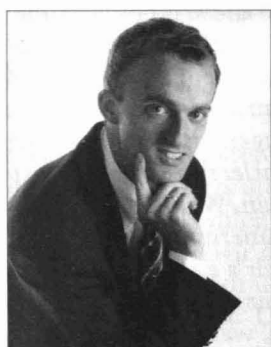


*Das Schlagwort Contracting taucht auch in der Industrielandschaft Österreichs immer häufiger auf. Kosteneinsparungen im Bereich der betrieblichen Energieversorgung sollten sich damit sozusagen wie von selbst einstellen. Tatsächlich ist es ein Instrument, um auch im betrieblichen Energiemanagement Rationalisierungspotentiale zu nutzen. Wird dabei allerdings die strategische Bedeutung einer derartigen Entscheidung unterbewertet, so könnte die anfängliche Euphorie sehr schnell Ernüchterung weichen.*

## CONTRACTING – KOSTENKILLER ODER STRATEGISCHE OPTION?



STEFAN ALTENHOFER

*Dipl.-Ing. Dr.techn.; Jahrgang 1967; Studium Wirtschaftsingenieurwesen-Maschinenbau an der TU Graz; während des Studiums Studienassistent; anschließend von 1993–1997 Universitätsassistent an der Abteilung für Industriebetriebslehre und Innovationsforschung; Lehrbeauftragter für Betriebliches Energiemanagement, Logistik und Materialflußplanung sowie Kreativitätstechniken; Promotion im Juni 1997; derzeit Zivildienst.*

Das System der Energieversorgung ist derzeit einem dramatischen Wandel unterworfen. Insbesondere das Entstehen des europäischen Binnenmarktes für Energie stellt Energieversorger vor große Herausforderungen. Aber auch auf Seiten der industriellen Nachfrager ist ein Zwang zu Veränderungen feststellbar. Dieser resultiert einerseits aus strukturellen Schwächen im betrieblichen Energiemanagement (unzureichende organisatorische Ausprägung, mangelhaftes Know-how, u. dgl.), andererseits zwingen Entwicklungen im unternehmerischen Umfeld Industriebetriebe zunehmend dazu, eigene Geschäftsprozesse zu überdenken bzw. Rationalisierungspotentiale auch im Bereich der betrieblichen Energieversorgung auszuschöpfen. Energiedienstleistungen wie Contracting stellen eine Option dar, um auf diese Herausforderungen zu reagieren.

### WAS IST CONTRACTING?

Der Begriff des Contracting umschreibt die Realisierung energiewirtschaftlicher Investitionen unter Einbeziehung Dritter mit dem Schwerpunkt auf der Finanzierung. Darüber hinaus beinhaltet er meist auch Agenden der Planung und Errichtung bis hin zur Betriebsführung.

Zwei Grundformen des Contracting werden vielfach unterschieden. Beim **Anlagen-Contracting** handelt

es sich im Prinzip um die Lieferung von Nutzenergie. Der Contractor plant, finanziert, erstellt und betreibt dabei eine Energieversorgungsanlage. Der Kunde zahlt für den Energiebezug einen vertraglich festgelegten Preis, der nicht unbedingt an möglichen Einsparungserfolgen orientiert ist. Bei der zweiten Form, dem **Energieeinsparungs-Contracting** wird eine Energiesparinvestition durch einen Contractor durchgeführt, der auf eigene Rechnung plant, errichtet und vorfinanziert. Die Refinanzierung erfolgt aus der erzielbaren Einsparung.

Gründe für Industriebetriebe, derartige Kooperationen einzugehen, sind vielfacher Natur:

- An erster Stelle steht die Intention, die benötigte Energie kostengünstig, bedarfsgerecht und umweltfreundlich zur Verfügung zu stellen bzw. gestellt zu bekommen.
- Investitionen in Energiesparaktivitäten sind nur dann wirtschaftlich, wenn die daraus zu erwartende Rendite im Vergleich zu anderen Investitionen größer ist. Insbesondere im industriellen Bereich ist Energiesparen dann nicht zumutbar, wenn andere Investitionen größere Renditen aufweisen, greifbarer, bekannter oder besser abschätzbar sind. Investitionen in energietechnische Anlagen sind fast immer durch einen hohen Investitionsaufwand bei gleichzeitig sehr langen Kapitalrücklaufzeiten gekennzeichnet

und können somit mit industriell üblichen Abschreibungszeiträumen von zwei bis vier Jahren nicht konkurrieren.

- Das Unternehmungsziel eines Industriebetriebs ist nicht die Erzeugung von Strom und Wärme, sondern die Herstellung wettbewerbsfähiger Produkte. Knappe Finanzmittel und der Zwang zu schnellen Produktionsanpassungen machen eine Konzentration der Finanzmittel auf das Produkt bzw. die Produktion erforderlich.
- Die propagierte Konzentration auf Kernkompetenzen bedingt, daß Management- und Personalkompetenzen von Industriebetrieben nicht mit produktionsfremden Nebenaufgaben belastet werden.
- Vielfach fehlt das technische Know-how, um komplexe Lösungen zu erkennen, aufwendige Technik zu planen und zu realisieren.
- Für Planung, Errichtung und Betrieb von Energieumwandlungsanlagen ist ein hoher Know-how-Bedarf in rechtlicher Hinsicht erforderlich. Dieses sehr spezifische Wissen ist in Industriebetrieben oft nicht vorhanden.

Unter diesen Voraussetzungen bietet sich die Alternative an, Investitionen in die Bedarfsdeckung und Verbrauchssenkung bei einem Nutzer durch einen Dritten wahrnehmen zu lassen. Dessen Investition führt zu Kostensenkungen – insbesondere zu verringerten Verbrauchskosten, oftmals aber auch zu geringeren Betriebs- und Servicekosten – mit denen die Refinanzierung sowie ein angemessener Gewinn realisiert werden.

Contracting ist zur Zeit fast untrennbar verbunden mit dem Begriff der Kraft-Wärme-Kopplung (KWK), da bisherige Contracting-Modelle fast ausschließlich mit KWK-Anlagen verwirklicht wurden. Dies darf aber nicht darüber hinwegtäuschen, daß auch jede andere Investition in energiesparende Maßnahmen (Abwärmenutzung, wärmetechnische Optimierung von Gebäuden,

Energiemanagementsysteme usw.) über ein Contracting-Modell zu verwirklichen ist.

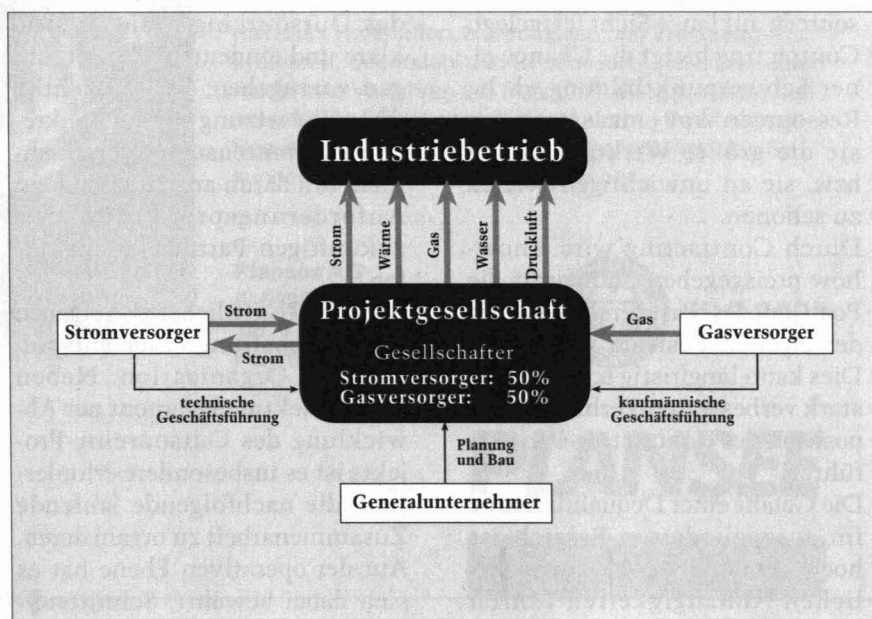
Auffallend ist die Ähnlichkeit zwischen Contracting und Leasing. Wie in den meisten Fällen des Leasing fallen beim Contracting Investor und Nutzer auseinander, d. h., zwischen dem Eigentümer der Anlage und demjenigen, der den laufenden Nutzen daraus zieht, liegt keine Personenidentität vor. Der Contractor übernimmt die Eigentümerfunktion und ist damit für die Finanzierung des Objekts verantwortlich. Der Nutzer zahlt an den Eigentümer bzw. Contractor ein laufendes Nutzungsentgelt in Form der Contracting-Rate.

Contracting geht noch einen Schritt weiter, indem der Contractor über die Eigentümer- und Finanzierungsfunktion hinaus Verantwortlichkeiten bei der Planung, Gestaltung und Durchführung übernimmt. Diese Aufgaben können bis in die Betriebsphase einer Anlage reichen. Der Grad der Integration des Contractors, die sich daraus ergebende Risikoverteilung zwischen Contractor und Nutzer sowie die konkrete organisatorische Gestaltung (Beispiel siehe Abbildung) bleibt der individuellen Vertragsgestaltung vorbehalten.

## CONTRACTING = OUTSOURCING

Wesentlich ist nun die Erkenntnis, daß es sich beim Contracting um eine Auslagerung von Teilen des Betrieblichen Energiemanagements handelt mit dem Zweck einer rationelleren Energieversorgung. Es handelt sich dabei um eine langfristige Externalisierung, so daß Contracting als eine weitreichende Outsourcing-Entscheidung bezeichnet werden muß. Contracting ist demzufolge auch abzugrenzen von der großen Gruppe diverser Service- und Beratungsleistungen, die insbesondere von Energieversorgern in einer großen Vielzahl angeboten werden. Bei diesen handelt es sich häufig nur um punktuelle und kurzfristige Aufgaben, so daß noch nicht von einem Outsourcing gesprochen werden kann, dessen Wesen die auf Dauer angelegte Organisationsform darstellt.

Outsourcing, als die Inanspruchnahme externer, außerhalb der eigenen Unternehmung verfügbarer Dienstleistungen und Ressourcen, ist grundsätzlich eine Entscheidung von enormer Bedeutung, da sie zum einen langfristig wirksam ist und zum anderen auch bei sachinhaltlich abgrenzbaren Bereichen mit einer Vielzahl an Nebenwirkungen – etwa Kulturverände-



BEISPIELHAFTHE GESTALTUNG EINER CONTRACTINGGESELLSCHAFT

rungen, Qualitäts- und Schnittstelleneffekten – verbunden ist. Es ist daher eine unabdingbare Voraussetzung für die erfolgreiche Gestaltung einer Outsourcing-Beziehung, daß sie sich als Teil in die Unternehmensstrategie einfügt, vom Management initiiert und laufend unterstützt wird. Mangelndes Interesse und fehlende Unterstützung durch das Top-Management sind zwei der häufigsten Ursachen für das Scheitern von Outsourcing-Beziehungen. Wird über Fragen von strategischer Bedeutung auf Basis operativer Steuerungsinstrumente entschieden, so ist die Gefahr einer Fehlentscheidung groß. Dies würde beispielsweise zutreffen, reduziert man Outsourcing auf ein abschließliches Instrument zur Kostensenkung.

Erfahrungen aus der Praxis – insbesondere mit gescheiterten Contracting-Projekten – belegen die große strategische Bedeutung derartiger Projekte. Diese wichtige Erkenntnis soll durch einige Argumente untermauert werden:

- Entscheidungen im Bereich des „Betrieblichen Energiemanagements“ sind an sich von langfristigem Charakter. Durch ein Contracting werden darüber hinaus langfristige vertragliche Bindungen eingegangen und damit Ressourcen auf lange Sicht festgelegt.
- Contracting bietet die Chance einer Schwerpunktbildung, d. h., Ressourcen dort einzusetzen, wo sie die größte Wirkung zeigen bzw. sie an unwichtigen Stellen zu schonen.
- Durch Contracting wird Know-how preisgegeben und damit die Position des Partners zu Lasten der eigenen Position verbessert. Dies kann langfristig u. a. zu einer stark verbesserten Verhandlungsposition des Contracting-Partners führen.
- Die Gefahr einer Dequalifizierung im ausgegliederten Bereich ist hoch, was in der Folge zu gefährlichen Abhängigkeiten führen kann.
- Die beiden letzten Punkte belegen, daß Contracting einer hohen Irreversibilität unterliegt. Die Hoffnung, Outsourcing jederzeit wieder in Insourcing transformieren zu können, erweist sich sehr oft als falsch, einmal preisgegebenes Terrain ist in der Regel auf lange Zeit verloren.

### **ERFOLGSFAKTOREN FÜR CONTRACTING-PROJEKTE**

Die Erkenntnis, daß Contracting einem Outsourcing von Teilen des betrieblichen Energiemanagements entspricht, hat eine Vielzahl an Konsequenzen. Dies betrifft sowohl die Phase der Entscheidungsfindung als auch jene der nachfolgenden Zusammenarbeit. Deren Berücksichtigung entscheidet wesentlich über Erfolg oder Mißerfolg einer Contracting-Partnerschaft. Einige wesentliche Punkte sollen im folgenden erläutert werden:

- Entscheidungen für ein Contracting sollten nicht getroffen werden, ohne vorher eine detaillierte interne Unternehmensanalyse und eine Umfeldanalyse (SWOT-Analyse) durchgeführt zu haben.
- Die Vergabe des Projektauftrags und die Kontrolle haben unmittelbar durch die Geschäftsleitung zu erfolgen.
- Für die operative Durchführung des Outsourcing-Projekts sind klare und eindeutige Zielsetzungen vorzugeben. Es ist wichtig, diese Zielsetzung vor der konkreten Lieferantensuche vorzunehmen, um daran anschließend ein Anforderungsprofil für den zukünftigen Partner zu entwerfen.
- Eine der wesentlichsten Aufgaben ist die Schaffung einer entsprechenden Organisation. Neben dem Projektmanagement zur Abwicklung des Outsourcing-Projekts ist es insbesondere erforderlich, die nachfolgende laufende Zusammenarbeit zu organisieren. Auf der operativen Ebene hat es sich dabei bewährt, Schnittstellenmanager oder -teams einzusetzen, während auf strategischer Ebene ein sogenannter Lenkungsausschuß eine kontinuierliche Fortentwicklung der Partnerschaft gewährleisten soll.
- Die Einbeziehung externer Berater wird aufgrund deren Professionalität und Neutralität von einem Großteil der Unternehmungen (mehr als 90 %) als wertvoll bezeichnet. Solange es noch keine eingespielten Organisations- und Entscheidungsstrukturen gibt, kann ein externer Berater als „Katalysator“ fungieren, der Energieverbraucher und Dienstleister zusammenführt und das Projekt bis zur Unterschriftsreife leitet.
- Personalwirtschaftliche Aspekte sind nicht zu vernachlässigen. Akzeptanzproblemen, die aufgrund der gravierenden Eingriffe in die Unternehmensstrukturen beinahe unvermeidlich auftreten, kann und muß durch verschiedene Schritte begegnet werden. Eine möglichst frühzeitige Information sowie eine Einbindung der Mitarbeiter in die Feingestaltung sind dabei nur zwei mögliche Ansatzpunkte.
- Der Auswahl des Contracting-Partners kommt entscheidende Bedeutung zu. Die Anforderungen können im wesentlichen in den drei Gruppen Kompetenz, Strategie und Bonität zusammengefaßt werden. Dabei ist anzumerken, daß aufgrund des Risikos, das Dienstleistungen bei ihrer Beschaffung eigen ist, ein ausführlicher Informationsbeschaffungsprozeß voranzugehen hat. Ganz allgemein kann allerdings festgestellt werden, daß dieses Profil auf Energieversorgungsunternehmen sehr gut zutrifft und sie daher in den meisten Fällen beinahe unverzichtbare Partner darstellen.
- „Weiche Faktoren“ wie beispielsweise Vertrauen und Loyalität, zwei Begriffe, die üblichen marktlichen Transaktionen weitgehend fremd sind, erfahren in Contracting-Beziehungen einen Bedeutungszuwachs. Eine Contracting-Beziehung muß ein Win/Win-Spiel für beide Seiten sein.

- Von entscheidender Bedeutung ist eine sorgfältige und detaillierte Vertragsgestaltung. Dies steht nicht im Widerspruch zur Forderung eines auf Vertrauen basierenden Verhältnisses. Anzumerken ist, daß die hohe Komplexität, u. a. hervorgerufen durch die meist große Anzahl an Vertragspartnern, eine externe, unabhängige Beratung in der Vertragsgestaltungsphase beinahe unumgänglich macht.
- Der Verbleib von Kontrollkompetenzen in der eigenen Unternehmung ist ein weiterer Erfolgsfaktor. Parallel damit ist die Forderung verbunden, auch im fremderstellten Bereich über gewisse Kompetenzen zu verfügen, um dem Risiko einer drohenden Abhängigkeit zu begegnen.

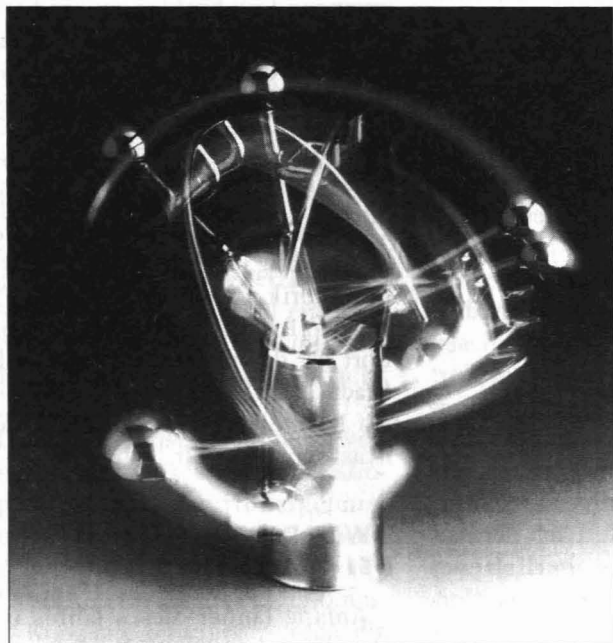
### FAZIT

Die Frage Kostenkiller oder strategische Option stand am Anfang. Mit dem vorliegenden Artikel wurde versucht, aufzuzeigen, daß dem ökonomischen Prinzip folgend Kosteneinsparungen selbstverständlich am Ende einer erfolgreichen Contracting-Beziehung stehen sollten, daß diese aber nur dann realisiert werden können, wenn Contracting aus der Sicht eines Industriebetriebs als weitreichende strategische Aufgabe erkannt wird mit allen sich daraus ergebenden Konsequenzen. Teilweise negative Erfahrungen sind größtenteils darauf zurückzuführen, daß dies ignoriert wurde und Contracting als schnelle und einfache Problemlösung mißverstanden wurde.

### LITERATUR:

- Altenhofer, S.: Industrielle Energiedienstleistungen – Ein Outsourcing-Modell im Rahmen des Betrieblichen Energiemanagements, Dissertation, TU Graz 1997.
- Bruch, H.: Intra- und interorganisatorische Delegation: Management – Handlungsspielräume – Outsourcingpraxis, Wiesbaden 1996.
- Friedrich, S.-A.: Outsourcing: Wie strategische Fehler vermieden werden können, in: io Management Zeitschrift, 65 (1996), Nr. 9.

## Zusammen mit unseren Kunden bewegen wir die Technik



Die Plansee Unternehmensgruppe mit über 2500 Mitarbeitern ist ein weltweit führender Anbieter von pulvermetallurgisch hergestellten Produkten und Komponenten.

Produktions- und Vertriebsniederlassungen in den drei großen Wirtschaftsböcken garantieren eine leistungsfähige Zusammenarbeit mit unseren Kunden.

Ausgehend von - Hochschmelzenden Metallen, Sondermetallen, Hartstoffen, Hartmetallen und Werkzeugsystemen, Sinterstahl und Sintereisen - stellen wir durch modernste Verfahren der Pulvermetallurgie, verbunden mit unseren Fähigkeiten in der Umform-, Bearbeitungs-, Beschichtungs- und Verbindungstechnik Produkte für kundenspezifische Einsatzgebiete her.

Plansee AG  
A-6600 Reutte  
Tel. 0 56 72/600...-0  
Fax: 0 56 72/600-500



ISO 9001

# PLANSEE