

Bezahlt wird mit jeder einzelnen Karosserie

Die Grenzen verwischen: Innovative Betreibermodelle brechen die traditionellen Wertschöpfungsketten auf.

Von Hans-Christoph Noack

FRANKFURT, 22. Oktober. Ein Automobilzulieferer, der Autos für den Hersteller baut, ein Maschinenbauer, der im Kundenauftrag eigene und Fremdanlagen wartet und die Servicemitarbeiter stellt, ein schwäbisches Unternehmen, das Unternehmen in der ganzen Welt die Prüfprozesse abnimmt: allen ist gemein, dass sie innovativ sind. Alle haben neue Geschäftsmodelle entwickelt, deren Basis es ist, aus den Bedürfnissen der Kunde entweder neues Geschäft zu generieren oder dadurch weiter im Geschäft zu bleiben.

Die partnerschaftliche Aufteilung von Geschäftsprozessen zwischen früheren Zulieferern und abnehmenden Herstellern verwischen. Die Abhängigkeiten werden größer, und viele Risiken müssen geteilt werden. Betriebswirtschaftler sprechen in diesem Zusammenhang von „Wertschöpfungsstrategien“ und meinen eine kluge Aufteilung der Herstellprozesse eines Produkts oder Dienstleistungen, bei der der Kunde einbezogen wird.

So wie Apple dem Käufer eines iPods über die Musikdatenbank iTunes versucht, zum einen MP3-fähige Musik bereitzustellen und zum anderen den Rechteinhabern von Musik neue Absatzquellen zu beschaffen, und damit ein neues und erfolgreiches Geschäftsmodell aufgestellt hat, so organisieren andere Unternehmen ihre Geschäftsbeziehungen neu.

Diese Innovation und der Erfindungsreichtum mit hochwertigen Produkten und Dienstleistungen sind für Hans-Jörg Bullinger, Präsident der Fraunhofer-Gesellschaft die Grundvoraussetzungen für eine anhaltende Spitzenposition der deutschen Wirtschaft, die durch asiatische Wettbewerber gefährdet sind. Bullinger sagte dies beim Jahressymposium des Instituts für Produktivität und Qualität (IPQ) in München. Der diesjährige Preisträger des „Best Practice 2007“, der vom IPQ und der Frankfurter Allgemeinen Zeitung verliehen wird, die Eisenmann AG aus Böblingen, bewiese dies ausdrücklich, sagte Bullinger.

Eisenmann, ein Familienunternehmen mit gut 700 Millionen Euro Umsatz, zählt zu den international führenden Systemanbietern von Oberflächentechnik, Materialfluss-Automation, Keramik, Thermo- prozess-technik und Umwelttechnik. Rund 2600 Mitarbeiter entwickeln neue Technologien und Anlagen für Fertigung, Montage und Vertrieb. Ingenieure, Tech-



Überprüfung einer Turbinenspirale durch einen Mitarbeiter von Voith

Foto Weisflog

niker und Spezialisten aus unterschiedlichsten Bereichen übernehmen Planung, Konstruktion, Anlagenbau und Inbetriebnahme moderner Systeme sowie deren Wartung bis hin zum kompletten Betrieb der Anlagen. Ausgezeichnet wurde das 1951 gegründete Unternehmen für seine Betreibermodelle in der Automobilindustrie.

Der Startschuss fiel vor sechs Jahren. Da geschah das Ungewöhnliche im modernen Fahrzeugbau, dass Ford sein Herz – das Produktionsband – an einen Dienstleister abtrat. Der Anlagenbauer aus Böblingen hat das etwa 80 Millionen Euro teure Band finanziert und gebaut. Außerdem kümmert er sich seit Betriebsstart im November 2001 um Wartung und Betrieb. Ford hat sich nicht an der Vorfinanzierung beteiligt, sondern bezahlt Eisenmann für jedes Fahrzeug, dass die Fabrik verlässt, wie Matthias von Krautland, Sprecher des Vorstandes, bei der Preisverleihung ausführte. Das Betreibermodell als Partnerschaftsmodell nennt sich „Pay of Production“.

Auf den ersten Blick hat das Modell vor allem Vorteile für den Auftraggeber. Er überträgt einen Teil seines Risikos auf den Lieferanten und bindet weniger Kapital im Anlagevermögen. Außerdem spart er Personalkosten. Der Zulieferer hingegen trägt ein hohes Risiko und macht sich dabei von Faktoren abhängig, auf die er

keinen Einfluss hat. Verkauft der Auftraggeber weniger Einheiten als geplant, hat auch der Zulieferer ein Problem. Denn Umsatzeinbußen werden anteilig weitergereicht. Wenn es nicht im Vorfeld vertraglich geregelt ist, kann ein Produktionsausfall die Existenz bedrohen.

Aber es gibt auch Vorteile. Weil der Zulieferer seine Anlage nicht an den Kunden übergibt, sondern selbst betreibt, erfährt er durch die Rückkopplung der Beschäftigten, was er bei Produktqualität, Bedienungsfreundlichkeit und Produktivität seiner Anlage kontinuierlich verbessern kann. Somit führt der Kundenauftrag zu Neuentwicklung mit und schafft neues Wissen. Bestenfalls sorgen Auftraggeber und Zulieferer für einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess.

Diesen Betreibermodellen oder Kooperationsformen liegen Überlegungen zugrunde, die Professor Hubert Osterle von der Universität St. Gallen so formuliert: Kunden kaufen die Produkte und Dienstleistungen jenes Anbieters, der für sie den größten Nutzen schafft. Innovative Geschäftsmodelle zielen auf einen höheren Wert für den Kunden, häufig indem sie Komplexität vom Kunden ins eigene Unternehmen verlagern, wie durch Globalisierung, Individualisierung und Komplettlösung. Dies können nur Anbieter leisten, die ihre interne Komplexität reduzieren und beherrschen, indem sie in den Pro-

dukten, Prozessen und Organisation leistungsfähige Informationstechnologie nutzen. „Auch das beste Geschäftsmodell ist aber nur dann erfolgreich, wenn das Unternehmen es schneller als der Wettbewerb im Markt realisieren kann. Innovation, Komplexitätsreduktion und Umsetzung sind die zentralen Handlungsfelder für den Unternehmenserfolg“, sagt Osterle.

Weitere Beispiele neben Eisenmann sind Recaro und DHL (siehe F.A.Z. vom 19. Oktober), die Servicegesellschaft von Voith, die Produktionsanlagen in aller Welt für andere Unternehmen wartet, diese dabei ständig verbessert und produktiver werden lässt, oder die Zwick Roell AG aus Ulm, die als Spezialanbieter für Materialprüfung ebendiese Prüfung für Dritte in und an verschiedenen Punkten der Fertigung und des Lager- und Beschaffungsprozesses unternimmt.

Und noch ein Beispiel: Der traditionsreiche Textilhersteller Schiesser hat sich zum Wäschespezialisten für namhafte Marken wie Boss und andere Modelabel entwickelt. Für sie organisiert er, wenn gewünscht, die ganze Wertschöpfungskette vom Entwurf bis zur Vertriebslogistik. Denn Winfried Daltrop, der Vorstandsvorsitzende, hat als Ziel formuliert: „Wir wollen eines Tages an jedem in Europa verkauften Wäschestück irgendwo in der Wertschöpfungskette Geld verdienen.“