

Horst Wildemann

Pay on Production ist im Kommen^{*}

Die Diskussion um wettbewerbsfähige Unternehmensstrukturen hat an Bedeutung gewonnen. Hierfür gibt es eine Reihe von guten Gründen: zunehmender Innovationsdruck, fortschreitende Globalisierung der Märkte, Wertewandel in der Gesellschaft und das Auftreten neuer leistungsfähiger Anbieter, um nur einige zu nennen. Bei Reorganisationsprojekten werden weltweit Ziele wie Steigerung der Produktivität, Verkürzung der Durchlauf- und Entwicklungszeiten und Steigerung der Produkt- und Prozessqualität mit unterschiedlicher Prioritätssetzung zur nachhaltigen Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit angestrebt. Bezüglich der anlagentechnischen Ausrüstung eines Unternehmens werden in diesem Zusammenhang der Ressourcen optimale Einsatz des Betriebs notwendigen Kapitals und dessen Verzinsung unter Shareholder Value-Gesichtspunkten zu den entscheidenden Erfolgsfaktoren.

Durch diese Entwicklung kommen in den letzten Jahren Betreibermodelle und Pay on Production-Konzepte zunehmend zum Einsatz. Beides sind Konzepte, bei denen die Finanzierung und der Betrieb von anlagentechnischer Infrastruktur aus dem Unternehmen herausgelöst und an eine Betreibergesellschaft vergeben werden. Die Aufgaben der Betreibergesellschaft reichen von der Planung und Finanzierung der Anlagen über den Bau und den eigenständigen Betrieb der Anlage, mit dem die Investition refinanziert wird, bis zur Übergabe der Anlage an den Konzessionsgeber nach Ende der Vertragslaufzeit. Die Argumente, die für die Umsetzung dieser Konzepte sprechen, sind Kosten-, Flexibilitäts- und Produktivitätsverbesserungen sowie die Verlagerung der Investitionsfinanzierung auf den Betreiber.

Zwei aktuelle Beispiele aus der Praxis

Im vergangenen Jahr haben vor allem zwei Betreibermodelle in Deutschland Aufsehen erregt: Das neue Terminal 2 am Flughafen München und die Auslagerung der Lackierung des Automobilproduzenten Ford in Köln. Neu am Flughafen München ist, dass sich nicht ein Konsortium aus Banken und Baugesellschaften an der Betreibergesellschaft beteiligt, sondern ein Kunde der Flughafengesellschaft, die Lufthansa AG. Die Vorteile liegen auf beiden Seiten. Die Flughafen München GmbH (FMG) kann durch die Einbeziehung ihres wichtigsten Kunden in das Betreiberkonzept eine langfristige Wertschöpfungspartnerschaft sichern und gleichzeitig durch die Übernahme von 40 Prozent der Investitionskosten durch die Lufthansa AG das Investitionsrisiko deutlich senken. Für die Lufthansa wirkt sich die Beteiligung an der Betreibergesellschaft positiv auf den operativen Ablauf sowie die Kundenbindung aus.

Im zweiten Fall, der Auslagerung der Lackierung des Ford Produktionsstandortes Köln, ist die Einführung des Betreiberkonzepts sehr stark von Seiten des Konzessionsgebers forciert worden. Die Firma Eisenmann, Hersteller der Lackieranlagen, ist nun auch als Betreiber der Anlagen tätig. Die Entrichtung des Betreiberentgelts ist stark an den Umsatz der Ford AG in Köln gekoppelt und richtet sich im wesentlichen nach der Anzahl produzierter Fahrzeuge. Die Investitionskosten der Anlage gehen zu Lasten des Betreibers, der sich über die Menge der Gutteile von produzierten Fahrzeugen refinanzieren muss. Das Betreiberkonzept erhöht demnach erheblich die Abhängigkeit des Anlagenherstellers von Ford und entlastet dessen Bilanz von Investitionen.

Rechtsicherheit für beide Seiten

Die Veränderungen, die sich in der Struktur der Zulieferindustrie sowie im produzierenden Gewerbe durch die Einführung des Betreiber-Konzepts ergeben, sind erheblich. Durch die Übernahme von Tätigkeiten der Zulieferer innerhalb der direkten Wertschöpfungskette der Abnehmer verwässern und verschieben die Unternehmensgrenzen, Aufgaben, Kompetenzen sowie Risiken in bedeutendem Maße. Um aufgrund der langen Vertragslaufzeiten rechtliche Sicherheiten für Betreiber sowie Nutzer zu schaffen, ist ein kompliziertes Vertragsgebilde zu entwickeln. Hierbei muss aus Sicht der Betreibergesellschaft vor allem ein kontinuierlicher, positiver Cash-flow gesichert werden. Dies mündet deshalb oft in Vertragsklauseln wie Take and Pay - Take Not and Pay oder der Festschreibung bestimmter Mindestabnahmemengen. Der Anlagennutzer hingegen ist wesentlich von der Wirtschaftlichkeit und der Qualität des Anlagenoutputs abhängig. Hierdurch werden im Betreibervertrag Entgeltregelungen getroffen, die mit Hilfe von Strafgeldern oder Prämien die qualitativen Leistungen der Betreibergesellschaft berücksichtigen.

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

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