



Prof. Dr. Dimitrios Kalaitzis



Dipl.-Ing. Christian Dvorak

Intelligentes Outsourcing und Management-buy-Out der Instandhaltung

1. Kernkompetenzanalyse

Bereits seit geraumer Zeit stellen sich Unternehmen zunehmend die Frage, inwieweit Funktionen, die nicht zu ihren Kernkompetenzen gehören, zu straffen, zu bündeln oder gar auszulagern sind. Die Instandhaltung ist ein Bereich, der in dieser Diskussion zunehmend mit einbezogen wird.

Das Outsourcing in der Instandhaltung beschreibt den Vorgang, Leistungen oder Funktionen mit gesellschaftsrechtlichen Veränderungen innerbetrieblich zu verlagern bzw. außerhalb der eigenen Unternehmung von einem oder mehreren Anbietern im Markt zu beziehen. Ein intelligentes Outsourcing zeichnet sich gegenüber pauschalen Fremdvergaben gerade dadurch aus, dass es ausgehend von den Zielsetzung des Gesamtunternehmens die jeweilige Ist-Situation der Instandhaltung erfasst, in die Kernkompetenzanalyse berücksich-

tigt und darauf aufbauend ein Verbesserungskonzept erarbeitet.

Die mit dem Outsourcing von Instandhaltungsleistungen verbundene Hauptzielsetzung der Unternehmen ist, sich auf die Kernkompetenzen der Instandhaltung zu konzentrieren und die Leistungen, die nicht dazugehören, auszugliedern bzw. auszulagern, um eine höhere Wirtschaftlichkeit zu erreichen. Kernkompetenzen sind aufgabenspezifisches Prozess-Know-how, mit dem man sich gegenüber seinen Wettbewerbern abhebt und einen positiven Beitrag zum Unternehmenserfolg leistet. Dies bedeutet, dass man je nach Anlagen- und Aufgabenbereich in der Instandhaltung in der Lage sein sollte, die Instandhaltungsleistungen zu planen, zu lenken, zu kontrollieren, um deren Zusammenhänge für eine wirtschaftliche Leistungserbringung beherrschen zu können.

Wird dieser Auffassung gefolgt, lassen sich durch eine generelle Kernkompetenzanalyse die – in Bild 1 wiedergegebenen – grundsätzlichen Leistungsbereiche in der Instandhaltung unterscheiden.

Die zwei äußeren Leistungsbereiche der „Kernkompetenzzwiebel“ (Leistungsbereiche sind angesiedelt wie die unterschiedlichen Schichten einer Zwiebel) gehören nach derzeitiger vorherrschender Ansicht zu den Nicht-Kernkompetenzen der Instandhaltung. Zu den Kernkompetenzen der Instandhaltung gehört der dritte Leistungsbereich. Hier wird kontrovers darüber diskutiert, ob und wie viel ungeplante Instandsetzungsmaßnahmen und somit eigene Personalkapazitäten vorgehalten werden sollten.

Eine abschließende Entscheidung diesbezüglich kann nur vor dem Hintergrund der jeweiligen Situation eines

Unternehmens getroffen werden und zeigt ganz deutlich, dass Kernkompetenzen für die Instandhaltung sachgerecht nur jeweils unternehmensspezifisch gebildet werden können.

2. Varianten eines intelligenten Outsourcing und Management-buy-Out

In Bezug auf das Outsourcing von Instandhaltungsleistungen ist zwischen zwei grundsätzlichen Formen zu differenzieren. Die erste Form ist die Ausgliederung, die neben der innerbetrieblichen Verlagerung (Umschichtung) die Übertragung von Leistungen an betriebsfremde Organe vorsieht. Hierbei erfolgt neben einer Übertragung von Leistungen auch die Übertragung des Vermögens auf eine oder mehrere andere Gesellschaften. Eine kapitalmäßige Verflechtung der übertragenen Gesellschaft mit der neu gegründeten oder bestehenden Gesellschaft ist ein wesentliches Merkmal der Ausgliederung.

Handelt es sich nur um die Übertragung von Instandhaltungsleistungen an ein rechtlich und kapitalmäßig unabhängiges Unternehmen, so wird diese Form als Auslagerung bezeichnet. Einen kleinen Überblick über die möglichen Varianten von Ausgliederung und Auslagerung gibt Bild 2 wieder.

In der Praxis wird oft die Variante der Gründung einer eigenen Gesellschaft für Instandhaltungsleistungen umgesetzt. Hierbei wird von einem Inhouse-Outsourcing gesprochen, in dem alle Instandhaltungsleistungen in einer Servicegesellschaft gebündelt werden.

Neben der organisatorischen Ausgliederung erfolgt auch eine juristische Verselbstständigung, meist mit dem Ziel, künftig auf dem Markt Dienstleistungen anbieten zu können.

Beim Management-buy-Out beteiligt sich („kauft sich ein“) das Instandhal-

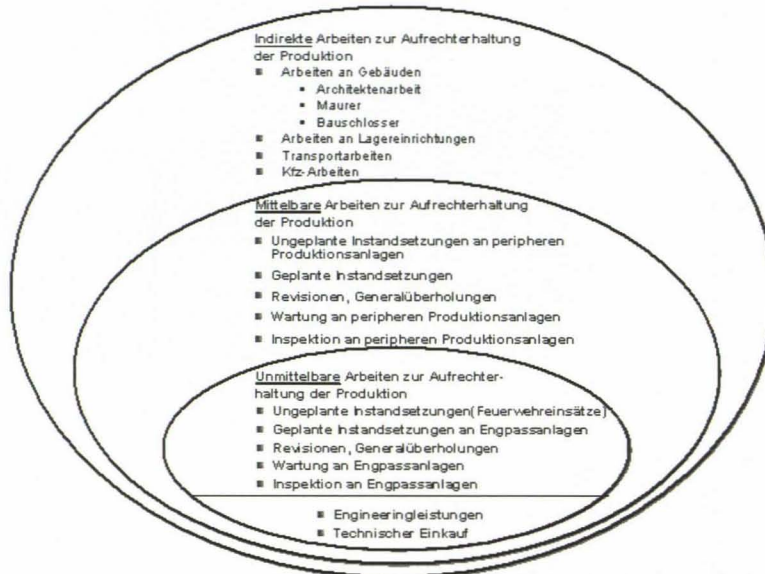


Bild 1: Kernkompetenzen für die Instandhaltung

tungsmanagement teilweise bzw. vollständig an dem outzusourcenden Bereich Instandhaltung bzw. der neuen Instandhaltungsgesellschaft und kann in unterschiedlichen Formen mit den obigen Outsourcingformen kombiniert werden. Typische und häufig anzutreffende Varianten in der Praxis sind u. a. die Folgenden:

Gründung einer Inhouse-Servicegesellschaft mit Beteiligung des Managements

Bei dieser Variante erwirbt der ehemalige Instandhaltungsleiter bzw. das Instandhaltungsmanagement eine Beteiligung an der neu gegründeten Service-

gesellschaft für die Instandhaltung. Diese Beteiligung kann je nach Größe und Zielsetzung des neuen Unternehmens zwischen 10 % bis 48 % der Gesellschaftsanteile sein.

Mit dieser Variante wird das Ziel verfolgt, durch Beteiligung des Instandhaltungsleiters bzw. des Instandhaltungsmanagements den möglichen Erfolg bzw. Misserfolg der Servicegesellschaft zu steigern bzw. zu senken und den „unternehmerischen Geist“ zu wecken sowie durch Beseitigung bereits bekannter Schwachstellen bzw.

Forcierung bekannter Stärken die Wirtschaftlichkeit der Instandhaltung zu verbessern. Deshalb wirkt in der Regel der Instandhaltungsleiter bzw. das Instandhaltungsmanagement in der Geschäftsführung bzw. dem Management der neuen Servicegesellschaft mit.

Gründung einer Servicegesellschaft mit einem bestehenden Dienstleister auf dem Markt und Beteiligung des ehemaligen Instandhaltungsmanagements

Bei dieser Variante wird der Instandhaltungsbereich eines Unternehmens aus diesem ausgegliedert und gemeinsam mit einem Dienstleister zu einer neuen Servicegesellschaft übergeführt. An die-

Formen des Outsourcing



- Gründung eigener Gesellschaften („Servicegesellschaften“/Inhouse-Outsourcing)
- Kooperation mit erfahrenen oder neuen Dienstleistern (Gründung einer gemeinsamen Servicegesellschaft)
- Kapitalbeteiligung an der Dienstleistungsgesellschaft mit vertraglicher Bindung
- Langfristige vertragliche Bindung an der Dienstleistungsgesellschaft ohne Kapitalbindung
- Kurz- bis mittelfristige vertragliche Bindung
- Spontane bedarfsorientierte Fremdvergabe

Bild 2: Formen des Outsourcing

ser neuen Servicegesellschaft erwirbt der Instandhaltungsleiter bzw. das Instandhaltungsmanagement eine Beteiligung und wirkt in der Geschäftsführung mit.

Die mit dieser Variante verfolgte Zielsetzung ist, dass durch die Einbindung eines – nach Möglichkeit erfahrenen und langfristig bereits auf dem Markt tätigen externen Dienstleisters – die langfristige Überlebensfähigkeit der neuen Servicegesellschaft gesichert wird und die Vorteile der ersten Variante ebenfalls genutzt werden.

Teilweiser bzw. vollständiger, entgeltlicher bzw. unentgeltlicher Erwerb der Instandhaltung durch den ehemaligen Instandhaltungsleiter bzw. das Instandhaltungsmanagement und Umwandlung als selbstständige Servicegesellschaft

Bei dieser Konstellation ist vorgesehen, dass der Instandhaltungsleiter bzw. das Instandhaltungsmanagement entgeltlich bzw. unentgeltlich den gesamten bzw. Teilbereiche der Instandhaltung erwirbt. Bei einem unentgeltlichen Erwerb erfolgt die Übertragung in der

auf Basis von langfristigen Verträgen die Instandhaltungsleistungen beauftragt bekommt. Dieser Vorgang ist in der Regel auch mit einer teilweisen bzw. vollständigen Personalübernahme auf Basis § 3 AFRAG (Arbeitsvertragsrechtsanpassungsgesetz) verbunden.

Zur Sicherung der Überlebensfähigkeit des neuen Serviceunternehmens werden durch das outsourcende Unternehmen langfristig abgestufte Beschäftigungsgarantien gegeben. Hierdurch soll es in der Lage versetzt werden, die abnehmende Beauftragung durch neue Kunden wie der auszugleichen. In bestimmten Fällen kann auch eine Beteiligung des outsourcenden Unternehmens an der neuen Servicegesellschaft erfolgen.

3. Mögliche Vor- und Nachteile des Outsourcing und Management-buy-Out-Analysen zeigen, dass ein Outsourcing verbunden mit einem Management-buy-Out in der Instandhaltung zahlreiche mögliche Vor- und Nachteile haben kann.

Eine Übersicht – ohne Anspruch auf Vollständigkeit – über diese typischen Vor- und Nachteile gibt Bild 3 wieder.

vorteilhaft die Gewährleistung eines langfristigen und schnellen Zugriffs an Instandhaltungsleistungen gesehen wird. Als besonders nachteilig wird das erhöhte Risiko wegen wirtschaftlicher Instabilität der Servicefirmen empfunden, wenn es diesem Unternehmen nicht gelingt, auf dem Markt andere Kunden zu gewinnen.

Aus Sicht des Instandhaltungsleiters bzw. Instandhaltungsmanagements wird als positiv die erhöhte Erfolgsaussicht und als negativ das erhöhte Risiko möglicher Verluste der Investition und des Arbeitsplatzes betrachtet.

4. Praktische Erfahrungen

In Bezug auf das Outsourcing und Management-buy-Out in der Instandhaltung lassen sich sowohl positive als auch negative Erfahrungen wiedergeben. Der Erfolg oder Misserfolg ist hierbei immer einzelspezifisch zu betrachten und hängt von einer Vielzahl von Einzelfaktoren ab, die sich von der Festlegung der Ziele, den outzusourcenden Leistungen bis hin zur Vertragsgestaltung erstrecken können. Eine klare Aussage lässt sich somit nicht formulieren.

Mehrjährige Analysen und Auswertungen von Kongressen, Fachtagungen und Projekten in Europa und Süd-Ost-Asien zeigen, dass sich derzeit das Outsourcing und Management-buy-Out neben der typischen, langfristigen Vergabe von Instandhaltungsleistungen als eine weitere wesentliche Alternative herausgebildet hat. Zahlreiche Projekte aus der Praxis zeigen, dass bereits nach zwei Jahren derartige Gesellschaften Kostenreduzierungen bis zu 20 % der gesamten Instandhaltungskosten zu erzielen vermögen, andererseits jedoch derartige Gesellschaften, wenn sie nicht über eine gute Kapitaldecke verfügen und sich nicht auf ihre Kernkompetenzen beschränken, langfristig existenzielle Probleme bekommen können. Persönliche Erfahrungen der Autoren zeigen darüber hinaus, dass derartige Gesellschaften trotz sehr hoher wirtschaftlicher Erfolge (Kostenreduzierung über 20%) rückabgewickelt werden (in die Ursprungsgesellschaft wieder voll integriert werden), wenn die Konzernleitung wechselt und andere Unternehmenskonzepte favorisiert werden.

Mögliche Vor- und Nachteile von Outsourcing und Management-buy-Out

Vorteile:

- Gewährleistung eines langfristigen und schnellen Zugriffs an Instandhaltungsleistungen
- Vermeidung umfangreicher Einarbeitungs- und Vorbereitungsarbeiten
- Verbesserte Leistungserbringung durch Vermeidung bzw. Abbau bekannter Problembereiche
- Hoher Schutz sensibler Informationen und von speziellem Know-how
- Unabhängigkeit von temporären oder chronischen Personalknappheiten oder Personalqualitätsproblemen

Nachteile:

- Bei hohem strategischen Stellenwert der Instandhaltung für das Unternehmen drohen Verluste von Wettbewerbsvorteilen
- Bei voller Aufgabe einer eigenen Know-How-Basis wird es fast unmöglich, nach ein paar Jahren den Schritt rückgängig zu machen
- Erhöhtes Risiko durch wirtschaftliche Instabilität der Servicefirma
- Eventuell schlechterer Service für kleine Kunden gegenüber Großkunden bei Engpassituationen
- Erschwerter Übergang von Mitarbeitern durch erhöhtes Risiko

Bild 3: Mögliche Vor- und Nachteile von Outsourcing und Management-buy-Out

Form, als der Instandhaltungsleiter bzw. das Instandhaltungsmanagement aus dem Unternehmen austritt, eine neue Servicegesellschaft gründet und

Projekte und Analysen aus verschiedenen Wirtschaftsbranchen sowohl bei mittelgroßen als auch großen Unternehmen zeigen, dass als besonders