

Herausgeber: Univ.-Prof. Dr. Dr. habil. Dr. h.c. Horst Wildemann

Copyright by TCW Transfer-Centrum GmbH & Co. KG
TCW-report Nr. 50
München 2004

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie;
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Wildemann, Horst

Betreibermodelle - Eine neue Outsourcingstrategie?

München, Transfer-Centrum GmbH & Co KG

ISBN 3-934155-20-0

Verlag: TCW Transfer-Centrum GmbH & Co. KG - Leopoldstr. 145, 80804 München - Tel: 089/360-523-11, Fax: 089/361 023 20
eMail: mail@tcw.de, *Internet:* <http://www.tcw.de>

Alle Rechte, auch die der Übersetzung in fremde Sprachen, vorbehalten. Kein Teil dieses Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form, auch nicht zum Zwecke der Unterrichtsgestaltung, reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet werden.

Was der TCW-report „Betreibermodelle“ leistet:

Die Diskussion um wettbewerbsfähige Unternehmensstrukturen hat vor dem Hintergrund zunehmenden Innovationsdrucks, fortschreitender Globalisierung der Märkte, des Wertewandels in der Gesellschaft und des Auftretens neuer leistungsfähiger Anbieter an Bedeutung gewonnen. 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 wird in diesem Zusammenhang der ressourcenoptimale Einsatz des betriebsnotwendigen Kapitals und dessen Verzinsung unter Shareholder Value-Gesichtspunkten zu dem entscheidenden Erfolgsfaktor. 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. Der Betrieb der Anlagen erfolgt durch einen externen Partner, der alle entsprechenden Instandhaltungs- und Betriebsleistungen übernimmt. Der vorliegende TCW-report leistet einen Beitrag zur strukturierten Gestaltung und Einführung dieses Konzepts. Er zeigt grundlegende Handlungsfelder und Rahmenbedingungen auf und stellt Leitlinien für eine erfolgreiche Ausgestaltung von Betreibermodellen zur Verfügung.

Der Autor:



Horst Wildemann, Univ.-Prof. Dr. Dr.habil. Dr. h.c.
Technische Universität München

Redaktionelle Mitarbeit:



Florian Siemer, M. Eng.
Technische Universität München



Jan Hunger, Dipl.-Ing. Dipl.-Wirtsch.-Ing.
Technische Universität München

Inhaltsverzeichnis

<i>Betreibermodelle - Eine neue Outsourcing-Strategie?</i>	1
Welche Defizite sind in der Praxis vorzufinden?	6
Welche Potenziale können durch Betreibermodelle realisiert werden?	10
<i>Wie werden Betreibermodelle ausgestaltet?</i>	14
Welche Aspekte sind bei der Gestaltung von Betreibermodellen zu berücksichtigen?	15
Wie sind die Geschäftsstrategien auszugestalten?	17
Welche Leistungen werden im Betreibermodell erstellt?	19
Welche Dienstleistungs- und Servicestrategien lassen sich verfolgen?	21
Wie sehen die Vertragsbeziehungen für Betreibermodelle aus?	23
Welche Aufbauorganisation kann gewählt werden?	32
Wie wird das Financial Engineering des Betreibermodells gestaltet?	37
Wie ist das Controlling zu konzipieren?	45
Welche Risiken sind zu berücksichtigen?	48
<i>Können Betreibermodelle auch zur Finanzierung des Umlaufvermögens herangezogen werden?</i>	59
<i>Wie lassen sich Betreibermodelle einführen?</i>	64
Wie können die betriebswirtschaftlichen Wirkungen prognostiziert werden?	67
Nach welchen Kriterien sind die Partner auszuwählen?	71
Welches Vorgehen eignet sich für die Einführung?	75
<i>Was kann aus Fallstudien gelernt werden?</i>	77
Produktionsstandort Hambach des Automobilherstellers MCC Smart	77
Förderanlage des Ford Produktionsstandortes Köln	79

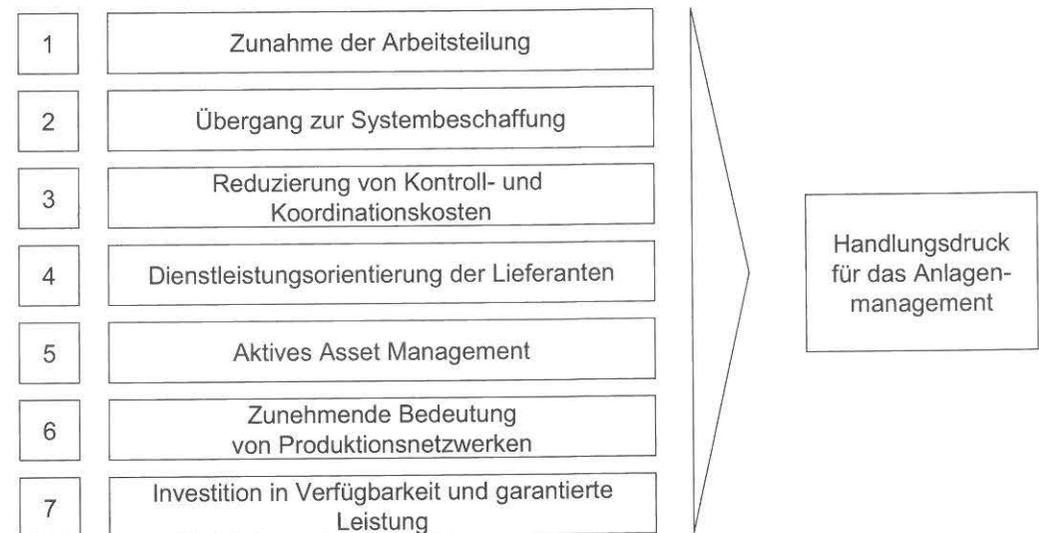
Flughafen München, Terminal II	80
Holland Zuid, High Speed Line	83
Railtrack UK als Negativbeispiel für die Ausgestaltung von Betreibermodellen	86
Dürr AG	89
OCÉ Printing Systems	91
IT-Betreibermodell	93
Welche Ergebnisse lassen sich aus den Fallstudien ableiten?	96
<i>Literaturverzeichnis</i>	98
<i>Impressum</i>	

Betreibermodelle - Eine neue Outsourcing-Strategie?

Für die anlagentechnische Ausrüstung eines Unternehmens wird die Verbesserungsfähigkeit der Produktivität und Kosteneffizienz zu einem entscheidenden Erfolgsfaktor. Studien über die zukünftige Gestaltung der Leistungstiefe der OEMs lassen darauf schließen, dass die Zahl der zu koordinierenden Schnittstellen und der Umfang abzustimmender Leistungen bei Entwicklung, Investment und Produktion weiter reduziert werden soll. Dies ist notwendig, da die allein sachgutbezogene Herstellung im Maschinen- und Anlagenbau immer weniger ausreicht, um im Wettbewerb am Markt bestehen zu können. Den von den Anlagennutzern geforderten, individuell auf den Kundennutzen zugeschnittenen Dienstleistungen kommen Angebote von Anlagenherstellern entgegen, die im Rahmen von Projektierungs-, Finanzierungs-, Fertigungs- und Betriebsführungsaufgaben Leistungen von der Entwicklungs-, Investitions- und Produktionsphase ganz oder teilweise zu übernehmen. Für die Fremdvergabe produktiver und produktionsnaher Leistungen lassen sich vier Ansatzpunkte unterscheiden.

1. Systempartner, Modullieferanten und Ingenieurdienstleister kooperieren in der Konzept-, System- und Modulentwicklung mit dem OEM sowie untereinander und führen eigenständige Entwicklungsprojekte durch.

Entwicklungstrends im Anlagenmanagement ...



➔ ... die die Evolution von Betreibermodellen begünstigen.

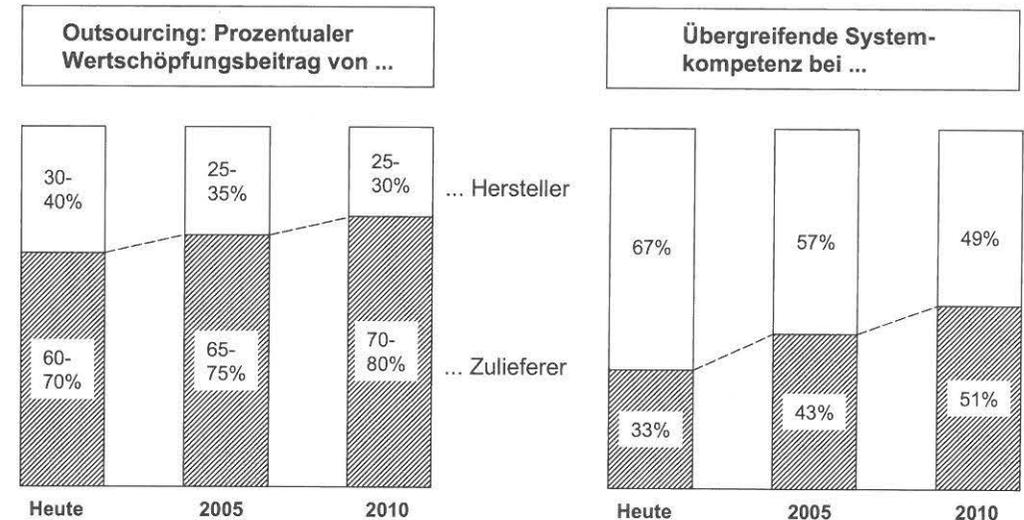
2. Abgegrenzte Leistungsumfänge aus Produktion, Logistik und Beschaffung werden Modullieferanten und Systempartnern übertragen.
3. Anlagenhersteller realisieren allein oder in Kooperation mit weiteren Ausrüstungsherstellern und Dienstleistungsanbietern die Planung, Finanzierung, Realisierung, die Betriebsführung, sowie die Instandhaltung der Anlagen.
4. Servicedienstleister übernehmen operative sowie Managementaufgaben, wie die Betriebsführung, die Logistik, die Energieversorgung, das Facility Management oder die Auslieferung.

Im Rahmen dieser Dienstleistungsorientierung werden bei der produktionstechnischen und maschinellen Anlagenausrüstung vor allem Betreibermodelle und Pay on Production-Konzepte in verschiedenen konzeptionellen Ausprägungen diskutiert. Zur Ausgestaltung effizienter maschinen- und anlagentechnischer Unternehmensinfrastrukturen haben sie sich als praktisches Instrument zur Verbesserung von Effizienz, Kosten und Verfügbarkeit erwiesen.

Ein Betreibermodell stellt die Übertragung der Gesamtverantwortung von einem öffentlichen oder privaten Auftraggeber für die Planung, den Bau, die Finanzierung und den Betrieb eines Projektes über einen begrenzten Zeitraum an einen oder mehrere Projektträger dar. Vor allem die Übernahme der Finanzierungs-

Durch übergreifende Systemkompetenz bei Zulieferern ...

Beispiel Automobilindustrie

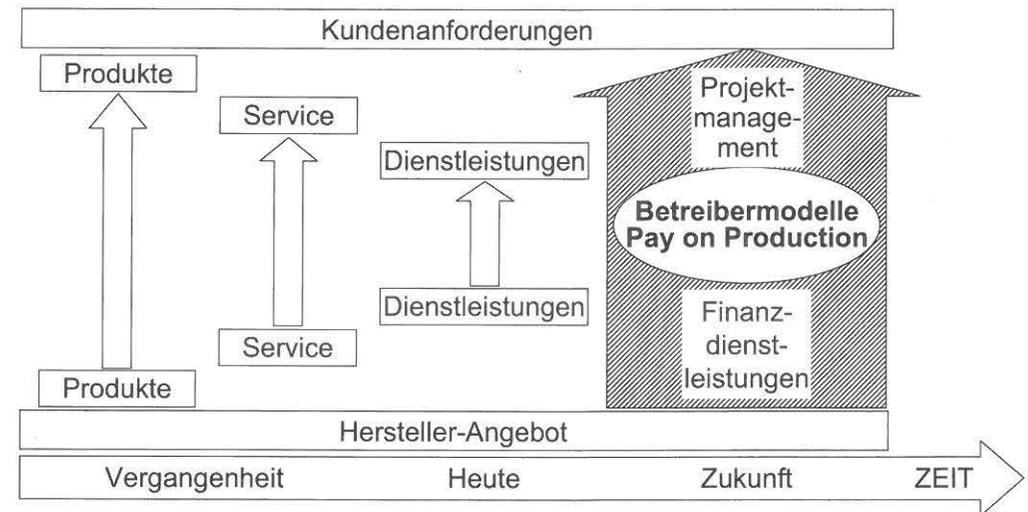


➡ ... wird sich die Wertschöpfungstiefe der OEMs weiter verringern.

funktion bedingt, dass die durch die Planung und die Erstellung der Anlage entstandenen Kosten während der Betriebsphase der Anlage durch die Projektträger eigenständig refinanziert werden müssen. Zusätzlich zu der mit einem traditionellem Turn-Key-Vertrag verbundenen Übernahme der zeitlichen und technischen Verantwortung wird folglich bei Betreibermodellen auch die kommerzielle Verwertung des Projektes an den Projektträger übergeben. Dies geschieht entweder über einen vorab definierten Zeitraum oder bis zum Ende der wirtschaftlichen Nutzungsdauer der Anlage. Betreibermodelle sind deshalb auch eine attraktive Gestaltung der Investitionsfinanzierung. Da die Anlagen vollständig von der Betreiber-gesellschaft finanziert, gebaut und über den Betrieb refinanziert werden, sind sie beim Konzessionsgeber nicht aktivierungspflichtig. Dieser bekommt somit den Vorteil eines Transfers der Investition zu variablen Kosten, die entsprechend dem Output der Anlage an die Betreibergesellschaft gezahlt werden. Die Bilanz des Konzessionsgebers wird somit von Investitionen geschont.

Die Gründe für die Einführung von Betreibermodellen und Pay on Production-Konzepten auf Seiten des Konzessionsgebers liegen in der verringerten Kapitalbindung, der Strategie eines kapitalarmen Wachstums unter Berücksichtigung des Shareholder Value-Gedankens sowie der Ermöglichung von kurzen und kurzfristigen Investitionszyklen. Operative Faktoren, die für dieses Konzept sprechen, sind Kosten-, Flexibilitäts- sowie Produktivitätsverbesserungen.

Ein Wechsel zum Lösungsanbieter ...



➡ ... ist die logische Entwicklung zur Erfüllung der Kundenanforderungen.

Aus Sicht der Anlagenhersteller ist vor allem die Möglichkeit der Erschließung neuer Absatzkanäle und Märkte durch die Beteiligung in einer Betreibergesellschaft relevant. Betreibermodelle sind jedoch durch eine Ambivalenz gekennzeichnet: Auf der einen Seite stellen sie eine langfristige Wertschöpfungspartnerschaft mit hohen Einsparpotenzialen dar, auf der anderen Seite werden hohe Risiken in Kauf genommen, die den Unternehmenswert des Anlagenherstellers gefährden können.

Laut VDMA werden Betreibermodelle bald in mehreren Industriezweigen Schule machen, da Vorteile für Konzessionsgeber und auch Anlagenlieferanten entstehen können. Ziel der Anbieter ist es, durch die Übernahme der Betreiberschaft Marktanteile im Wettbewerb zu erlangen und abzusichern. Hierbei können zwei grundsätzliche strategische Stoßrichtungen verfolgt werden:

- Erst durch das Angebot eines Betreibermodells als Finanzierungshilfe kann sich für den Abnehmer die Möglichkeit eröffnen, mit keinem oder nur geringem eigenen Kapitaleinsatz eine Komplettlösung zu erwerben. Dies ist möglich, da durch das Betreibermodell die Anlagen von der Betreibergesellschaft finanziert und über den beim Betrieb erzeugten Cash-flow refinanziert werden.
- Die zweite Stoßrichtung verfolgt das Ziel, durch die Übernahme von Dienstleistungen in Form des Betriebes der Anlagen

Motive für die Einführung von Betreibergesellschaften ...

Für den Auftraggeber

- Kostensenkung
- Kostensicherheit
- Planbare Mittelabflüsse
- Frühzeitige Verfügbarkeit neuer Technologie bei gleichzeitiger Vermeidung von Investitionsspitzen
- Vorfinanzierung durch Betreibergesellschaft
- Ein verantwortlicher Ansprechpartner
- Reduzierung Koordinationsaufwand
- Risikominderung
- Sicherung spezialisierten Know-hows
- Liquiditätsvorteil und Möglichkeit alternativer Mittelverwendung

Für die Konsortialpartner

- Langfristige Verträge
- Planbare regelmäßige Einnahmen
- Referenzen
- Absatzsicherheit
- Kein Akquisitionsaufwand nach Abschluss



... ergeben sich sowohl für den Auftraggeber als auch für die Mitglieder der Betreibergesellschaften.

die eigenen Kompetenzen auszubauen und somit die Wettbewerbsposition zu verbessern.

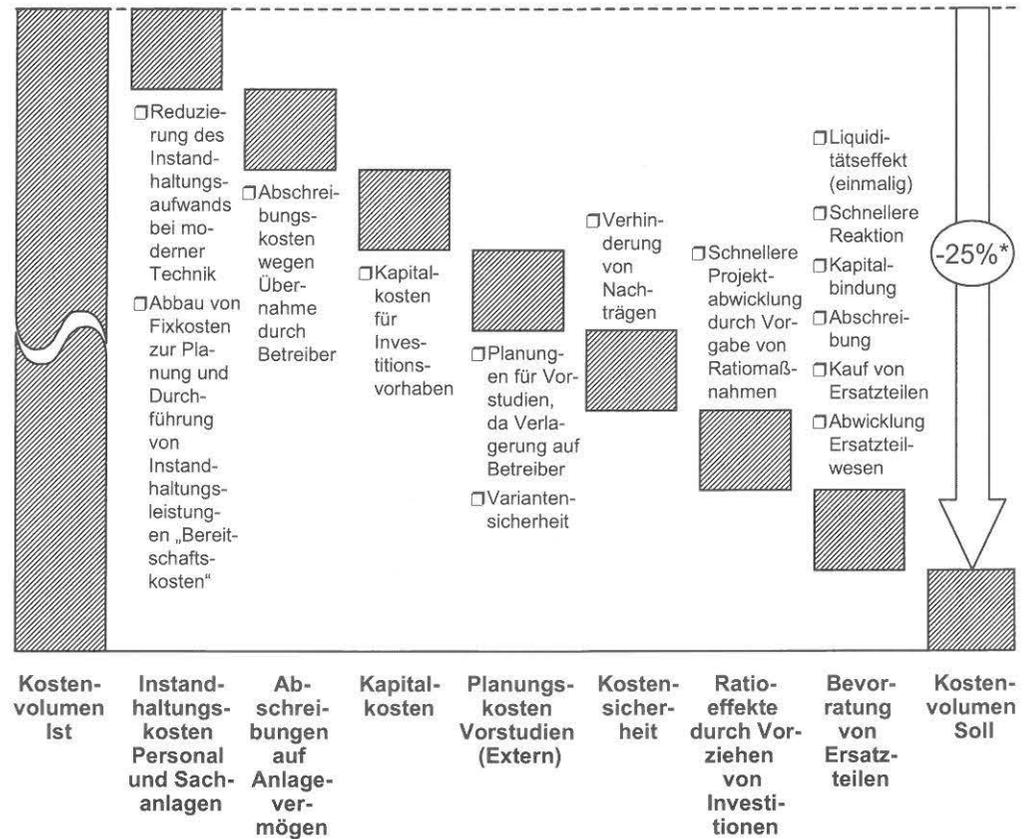
Auf Seiten der Konzessionsgeber sind vor allem Kostenaspekte für die Entscheidung zur Realisierung eines Betreibermodells relevant. Kostenvorteile können bei Produktionsbetrieben bei den Kapitalkosten der Finanzierung und bei Löhnen und Gehältern erzielt werden. Zusätzlich wurde festgestellt, dass die Investitionsgüter von den Anlagenherstellern produktiver betrieben und damit die Instandhaltungskosten reduziert werden. Exemplarische Berechnungen von Betreiber-Konzepten ergaben Einsparungen von bis zu 25 Prozent der Kosten, bezogen auf den Lebenszyklus der Anlagen.

Bei Betreibermodellen sind typischerweise mehrere Beteiligte als Aufgabenträger zu unterscheiden. Diese sind der Auftraggeber sowie die Projektträger, in der Regel sind dies der oder die Anlagenhersteller. Weiterhin sind die bei der Planung, Finanzierung und Errichtung der Anlagen beteiligten Partner zu nennen. Diese sind Generalunternehmer als Projektplaner und -ersteller, Subunternehmer der Anlagenhersteller sowie Finanziere und Betriebsführer. Für alle Beteiligten gilt, dass sie innerhalb des Betreibermodells abgegrenzte Leistungen, Risiken und Verpflichtungen übernehmen, die vertraglich festgeschrieben werden.

Der Grund für die Integration mehrerer Unternehmen in das Konzept liegt in den verschiedenen spezifischen Fähigkeiten, die für die Umsetzung des Betreibermodells oft von entscheidender Notwendigkeit sind.

Die Potenzialquellen ...

Schematische Darstellung möglicher Potenziale



* aus exemplarischen Fallstudien berechnet

➔ ... von Betreibermodellen ermöglichen durchschnittliche Kostensenkungen von 25 %.