

WHITEPAPER

# Instandhaltung im Mittelstand

5 Hebel für schnelle Verbesserungen



*Was wir in den Werken unserer Kunden immer wieder sehen –  
und wie es anders geht.*

# Vorwort

---

Die meisten Instandhaltungsorganisationen, die wir kennenlernen, sind nicht schlecht aufgestellt. Die Leute können ihren Job. Die Anlagen laufen. Es gibt Pläne, Wartungslisten, manchmal auch schon ein CMMS. Und trotzdem stimmt etwas nicht.

Wer einen Tag mitläuft, sieht überall dieselben Muster. Dieselben Anlagen, die immer wieder ausfallen. Dieselben Diskussionen mit der Produktion über Wartungsfenster. Dasselbe Suchen nach demselben Ersatzteil. Das ist kein Versagen. Es ist ein System, das gewachsen ist, statt gestaltet zu werden.

*Die meisten Probleme in der Instandhaltung sind nicht technisch. Sie sind strukturell.*

Die gute Nachricht aus unseren Projekten in der produzierenden Industrie: Die Hebel zur Verbesserung sind selten technisch und nie wirklich teuer. Sie liegen in der Art, wie Prozesse, Verantwortlichkeiten und Kennzahlen zusammenspielen. Wer hier ansetzt, sieht Veränderungen in Wochen, nicht Jahren.

In diesem Whitepaper zeigen wir Ihnen auf, wie diese Hebel in unseren Projekten verlässlich wirken. Sie sind nicht die spektakulärsten – aber genau das macht sie umsetzbar.

## HEBEL 1

### Anlagen nach Kritikalität priorisieren

---

Wenn wir bei einer Werksbegehung fragen: „Welche drei Anlagen würden Ihren Betrieb am härtesten treffen, wenn sie länger stillstehen?“, kommen die Antworten meist zögernd. Es gibt Diskussion im Team, oft Uneinigkeit. Das allein ist schon das Problem.

Eine systematische ABC-Analyse der Anlagen nach Kritikalität klingt trocken. Sie ist aber der Hebel, der alles andere überhaupt erst sinnvoll macht. Wer nicht weiß, welche 20 Prozent seiner Anlagen 80 Prozent des Schadens verursachen, verteilt seine Wartungsressourcen nach dem Zufallsprinzip – oder nach dem, der am lautesten ruft.

Typisch in unseren Projekten: Wir identifizieren bei der Kritikalitätsanalyse meist eine überschaubare Anzahl an Anlagen, die gemeinsam über 70 Prozent des Ausfallrisikos tragen. Sobald die Liste steht, ändert sich oft die Diskussion um Wartungsbudgets schlagartig. Statt „Wir brauchen mehr Leute“ heißt es plötzlich „Wir setzen die Leute, die wir haben, anders ein.“

Was hier zwingend dazugehört und gerne übersehen wird: die Ersatzteilstrategie. Eine A-Anlage ohne gesicherte Versorgung mit den kritischen Verschleißteilen bleibt verwundbar – selbst bei perfekter Wartungsplanung.

## HEBEL 2

### Von reaktiv zu präventiv – ohne Big-Bang-Projekt

---

Fast jedes Werk hat irgendwann den Versuch gemacht, präventive Instandhaltung systematisch einzuführen. Solche Projekte sind ambitioniert. Und meist versanden sie.

Der Fehler ist fast immer derselbe: zu viel auf einmal. Eine komplette Umstellung aller Anlagen, alle Wartungspläne neu, alles im CMMS dokumentiert. Das überfordert die Organisation und endet im Papierfriedhof.

Was funktioniert: An den Top3-Anlagen aus der Analyse beginnen. Für jede einen konkreten Wartungsplan entwickeln, der auf den eigenen Erfahrungswerten basiert – nicht auf Herstellerempfehlungen, die für oftmals andere Einsatzumgebungen gemacht wurden. Erst wenn das funktioniert, die nächsten drei.

Diese stufenweise Vorgehensweise hat zwei Effekte. Erstens entsteht in den ersten sechs Monaten ein sichtbarer Erfolg, der die Organisation motiviert. Zweitens lernt das Team beim ersten Pilotprojekt, was für das Rollout wirklich gebraucht wird. Beides macht den Unterschied zwischen einem Projekt, das durchgezogen wird, und einem, das im Sande verläuft.



## HEBEL 3

### Kennzahlen, die wirklich weiterhelfen

---

OEE, MTBF, MTTR. Fast jeder Instandhaltungsleiter kennt diese Abkürzungen. Aber wenn wir nach den aktuellen Werten fragen, gibt es selten klare Antworten. Und wenn doch, gibt es selten klare Konsequenzen aus den Werten.

*Eine gute Scorecard ist nicht die mit den meisten KPIs, sondern die mit den wenigsten – aber konsequent genutzt.*

In unseren Projekten reduzieren wir Kennzahlensysteme häufiger, als wir sie erweitern. Vier bis fünf KPIs reichen für die monatliche Steuerung: eine zur Verfügbarkeit, eine zu den Kosten, eine zum Planungsgrad, eine zum Bestand kritischer Ersatzteile. Mehr braucht das Management nicht. Und nur was regelmäßig diskutiert wird, bleibt im Gedächtnis und verändert das Verhalten.

Wichtig dabei: Die Kennzahlen müssen ehrlich sein. Eine geschönte OEE-Zahl, die alle Stillstände durch „Wartungsfenster“ als geplant deklariert, lügt sich selbst in die Tasche. Ehrlichkeit bei den Zahlen ist eine Kulturfrage – und der schwierigste Teil der ganzen Übung.

#### **HEBEL 4**

### **Schnittstelle Produktion – Instandhaltung**

---

Wenn es Konflikte zwischen Produktion und Instandhaltung gibt – und es gibt sie in fast jedem Werk – sind sie selten persönlich. Sie sind strukturell.

Die Produktion will produzieren. Die Instandhaltung will warten. Beide haben recht. Was fehlt, ist meist ein klarer Mechanismus, wie zwischen den Zielen entschieden wird. Wer entscheidet über die Freigabe eines Wartungsfensters? Wer priorisiert, wenn drei Anlagen gleichzeitig stören? Wer trägt das Ergebnis – Verfügbarkeit auf der einen, Wartungsqualität auf der anderen Seite?

Ein kurzes Tagesmeeting zwischen Schichtführern von Produktion und Technik wirkt oft erstaunlich. Zehn Minuten, jeden Morgen, mit drei Punkten: Was läuft, was steht an, was eskaliert. Die meisten Konflikte lösen sich auf, wenn sie früh sichtbar werden.

Wichtiger als das Format ist die Disziplin. Ein Daily, das nach drei Wochen wieder einschläft, hat den umgekehrten Effekt: Es bestätigt allen Beteiligten, dass solche Versuche bei uns ohnehin nichts bringen.



## Wissen sichern, bevor es geht

---

Der Mitarbeiter, der seit 28 Jahren weiß, dass man die Pumpe vor dem Anlauf erst zwei Sekunden manuell durchdrehen muss, geht in zwei Jahren in Rente. Niemand wird das je dokumentieren. Weil niemand weiß, dass er es weiß.

Wissensverlust in der Instandhaltung ist meist still und plötzlich. Er passiert nicht über Jahre, sondern an dem Tag, an dem ein erfahrener Techniker ausfällt oder das Unternehmen verlässt.

Was hilft, ist nicht die große Wissensmanagement-Initiative. Was hilft, sind kleine, robuste Mechanismen: Wartungsstandards, die nicht von einem Einzelnen, sondern im Team erarbeitet werden. Tandem-Einsätze junger und erfahrener Techniker. Ein einfaches Protokoll nach jeder größeren Störung – was war das Problem, was war die Lösung, was haben wir gelernt. Drei Sätze reichen oft.

Dasselbe gilt für das Wissen um Ersatzteile. Welche Lieferanten halten was auf Lager? Wo sind die kritischen Verschleißteile in unserem eigenen Lager wirklich? Wenn diese Information nur in einem Kopf existiert, ist sie ein Risiko.

## Was die fünf Hebel gemeinsam haben

---

Keiner der fünf Hebel ist neu. Keiner ist spektakulär. Keiner kostet viel Geld.

Und genau das ist der Punkt. Die Instandhaltungsorganisationen, die wir als reif erleben, machen nicht besonders außergewöhnliche Dinge. Sie machen ganz normale Dinge konsequent. Tag für Tag, Jahr für Jahr.

Der schwierigste Teil ist nie die Methode. Es ist der Schritt vom Erkennen zum Tun. Genau dort scheitern die meisten Initiativen – und genau dort setzen wir mit unserem Quick-Check an. Ein Tag vor Ort, eine ehrliche Bestandsaufnahme, eine priorisierte Liste der ersten konkreten Schritte.

*Wenn Sie sich an mehreren Stellen wiedererkannt haben, ist das Ihr Ergebnis aus diesem Whitepaper.*

Der nächste Schritt liegt bei Ihnen.

## DER NÄCHSTE SCHRITT

# Instandhaltungs-Quick-Check

Ein Tag vor Ort. Strukturiertes Assessment Ihrer Anlagen, Prozesse, Organisation und Ersatzteillogistik. Innerhalb von fünf Arbeitstagen erhalten Sie einen kompakten Ergebnisbericht: Ihre Top-5-Schwachstellen, zwei bis drei Quick-Wins mit Umsetzungsbeschreibung, eine priorisierte 3-Monats-Roadmap.

*Vereinbaren Sie ein 15-minütiges Telefonat, um zu prüfen, ob und wie wir Sie unterstützen können.*

---

## SCHULTE BERATER + PLANER

Kinderhaus 17 · 48159 Münster

Tel +49 (0)251 / 8 57 18-0 · mail@sbp-ms.de

[www.sbp-ms.de](http://www.sbp-ms.de)

## ÜBER UNS

### Schulte Berater + Planer

---

Wir begleiten mittelständische Unternehmen aus der Getränke-, Lebensmittel- und FMCG-Branche bei der Optimierung ihrer Wertschöpfungskette. Unser Beratungsspektrum gliedert sich thematisch in diese fünf Felder: Standorte, Technik, Prozesse, Organisation und IT-Systeme.

Was uns von klassischen Beratungen unterscheidet: Wir denken nicht nur in Konzepten, sondern in Umsetzungen. Unsere Empfehlungen sind so weit konkretisiert, dass Ihr Team am Tag nach unserem Verlassen des Werks anfangen kann.