



Eigenherstellung/ Fremdbezug – Insourcing/Outsourcing – Betreibermodelle

- 1 Outsourcing- eine neue Entwicklung oder nur ein neuer Begriff für Fremdbezug?**
- 2 Eigenfertigung und Insourcing**
- 3 Outsourcing - Vorteile und Risiken**
- 4 Entwicklungstendenzen des Outsourcing**
- 5 Betreibermodelle**



Warum?

„Angesichts anhaltenden Kostendrucks überprüfen immer mehr Unternehmen, welche Leistungen sie an Externe abgeben können“, sagt Christophe Châlons, Geschäftsführer des IT-Beraters Pierre Audion Consultants in München.

„Im Rechnungswesen, im Controlling, in der Rechnungsabteilung, aber auch in der Entwicklung und im Vertrieb - plötzlich stehen Funktionen zur Auslagerung an, die bisher als unverrückbare Kernkompetenzen galten“, stellt auch Hauke Moje fest, Spezialist für Unternehmenstransformation beim Strategieberater Roland Berger.

(Wirtschaftswoche, 12.08.2003)

Bisher wurden vor allem unternehmensferne Funktionen, wie Kantine oder Werkschutz an externe Dienstleister vergeben.

1 Outsourcing - eine neue Entwicklung, oder nur ein neuer Begriff für Fremdbezug?

1.1 Was ist Outsourcing?¹

Outsourcing ist ein Kunstbegriff, der aus

Outside

Resource

Using

entstanden ist.

Outsourcing

dauerhafter Übergang der Leistungsbereitstellung eines Unternehmens an einen Dritten.

Outsourcing bezeichnet die Übertragung von Leistungen/Funktionen, die bislang von dem Unternehmen mit eigenen Mitteln erbracht wurden, an einen (internen/externen) Dritten. Dieser Dienstleister übernimmt **die dauerhafte unternehmerische Verantwortung** für den ausgelagerten Bereich.

Ursprünglich bezeichnete der Begriff Outsourcing nur die Informationsversorgung durch einen externen Anbieter, heute wird Outsourcing für alle ausgelagerten Bereiche einer Wertschöpfungskette benutzt.

Aus der Praxis... Das Projekt „Herkules“

Mittlerweile hat das Outsourcing selbst staatliche Bereiche erreicht. Nach der erfolgreich ausgelagerten Fuhrparkgesellschaft plant die Bundeswehr als nächstes eine Gesellschaft nach einem ähnlichen Modell unter dem Namen „Herkules“ für die Bereitstellung aller nichtmilitärischen Informationstechnologien zu gründen. Die Gesellschaft wird zu 44,9% dem Bund gehören, für die restliche Beteiligung von 50,1% laufen zur Zeit Verhandlungen mit dem dafür gegründeten Konsortium TIS, bestehend aus Telekom, IBM und Siemens.

Herkules ist eines der größten Outsourcingprojekte der letzten Jahre in Deutschland.

(Quelle: <http://www.computerwoche.de/index.cfm?type=detail&artid=32262&category=162&Pageid=256>
www.bundeswehr.de/forces/grundlagen/040226_hercules.php)

1.2 Abgrenzung vom Fremdbezug²

Der **Grundgedanke des Outsourcing** geht auf die traditionell seit langem angewendete „**make it or buy**“- Fragestellung zurück.

Make= Eigenfertigung
Buy= Fremdbezug

„**Make**“ und „**Buy**“ stellen die beiden grundsätzlichen Bereitstellungswege für die in einem Unternehmen benötigten Güter und Dienstleistungen dar.

- ▶ „**Make**“ bezeichnet die Erbringung der Leistungen im Unternehmen. Bei der Erstellung von Gütern ist auch der Begriff Eigenfertigung gebräuchlich.
- ▶ „**Buy**“ steht für den Bezug von Leistungen auf dem Markt, den „Fremdbezug“.

Abgrenzung Outsourcing von Fremdbezug

Fremdbezug (= Buy)	Outsourcing
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Fremdbezug unterschiedlichster Leistungen, die meist über den Funktionsbereich Einkauf abgewickelt werden, z.B. Vorprodukte ▶ Völliger Fremdbezug 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Dauerhafte Verlagerung einer vorher integrierten Leistung/Funktion, einschließlich deren Management. ▶ Der ausgelagerte Bereich ist über eine Schnittstelle mit dem Unternehmen verbunden. ▶ Diese Leistung wurde vorher selbst erstellt. ▶ Zwischenformen, wie das interne Outsourcing sind möglich.

Internes Outsourcing

Ausgliedern der Leistungserstellung innerhalb der Unternehmensgruppe oder an ein verbundenes Unternehmen.

1.3 Weitere Abgrenzungen ³

In der Literatur werden auch „**Ausgliederung**“ und „**Auslagerung**“ gerne als Synonyme für Outsourcing verwendet. Hier handelt es sich aber nicht wirklich um Synonyme, sondern nur um spezielle **Formen des Outsourcing**.

- ▶ Unter **Ausgliederung** versteht man den **Transfer von Funktionen an eine ausgegliederte neue Gesellschaft**, wobei das Unternehmen Kontroll- und Entscheidungsfunktion behält. (z.B. Tochtergesellschaft)
- ▶ **Auslagerung** beschreibt die partielle oder vollständige **Übertragung von Leistungen an eine betriebsfremde Wirtschaftseinheit**. Hierbei handelt es sich um eine vertragliche Vereinbarung, die sowohl die Kapitalverflechtung beider Parteien als auch die direkte Einflussnahme durch das auslagernde Unternehmen ausschließt.

2 Insourcing und Eigenherstellung⁴

2.1 Insourcing

Für Insourcing gibt es zwei unterschiedliche Definitionen:

- 1 Insourcing ist die **Eigenherstellung/-erbringung von bisher extern hergestellter Leistung**. Die Wertschöpfungskette wird auf früher extern bezogene Funktionen/Leistungen ausgeweitet, um die Gewinne der Lieferanten und Dienstleister in das Unternehmen einzubringen und **Kontrolle über Termine und Qualität** zu haben.

Insourcing

1. Selbstherstellung von bisher extern erbrachter Leistung.
2. Dienstleistung durch Externe im Unternehmen.

2 Vor-Ort-Service von Externen, das heißt Leistungen werden zwar durch Auftragnehmer erbracht, aber im eigenen Unternehmen weitgehend in die internen Prozesse eingegliedert.

Aus der Praxis...

Beispiele des Insourcing (erste Definition)

Fraunhofer IML optimierte Materialflüsse bei tesa-Tochter

Wegen der räumlichen Enge in der Produktionshalle wurden in der Vergangenheit die Lagerkapazitäten am Standort verringert. Das Rohmaterial wurde im Mutterwerk und bei einem externen Logistik-Dienstleister gelagert. Dies führte zu Versorgungsengpässen in der Produktion und einem hohen Transportaufkommen.

Dies wurde folgendermaßen gelöst:

Durch die Integration eines angrenzenden Hallenbereichs konnten die internen Lagerflächen und die Produktionsflächen vergrößert werden. Neben den Kosten können somit auch die Lieferzeiten des Unternehmens gesenkt werden.

(Quelle: <http://www.uniprotokolle.de/nachrichten/id/82602/>)

Porsche

Porsche holte sein an IBM vergebenes Rechenzentrum wieder ins eigene Haus zurück, da Outsourcing keineswegs kostengünstiger als ein interner Dienstleister war.

(Quelle: manager magazin 01/ 2004)

Praxisbeispiele des Insourcing (zweite Definition)

Unternehmen bieten im Internet an, Führungskräfte/Spezialkräfte für vakante Stellen bis zur Neubesezung zur Verfügung zu stellen.

Vorteile (laut anbietendem Unternehmen): Vakanten können überbrückt werden und unternehmensfremdes Know-how fließt in das Unternehmen.

(Beispiel: www.poelzgutter.de/maz.htm)

2.2 Abgrenzung Eigenherstellung von Insourcing

Eigenherstellung	Insourcing (1. Def.)	Insourcing (2. Def.)
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Herstellung von Gütern durch das Unternehmen selbst ▶ Keine Dienstleistungen 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Eigenherstellung von bisher extern erbrachter Leistung ▶ Dienstleistungen und Güter 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Vor-Ort-Service von Externen ▶ Dienstleistungen

3 Outsourcing – Formen, Vorteile und Risiken

3.1 Formen des Outsourcing⁵

Die Outsourcingformen werden anhand des **Umfanges der ausgelagerten Leistung** und anhand der **Ausgestaltung der Beziehungen zu dem beauftragten Unternehmen** unterschieden.

- ▶ **Externes Outsourcing** ist Outsourcing ohne Bindung zwischen den beteiligten Unternehmen
- ▶ Bei **internem Outsourcing** besteht eine Bindung der Unternehmen auch außerhalb des Marktes.

Formen von internem Outsourcing:

- ▶ Kapitalbeteiligungen (schwache Bindung)
- ▶ Kooperationen
- ▶ Verbundene Unternehmen
- ▶ Tochtergesellschaften

Kooperation
Enge
Zusammenarbeit
rechtlich
selbständiger
Unternehmen

Vor- und Nachteile des internen Outsourcing:

Vorteile

- ▶ Kostentransparenz
- ▶ Mehr Daten-, Qualitäts- und Terminalsicherheit als beim externen Outsourcing (siehe Risiken des Outsourcings in Kapitel 3.3)

Nachteile

- ▶ „Economies of Scale“ werden weniger genutzt als beim externem Outsourcing
- ▶ Mehr Komplexität als bei externem Outsourcing

Economies of Scale
Massenproduktions-
vorteile

3.2 Vorteile von Outsourcing⁶



Abbildung 1
Gründe für Outsourcing

Konzentration auf das Kerngeschäft:

- ▶ Gezieltes Outsourcing bietet eine **Entlastung für das Unternehmen** in Bereichen, die nicht zu seinen Kernkompetenzen gehören.
- ▶ **Höhere strategische Flexibilität** auf Veränderungen am Markt.
- ▶ **Reduktion des allgemeinen Geschäftsrisikos**, da ein Teil des Risikos, sowie die Investitionen von dem Outsourcing-Partner getragen werden.

Leistungsverbesserung:

- ▶ Erschließen von externem Know-how.
- ▶ Anpassung an aktuelle Standards und Anforderungen auch für kleinere Unternehmen möglich.
- ▶ Durch die Zusammenarbeit können sich Innovationen ergeben.

Kostenvorteile:

Das anbietende Unternehmen kann die Leistungen meist kostengünstiger anbieten, denn:

- ▶ Spezialwissen spart Zeit

- ▶ Personalkosten und die Investitionen werden meist auf mehrere beauftragende Unternehmen aufgeteilt (Economies of scale).
- ▶ gebundenes Kapital kann an anderer Stelle eingesetzt oder die Liquidität des Unternehmens erhöht werden.

Outsourcing verbessert Transparenz und Planbarkeit der Kosten!

Marktvolumen beim Outsourcing von Geschäftsprozessen in Deutschland, Österreich und der Schweiz:

2003: etwa zwei Milliarden Euro

2007: knapp vier Milliarden Euro (Schätzwert)

Abbildung 2
Wachstum des Outsourcing

(Quelle: manager-magazin 1/2004)

3.3 Risiken des Outsourcing⁷



Abbildung 3
Risiken des Outsourcings

Kostensteigerung:

Eigentlich sollen durch Outsourcing die Kosten gesenkt werden, in der Realität kommt es häufig zu einer Kostensteigerung.

- ▶ Zum einen werden die **Outsourcingpotenziale oft nicht ausreichend genutzt**, oder outsourcing-spezifische Kosten in der Planung nicht beachtet.
- ▶ Ein Teil der outsourcing-spezifischen Kosten sind **Transaktionskosten**, die nicht durch die eigentliche Leistungserstellung entstehen.
- ▶ Ein Problem ist die **unzureichende Reduktion der Fixkosten** im outsourcenden Unternehmen. Beispielsweise wird frei werdendes Anlagevermögen nicht verkauft, oder Mitarbeiter werden (können) aus dem nun ausgelagerten Bereiche nicht entlassen (werden).
- ▶ Kosten für die externe Leistung/Funktion können in Wahrheit über den früheren eigenen Kosten liegen, denn eigene Kosten werden oft zu hoch eingeschätzt.
- ▶ Wenn kein alternativer Outsourcing-Partner vorhanden ist, kann es später zu **Abhängigkeiten** und überzogenen Forderungen kommen.

Aus der Praxis... Modellrechnung von McKinsey

McKinsey hat eine Modellrechnung zur Rentabilität von Outsourcing erstellt: Ausgehend von einer gewünschten Kostenverringerung von 15 Prozent beim Anwender muss der Outsourcing-Anbieter die gleichen Leistungen zu 60 Prozent der ursprünglich beim Kunden entstandenen Kosten erbringen

(Quelle: Handelsblatt, 12. 03. 2004)

Leistungsrisiken:

- ▶ Der unkontrollierte **Abfluss von Wissen** stellt sich oft erst im Nachhinein als Problem da, denn auch vermeintliches Randwissen kann wichtig für die Kernkompetenzen sein.
- ▶ Die Standardisierung der Leistung durch den Outsourcing-Anbieter kann zu **Leistungs- und Qualitätseinbußen** führen.
- ▶ Im Falle der Insolvenz des Outsourcing-Partners kann es schwierig sein, den Wissens- und Know-how-Verlust auszugleichen.

Unternehmerische Zusatzbelastungen

- ▶ **Sicherheitsaspekte** müssen geprüft werden, denn das beauftragte Unternehmen erhält wichtige Daten, die zum Beispiel an Dritte weiter gegeben werden können. (mehr Sicherheit bei internem Outsourcing)
- ▶ **Widerstand in der Belegschaft** wegen Einsparung der Arbeitsplätze.
- ▶ **Schnittstellen** müssen eingerichtet werden. Für diese Aufgabe sind meist Spezialisten erforderlich.

Backsourcing ist in der Regel schwierig und nur unter hohem Kostenaufwand möglich.

Backsourcing
vorher ausgelagerte Leistungen/Funktionen werden ins Unternehmen zurückgeholt.

Aus der Praxis... Daimler kündigte Outsourcingdeal mit HP

Hewlett-Packard hat einen millionenschweren Outsourcing-Auftrag von DaimlerChrysler nach einer ernüchternden Pilotphase verloren. Das Volumen des im Februar 2003 geschlossenen Vertrags beläuft sich firmeninternen Informationen zufolge auf knapp eine halbe Milliarde Euro. Das Projektteam der deutschen Pilotphase kämpfte bereits seit Juni 2003 mit Schwierigkeiten. HP ist es nicht gelungen, die Vorgaben hinsichtlich einheitlich konfigurierter PCs zu erfüllen. Auch das Projektteam des Outsourcing-Dienstleisters sei quasi nicht vorhanden und der Projektleiter immer abwesend gewesen.

Auch auf Seiten DaimlerChryslers gab es Versäumnisse. Ständig wechselnde Anforderungen hätten zu Terminproblemen geführt und die zentrale Projektleitung sei

nicht auf die Anforderungen einzelner Business Units eingegangen.
 Zudem zogen Mitarbeiter die erhofften Einsparungen in Zweifel. Mehrere Standorte rechneten den Projektverantwortlichen vor, den PC-Betrieb selbst leisten zu können.
 Das Projekt "PC Global", mit dem Daimler seine Desktop-Systeme weltweit vereinheitlichen will, soll dennoch weiterverfolgt werden

(Quelle: <http://www.zdnet.de/news/business/0,39023142,39117851,00.htm>
<http://www.computerwoche.de/index.cfm?pageid=256&artid=55550>)

4 Entwicklungstendenzen des Outsourcing



Abbildung 4
 Cartoon Outsourcing

(Quelle: http://www.chemsoc.org/chembytes/ezone/images/1996/outsour2_cartoon.jpg)

4.1 Ausgliederung kompletter Geschäftsprozesse - Business Process Outsourcing (BPO)⁸

Die neuen E-Business-Konzepte ermöglichen Unternehmen ganze Abteilungen auszulagern. Angesichts des anhaltenden Kostendrucks überprüfen immer mehr Unternehmen, welche Leistungen sie an Externe auslagern können. Die Ausgliederung kompletter Geschäftsprozesse - **Business Process Outsourcing (BPO)** steht bei fast allen großen Unternehmen ganz oben auf der Agenda.

Typische auszulagernde Bereiche sind Rechnungswesen, Personalabteilung, Rechtsabteilung, aber auch Entwicklung und Vertrieb. Der Trend kommt aus Großbritannien, wo bereits etliche Unternehmen ihren Verwaltungsapparat an Spezialisten abgegeben haben. Die Prozesskosten lassen sich durch BPO nachhaltig um 30 bis 45 Prozent senken.

Vorteile von BPO- Deals:

- ▶ Unternehmen können sich mittelfristig auf die wertschöpfenden Prozesse konzentrieren und arbeiten so effektiver.
- ▶ BPO kann soweit gehen, dass sich die Aufgaben von Unternehmen ausschließlich auf Funktionen wie Forschung, Marketing oder Risikomanagement konzentrieren, um so ihre Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern.

Business Process Outsourcing (BPO):
 Ausgliederung kompletter Geschäftsprozesse

Vier große BPO- Trends sind zu beobachten, die ohne IT- Unterstützung undenkbar wären. Sie umfassen:

1. Personalmanagement, Gehaltsabrechnung, Reisekosten

Unternehmen übergeben die komplette Gehaltsabrechnung an externe Dienstleister.

2. Buchhaltung, Transaktionen, Kreditvergabe

Externe Abwicklung des Zahlungsverkehrs.

3. Kundenmanagement, Vertrieb, Marketing

Auslagerung des telefonischen Kundendienstes an Callcenter.

4. Beschaffung, Logistik

Firmenübergreifende Abwicklung von Warenbestellungen.

4.2 Offshoring⁹

Offshoring oder auch Offshore Outsourcing bedeutet die Verlagerung von (arbeits- und zeitintensiven) Arbeiten aus den Industrieländern in andere Länder, vorrangig in Billiglohnländer.

Der Begriff stammt aus der Finanzökonomie, in der Offshore-Zentren als Steueroasen mit niedrigen Steuersätzen und striktem Bankgeheimnis bezeichnet werden.

Offshoring:
Verlagerung von
Arbeitsplätzen in
Niedriglohnländer

Nearshoring

Um kulturelle und oftmals sprachliche Barrieren zu umgehen, bleiben viele Unternehmen in der Nähe ihres Stammlandes. Ziel deutscher Unternehmen ist vor allem Osteuropa.

Zielländer des Offshoring: Asien und Indien aber auch Kanada (als G8 Mitglied!) und Osteuropa

Indien, die Nummer Eins unter den Offshoring-Zielen, hat einen geschätzten Anteil von 70-90%.

Schwerpunkte von Offshoring-Standorten



Abbildung 5

Zielländer des Offshoring

(Quelle:
<http://www.ecin.de/strategie/offshoring-dienstleistungen/index-3.html>)

Die ausgelagerten Dienstleistungen, wie Softwareentwicklung, IT-Projekte Telekommunikations- und Finanzdienstleistungen werden von einer dort ansässigen Firma oder von einer rechtlich unabhängigen Tochtergesellschaft übernommen

Warum ist Offshoring so günstig?

- ▶ niedrige Personalkosten
- ▶ Steuern werden geringer/fallen weg
- ▶ niedrige Sozialstandards
- ▶ Umweltschutz- und Arbeiterschutzgesetze werden umgangen

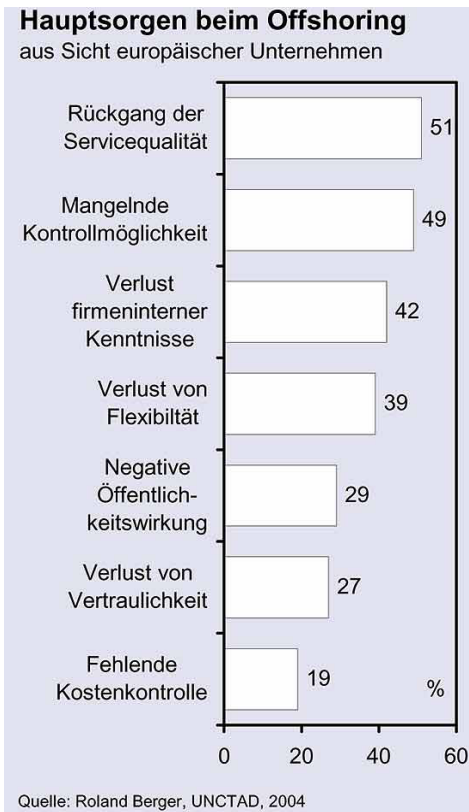


Abbildung 6
 Hauptmotive des Offshoring

(Quelle: <http://www.wiwo.de/ps/wiwo/fn/ww2/sfn/buildw/w/id/1000/id/0/fl/0/fm/0/bt/3/pgpage/0/SH/0/depot/0/index.html>)

Abbildung 7
 Hauptsorgen beim Offshoring

(Quelle: <http://www.ecin.de/strategie/offshoring-dienstleistungen/index-4.html>)

Öffentliche Kritik am Offshoring

Offshoring wird in Deutschland und in anderen Industrieländern von Politikern, Medien etc. kritisiert, da Arbeitsplätze dadurch langfristig verloren gehen. Andererseits können viele Unternehmen die teure Produktion in Deutschland nur durch Auslagerung von Teilbereichen ins Ausland halten.

In den USA werden in vielen Bundesstaaten Unternehmen, die Offshoring betreiben bei öffentlichen Ausschreibungen benachteiligt.

4.3 Deutschland im internationalen Vergleich¹⁰

Deutsche Unternehmen werden in den kommenden Jahren einen Wettbewerbsnachteil erleiden, weil sie davor zurückschrecken qualifizierte Arbeitsplätze ins Ausland zu verlagern. Vor allem amerikanische und britische Konkurrenten werden im Gegensatz dazu qualifizierte Arbeitsplätze in immer größerer Zahl ins Ausland verlagern.

Gründe für die Zurückhaltung liegen möglicherweise in Sprachbarrieren und Traditionen (in der Zusammenarbeit mit Indien haben die Briten hierin einen Vorteil), sowie dem gewerkschaftlicher Widerstand und der wenig flexiblen Arbeitsgesetzgebung.

Gravierende Folgen durch Outsourcing und Offshoring

Der Trend zur Auslagerung von elektronisch gestützten Unternehmensprozessen beeinflusst die **Beschäftigung** in Deutschland **negativ**. Ein Großteil der Einsparungen resultiert aus einem geringeren Personaleinsatz.

Die **Angst vor Abhängigkeit** und **Kontrollverlust** sind hoch!

5 Betreibermodelle

Warum?

„Betreiben statt verkaufen“

Maschinen- und Anlagenbauer müssen sich darauf einstellen, dass sie ihre Produkte künftig nicht mehr nur verkaufen, sondern im Auftrag des Kunden auch betreiben müssen. Vor allem die Automobilkonzerne machen Druck, weil sie statt eines einmaligen hohen Kaufpreises lieber eine produktionsabhängige Nutzungsgebühr zahlen wollen.

Während für große Kunden aus der Automobil- oder Elektrobranche Kosten- und Bilanzgesichtspunkte im Vordergrund stehen, ist vor allem das Personal kleinerer Unternehmen mit dem Betrieb komplexerer Maschinen überfordert. Innovative Maschinenbauer könnten mit ihren Betreibermodellen zudem neue Kunden gewinnen, die vor dem Kauf teurer Maschinen zurückschrecken. Hersteller von Hilfsaggregaten wie Klimageräte und Pumpen setzen laut ISI- Studie auf Betreibermodelle, weil sie sich damit von der Konkurrenz abheben möchten."

(Quelle: Pressemitteilung des Fraunhofer- Instituts für Systemtechnik und Innovationsforschung (ISI), 07.07.2003)

5.1 Betreibermodelle¹¹

Begriffklärung

Betreibermodelle sind Projekte, bei denen der eigentliche Produzent Teile oder die gesamte Produktion, sowie die Instandhaltungen auf einen Betreiber, den Hersteller der Anlagen/Maschinen, überträgt. Der Unternehmer wird somit zum Kunden der Betreibergesellschaft.

Betreibermodelle sind eine Form der langfristigen, engen **Kooperation** zwischen dem abgebenden **Auftragsgeber (Konzessionsgeber)** und dem **Lieferant (Konzessionsnehmer)**. Die Lieferanten werden hier in den eigenen Produktionsprozess integriert. Sie übernehmen beispielsweise die volle Verantwortung für die Funktionsfähigkeit von Anlagen und/oder Prozessen, weil sie hierfür besonders kompetent sind.

Für den Bau und Betrieb von Infrastruktureinrichtungen wie Straßen und Flughäfen sind Betreibermodelle eine etablierte Form der haushaltsschonenden Projektfinanzierung. Mitte der Neunziger wurden sie im industriellen Sektor, vor allem in der Automobilindustrie eingeführt. Der harte Wettbewerb und die Notwendigkeit zu ständigen Produktivitätssteigerungen zwingen die Fahrzeughersteller, einen wachsenden Anteil der Wertschöpfung auf die Ausrüster zu übertragen und diese stärker am Risiko zu beteiligen. Daher sind Betreibermodelle auch Teil des **Produktionsoutsourcing**.

Betreibermodell:
Kooperation zwischen Auftragsgeber und Lieferant (Hersteller der Anlagen und Maschinen)

Betreibermodelle
sind ein Bereich des Produktions-outsourcing.

Besonderheiten

Betreibermodelle umfassen mehr als nur das Abgeben von Produktionskompetenzen. Sie sind auch ein Instrument zur grundlegenden Veränderung des Unternehmens (vgl. Business Process Reengineering). Das

Management befreit sich von Ballast und kann somit seine Kernkompetenzen stärker ausbauen.

Der Betreiber übernimmt Planung, Finanzierung, Bau und betreibt die hergestellte Anlage/Maschine für den Kunden. Die Bezahlung durch den Auftragsgeber erfolgt nach produzierter Anzahl (pay-on-production) oder für in Anspruch genommene Leistung.

pay-on-production
 produktionsabhängige
 Nutzungsgebühr

**Neue Arbeitsteilung zwischen Investitionsgüterherstellern
 und ihren Kunden: Betreibermodell**

	Lieferant	Produzent
Traditionelle Lieferanten-Abnehmer-Beziehung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Traditionelle Kernkompetenzen Entwicklung, Produktion, Vertrieb ▪ ergänzend produktbegleitende Leistungen Beratung, Schulung des Personals, Wartung und Instandhaltung 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Investition der Anlage ▪ Einstellung von Personal zum Betrieb der Investitionsgüter ▪ Vermarktung produzierter Erzeugnisse
Betreibermodell	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planung, Finanzierung, Bau/ Herstellung und Betrieb der Investitionsanlage/ Maschine ▪ Angebot an produktbegleitenden Dienstleistungen ▪ Risikoübernahme 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bezahlung nach produzierter Anzahl (pay-on-production) oder in Anspruch genommener Leistung

Abbildung 8
 Das Betreibermodell
 - neue Arbeitsteilung

5.2 Praxisbeispiele für Betreibermodelle¹²

MCC Smart in Hambach

Durch das Betreibermodell von MCC Smart in Hambach reduziert sich der Fertigungsanteil von MCC auf 10%. Der Systemlieferant trägt 90% der Herstellungskosten. Alle beteiligten Betreiber haben ihre Anlagen finanziert und erstellt. Die Zulieferer bauen ihre Teile selbst am Band ein. Von den gesamten Investitionskosten in Höhe von über 400 Mio. Euro entfielen fast 200 Mio. Euro auf die Betreiber. Durch die enge Zusammenarbeit aller Beteiligten in der Produktionshalle können Produktionszeit, Qualitätsmängel und Aufwand für Nacharbeit am fertigen Auto erheblich reduziert werden. (Quelle: FAZ 07.10.2002, S. 24.)

Kooperation zwischen Ford und Eisenmann in Köln

Die neue Produktionsanlage für den Fiesta sollte mit dem geringsten Kostenaufwand errichtet werden. Die Kosten der teuren Fertigungsanlagen für

den Karosserierohbau und für die Montagestraße übernahmen die Lieferanten der Anlagen, Kuka und Eisenmann. Eisenmann, Spezialist für Förderanlagen, liefert, betreibt und installiert in eigener Verantwortung eine elektronische Hängebahn für den Transport von Bauteilen in der Montagehalle von Ford. Finanzierung und technische Gestaltung liegen beim Lieferanten (Betreiber). Die Bezahlung erfolgt nach tatsächlich transportierten Mengen und der Betreiber ist am Risiko des Herstellers beteiligt. Dieses Modell überträgt Ford auf über 20 Zulieferunternehmen in Köln. (Quelle: FAZ 07.10.2002, S. 24.)

Ford und MCC Smart sind keine Einzelfälle. Der Zwang zum effizienten Einsatz des Eigenkapitals bringt immer mehr Unternehmen dazu, auf Betreibermodelle umzusteigen.

Nach einer Untersuchung des Fraunhofer Instituts für Systemforschung und Innovationsforschung (ISI) bieten rund ein Fünftel der Investitionsgüterproduzenten Betreibermodelle an.

Betreibermodell für Infrastrukturanlagen: Terminal II am Flughafen München

Die Besonderheit am Bau des neuen Terminal II am Münchner Flughafen ist, dass sich mit der Beteiligung der Lufthansa AG, ein Kunde und nicht wie üblich ein Konsortium aus Banken und Baugesellschaften an der Betreibergesellschaft beteiligt.

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. (Quelle: FAZ 07.10.2002, S. 24.)

Gründe der Lufthansa für die Beteiligung an der Betreibergesellschaft:

- ▶ Gestaltung des Terminals erfolgte nach den Wünschen der Airline
- ▶ Stärkerer Einfluss auf die Vorgänge am Boden
 - => sorgt für mehr Pünktlichkeit und Schnelligkeit des Passagiertransfer durch kürzere Wege und flexiblere Abfertigung

Die Betreibergesellschaft wurde zur Durchführung, Planung und Finanzierung des Baus und des Betriebs gegründet.

5.3 In welchen Bereichen der Investitionsgüterindustrie werden Betreibermodelle am häufigsten angeboten?¹³

▶ Betreibermodelle für technisch anspruchsvolle Maschinenprodukte in der Ausrüsterindustrie

Typ A bilden Firmen, die mehrteilige komplexe Endprodukte, z.B. Werkzeugmaschinen in Einzelfertigung, oder Kleinserien herstellen und strategisch auf Innovation und Technologie setzen. Die Entwicklung der Produkte erfolgt entweder kundenspezifisch oder nach Standardprogramm mit kundenspezifischen Varianten. Die Vorfertigung erfolgt auftragsunabhängig. Die Endmontage wird nach Vorliegen eines Kundenauftrags durchgeführt.

▶ Betreibermodelle in der Automobilindustrie

Typ B bilden Hersteller komplexer Anlagen für die Automobilindustrie, die Fertigungslinien nach Kundenspezifikationen entwickeln und in Einzelfertigung nach Auftragseingang produzieren. Der Absatz erfolgt direkt an den Endabnehmer.

▶ Betreibermodelle für Hilfsaggregate

Typ C bilden Endprodukthersteller, die mehrteilige Erzeugnisse einfacher Struktur wie Pumpen oder Klimageräte herstellen. Die gefertigte Seriengröße reicht von der Einzelfertigung über die Kleinserie bis zur Mittelserie. Die Produktion erfolgt nach einem Standard- oder Grundprogramm, aus dem kundenspezifische Varianten abgeleitet werden. Der Absatz erfolgt direkt an den Endabnehmer.

Aus der Praxis... Druckluft-Contracting

Nahezu jeder Kompressorenhersteller bietet seinen Kunden heute ein sogenanntes Druckluftcontracting als Alternative zur eigenen Anlage. Der Bielefelder Maschinenbauer Boge (Boge Kompressoren GmbH) liefert und betreibt die komplette Anlage; der Kunde bezahlt lediglich für den tatsächlichen Druckluftverbrauch, wobei die monatliche Kubikmeterpauschale Garantie- und Servicekosten einschließt.

Vorteile: Der Auftraggeber muss keine Investitionen tätigen und hat eine feste Kalkulationsbasis.

Durch **pay-on-production** fließen kontinuierliche Einnahmen aus dem Betrieb der Anlagen an den Betreiber und der Anlagenbauer kann, während er die Anlage betreibt, spezielles Know How sammeln und dieses für die Weiterentwicklung der Maschinen oder Anlagen nutzen, um sich so eine bessere Wettbewerbsposition zu verschaffen

(Quelle: [http:// www.maschinenmarkt.de/fachartikel/mm_fachartikel_163778.html](http://www.maschinenmarkt.de/fachartikel/mm_fachartikel_163778.html))

Contracting
 (engl. Vertrag
 schließend) ist die
 Übertragung von
 eigenen Aufgaben
 zur Energielieferung
 und -bereitstellung
 auf ein
 Dienstleistungs-
 unternehmen.

5.4 Vorteile einer Betreibergesellschaft¹⁴

⊕ Vorteile für den Auftraggeber

- ▶ Attraktive Gestaltung der Investitionsfinanzierung
 - ⇒ Keine hohen Investitionssummen
 - ⇒ Verbesserung der Eigenkapitaldecke und Schonung der Bilanz
- ▶ Risikoteilung ⇒ Risiken bei Technologiewechseln oder neuen Produktgarantien werden auf den Betreiber verlagert; Kosten- und Terminrisiken sind in der Regel der Betreibergesellschaft zugeordnet.
- ▶ Strategische Chancen ergeben sich durch die Konzentration auf Kernkompetenzen. ⇒ Verbesserung der Wettbewerbsposition.
- ▶ Reduktion von komplexer Steuerung und Kontrolle der Anlagen auf eine einfache Schnittstelle zur Betreibergesellschaft.
- ▶ Keine Bereitstellung von hochqualifiziertem Personal zum Betrieb der komplexen Anlagen.
- ▶ Die Anlagen können häufiger modernisiert und effizienter betrieben werden, wenn sie ihr Hersteller selbst betreibt.

⊕ Vorteile für den Betreiber

- ▶ Reduzierung der Kapitalkosten zur Finanzierung der Anlage/Maschine durch Zugang zu besseren Finanzierungsbedingungen
- ▶ Schnellere Beseitigung von Störfällen und Verkürzung von Rüstzeiten.
- ▶ Der Betreiber kann nach eigenem Ermessen Innovationen und Neuentwicklungen einsetzen.
- ▶ Bessere Bindung zum Auftraggeber (mögliche Folgeaufträge) - Kundenbindung
- ▶ Zugewinn an Know How und Renommee in seiner Branche.
- ▶ Erschließung neuer Märkte, wo High-Tech- Produkte allein wegen fehlender Kompetenz der Kunden keine Chance hätten.

Ein wesentlicher Vorteil des Betreibermodells besteht darin, dass durch die Ballung von Know How am Ort der Produktion eine höhere Verlässlichkeit der Prozesse und Qualität der Endprodukte erreicht werden kann und der Betreiber flexibler auf Technologieinnovationen reagieren kann.

5.5 Mögliche Schwierigkeiten bei der Umsetzung und Risikofaktoren¹⁵

Anforderungen zur erfolgreichen Umsetzung

- ▶ Voraussetzung zur erfolgreichen Umsetzung ist ein **flexibles Management**, da der Einsatz von Betreibermodellen einen radikalen Bruch in den gewohnten Abläufen darstellt.
- ▶ Ein Betreibermodell kann nur gelingen, wenn beide Seiten Konzessionsnehmer (Betreiber) und Konzessionsgeber (Unternehmer) einen wirtschaftlichen Vorteil aus der Partnerschaft erzielen (Win-Win-Situation), denn die hohen Investitionssummen und die Übernahmen von Risiken müssen honoriert werden.
- ▶ **Transparente Entgeltregelungen und Leistungsmessungen** sowie eine faire Risikoverteilung und eine klare Kompetenzzuweisung müssen von vornherein vereinbart werden.
- ▶ Für den Erfolg mit Betreibermodellen ist die Entwicklung eines **ganzheitlichen** Ansatzes zur Konzeption, Ausgestaltung und Steuerung Voraussetzung. Schon in der Anbahnungsphase sind Kosten- und Leistungspotentiale sowie Risikofaktoren zu prüfen.

Risikofaktoren

Betreibermodelle haben eine lange Laufzeit, eine hohe Anzahl von Vertragspartnern und ein hohes Finanzierungsvolumen und sind daher generell mit einer hohen Unsicherheit gekennzeichnet. Hinzu kommt, dass Erfahrungen mit diesem Geschäftsmodell fehlen. Um unter diesen Ausgangsbedingungen Betreibermodelle erfolgreich einzusetzen, ist der Aufbau eines systematischen und umfassenden Risikomanagements zur vollständigen Erfassung bestehender Risiken mit den entsprechenden risikopolitischen Maßnahmen notwendig.

5.6 Vom Sachguthersteller zum Problemlöser¹⁶

- ▶ Innovative und erfolgreiche Industrieunternehmen können sich heute nicht mehr allein durch die technische Seite ihrer Produkte auszeichnen. Gefragt sind **umfassende Problemlösungen**. Der Kunde erwartet von einem Anlagenhersteller nicht nur hohe Produktqualität, sondern aufgrund der wachsenden Komplexität von Anlagen und Maschinen entsprechende Serviceleistungen wie Beratung, Schulung des Personals, Wartung und Instandhaltung.
- ▶ Mit Betreibermodellen wird dem Kunden mit das **breiteste Spektrum an produktbegleitenden Dienstleistungen** in der Industrie angeboten und stellt für den Hersteller von Investitionsgütern eine Ausweitung des Geschäftsfeldes dar.

Betreibermodelle
sind
produktbegleitende
Dienstleistungen

- ▶ Durch Betreibermodelle können **kapitalschwächere neue Kunden** gewonnen werden, die bisher vor dem Kauf einer teuren Maschine zurückschreckten. So wird kleineren Unternehmen ermöglicht, innovative Maschinenteknik zu nutzen.

Im deutschen Maschinenbau bieten 16% der Unternehmen Betreibermodelle an (Wochenbericht des DIW 49/2003). Vor allem bei Maschinenbauunternehmen, die komplexe Anlagen in Einzelfertigung herstellen, sind Betreibermodelle sehr verbreitet.

5.7 Resümee

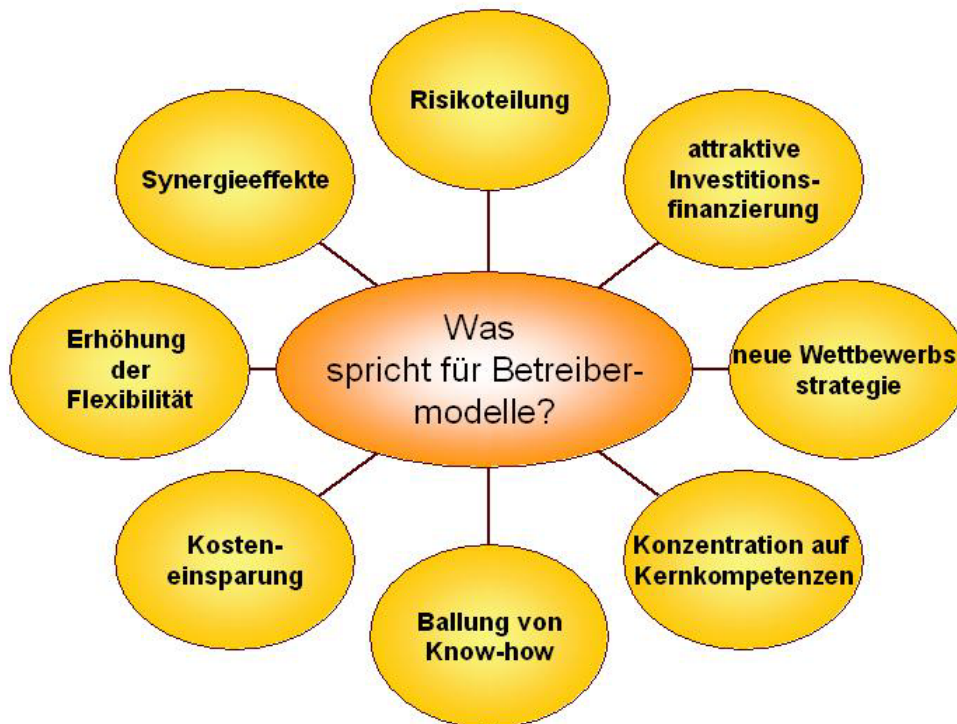


Abbildung 9
Vorteile von
Betreibermodellen

Interessante Literatur zu Outsourcing

Bart, Tilmann

Outsourcing unternehmensnaher Dienstleistungen. Aus Schriften zur Unternehmensplanung, Nr.65

Fink, Dietmar / Köhler, Thomas / Scholtissek, Stephan

Geteilt zu neuer Größe. In: Harvard Business Manager, 02/2004.

Kuhn, Thomas

Fit machen. In: Wirtschaftswoche, 12.08.2003, Heft 34.

Müller, Eva / Preissner, Anne

Weg damit! In: manager-magazin, 01/2004.

Wullenkord, Axel

Abspecken und fit werden. In: Harvard Business manager, 02/2003.

Interessante Literatur zu Betreibermodellen

Lay, Gunther

Betreiben statt Verkaufen. In: Mitteilungen aus der Produktionsinnovationserhebung. Fraunhofer-Institut für Systemtechnik und Innovationsforschung (ISI), 05/2003, Nr. 29.

Schreier, Jürgen

Lizenz zum Gelddrucken? In Maschinenmarkt, 10.04.2002.

Wildemann, Horst

Betreibermodelle - Wenn der Lieferant Mitunternehmer wird. In: FAZ, 07.10.2002, S. 24.

Kommentare

- ¹ Vgl. BARTH: Outsourcing unternehmensnaher Dienstleistungen
BORRMANN: Outsourcing - Bedeutung und Chancenpotential für Hamburg
HAUSCHILD, MANSCH: Erfahrungen aus der Bestandsaufnahme einer Auswahl von Outsourcingfällen für Logistikleistungen
- ² Vgl. BARTH: Outsourcing unternehmensnaher Dienstleistungen
MIKUS: Make-or-buy-Entscheidungen in der Produktion
- ³ Vgl. BARTH: Outsourcing unternehmensnaher Dienstleistungen
- ⁴ Vgl. <http://www.olev.de>
- ⁵ Vgl. BARTH: Outsourcing unternehmensnaher Dienstleistungen
- ⁶ Vgl. BARTH: Outsourcing unternehmensnaher Dienstleistungen
<http://governance.port5.com/docs/105.doc>
- ⁷ Vgl. BARTH: Outsourcing unternehmensnaher Dienstleistungen
SCHNEIDER, ZIERINGER: Make it or Buy Strategien für F&E
- ⁸ Vgl. MÜLLER, PREISSNER: Weg damit! In: manager magazin, 01/2004
www.wiwo.de (KUHN, 12.08.2003)
www.wiwo.de (ENGESER, 23.6.04).
- ⁹ Vgl. www.wiwo.de (KUHN, 12.08.2003);
www.wiwo.de (ENGESER, 23.6.04)
www.bwclub.de/lexikon/o/offshoring.htm
www.ecin.de/strategie/offshoring-dienstleistungen/index-3.html
www.faz.net/s/Rub050436A85B3A4C64819D7E1B05B60928/Doc~EB2FBE5DC1CFA4AA7B8FC78DFC12C6586~ATpl~Ecommon~Scontent.html
- ¹⁰ Vgl. KNOP: Die indische Chance. In: FAZ, 23.8.2004, S.11.
- ¹¹ Vgl. WILDEMANN: Betreibermodelle - Wenn der Lieferant Mitunternehmer wird. In: FAZ, 07.10.2002, S. 24.
<http://www.lexikon-definitionen.de/Betreibermodell.html>
<http://betreibermodell.adlexikon.de/Betreibermodell.shtml>.
- ¹² Vgl. SCHOLTYS: Betreibermodelle fordern ihre Zulieferer stärker heraus. In: manager magazin, 06/2002.
WILDEMANN: Betreibermodelle - Wenn der Lieferant Mitunternehmer wird. In: FAZ 07.10.2002, S. 24.
- ¹³ Vgl. LAY: Betreiben statt Verkaufen. In: Mitteilungen aus der Produktionsinnovationserhebung. (ISI), 05/2003, Nr. 29.
- ¹⁴ Vgl. SCHOLTYS: Betreibermodelle fordern ihre Zulieferer stärker heraus. In: manager - magazin, 06/2002.
SCHREIER: Lizenz zum Gelddrucken? In: Maschinenmarkt, 10.04.2002.
WILDEMANN: Betreibermodelle - Wenn der Lieferant Mitunternehmer wird. In: FAZ, 07.10.2002, S. 24.
<http://www.tcw.de/produkte/betreibermodelle.shtml>
- ¹⁵ Vgl. WILDEMANN: Betreibermodelle - Wenn der Lieferant Mitunternehmer wird. In: FAZ, 07.10.2002, S. 24.
- ¹⁶ Vgl. LAY: Betreiben statt Verkaufen. In: Mitteilungen aus der Produktionsinnovationserhebung. (ISI), 5/2003, Nr. 29.



Beyer, Horst-Tilo (Hg.): Online-Lehrbuch BWL, <http://www.online-lehrbuch-bwl.de>