Zauberformel für die Zukunft

»Performance Contracting« im Einkauf von Investitionsgütern

Die Beschaffung von Investitionsgütern hat großen Einfluss auf die Wettbewerbsfähigkeit der einkaufenden Unternehmen. Anders als andere Beschaffungshauptgruppen betreffen Investitionsgüter den Wertschöpfungsprozess von Unternehmen zentral, weil sie die technischen Voraussetzungen der eigenen Leistungserbringung sind. Insofern stellen sie aufgrund der technisch geprägten Eigenheiten, des häufig sehr hohen finanziellen Aufwands und wegen der langen Nutzungs- und Amortisationsdauer im Vergleich mit regelmäßig zu beschaffenden Gütern eine große Herausforderung dar. Diese Bedingungen fordern von den Entscheidern eine weitsichtige, funktionsübergreifende Vorgehensweise. Dabei sind außer den Anschaffungskosten auch die gesamten Lebenszykluskosten zu betrachten, die aus komplementären Dienstleistungen für Wartung und Instandsetzung sowie aus den Betriebsmittelverbräuchen bestehen.



Prof. Dr. Erik Hofmann



Sebastian Freund

Vertragslaufzeiten ▸ Ein besonderes Spannungsfeld im Einkauf von Investitionsgütern besteht in der Dauer der vertraglichen Bindung. Für kurzfristige Verträge spricht aus Sicht des einkaufenden Unternehmens die hohe Flexibilität, die im Hinblick auf die zunehmende technische Veränderungsrate wichtig sein kann. Darüber hinaus erhoffen sich Unternehmen bessere Preise, wenn sie konkurrierende Hersteller häufiger zu Wettbewerbsangeboten zwingen. Langfristige Verträge dienen hingegen der Transparenz und der Planbarkeit während der ganzen Produktnutzungszeit. Ihr Abschluss wird von den Anbietern in der Regel mit Nachlässen auf die Anschaffungspreise honoriert.

Hybride Produkte ▸ Vor diesem Hintergrund verschiebt sich der Fokus von der Beschaffung einzelner Güter und Dienstleistungen auf den Einkauf komplexer, maßgeschneiderter Lösungen. Letztere bestehen aus hybriden Produkten, also aus einer eng verzahnten Kombination des eigentlichen Kernprodukts mit Dienstleistungen, die im Betrieb während der Nutzungsdauer nachgefragt werden. Damit einher geht eine Fokussierung auf die eigene Kernkompetenz. Die erfolgskritische Rolle der Zulieferer und Dienstleister im Wertschöpfungsprozess von Unternehmen wird dadurch neu bewertet. Insofern wird eine Produktionsanlage zu einem hybriden Produkt, wenn der Kaufvertrag Regelungen für alle Instandhaltungsarbeiten, Ersatzteillieferungen und Service-Leistungen oder bezüglich technologischer »Updates« oder »Upgrades« enthält.

In Geschäftsbeziehungen, die mit Kaufverträgen und zusätzlichen Dienstleistungsverträgen gestaltet werden, gibt es jedoch einen grundsätzlichen Interessenkonflikt. Der Käufer der Anlage hofft, dass während ihrer Nutzungsdauer möglichst wenig Stillstand durch Instandhaltungsarbeiten entsteht, da er dieses Risiko meist selbst tragen wird. Der Aufwand für die Instandhaltung muss dem Hersteller ja vergütet werden. Letzterer will Ersatzteil- und Servicegeschäfte generieren. In diesem Kontext dient »Performance Contracting« (PBC) dazu, langfristige Geschäftsbeziehungen zu gestalten, die den Interessenkonflikt mindern oder überwinden.

Neues Modell ▸ Die vertragliche Vereinbarung wendet sich von der »Cost-Plus«-Betrachtung, also vom »Input«, ab und fokussiert das Leistungsergebnis (»Outcome«). Bei der Beschaffung einer Anlage würde der Käufer nun nicht mehr die Investitionskosten und alle Instandhaltungskosten tragen, sondern den Hersteller pro erreichter Produktionskapazität zu einem festgelegten Preis vergüten. Kernmerkmal von PBC ist ein Vergütungssystem, in dem der Kunde einen Anbieter für effektiv in Anspruch genommene Leistungseinheiten honoriert.

Mit dieser Ausrichtung auf die »Performance« übernehmen Anbieter mehr Verantwortung und mehr Risiken, erhalten dafür aber auch mehr Spielraum für die Leistungserbringung. Der Hersteller der Anlage würde unter Berücksichtigung der Einsatzplanung des Kunden selbst über die Wartungsintervalle, über die von ihm zu verbauenden Ersatzteile und über die Erneuerungsinvestitionen in die Produktionsanlagen befinden. Mit diesem Ansatz realisiert der Hersteller durch seinen Wissens- und Erfahrungsvorsprung sowie dank interner Bündelungseffekte Effizienzvorteile, die dem Kunden wiederum in Form größerer Zuverlässigkeit und geringerer Kosten pro Leistungseinheit Vorteile verschaffen.

Marktpraxis ▸ Das bekannteste Beispiel für PBC liefert der Triebwerkshersteller Rolls Royce, der von Luftfahrtunternehmen pro absolvierter Flugstunde honoriert wird, und zwar unabhängig davon, wie hoch sein tatsächlicher Material- und Dienstleistungseinsatz ist. Ausgehend von seinem Ursprung im Rüstungsbereich finden sich in der Zivilluftfahrt, im Maschinen- und Anlagenbau, in der Medizintechnik und in Infrastrukturbranchen weitere interessante Fälle für PBC.

Fazit ▸ Wenn es um die Anschaffung von Anlagen geht, können Unternehmen PBC nutzen, um ihre neuen Kapazitäten bedarfsgerecht zu zahlen, oder aber, um einen Wandel in ihrer Finanzierung von Investitionsgütern einzuleiten, indem sie den Hersteller in ihre Leistungserstellung integrieren. ■

Prof. Dr. Erik Hofmann, Professor am Lehrstuhl für Logistikmanagement, und Sebastian Freund, Projektmanager am Lehrstuhl für Logistikmanagement, Universität St. Gallen