaltungsdienstleister sehen hier eine positive Entwicklung (- 23 %) und 10 % sogar eine Negative (+ 10 %).
- Die vergangene **Entwicklung der Mitarbeiterzahl** sticht von allen Kategorien am meisten heraus. 71 % der Instandhaltungsdienstleister konnten hier einen **Zuwachs** verzeichnen. Dies entspricht einer Steigerung um 17 % im Vergleich zum letzten Quartal. Die zukünftige **Entwicklung der Mitarbeiterzahlen** wird von 45 % der Umfrageteilnehmer als gleichbleibend (- 4 %) und von den restlichen 55 % als steigend gesehen (- 4 %), erfährt also nur geringfügige Einbußen.
- Die **vergangene Entwicklung der Preise** zeigt leichte **Zunahmen** an und wird ausschließlich als unverändert (71 %) oder gestiegen (29 %) bewertet. Trotzdem ist auch hier die Erwartung der **zukünftigen Entwicklung** im Vergleich zum Vorquartal **gesunken** und wird nur noch von 19 % der Befragten als positiv eingeschätzt (- 8 %). 5 % prognostizieren sogar einen Rückgang der Preise. Dieser Trend wurde in der letzten Befragung noch gar nicht gesehen.

In der nachfolgenden Grafik sind alle Fragen mit der dazugehörigen prozentualen Verteilung der Antworten dargestellt:

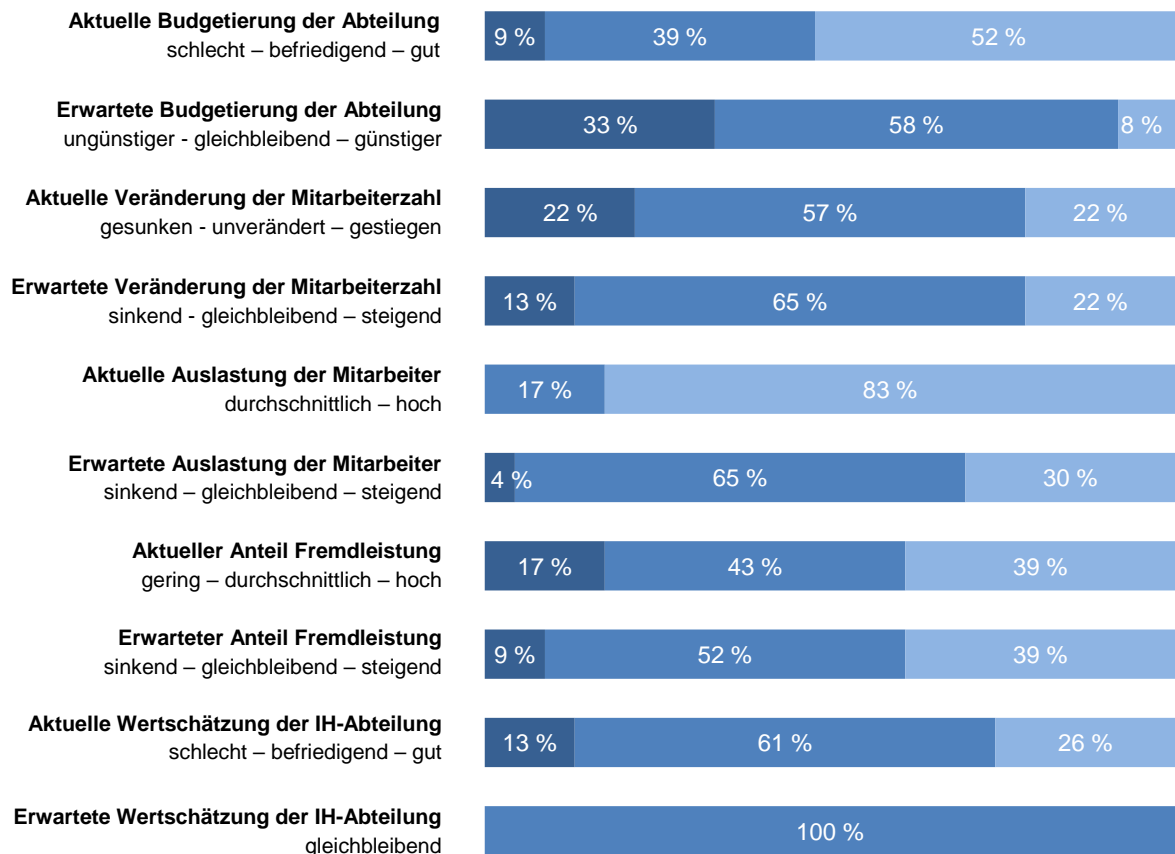


## ERGEBNIS FÜR INNERBETRIEBLICHE INSTANDHALTUNGSABTEILUNGEN

Das wirtschaftliche Klima der innerbetrieblichen Instandhaltungsabteilungen kann sich nach dem Einbruch in der letzten Umfrageperiode erholen. Der **Branchenindex steigt um 3,9 Punkte auf 6,7** an. Eine vergleichbare Kursbewegung war schon bei den industriellen Instandhaltern vom dritten auf das vierte Quartal im Jahr 2018 zu beobachten. Die **Kurskorrektur** der Instandhaltungsabteilungen scheint dem Kurs der industriellen Instandhaltungsdienstleister mit einer Verzögerung von einem Quartal zu folgen.

- Die Erholung des Kurses schlägt sich auch in der **aktuellen Budgetierung** wieder. 52 % der befragten innerbetrieblichen Instandhaltern bewerten diese als **gut** (+ 16 %). Zwar sehen nur 8 % (+ 4 %) der innerbetrieblichen Instandhaltungsabteilungen hier eine günstige **Entwicklung**, allerdings ist die Zahl der Befragten, welche die **erwartete Budgetierung** als ungünstig bewerten, auf 33 % (- 7 %) gesunken.
- Die **aktuellen Mitarbeiterzahlen** zeigen ebenfalls eine **positive Entwicklung** im Vergleich zum Vorquartal. 22 % der Befragten (+ 14 %) verzeichneten gestiegene und ebenso Viele (- 3 %) gesunkene Mitarbeiterzahlen. Die **erwarteten Mitarbeiterzahlen** der nächsten sechs Monate werden von 65 % der Instandhalter als **gleichbleibend** eingeschätzt.
- Die **Auslastung der Mitarbeiter** wird trotz steigender Mitarbeiterzahlen von 83 % als hoch wahrgenommen (+ 8 %). Der Trend der starken Auslastung der Instandhalter setzt sich nun schon seit sechs aufeinanderfolgenden Quartalen fort. Die **zukünftige Auslastung** stufen allerdings nur noch 30 % (- 12 %) der Teilnehmer als steigend und die restlichen 65 % als gleichbleibend ein.
- Der **aktuelle Anteil an Fremdleistungen** wird von 39 % der innerbetrieblichen Instandhaltungsabteilungen als hoch empfunden (+ 18 %). Ebenso viele Befragte **erwarten** einen steigenden Fremdleistungsanteil (+ 10 %), nur 9 % prognostizieren einen **Rückgang** in dieser Kategorie.
- Die **Wertschätzung** der Instandhaltungsabteilungen wird nach wie vor von 13 % der Instandhalter als schlecht wahrgenommen. 26 % der Befragten empfinden diese jedoch auch als gut (+ 9 %). Die Gesamtheit (100 %) der Teilnehmer erwartet in dieser Kategorie eine **gleichbleibende Entwicklung**.

In der nachfolgenden Grafik sind alle Fragen mit der dazugehörigen prozentualen Verteilung der Antworten dargestellt:

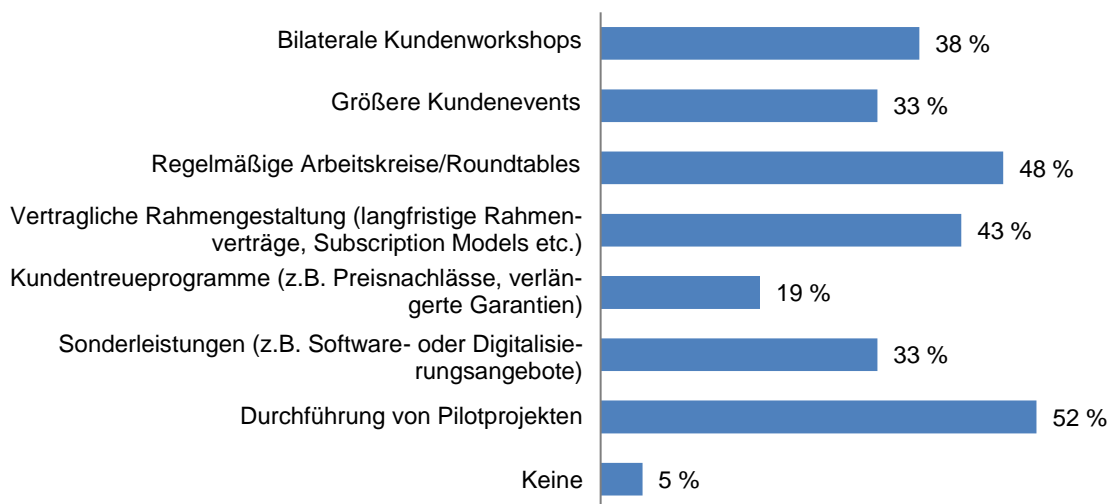


## ERGEBNIS DES SONDERTHEMAS „KUNDENPARTNERSCHAFTEN“ FÜR INDUSTRIELLE INSTANDHALTUNGSDIENSTLEISTER

- Um **Partnerschaften mit Kunden** zu beginnen, führen 52 % der befragten Dienstleister gemeinsame **Pilotprojekte** durch oder halten regelmäßige **Arbeitskreise** ab (48 %). Ähnlich verbreitet ist die Ausgestaltung einer Partnerschaft durch langfristige Rahmenverträge (43 %). Kundentreueprogramme hingegen werden am seltensten als Mittel zum Beginn einer Kundenpartnerschaft angegeben (19 %).
- Bei der durchschnittlichen Dauer von Zusammenarbeiten zeigt sich, dass ein Großteil der Befragten auf **langfristige Partnerschaften** setzt: Knapp ein Viertel (24 %) der Instandhaltungsdienstleister geben unbeschränkte Laufzeiten an. Mit einem Anteil von 29 % geben außerdem die meisten Teilnehmer eine durchschnittliche Laufzeit von acht bis zehn Jahren bei der Dauer ihrer Kundenpartnerschaften an. Weitere 28 % verteilen sich auf Zeitintervalle unter vier Jahren.
- Den größten Vorteil durch erfolgreiche Partnerschaften sehen die meisten Instandhaltungsdienstleister (95 %) in einer **erhöhten Kundenbindung**. Weiterhin sehen viele Teilnehmer einen Mehrwert in einem **erhöhten Wissensaustausch** (57 %), in **Wachstumschancen** durch ein gutes Kundenimage (52 %) sowie dem Erhalt von **Kundeninformationen** zur Angebotsentwicklung (48 %). Höhere Margen durch z. B. geringere Arbeitsvorbereitung sehen die wenigsten Instandhalter als einen Vorteil bei erfolgreicher Zusammenarbeit an (14 %).
- Betrachtete man die **Probleme**, welche eine Kundenpartnerschaft mit sich bringen kann, stechen drei Aspekte hervor. Die Befragten gaben am häufigsten **Koordinationschwierigkeiten** bzw. ineffizientes Management (33 %), **passives Reaktionsverhalten** (33 %) sowie **zu einseitige Partnerschaften** (33 %) als Schwierigkeiten an. 19 % der Dienstleister sehen keinen Mehrwert durch das Eingehen von Kooperationen und 14 % geben an, dass die (finanziellen) Aufwendungen zu hoch seien.

In der nachfolgenden Grafik sind alle Fragen mit der dazugehörigen prozentualen Verteilung der Antworten dargestellt:

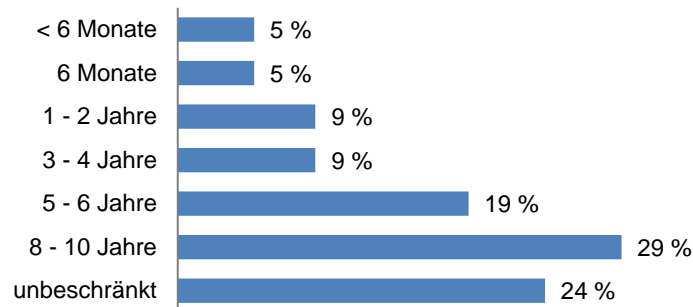
### ST1) Zu welchen Mitteln greifen Sie hauptsächlich, um Partnerschaften mit Ihren Kunden zu beginnen? (Mehrfachnennungen möglich)



#### WEITERE NENNUNGEN:

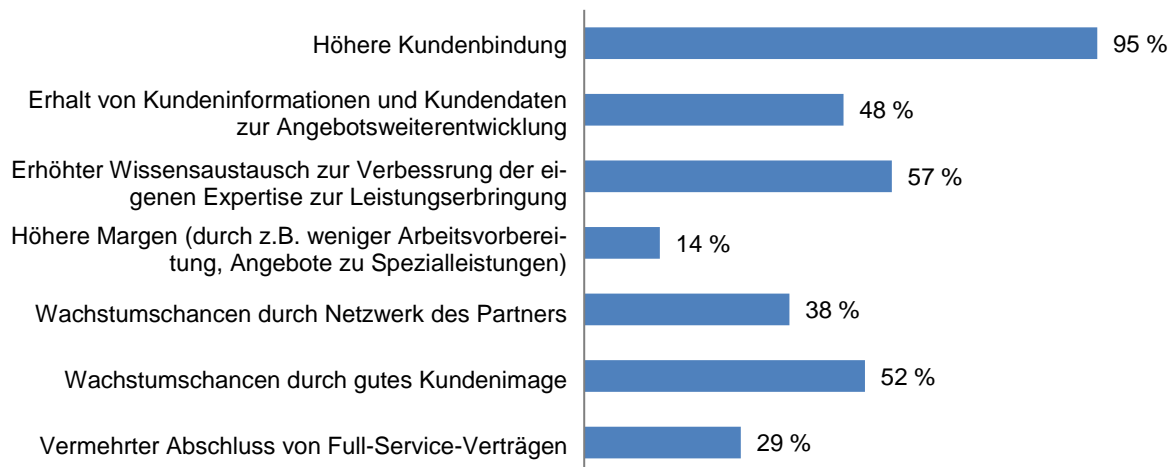
- Data-Stream für Smart Maintenance-Leistungen
- Data-Services

### ST2) Wie hoch waren die durchschnittlichen Laufzeiten Ihrer intensiven Zusammenarbeiten bzw. Partnerschaften?



### ST3) Was sind die größten Vorteile, die für Sie durch eine erfolgreiche Partnerschaft entstehen?

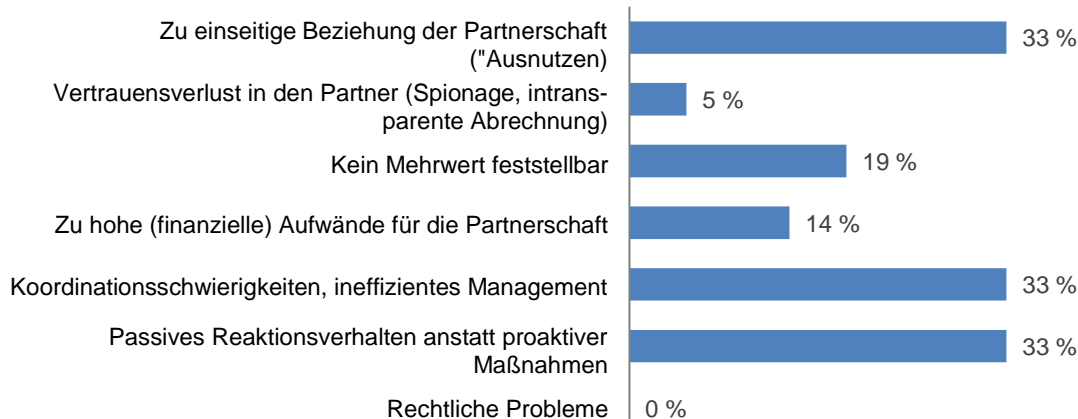
(Mehrfachnennungen möglich)



#### WEITERE NENNUNGEN:

- Entwicklung maßgeschneiderter Kundenleistungen

### ST4) Es gibt selten Partnerschaften ohne Kompromisse. Zu welchen Problemen oder Umständen haben Kooperationen Ihrer Erfahrung nach geführt? (Mehrfachnennungen möglich)



#### WEITERE NENNUNGEN:

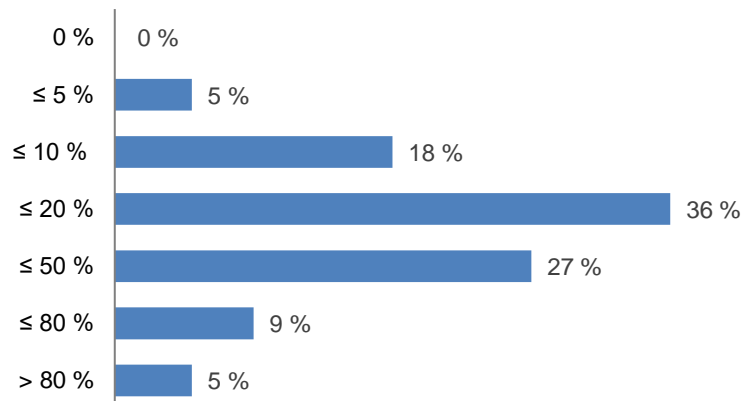
- Keine Probleme

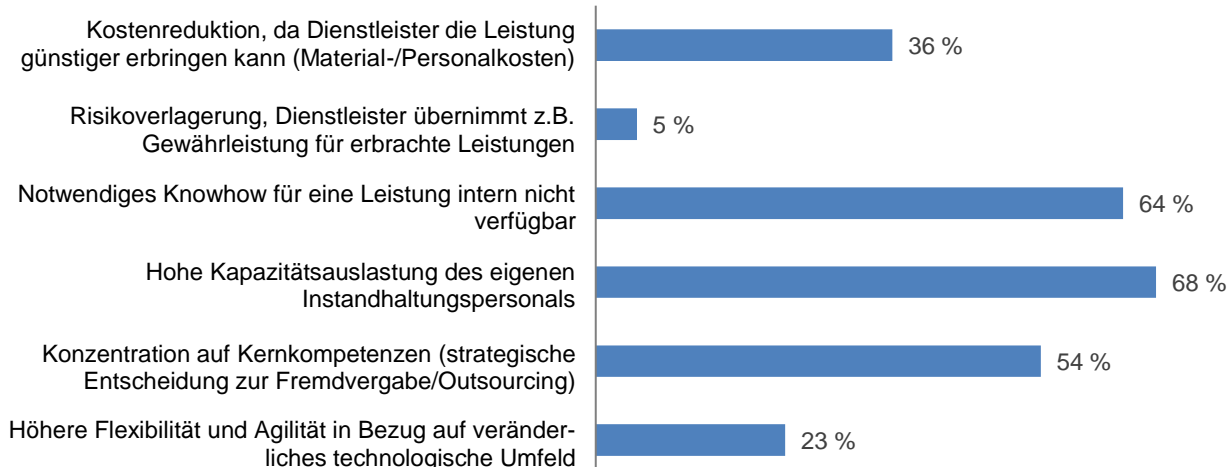
## ERGEBNIS DES SONDERTHEMAS „FREMDVERGABEPROZESSE“ FÜR INNERBETRIEBLICHE INSTANDHALTUNGSABTEILUNGEN

- Die meisten **Instandhaltungsabteilungen** (36 %) geben an, **ein Fünftel** oder weniger Ihrer Aufträge **fremd zu vergeben**. Auch der Anteil der Befragten, die eine Fremdvergabe-Quote zwischen 20 % und 50 % angeben ist mit 27 % relativ hoch. Betrachtet man die Erwartungen zu den Fremdleistungsanteilen hinzu scheint eine zukünftige **Steigung** des durchaus **wahrscheinlich**.
- Dabei ist der häufigste **Grund für die Fremdvergabe** eine **hohe Kapazitätsauslastung** des eigenen Instandhaltungspersonals (68 %). Diese Beobachtung deckt sich damit, dass 83 % der internen Instandhaltungsabteilungen die Auslastung ihrer Mitarbeiter als hoch einstufen. Weitere Gründe für die externe Erfüllung eines Auftrages sind die **Konzentration auf die Kernkompetenzen** (54 %) und das **fehlende Knowhow** für die interne Erbringung einer Leistung (54 %). Risikoverlagerung geben hingegen nur 5 % der Teilnehmer als Grund für die Fremdvergabe an.
- Bei der Wahl der Dienstleister legen die meisten Instandhalter besonderen Wert auf **Technologie- und Engineeringexpertise** (77 %) gefolgt von **Produktions- bzw. Prozessexpertise** mit 45 %. Softwareexpertise und Methodenwissen hingegen bewerten jeweils nur 27 % der Instandhaltungsabteilungen als wichtige Kompetenz bei der Wahl ihres Fremdvergabepartners.
- Die **Bewertung der Fremdvergabepartner** fällt überwiegend **gut** (36 %) bis **befriedigend** (50 %) aus. Ausreißer nach oben (Bewertung mit Schulnote 1) oder nach unten (Schulnote 6) gibt es hierbei keine.
- **Qualitätsmängel** aufgrund fehlender Expertise bzw. eines zu niedrigen Qualifikationsniveaus des externen Anbieters ziehen mit 77 % am häufigsten einen **Wechsel des Fremdvergabepartners** nach sich. Außerdem klagt jeder Zweite der Befragten über **steigende** oder **überhöhte Preise** der Fremdvergabe. Fast ebenso häufig (41 %) werden zu hohe Reaktionszeiten bei nicht geplanten (Instandhaltungs-)Maßnahmen als Wechselgrund angegeben. Betrugsversuche gaben hingegen nur 9 % der Befragten an.

In der nachfolgenden Grafik sind alle Fragen mit der dazugehörigen prozentualen Verteilung der Antworten dargestellt:

### ST1) Der Anteil der fremdvergebenen Instandhaltungsleistungen an der Anzahl aller Aufträge beläuft sich auf ungefähr:

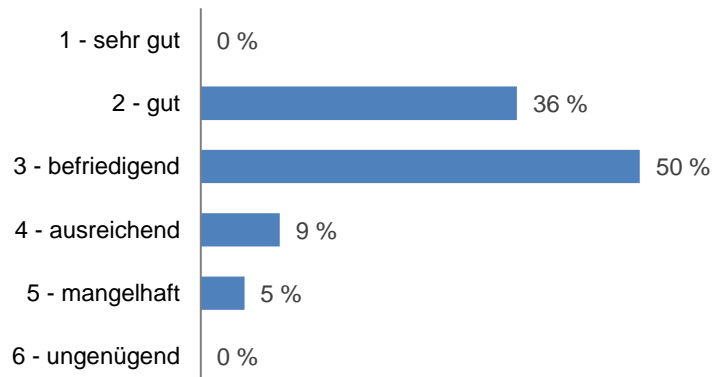


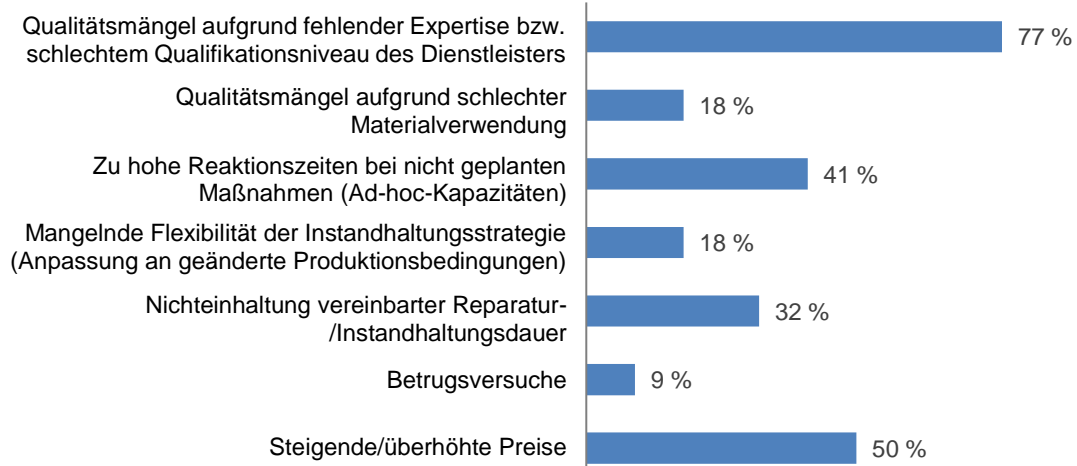
**ST2) Die häufigsten Gründe zur Fremdvergabe sind?** (Mehrfachnennungen möglich)**WEITERE NENNUNGEN:**

- Einstellungsstopp
- Notwendige technische Ausrüstung intern nicht verfügbar

**ST3) Im Falle einer Fremdvergabe: Welche Kompetenzen sind Ihnen bei der Wahl der Partner besonders wichtig?** (Mehrfachnennungen möglich)**WEITERE NENNUNGEN:**

- (kurzfristige) Verfügbarkeit
- Maschinenkenntnis

**ST4) Wie zufrieden sind Sie mit den Fremdvergabepartner?** (Schulnoten)

**ST5) Was sind Ihrer Meinung nach die häufigsten Gründe für den Wechsel Ihrer Fremdvergabeanbieter? Was sind die größten Ärgernisse im Rahmen der Fremdvergabe?** (Mehrfachnennung möglich)



## METHODIK DER BERECHNUNG

Im Rahmen der Auswertung werden, analog zum ifo-Geschäftsklimaindex, nur die Antwortmöglichkeiten „gut bzw. besser“ und „schlecht bzw. schlechter“ betrachtet. Das Vorgehen zur Indikatorbestimmung ist wie folgt:

1. **Bildung der Saldo-Werte** bzgl. der **Lage** und **Erwartung**, als Differenz zwischen den prozentualen Anteilen der Antworten „gut“ und „schlecht“ bzw. „besser“ und „schlechter“
2. **Bestimmung der Klima-Werte** durch Mittelwertbildung (geom. Mittelwert) zwischen den Salden **Lage** und **Erwartung**  $Klima = \sqrt{((Saldo_{Lage} + 200) * (Saldo_{Erwartung} + 200))} - 200$
3. **Bestimmung des Indexwertes** als Mittelwert der gleichgewichteten Klima-Werte mit einer Skala von -100 bis +100

### Einbezogene Fragen zur Bestimmung des Indikators

Für die Berechnung des Indikators wurden grundsätzlich nur Fragen berücksichtigt, deren Antworten einen eindeutig positiven oder negativen Einfluss auf Klima und Konjunktur in der Branche haben. Um den Indikatorwert langfristig vergleichbar zu machen, wird die Frage zum Sonderthema nicht berücksichtigt.

Bei den industriellen Instandhaltungsdienstleistern wurden alle Fragen in die Berechnung einbezogen. Folglich sind die wirtschaftliche Situation, die Auftragslage, die Mitarbeiterzahl sowie die Preise für Dienstleistungen in die Berechnung einbezogen worden. Bei den innerbetrieblichen Instandhaltungsabteilungen wurden nur die Fragen zur Budgetierung, der Mitarbeiterzahl sowie der Wertschätzung in die Berechnung einbezogen.

n=47

## AUTOREN

Das **Forschungsinstitut für Rationalisierung (FIR) e. V. an der RWTH Aachen** verfügt über mehr als 60 Jahre Erfahrung in der Entwicklung und Anwendung von Methoden zur Steigerung von Wachstum, Beschäftigung und Wettbewerbsfähigkeit.

### Forschungsinstitut für Rationalisierung (FIR) e. V. an der RWTH Aachen

Campus-Boulevard 55

52074 Aachen

Tel: +49 241 47705-204

Frederick.Birtel@fir.rwth-aachen.de



Frederick Birtel  
Leiter Competence-Center  
Instandhaltung

[www.fir.rwth-aachen.de](http://www.fir.rwth-aachen.de)
[www.instandhaltungsmanagement.de](http://www.instandhaltungsmanagement.de)

Das **FVI (Forum Vision Instandhaltung)** – mit mehr als 500 Mitgliedern aus Mittelstand, Großindustrie, Wissenschaft und Politik – verfolgt die Wissensvermittlung und das Aufzeigen von Zukunftstrends auf dem Gebiet der Instandhaltung.

### Forum Vision Instandhaltung e. V.

Wallstr. 8

40878 Ratingen

Tel: +49 172 779 27 48

woetzel@fvi-ev.de



André Wötzel  
Vorstand FVI

[www.fvi-ev.de](http://www.fvi-ev.de)

Nächster Erhebungszeitraum: April bis Juni 2019

[www.ih-indikator.de](http://www.ih-indikator.de)