

Horst Wildemann

Betreibermodelle – Wenn der Lieferant Mitunternehmer wird*

Die Integration von Zulieferanten in den eigenen Produktionsprozess bringt einen neuen Schub für das Change Management. Über die Implementierung von Betreibermodellen sammeln die Unternehmen Erfahrungen für die Kooperation mit fremden Partnern im eigenen Haus. Sie machen damit den ersten Schritt in eine neue strategische Dimension.

In einem eher konservativen Umfeld wie es das Management von Unternehmen nun einmal zu recht ist, haben innovative Ansätze einen langen und zähen Weg vor sich. Allerdings zwingt der andauernde Kampf um Wettbewerbsvorteile gerade heute zur Prüfung und Nutzung aller sich bietenden Management-Tools und Strategie-Varianten. Nicht jede Innovation im Management, so zeigt sich immer wieder, ist auch wirklich eine. Andererseits haben Unternehmen wie Dell Computer oder der Netzwerkausrüster Cisco durch die konsequente Ausrichtung einer auf die Kernkompetenzen konzentrierten Unternehmensstrategie ein außerordentliches Wachstum in kurzer Zeit und im Endeffekt marktführende Positionen erreicht.

Strategie im neuen Jahrtausend hat eben sehr viel mit Change-Management und mit Konzentration auf Kern-Geschäftsfelder zu tun. Es lohnt sich die gesamte Palette der Management-Tools im Auge zu behalten und die passenden Anregungen im eigenen Umfeld umzusetzen. Eine der interessantesten Neuerungen sind Geschäftsmodelle, die es den Unternehmen erlauben, ohne den üblichen Kapitaleinsatz auf schnellstem Weg in eine konkurrenzfähige Größenordnung zu wachsen.

Das Prinzip ist einfach. Die Umsetzung um so schwieriger. Das liegt daran, dass in bestehenden Strukturen umwälzende Ansätze nur zäh verwirklicht werden können. Aber, zuerst einmal das Prinzip: Unternehmen in kapitalintensiven Branchen definieren ihre Kernfähigkeiten, konzentrieren sich darauf und überlassen alle anderen Aufgaben anderen Unternehmen. So könnte das Herzstück der Strategie eines Autoherstellers die Definition und das Design eines Fahrzeuges sein, dass exakt nach den Anforderungen einer bestimmten Kundengruppe entwickelt wurde. Wie etwa bei Smart und Mini.

Vereinfacht gesagt gibt das Unternehmen die Kosten nach draußen und holt den Mehrwert herein. Dabei muss allerdings eine Lösung gefunden werden, die es dem Unternehmen erlaubt, bei minimalem Einsatz die Systemkompetenz zur Beurteilung der Abläufe zu behalten.

Neben dem Outsourcing kommen bei dieser Strategie Betreibermodelle und Pay on Production Konzepte als vielversprechende Ansätze in Betracht. Es kommt dabei zu einer engen Partnerschaft zwischen dem abgebenden und dem betreibenden Partner. Beide können gewinnen, weil in der Kooperation die strategischen Stärken und das Know How beider Seiten voll zur Geltung kommen.

Die Bedeutung von Betreibermodellen kann weit über das Abgeben von Produktionskompetenzen hinausgehen. Sie sind auch ein Instrument zur grundlegenden Veränderung des Unternehmens. Das Management befreit sich von Ballast. Es kann seine Kernkompetenzen stärker ausbauen. Es können neue strategische Ansätze verwirklicht werden, die bisher an Kapitalmangel gescheitert waren. Zusätzliches Know How wird an das Unternehmen gebunden. Durch den Wegfall von Investitionen wird die Bilanz entlastet.

Das Unternehmen kann schneller wachsen. Es wird flexibler. Es wird produktiver. Es wird wettbewerbsfähiger und für Investoren attraktiver. Durch die Partnerschaft mit dem Betreiber wird das Risiko auf eine breitere Basis verteilt. Neue Quellen der Finanzierung können vom Produktionspartner durch kapitalgebende Investoren erschlossen werden.

Auf der Sollseite ist der größte Posten die Frage nach dem richtigen Management. Der Einsatz eines Betreibermodells ist ein radikaler Bruch mit den gewohnten Abläufen. Das Management muss außerordentlich flexibel auf die neue Umwelt reagieren. Dell hat mit seinem Konzept, der vom Kunden maßgeschneidert bestellten und bei Partnern produzierten Computer den Wettbewerb an die Wand manövriert. Aber keiner der Konkurrenten von IBM über Compaq zu Hewlett Packard hat es geschafft Dell zu kopieren. Versucht haben es alle.

Fallbeispiel MCC Smart

Die Produktion eines innovativen und preiswerten Kleinwagens war in den bestehenden Strukturen des DaimlerChrysler Konzerns kaum darstellbar. Deshalb war die Entscheidung für eine selbständige Unternehmenseinheit der erste Schritt.

Das neue Werk sollte mit einem Minimum an Kapitaleinsatz hochgezogen werden. Das Know How für den Bau eines Kleinwagens musste von den Partnern beschafft werden. Eine optimal organisierte Fertigung sollte kurze Produktionszeiten mit höchstmöglicher Flexibilität vereinbaren.

Das Ziel konnte nur durch eine radikale Verkürzung der Lernkurve erreicht werden. Aus diesen Anforderungen heraus wurde ein Betreibermodell entwickelt, das den Fertigungsanteil von MCC auf zehn Prozent reduziert. 90 Prozent der Herstellkosten werden von den Systemlieferanten getragen. Die wichtigsten: Bosch, Thyssen Krupp Automotiv für den Front- und Rear Powertrain, MG Dynamit Nobel für die Plastik Body Panels, VDO für das Cockpit, Stinnes und TNT für die Logistik, Magna Steyr für Rohbau und Spaceframe und Eisenmann für die Lackierung.

Alle beteiligten Betreiber haben ihre Produktionsanlagen selbst finanziert und erstellt. Die Zulieferer bauen ihre Teile am Band selbst ein. Von den gesamten Investitionskosten in Höhe von 415 Millionen Euro entfielen fast 200 Millionen auf die Betreiber. Die Produktionszeit konnte auf 4,5 Stunden pro Fahrzeug reduziert werden. Qualitätsmängel und der Aufwand für Nacharbeit am fertigen Auto sind wesentlich geringer als erwartet. Grund hierfür ist die enge Zusammenarbeit aller Beteiligten in der Produktionshalle. Die Folge sind kurze Informationswege, schnelle Fehleranalyse und prompte Entscheidungen.

Aus der Sicht der Lieferanten liegen die Vorteile in einer engen und auf Dauer angelegten Kooperation mit dem Hersteller. Die Kundenbeziehung wird festgeschrieben. Eigene Weiterentwicklungen können sofort umgesetzt werden. Der Zugewinn an Know How, das sich wieder in anderen Geschäften verwerten lässt, stärkt die Unternehmen. Ihr Risiko ist der Erfolg des Projektes: Je besser das gemeinsam produzierte Modell verkauft wird, um so höher ist auch ihr Gewinn. Die Bezahlung ihrer Leistung erfolgt per Pay on Production - also über Bezahlung für die tatsächlich produzierten Einheiten. Der Hersteller kommt in den Genuss der klassischen Vorteile eines Betreibermodells: Geringer Kapitaleinsatz, Zugewinn an Know How und geteiltes Risiko.

Nach ähnlichem Schema läuft eine Kooperation zwischen Ford und Eisenmann in Köln ab. Der Spezialist für Förderanlagen liefert, betreibt und installiert in eigener Verantwortung eine elektronische Hängebahn für den Transport von Bauteilen in die Montagehalle.

Finanzierung und technische Gestaltung liegen bei dem Betreiber. Die Bezahlung erfolgt über die tatsächlich transportierten Mengen. Somit ist auch hier der Betreiber am Risiko des Herstellers beteiligt. Dieses Modell überträgt Ford zur Zeit auf über 20 Zulieferunternehmen in einem Industriepark in Köln.

Fallbeispiel Lufthansa/Flughafen München

Bei der Lufthansa wurde für das Terminal II am Münchener Flughafen eine innovative Lösung über ein Betreibermodell mit der FMG gefunden. Das Problem der Airline ist, dass durch einen zu geringen Einfluss auf die Vorgänge am Boden der Erfolg des Unternehmens gravierend beeinträchtigt werden kann.

Die Prozessqualität in den Flughäfen hat entscheidenden Einfluss auf die Pünktlichkeit und die Schnelligkeit des Passagiertransfers am Boden. Zeitverluste beim Umsteigen können zu schlechter Auslastung der Flüge führen. Fluggesellschaften werden in den Reisebuchungssystemen nach der Dauer der jeweiligen Verbindung gelistet. Die schnellsten bekommen dabei die besten Plätze auf der ersten Seite. Durch eine Verkürzung der Umsteigzeiten auf den Drehkreuzen kann eine Airline mithin ihre Position in den Buchungssystemen verbessern. Durch das Betreibermodell für das neue Terminal kann die Lufthansa ihren Einfluss auf die Abfertigung optimieren. Sie gewinnt damit für alle Mitglieder der Star Alliance Wettbewerbsvorteile.

Zur Umsetzung des Modells wurde eine Betreibergesellschaft zur Durchführung der Planung, der Finanzierung, des

Baus und des Betriebs des neuen Terminals gegründet. Daraus ergeben sich für beide Seiten Vorteile:

- eine enge Bindung zwischen Fluggesellschaft und FMG
- Aufhebung des traditionellen Konflikts zwischen Flughafen und Airline in der Betreibergesellschaft
- Nutzung von Synergien durch den gemeinsamen Betrieb von Service-Büros für die Fluggäste
- Gestaltung des Terminals nach den Wünschen der Airline.

Grundsätzliche Überlegungen

Ein Betreibermodell kann nur gelingen, wenn beide Seiten, der Konzessionsnehmer und der -geber, einen betriebswirtschaftlichen Vorteil davon haben. Die hohen Investitionen und die Übernahme von Risiken müssen honoriert werden.

Weiterhin muss der Betreibergesellschaft ein möglichst hoher Spielraum für die Optimierung der Anlagen und Prozesse in eigener Verantwortung zugestanden werden. Ein wesentlicher Vorteil des Betreibermodells ist, dass durch die Ballung von Know How am Ort der Produktion eine höhere Verlässlichkeit der Prozesse und Qualität der Endprodukte erreicht wird.

Die Messung der Leistung und die Entgelte für die Betreibergesellschaft müssen transparent geregelt werden. Prämien und Pönalen für den erreichten Qualitätsstand sind von vornherein zu vereinbaren.

Eine faire Risikoverteilung liegt im Interesse beider Parteien. Die Notwendigkeit einer klaren Definition und Abgrenzung der Verantwortung der Parteien ist von entscheidender Bedeutung.

Die wesentlichen Gestaltungsfelder dabei sind:

- Verteilung von Kompetenzen zwischen den Partnern
- Aufteilung der Risiken nach bestem Wissen und Gewissen
- Zielsetzungen für Verbesserungen, die sich aus der Implementierung des Betreibermodells ergeben sollen.

Wer macht was?

Bei jedem echten Betreibermodell werden Verantwortungsbereiche des Unternehmens in die Betreibergesellschaft ausgelagert. Dies betrifft zunächst die Kompetenz für das Konzept, die Umsetzung und die Integration des konzessionsierten Bereichs in den Produktionsprozess. Dies geschieht auf Grund der Annahme, dass der Betreiber als Spezialist auf diesem Gebiet über das überlegene Wissen verfügt. Durch den Übergang der Verantwortung soll er animiert werden, seine besten Lösungen über die Vertragszeit hinweg zu realisieren. Allerdings muss der Konzessionsgeber die Kompetenz bewahren, um die Leistungen der Betreibergesellschaft beurteilen zu können. Er kann sich mithin nicht völlig aus dem jeweiligen Fachbereich zurückziehen.

Die Qualität der erbrachten Leistung spiegelt sich im Volumenoutput, in der Verfügbarkeit der Anlage und in der Verringerung von Qualitätsmängeln. Die Ziele des Betreibers und des Lizenzgebers sind dabei deckungsgleich: Durch reibungslose Produktion hoher Qualität wird das Ziel einer schnellen Amortisation der Investitionen am ehesten erreicht.

Für den Konzessionsgeber wirkt der Übergang der Verantwortung für Störfälle und mangelhafte Qualität entlastend. Bezahlt werden nur noch Gutteile. Andererseits kann der Betreiber durch die enge Integration in das Betriebsgeschehen die Prozesse besser beeinflussen als in der traditionellen Lieferanten-Rolle. Er kann seine Stärken besser ausspielen.

Wer trägt die Risiken?

Um es deutlich zu sagen: Betreibermodelle sind durch eine hohe Unsicherheit gekennzeichnet. Einerseits fehlen Erfahrungen, andererseits sind in die Zukunft projizierte Ertragserwartungen generell mit hohen Risiken verbunden. Hinzu kommt, dass die Risikosituation in jedem Fall erneut abzuschätzen ist. Die Partner können sich in der Regel nur auf einer Vertrauensbasis verständigen: Da beide ein vitales Interesse daran haben, dass das Projekt funktioniert, müssen nicht eingeplante Eventualitäten einvernehmlich gelöst werden. Dies gilt insbesondere im Hinblick darauf, dass der Konzessionsnehmer in der Regel das wirtschaftlich schwächere Unternehmen ist. Bei einem mittelständischen Zulieferer kann ein misslungenes Projekt schnell in eine Existenzkrise ausarten.

Die Beherrschung der Risiken spielt mithin eine entscheidende Rolle für den nachhaltigen Erfolg von Betreibermodellen.

Eine Klassifizierung der Risiken analog zur Verteilung der Kompetenzen ist daher unumgänglich. Für den Erfolg von Betreibermodellen ist in diesem Zusammenhang die Beantwortung einer anderen Frage von großer Bedeutung: Lassen sich durch den Einsatz des neuen Modells die Risiken insgesamt besser beherrschen oder nehmen sie weiter zu? Der grundlegende Unterschied gegenüber einer Zulieferbeziehung ist beim Betreibermodell der Übergang von Kosten- und Leistungsrisiken schon während der Errichtungsphase. Der Betreiber ist vollverantwortlich, denn das Unternehmen hat die Aufgabe an den Spezialisten übergeben in der Erwartung, dass dieser den Job besser erledigen kann, als das eigene Management.

Im Prinzip muss dadurch eine Verbesserung der Risikosituation eintreten. Denn jetzt trägt der Verursacher der möglicherweise auftretenden Probleme selbst die Verantwortung. Der Spezialist kann mithin früher erkennen, wenn Gefahr im Verzug ist. Er kann schneller in eigener Verantwortung reagieren. Auch die Erreichung der Leistungswerte während des Betriebs wird sich durch die enge Kooperation mit dem Lizenzgeber am Ort der Produktion besser steuern lassen, als in den klassischen Lieferantenbeziehungen. Die Instanzenwege sind kürzer geworden. Das eingesetzte Personal ist durch ständige Anwesenheit mit den Prozessen und Anlagen besser vertraut.

Aus der Sicht des Konzessionsgebers könnte sich ein höheres Risiko daraus ergeben, dass er bei einer Modernisierung der Anlagen nicht mehr die Freiheit hat, auf einen anderen Lieferanten zu setzen. Im Extremfall kann er dann den technologisch optimalen Zustand seiner Anlagen nicht mehr ohne Weiteres durchsetzen.

Der Charme des Modells liegt in der Verringerung des Kapitaleinsatzes auf Seiten des Lizenzgebers. Die Bilanz wird entlastet, weil der Konsolidierungszwang entfällt. Das Unternehmen wird dadurch an der Börse attraktiver. Beim Betreiber der Anlagen können Vorteile durch eine Reduzierung der Kapitalkosten eine Rolle spielen. Entweder durch Zugang zu besseren Finanzierungsbedingungen oder durch innovatives Financial Engineering. Dazu zählen Leasing, Cross-Border Leasing oder Asset Backed Securities, mit denen die Kosten der Investition reduziert werden können. Ein weiterer Teil des Risikos kann durch den Verkauf von Forderungen ausgelagert werden. Durch den Übergang der Verantwortung auf die Know How Träger werden Störfälle schneller beseitigt. Rüstzeiten werden verkürzt. Risiken bei Technologiewechseln oder neuen Produktgenerationen werden auf den Betreiber verlagert. Die strategischen Chancen ergeben sich aus der Konzentration der eigenen Ressourcen auf die Kernkompetenzen. Die komplexe Aufgabe der Steuerung und Kontrolle des Anlagenmanagements wird auf eine einfache Schnittstelle zur Betreiber-gesellschaft reduziert. Die Transparenz von Kosten und Leistungen wird erhöht. Kosten- und Terminrisiken sind in der Regel der Betreibergesellschaft zugeordnet.

Der Betreiber gewinnt ebenfalls. Erstens verbessert er seine Bindung mit dem Auftraggeber, der ihn bei weiteren Aufträgen als bevorzugten Partner berücksichtigen wird. Zweitens verfügt er über ein Einsatzfeld, in dem er nach eigenem Ermessen Innovationen und Neuentwicklungen unter Praxisbedingungen einsetzen kann. Drittens verzeichnet er einen Zugewinn an Know How und Renommee in seiner Branche. Beides kann er beim Wettlauf um neue Aufträge zum Nachweis der eigenen Angebotsqualität ins Feld führen.

Das strategische Moment

Unter dem Aspekt der Unternehmensführung kann das Umsteigen auf Betreibermodelle als Hebel für eine Veränderung der Unternehmenskultur im Sinne von Change Management genutzt werden. Durch die Einbeziehung von Dritten in die unternehmerische Leistungserstellung im Haus wird das Management zum Denken in anderen Dimensionen gezwungen. Kooperation tritt an die Stelle von Beherrschung.

Die falsche Vorstellung, alles in immer größerer eigener Verantwortung kontrollieren zu müssen, muss der Frage weichen: Wer kann einen bestimmten Auftrag am effizientesten erfüllen? Das Management rückt von der Philosophie des Beherrschens ab. Die Kunst der Kooperation tritt in den Vordergrund.

Weiterhin wird das Betreibermodell überall da besonders gute Ergebnisse bringen, wo es zur Beseitigung von Verschwendung eingesetzt wird. Unnötig aufgeblähte Produktionsanlagen und -methoden werden von den neuen Partnern aus ureigenem Interesse in optimierte Abläufe verwandelt. Den Gewinn davon haben beide Parteien.

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

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