

Managementberatung

Partnerschaftlich in die Zukunft

Von Frank-Uwe Hess

Fast jeder Anlagenbetreiber im Bereich der Prozessindustrie oder der Energieversorgung ist auf technische Dienstleister angewiesen. Die Gestaltung des entsprechenden Geschäftsbeziehungsmodells ist immer von hoher strategischer Bedeutung.

Die Zusammenarbeit zwischen Prozessanlagenbetreibern und ihren technischen Dienstleistern verändert sich radikal. Anlagenbetreiber konzentrieren sich auf ihre Kernkompetenzen und entledigen sich anderer Aufgaben – insbesondere lagern sie Industrieserviceleistungen wie Instandhaltung, Industriemontagen oder industrielle Reinigung an Kontraktoren aus. Noch vor wenigen Jahren kam diesen Kontraktoren die Rolle des reinen Ausführers zu, der harte finanzielle Vertragsbedingungen akzeptieren musste. Inzwischen hat sich das Bild gewandelt: Erfolgreiche Industrieserviceunternehmen wie AMEC, Bilfinger Berger, Fluor Daniel, Hertel, Remondis oder Voith übernehmen teilweise größere Arbeitsumfänge als ihre Anlagenbetreiber und sind zunehmend in der Lage, markenprägende Dienstleistungen zu erstellen. Diese neue Gruppe selbstbewusster Technologiekonzerne verhandelt mit ihren Kunden auf Augenhöhe.

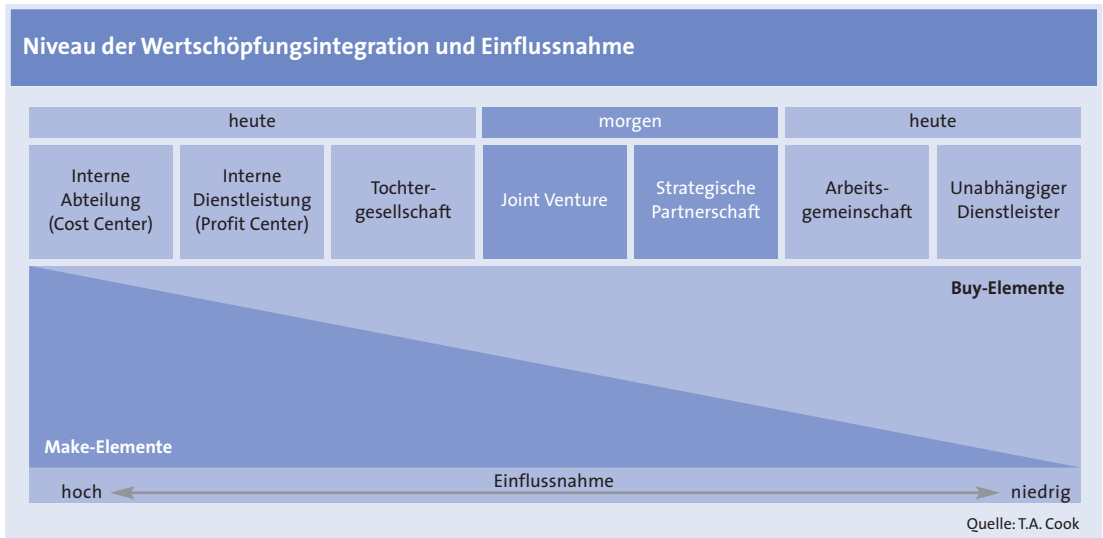
Die großen Industrieservicekonzerne können teilweise die Spielregeln vorgeben und damit in die Kernkompetenzen der Anlagenbetreiber hineinregieren. Waren sie früher als Lieferanten zur Sicherstellung der Anlagenverfügbarkeit und fernab von der marktentscheidenden Produktion im Hintergrund tätig, gewinnen sie nun immer mehr an Bedeutung: Sie bringen Innovationen ein und treiben die strategische und qualitative Entwicklung ihrer beauftragenden Partner mit voran. Anlagenbetreiber geben zunehmend Know-how an die Industrieserviceunternehmen ab und müssen sich den monopolistischen Strukturen im Markt für industriellen Service stellen. Eine mögliche Konsequenz ist, dass Dienstleister ihre Vormachtstellung ausnutzen und ihnen die Konditionen diktieren. Um dies zu vermeiden, sind kooperative Beziehungen mit dem Ziel einer Win-win-Situation für beide Partner erforderlich.



Frank-Uwe Hess ist Managing Partner bei T.A. Cook Consultants.

Heutige Geschäftsmodelle basieren auf über 100-jährigen Ideen

Eine Lehre der von Henry Ford begründeten Massenproduktion ist, dass die nahezu 100-prozentige Eigenerbringung entlang der gesamten Ferti-



gungskette und -tiefe fatale, beim Beispiel Ford fast ruinöse wirtschaftliche Folgen haben kann. Die Basis einer erfolgreichen industriellen Massenproduktion ist eine funktionierende und partnerschaftliche Zulieferindustrie.

Die industrielle Massenproduktion ist auf eine funktionierende Zulieferindustrie angewiesen.

Im Vergleich zu anderen Branchen hat sich der Fordismus beim industriellen Service in der Prozessindustrie lange gehalten. Erst mit Beginn des neuen Jahrtausends wurden Leistungen zur Sicherstellung der Anlagenverfügbarkeit verstärkt ausgelagert, so dass sich ein neues Marktsegment etablierte. Sein Gesamtvolumen umfasst in Deutschland laut einer 2008 von Roland Berger durchgeführten Untersuchung bereits rund 29 Milliarden Euro.

Derzeitige Modelle der Zusammenarbeit

Outsourcing wird als geeignetes Modell für technische Dienstleistungen heute nicht in Frage gestellt. Neben den Kostenvorteilen sind qualitative und strategische Kriterien wie z. B. die Servicequalität oder der Verlust von eigenem Know-how zu beachten.

Im Kern besteht zwischen beiden Vertragspartnern jedoch ein permanenter Zielkonflikt: Die Anlagenbetreiber streben ein hohes Maß an Flexibilität und Unabhängigkeit an. Die Industrieserviceanbieter haben lange Geschäftsbeziehungen zu attraktiven Preisen zum Ziel. Dieser Konflikt wird bis heute meist durch das „Machtgefüge“ zwischen den Beteiligten gelöst. In der (westeuropäischen) Praxis hat sich dafür eine Vielzahl von Vertragsmodellen etabliert, die von Arbeitnehmerüberlassung, Einzel- und Projektverträ-

Kooperationsmodelle sind regional unterschiedlich.

gen auf Werkvertragsbasis über Rahmenverträge (flexible Wertkontrakte), Hauptkontraktoren- bzw. GU-Verträge (für Teilfunktionen wie Werkstattleistungen) bis hin zu Full-Service-Modellen und strategischen Partnerschaften (Serviceleistungen mit Bonus-/Malus-Vereinbarungen) reicht. Als Vergütungsmodelle herrschen Festpreise sowie aufwandsbezogene Abrechnung nach Standardleistungsverzeichnissen oder Preislisten vor. Dementsprechend variieren auch die zugrunde liegenden Kooperationsmodelle. Je nach Region bildet meist ein Modell – z.B. das Arm's-Length-Modell für westliche Länder, das Partner-Modell für Korea oder das n-tier-Modell für Japan – die vertragliche Basis der Zusammenarbeit.

Beim in den USA und Westeuropa dominierenden Arm's-Length-Modell hält der Auftraggeber seine Dienstleister „auf einer Armlänge Abstand“ und achtet ihnen gegenüber auf seine Unabhängigkeit zu den günstigsten Konditionen. Deshalb ist es die Hauptaufgabe heutiger Einkäufer in der Prozessindustrie, mittels einheitlicher Kriterien die Leistungen verschiedener Anbieter vergleichbar zu machen, um sie dann zum günstigsten Preis zu beschaffen.

Bei dem in Japan verbreiteten n-tier-Modell dagegen wird der Dienstleister/Zulieferer tief in die Wertschöpfungskette des Auftraggebers integriert. Je höher das „tier“, desto bedeutender die Stellung des Dienstleiters. Üblicherweise beteiligt sich der Auftraggeber am „1st tier“, dem Systemlieferanten, direkt als „Shareholder“, mit dem Ziel, die beste Qualität zu beiderseits fairen Preisen zu erreichen. Beim „1st tier“ trägt man gemeinsam Verantwortung. Der Dienstleister ist in den Entwicklungsprozess für bestimmte Technologien integriert. Zudem übernimmt er Sourcing-Aktivitäten und koordiniert Unterlieferanten. Partner im „2nd tier“ sind Systemspezialisten, die noch nicht in der Lage sind, Sourcing-Aktivitäten zu übernehmen und Unterlieferanten zu koordinieren. Komponentenlieferanten gehören zum „3rd tier“. Hier zählen vor allem Standortnähe zum Systemlieferanten und Kostenführerschaft.

Die jeweiligen Kooperationsmodelle entwickelten sich aufgrund regionaler und historischer Besonderheiten. Sie waren zu unterschiedlichen Zeiten erfolgreich und sind es durchaus noch. Einzig das Arm's-Length-Modell scheint den heutigen Anforderungen der Weltwirtschaft nicht mehr gerecht zu werden. Das zeigen Krisen am besten auf, stellen sie doch Geschäftsbeziehungen auf die Probe.

So führte z. B. die jüngste Finanzkrise zu Umsatzrückgängen und somit Kostendruck bei den Anlagenbetreibern und ließ die Umsätze der technischen Dienstleister – entgegen deren Erwartung – sinken. Dabei waren diese davon ausgegangen, dass die ungeplanten Produktionsstillstände

verstärkt für überfällige Instandhaltungs- oder Revisionsarbeiten genutzt werden würden. Doch die Anlagenbetreiber sparten Kosten, wo sie nur konnten und taten nichts. Sie schöpften Rahmenvertragsvolumina nicht aus und sagten geplante Projekte ab oder verschoben sie. Viele technische Dienstleister waren darauf nicht vorbereitet. Nur solche, die über besonders enge Beziehungen zum Auftraggeber verfügten, wie die anfangs erwähnte Gruppe der Full-Service-Dienstleister oder strategische Partner, konnten partizipieren.

Heute verändert das Outsourcing komplexe Geschäftsmodelle.

Outsourcing kommt erst richtig in Fahrt

In der ersten Phase des Outsourcings als Managementmethode lagerten Unternehmen einfache Randfunktionen aus. Im nächsten Schritt wandelten sie sich zu „Lean“-Organisationen mit flacheren Hierarchien. Das Management war erstmals direkt betroffen. Heute verändert Outsourcing komplette Geschäftsmodelle. Prominentes Beispiel ist IBM, das sich durch den Verkauf der Hardwaresparte an Lenovo zum Dienstleistungsunternehmen wandelte. Auch die Verlagerung der Produktion in andere Regionen geht mit Outsourcing einher, wie dies in Deutschland u. a. gerade bei Raffinerie- und Chemiestandorten passiert. Vor allem Schwellenländer werden davon profitieren, was tendenziell zu einem Preisverfall führen wird.

Trotzdem birgt das Outsourcing noch ein riesiges Potential. So wie vor rund 15 Jahren Anlagenbetreiber die operative Ausführung von Industriearbeiten nicht mehr als ihr Kerngeschäft betrachteten, gilt dies auch für die heutigen Industrieserviceunternehmen. Diese konzentrieren sich stattdessen auf die Entwicklung von Services und deren weltweite Prozesse. Als Folge werden Management und operative Ausführung stärker getrennt. Personalintensive Leistungen werden ebenfalls an Wertschöpfungspartner abgegeben, während man sich als Dienstleister auf die Steuerung und Koordination der Industrieservices fokussiert.

Kooperation im Netzwerk

Die Einbindung und Steuerung externer Lieferanten bzw. Partner wird eine der wesentlichen Managementherausforderung der Zukunft sein. Erfolgreiche Unternehmen werden im Kern nur noch aus dem Management der Schlüsselfunktionen und strategischen Leitlinien bestehen. Die (Wissens-)Arbeit von morgen wird immer projektspezifischer sein. Dies trifft auf Anlagenbetreiber wie Industrieserviceunternehmen in gleichem Maße zu. Statt auf traditionelle Beschaffungsmaßnahmen werden sich Kooperationsmodelle der Zukunft auf die gemeinsame Wertschöpfung fokussieren. Solche Wertschöpfungspartnerschaften erfordern Effizienz in

Die Zukunft muss einer Win-win-Konstellation gehören.

den unternehmensübergreifenden Prozessen und ein strukturelles Fundament für eine nachhaltige Beziehung.

Wie wird also die ideale Geschäftsbeziehung der Zukunft aussehen? Durch die abnehmende Wertschöpfungstiefe werden Anlagenbetreiber viel stärker vom Leistungsvermögen und -willen des technischen Dienstleisters abhängig sein. Im Arm's-Length-Modell würde dies bedeuten, dass die Anlagenbetreiber in die gleiche Abhängigkeit gerieten wie einst „ihre“ Fremdfirmen. Die Zukunft muss einer Win-win-Konstellation, also auf gleicher Ebene agierenden Parteien gehören.

Damit sowohl Anlagenbetreiber als auch Industrieserviceunternehmen ihre Ziele erreichen, werden zunehmend strategische Partnerschaften entstehen. Diese erfordern ein Wertschöpfungsnetzwerk, das beliebig komplexe Strukturen annehmen kann und auf kooperativer Zusammenarbeit basiert. Die Dienstleister agieren entsprechend ihrer Kompetenz als Knoten (lokaler Anbieter), Cluster (nationaler Systemlieferant) und Mega-Cluster (globale Sourcing-Partner). Dabei organisieren die Cluster ihre Knoten selbständig. Die Kommunikation läuft im Idealfall hierarchiefrei zwischen den Knoten, ohne dass es ein steuerndes Zentrum gibt. Dies fördert kurze und effiziente Kommunikationswege, wodurch Fehlerquellen und unnötiger Ressourcenverbrauch minimiert werden. Die optimale Gestaltung der Kooperation ist immer von individueller Art.

Unsere Praxiserfahrung zeigt, dass Wertschöpfungspartnerschaften nur dann vorteilhaft genutzt werden können, wenn bei der Modellierung einer Geschäftsbeziehung sämtliche Themenbereiche wie Strategie, Struktur, Verträge, Prozesse, Steuerung und Mitarbeiterentwicklung neu ausgestaltet werden. Wenn alle Bereiche harmonieren, lassen sich Entstehungskosten um bis zu 30 Prozent senken und Serviceleistungen qualitativ verbessern.

Der Aufbau eines Wertschöpfungsnetzwerkes hat oberste strategische Priorität. Sind die geeigneten Partner ermittelt, beginnt die eigentliche Zusammenarbeit. Jeder der Beteiligten muss sich auf seine Kernkompetenzen konzentrieren und in vergleichbarem Maße in das Netzwerk investieren. Somit ist sichergestellt, dass der Aufbau wirkungsvoll erfolgt und die Beteiligten nicht nur auf ihren eigenen Vorteil bedacht sind. Der Erfolg hängt dabei zunehmend von weichen Faktoren wie Vertrauensbildung, Bereitschaft zum Informationsaustausch sowie Konfliktfähigkeit und gelungener Kommunikation ab.

Klassische Strategien unter reinen Kostengesichtspunkten werden in Zukunft nicht mehr ausreichen. Der Rückblick auf ein Jahrhundert Industrie-

geschichte sollte allen Akteuren bewusst machen, dass sie nur gemeinsam kommende Herausforderungen werden meistern können. Die „Entgrenzung“ der Unternehmen wird sich mit uneingeschränkter Dynamik fortsetzen. Im Fokus sollte vor allem der Endabnehmer als letztes Glied der Wertschöpfungskette stehen. Er erwartet eine immer breitere und differenziertere Produktpalette, wodurch die Komplexität partnerschaftlicher Geschäftsbeziehungen weiter erhöht wird. ■