

## **Betreibermodelle / Pay on Production**

Interview mit Professor Dr. Dr. Horst Wildemann

München. Die Verbesserungsfähigkeit der Produktivität und Kosteneffizienz erwächst zunehmend zu den entscheidenden Erfolgsfaktoren einer wettbewerbsfähigen, anlagentechnischen Infrastruktur eines Unternehmens. In den letzten Jahren gewinnen Betreibermodelle wie Pay on Production (PoP) Konzepte zunehmend an Bedeutung. Prof. Horst Wildemann beantwortet Fragen über Chancen von PoP in der deutschen Industrie

Pay on Production ist Ihr großes Thema. Wie oft wird es in deutschen Unternehmen bereits angewandt?

Die Nutzung dieses Konzeptes ist noch nicht sehr verbreitet. Große Automobilbauer wie Ford oder die im französischen Hambach produzierende Micro Compact Car Smart GmbH wenden PoP allerdings schon an. Sehr verbreitet sind aber zurzeit Planungsansätze. Viele prüfen diese Option, um Investitionen auf einem anderen Weg zu tätigen. Diese Diskussion über die zweckmäßigen Konzepte und deren Realisierbarkeit ist ganz rege. Sie erstreckt sich von der Automobilindustrie bis hin zum Maschinenbau, vor allem auch in der Elektro- und in der Konsumgüterindustrie, etwa bei der Produktion von Handys, also bei sehr volatilen Märkten.

In welchen Bereichen wenden die Unternehmen PoP an?

Hier gibt es unterschiedliche Ansätze. Zuerst kann unterschieden werden, ob die PoP-Modelle im primären Wertschöpfungsprozess, also dem Kernprozess der Abnehmerunternehmen eingesetzt werden, oder ob es sich um periphere Anlagen und Prozesse handelt. Ein Beispiel für den primären Bereich ist ein Betreibermodell für Lackier- oder Karosseriestrassen. Hier betreibt der Anlagenhersteller seine eigenen Anlagen und wird nach gefertigter Menge bezahlt. Im peripherem Bereich werden zum Beispiel Druckluft-Modelle, die nach der abgenommenen Menge bezahlt werden, anstatt sich einen Kompressor zu kaufen, eingesetzt. Weiterhin kann zwischen dem Aufgabenumfang und der Verflechtungsintensität der Betreibergesellschaft unterschieden werden. Es gibt Modelle, die nur die Anlagenverfügbarkeit verkaufen, Modelle die die Gesamtproduktivität der Anlage verbessern, also auch Eingangsgrößen wie Produktionsmittel und die Betriebsführung mit übernehmen, sowie Modelle, die darauf abzielen, durch Innovationen der Anlagentechnologie das gefertigte Endprodukt zu verändern und zu verbessern.

Welche Chancen und Risiken bergen diese Betreibermodelle?

Betreibermodelle sind durch eine Ambivalenz gekennzeichnet. Auf der einen Seite stellen sie eine langfristige Wertschöpfungspartnerschaft mit hohen Einsparpotentialen dar, auf der anderen Seite werden vom Betreiber höhere Risiken in Kauf genommen. Aus Sicht des Betreibers ist vor allem die Möglichkeit der Erschließung neuer Absatzkanäle und Märkte relevant. Für den Konzessionsgeber geben Betreibermodelle die Möglichkeit zur Bilanzverkürzung und Risikoteilung. Seit dem Bilanzbetrug des amerikanischen Unternehmens Enron wird jedoch seitens der Wirtschaftsprüfer sehr genau untersucht, inwiefern ausgelagerte Betriebsfunktionen nicht mehr in der eigenen Rechnungslegung konsolidiert werden müssen. Bei Unternehmen, die nach US-GAAP

bilanziert werden, müssen zum Teil hohe Restriktionen in der Gestaltung des Betreibervertrags hingenommen werden.

Gibt es Länder, in denen Pay on Production schon weiter verbreitet ist?

Für die Investition von öffentlichen Infrastrukturmaßnahmen gibt es in Asien viele positive Anwendungsbeispiele, sehr viel mehr als in Europa und in den USA. In Produktions- und Servicebereichen sind auch exemplarische Fälle in Europa realisiert.

Auch in anderen Produktfeldern, die Sie schon genannt haben?

In der Industrie ist dieses Konzept noch nicht sehr verbreitet. Pay on Production ist eine Innovation in der Organisation, wie man Fabriken betreibt, wie man sie effizient gestaltet. Hier waren Europäer immer sehr viel erfinderischer als Unternehmen in anderen Regionen.

Gibt es noch Sparten in der Industrie, wo dieses Konzept im Moment noch nicht angewendet

wird, bei denen es aber Sinn machen würde?

Ich sehe eine Reihe von Branchen, bei denen diese Konzepte Platz greifend werden. Das beginnt beim Service, geht über die ganze Infrastruktur bis hin zu Rechenzentren im IT-Bereich. Das Konzept wird vor allem dort Anwendung finden, wo seitens des Konzessionsgebers die Strategie eines kapitalarmen Wachstums angestrebt wird und seitens des Konzessionsnehmers das Know-how vorliegt, einen Mehrwert zum Eigenbetrieb der Anlagen durch die Ausgliederung in eine Betreibergesellschaft zu leisten.

Seit wann werden diese Konzepte realisiert?

In den letzten 2 bis 3 Jahren wurde PoP intensiv diskutiert. Aber es gibt noch viele Vorbehalte gegenüber diesen Konzepten, da sie zu einer Neuverteilung von Chancen und Risiken führen und alle Konfliktfelder beinhalten, die es auch bei einem Outsourcing von Produktionsumfängen gibt. Hinzu kommt, daß sie bei der Planung dieser Modelle spezifisches Know-how wie Financial Engineering Leistungen benötigen, die für die Anlagenhersteller und Betreiber nicht uneingeschränkt zugänglich sind.

Welche Vorteile bietet das Betreibermodell?

Das traditionelle Konzept ist, daß ein Anlagenhersteller eine Anlage baut und diese vertreibt. Und der Anwender alle Betreiberfunktionen wie Finanzierung oder Service eigenständig wahrnimmt. Das Betreibermodell löst nun eine Reihe solcher Funktionen heraus und verbindet sie mit der Herstellung dieser Anlage. Es ist die Herstellung, der Betrieb, der Service und möglicherweise die Entsorgung in einer Hand. In meinen Untersuchungen konnte ich feststellen, dass Anlagenhersteller oftmals entscheidend höhere Kompetenzen hinsichtlich der Modernisierungsgeschwindigkeit, der Entdeckung von Kostenpotenzialen beim Betrieb der Anlage sowie den Instandhaltungs-, Wartungs- und Entstörungstätigkeiten besitzen. Die Einbindung und Vergütung der Betreibergesellschaft analog zur Anlagenverfügbarkeit oder -produktivität trägt entscheidend zur Realisierung dieser Potenziale bei.

Wie läßt sich Pay on Production gegen Kauf oder Leasing abgrenzen?

Das Leasing-Modell ist keine Alternative zu einem Betreibermodell, sondern es betrachtet lediglich die Finanzierungsfunktion. Zu einem Betreibermodell ist die Alternative Kauf und Selber-Betreiben. Die Frage der Finanzierung kann ganz unterschiedlich geregelt sein. Betreibermodell heißt, ich erzeuge eine Anlage, betreibe sie und mache den Service über die Nutzungsdauer der Anlage. Natürlich brauche ich dazu eine Finanzierung. Das können Leasingunternehmen aber auch andere Finanzierungsinstitute oder institutionelle Anleger, die sich mit Eigenkapital an der Betreibergesellschaft beteiligen, sein.

Wenn wir ins Jahr 2020 schauen – welchen Stellenwert könnte Pay on Production haben?

Das Stichwort Konzentration auf Kernkompetenzen läßt erkennen, daß PoP auch 2020 noch an Verbreitung gewinnen wird. Insbesondere in Märkten hoher Volatilität und hoher Variantenvielfalt wird PoP eine große Verbreitung finden, weil Volumen- sowie Variantenflexibilität übertragen wird und deshalb die Komplexität der gesamten Wertschöpfungskette reduziert werden kann. Hierzu kommt die Tendenz großer Unternehmen, in Industrieparks, in unmittelbarer räumlicher Nähe zu ihren Produktionsstätten, eine größere Anzahl Zulieferunternehmen anzusiedeln und dort Wertschöpfungsumfänge in Betreiber- und PoP-Modellen zu vergeben.

Literaturhinweis:

**Betreibermodelle – Leitfaden zur Berechnung, Konzeption und Einführung von Betreibermodellen und Pay-on-Production-Konzepten**, 2. Aufl., München 2003, ISBN 3-934155-43-X

Weitere Informationen unter: [www.tcw.de](http://www.tcw.de)

Diesen und weitere Aufsätze von Prof. Wildemann finden Sie unter:

<http://www.tcw.de/publikationen/aufsaeetze/>

Informationen zu den Beratungsleistungen der TCW GmbH & Co. KG zum Thema Einkaufsmanagement finden Sie unter:

[http://www.tcw.de/tcw\\_V1/main.php?Action=DoPublics.showPage&menuId=10](http://www.tcw.de/tcw_V1/main.php?Action=DoPublics.showPage&menuId=10)