LEUPHANA
UNIVERSITÄT LÜNEBURG

Sourcing-Strategien in ausgewählten Branchen

Hickel, Alexander ; Mellewigt, Thomas; Krzeminska, Anna

Publication date:
2007

Document Version
Verlags-PDF (auch: Version of Record)

Link to publication

Citation for pulished version (APA):
Hickel, A., Mellewigt, T., & Krzeminska, A. (2007). *Sourcing-Strategien in ausgewählten Branchen: Ein Praxisbericht*. (Diskussionsbeiträge des Instituts für Management; Nr. 02/2007). Freie Universität Berlin.

General rights
Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

Take down policy
If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Download date: 03. Mai. 2024

Freie Universität Berlin

SOURCINGSTRATEGIEN IN AUSGEWÄHLTEN BRANCHEN: EIN PRAXISBERICHT

Thomas MELLEWIGT
Alexander HICKEL
Anna KRZEMINSKA

Diskussionsbeiträge
des Instituts für Management

herausgegeben von

Rudi K. F. Bresser und
Thomas Mellewigt

Neue Folge # 02/2007

ISBN 3-9809721-7-8

INHALTSVERZEICHNIS

1 EINLEITUNG - 1 -

1.1 PROBLEMSTELLUNG - 1 -
1.2 ZIELSETZUNG DER UNTERSUCHUNG - 2 -

2 ÜBERBLICK ÜBER AUSGEWÄHLTE SOURCINGSTRATEGIEN - 4 -

2.1 OUTSOURCING - 4 -
2.1.1 BEGRIFFLICHE EINORDNUNG - 4 -
2.1.2 CHANCEN UND RISIKEN - 5 -
2.2 MAKE-AND-BUY - 9 -
2.2.1 BEGRIFFLICHE EINORDNUNG - 9 -
2.2.2 CHANCEN UND RISIKEN - 10 -

3 DATENBASIS - 14 -

3.1 KONZEPTION DER UNTERSUCHUNG - 14 -
3.2 STRUKTURMERKMALE DER BETRACHTETEN UNTERNEHMEN - 16 -

4 DATENAUSWERTUNG - 19 -

4.1 OUTSOURCINGSTRATEGIE - 19 -
4.1.1 MOTIVE - 19 -
4.1.2 ENTSCHEIDUNGSTRÄGER - 23 -
4.1.3 ANZAHL DER KOOPERATIONSPARTNER - 24 -
4.1.4 ART UND UMFANG DER AUSGELAGERTEN FUNKTIONEN - 25 -
4.1.5 STEUERUNG UND KONTROLLE - 26 -
4.1.6 KOMMUNIKATION, VERTRAUEN UND ZUFRIEDENHEIT - 27 -
4.2 MAKE-AND-BUY STRATEGIE - 28 -
4.2.1 MOTIVE - 28 -
4.2.2 ENTWICKLUNG UND AUSMAß VON MAKE-*AND*-BUY - 33 -
4.2.3 ANZAHL EXTERNER ANBIETER - 35 -
4.2.4 CHARAKTERISIERUNG DES FREMDBEZUGS DURCH EXTERNE ANBIETER - 35 -
4.2.5 CHARAKTERISIERUNG DES ANBIETERS - 36 -

5 SCHLUSSBETRACHTUNG - 38 -

LITERATURVERZEICHNIS 40

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Chancen und Risiken des Outsourcings ..... - 6 -
Abbildung 2: Chancen und Risiken des Make-*and*-Buy ..... - 10 -
Abbildung 3: Klassifikation der Branchen ..... - 14 -
Abbildung 4: Branchenverteilung der teilnehmenden Unternehmen ..... - 15 -
Abbildung 5: Outsourcende Unternehmen und Abteilungen ..... - 16 -
Abbildung 6: Strukturmerkmal „Alter“ ..... - 16 -
Abbildung 7: Strukturmerkmal „Umsatz“ ..... - 17 -
Abbildung 8: Strukturmerkmal „Geografischer Markt“ ..... - 18 -
Abbildung 9: Motive des Outsourcings in ausgewählten Branchen ..... - 19 -
Abbildung 10: Motive des Outsourcings in der Pharmaindustrie ..... - 20 -
Abbildung 11: Motive des Outsourcings im Verlags- und Druckgewerbe ..... - 21 -
Abbildung 12: Motive des Outsourcings in der Automobilbranche ..... - 22 -
Abbildung 13: Motive des Outsourcings in der Mineralölverarbeitungsbranche ..... - 23 -
Abbildung 14: Entscheidungsträger bzgl. Outsourcingstrategie ..... - 24 -
Abbildung 15: Zahl der Outsourcing-Partner in ausgewählten Branchen ..... - 25 -
Abbildung 16: Ausgelagerte Funktionen in ausgewählten Branchen ..... - 25 -
Abbildung 17: Kommunikation zwischen Outsourcingpartnern ..... - 28 -
Abbildung 18: Motive einer Make-*and*-Buy Strategie- branchenübergreifend ..... - 29 -
Abbildung 19: Motive der Make-and-Buy Strategie in der Pharmabranche ..... - 30 -
Abbildung 20: Motive der Make-and-Buy Strategie im Verlags- und Druckgewerbe - 31 -
Abbildung 21: Motive der Make-and-Buy Strategie in der Automobilbranche ..... - 32 -
Abbildung 22: Motive der Make-and-Buy Strategie in der Mineralölverarbeitungsbranche ..... - 32 -
Abbildung 23: Entwicklung der Sourcingstrategien - branchenübergreifend ..... - 33 -
Abbildung 24: Ausmaß der internen Leistungserstellung (Make) ..... - 34 -
Abbildung 25: Charakterisierung der Komponente ..... - 34 -
Abbildung 26: Anzahl der Anbieter ..... - 35 -
Abbildung 27: Charakterisierung des Fremdbezugs ..... - 36 -
Abbildung 28: Charakterisierung des Anbieters ..... - 36 -

1 EINLEITUNG

1.1 Problemstellung

Die Wahl zwischen Eigenerstellung (make) oder/und Fremdbezug (buy) stellt in der unternehmerischen Praxis eine der zentralen Fragestellungen dar, deren Beantwortung mit erheblichen ökonomischen Implikationen verbunden ist. Dabei liegt der Wahl der adäquaten Beschaffungsstrategie häufig nicht ein lediglich rein auf Kosten basierendes, ökonomisches Kalkül zugrunde, vielmehr sind auch stets strategische Aspekte einer Externalisierungs- bzw. Internalisierungsentscheidung zu berücksichtigen.[1] Gerade durch die Verzahnung mit übergeordneten strategischen Zielen, kann die Wahl einer entsprechenden, mit der übergeordneten Unternehmensstrategie sorgsam abgestimmten, Sourcingstrategie den Unternehmenserfolg in besonderem Maße beeinflussen.

Die vorliegende Studie fokussiert weniger auf die grundsätzlichen Determinanten klassischer Make-or-Buy Entscheidungen als vielmehr auf die Betrachtung zweier in diesem Zusammenhang häufig diskutierten Sourcingstrategien: „Make-and-Buy“ und „Outsourcing“.

Die Outsourcing-Problematik hat schon seit Beginn der 90er Jahre zunehmende Aufmerksamkeit in Wissenschaft und Praxis erfahren und seither nichts von seiner hohen Praxisrelevanz und Aktualität eingebüßt: Die Frage, welche unternehmerische Aktivität innerhalb der Grenzen der Unternehmung durchgeführt und welche an externe Dienstleister ausgelagert werden soll, stellt nach wie vor eine der zentralen Fragestellung der Betriebswirtschaft dar. Dem Konzept der Kernkompetenzen folgend, bietet Outsourcing die Möglichkeit, bestimmte betriebliche Prozesse und Funktionen an externe Dienstleister zu transferieren, womit zum einen bspw. die dem auslagerndem Unternehmen zur Verfügung stehenden Fähigkeiten und Ressourcen wirksamer eingesetzt werden können und zum anderen auch eine Senkung des Komplexitätsgrades und eine verbesserte Flexibilität realisiert werden können. Outsourcing wird in der vorliegenden Studie als *Sonderfall* einer Make-or-Buy Entscheidung interpretiert, da ausschließlich solche Funktionen und Leistungen zur Disposition stehen, die bisher selbst, d.h. innerhalb des eigenen Unternehmens erstellt wurden. Noch bis Mitte der 90er Jahre wurde unter dem Begriff Outsourcing primär die Auslagerung von Funktionen der Datenverarbeitung verstanden. Inzwischen wird dem Outsourcing allerdings *Funktionsneutralität* beigemessen. Es wird argumentiert, „dass prinzipiell alle ökonomischen Leistungen fremdbezogen werden können."[2]

[1] Vgl. Sydow/Möllering (2004), S. 24.
[2] Vgl. Bruch (1998) S. 22.

Das Konzept des Make-*and*-Buy, dessen wissenschaftlicher Diskurs sich bislang vornehmlich auf die USA beschränkte[3], repräsentiert die parallele Verwendung von Eigenerstellung und Fremdbezug hinsichtlich eines identischen Bauteils oder einer identischen Dienstleistung. Die Unternehmung fertigt beispielsweise ein bestimmtes Bauteil vollständig intern, bezieht die identische Komponente gleichermaßen aber auch von einem externen Zulieferer.
Obgleich die Verwendung einer solchen Make-and-Buy Strategie sich durchaus auch in deutschen Unternehmen durchgesetzt hat, ist der Begriff in der betriebswirtschaftlichen Praxis vielen bislang noch wenig vertraut und bleibt als simultane Sourcingstrategie bisher zumeist auf das Franchising beschränkt.

1.2 Zielsetzung der Untersuchung

Die vorliegende Arbeit möchte einen Beitrag zur Klärung des allgemeinen Sourcingverhaltens von Unternehmen in vier ausgewählten Branchen[4] leisten sowie der Exploration effizienter Strategiegestaltung dienen.
Ziel dieser Untersuchung ist es, *empirisch* fundierte Aussagen über den Einsatz von Sourcingstrategien zu treffen. Hierbei ist insbesondere zu klären, warum und wie Unternehmungen welchen Typ von Sourcingstrategie zur Anwendung bringen. Hierfür werden neben grundsätzlichen Erklärungsansätzen auch Entwicklung und Ausmaß des Einsatzes hinterfragt. Darüber hinaus wird die Gestaltung der Zusammenarbeit mit den externen Anbietern im Hinblick auf den daraus entstehenden Aufwand beleuchtet und nach branchenspezifischen Besonderheiten im Rahmen der Sourcingaktivitäten gesucht.
Im Einzelnen ergeben sich ergeben sich folgende relevante Forschungsfragen:

Outsourcing:

- Existieren branchentypische Motive des Outsourcings?
- Existiert eine branchenspezifische Art der Strategieumsetzung?
- (Wie) unterscheiden sich die ausgelagerten Funktionen verschiedener Branchen hinsichtlich ihrer Eigenschaften?
- (Wie) unterscheiden sich Unternehmen unterschiedlicher Branchen im Hinblick auf das Management der Kooperationsbeziehung mit den Outsourcingdienstleistern (Steuerung und Kontrolle)?

[3] Vgl. Parmigiani (2005), Parmigiani (2003), Heriot/Kulkarni (2001), Heide/Stump (1995), Bradach/Eccles (1989).
[4] Automobilindustrie, Mineralölverarbeitung, Pharmaindustrie sowie das Verlags- und Druckgewerbe.

- Welche Rolle spielen soziale Faktoren wie Kommunikation und Vertrauen in der Kooperationsbeziehung?

Make-and-Buy:

- Aus welchen Gründen betreiben Unternehmen Make-*and*-Buy?
- Wie hat sich Make-*and*-Buy als simultane Sourcingstrategie entwickelt und in welchem Ausmaß produziert die Unternehmung intern und extern?
- Wie wird die Zusammenarbeit mit den externen Lieferanten gestaltet?
- Gibt es Unterschiede oder Gemeinsamkeiten hinsichtlich des Einsatzes von Make-*and*-Buy in den ausgewählten Branchen?

Das Forschungsdesign der Untersuchung lässt es nicht zu, dass diese Arbeit empirisch abgesicherte, *allgemeingültige* Aussagen über das Beschaffungsverhalten in den ausgewählten Branchen treffen kann: Die dieser Untersuchung zu Grunde liegende geringe Datenbasis lässt ein solches Unterfangen nicht zu. Vielmehr soll ein „erster Eindruck“ hinsichtlich möglicher Tendenzen des Sourcingverhaltens von Unternehmen in den ausgewählten Branchen vermittelt werden. Auf diese Weise stellt die vorliegende Arbeit einen Anknüpfungspunkt für nachfolgende Studien auf diesem Gebiet dar.

2 ÜBERBLICK ÜBER AUSGEWÄHLTE SOURCINGSTRATEGIEN

Es existiert eine Vielzahl von Sourcingstrategien[5], die sich alternativ oder komplementär in der Beschaffungspraxis einsetzen lassen. Im Zuge des deutlich angestiegenen Fremdleistungsanteils an der Wertschöpfung (beziehungsweise. der immer geringer werden Kernfertigungstiefe) gilt die Beschaffung seit geraumer Zeit nicht mehr lediglich als „Erfüllungsgehilfe“ der betrieblichen Leistungserstellung, sondern gewinnt zunehmend an strategischer Relevanz.[6] Dem sachgerechten Management der Unternehmensgrenzen kommt in diesem Zusammenhang eine fundamentale Bedeutung zu: Unternehmungsgrenzen werden durch die Entscheidung für Eigenerstellung und/oder Fremdbezug festgelegt. Im Falle der Beschaffung wird Fremdbezug (*buy*) und somit ein über den Markt koordinierter Leistungsbezug als gegeben vorausgesetzt.

Im Anschluss sollen zwei aktuelle Sourcingstrategien im Vordergrund stehen: Outsourcing als Sonderfall einer Make-or-Buy Entscheidung und Make-*and*-Buy als eine simultane Sourcingstrategie.

2.1 Outsourcing

2.1.1 Begriffliche Einordnung

Der Begriff des Outsourcings ist seit geraumer Zeit Bestandteil im wissenschaftlichen Diskurs als auch der betrieblichen Praxis. Trotz zunehmender Verbreitung des Terminus ist bislang keine einheitliche Definition auszumachen.[7] Einigkeit herrscht zumindest darüber, dass es sich bei dem Begriff „Outsourcing“ um ein Kunstwort handelt, welches sich aus den Bestandteilen „**Out**side“ „Re**sourc**e“ und „Us**ing**“[8] bzw. „**Out**side“ und „Re**sourcing**“[9] zusammensetzt, womit die „Nutzung externer Ressourcen“ beschrieben wird.

Im Allgemeinen wird der Übergang von der Eigenfertigung (*make*) zum Fremdbezug (*buy*) als Outsourcing bezeichnet, d.h. der Prozess der Auslagerung von bislang im eigenen Unternehmen erbrachten Leistungen bzw. die Übertragung solcher Funktionen an fremde, unternehmensexterne Wirtschaftseinheiten.[10]

Im Hinblick auf eine genaue Spezifikation des Ressourcenbezuges wird i.A. zwischen „Ausgliederung“ (internes Outsourcing) und „Auslagerung“ (externes Outsourcing) unterschieden:

[5] Ein vollständiger typologischer Überblick über Sourcingstrategien ist zu finden bei Sydow/Möllering (2004), S. 156ff.
[6] Vgl. Sydow/Möllering (2004), S. 131.
[7] Nagengast (1997, S. 47f.); Franze (1998, S. 11).
[8] Vgl. Nagengast (1997, S. 47); Zahn/Soehnle (1996, S. 14); Bacher (2000, S. 22).
[9] Vgl. Bruch (1998, S. 22); Picot/Maier (1992, S. 15).
[10] Vgl. Zahn/Soehnle (1996, S. 15); Franze (1998, S. 12).

Letztere Auffassung gilt als das konventionelle, enger gefasste Verständnis und stellt auf die Übertragung unternehmerischer Funktionen auf rechtlich und wirtschaftlich selbständige Partner ab, sodass demzufolge keinerlei kapitalbezogene Verflechtung zwischen den Outsourcing-Partnern bestehen. Demgegenüber steht die nicht nur auf den Transfer von Leistungen bezogenen „Ausgliederung", bei der auch entsprechende Kapitalbeteiligungen (Vermögensübertrag) im Hinblick auf den Outsourcing-Partner Berücksichtigung finden. In der vorliegenden Untersuchung sei jedoch nicht die wirtschaftliche, sondern ausschließlich die rechtliche Selbstständigkeit als entscheidendes Kriterium zum Begriffsverständnis gewählt.

Der vorliegenden Untersuchung sei somit folgende *Outsourcing - Definition* zu Grunde gelegt:
Unter Outsourcing ist die Übertragung von bislang im eigenen Unternehmen erbrachten Leistungen oder (Teil-)Funktionen an einen externen Leistungsanbieter zu verstehen. Dieses Verständnis umfasst sowohl den Begriff der Auslagerung als auch den der Ausgliederung an Tochter-, Gemeinschafts- und Beteiligungsunternehmen. Auf Grund fehlender rechtlicher Selbstständigkeit zählt das Profit-Center nicht zu den Ausprägungsformen des Outsourcings.

2.1.2 Chancen und Risiken

Der Erfolg von Outsourcingmaßnahmen ist unter anderem vom Management der kooperativen Lieferantenbeziehungen bestimmt. Steuerung und Kontrolle sowie das zwischenbetriebliche Vertrauen spielen dabei eine bedeutende Rolle. Die Entscheidung für das Outsourcing bestimmter Leistungen und/oder (Teil-)Funktionen hat für das Beschaffungsmanagement gegenläufige Effekte: Der großen Anzahl der mit Outsourcing in Verbindung gebrachten Chancen und Erfolgspotentiale stehen nicht weniger ernstzunehmende Risiken gegenüber. Abbildung 1 bietet einen Überblick über mögliche Chancen und Risiken des Outsourcings, die im Anschluss kurz erläutert werden.
Ein häufig in der Literatur diskutiertes Motiv für das Outsourcing ist der *Kostenvorteil*. Es wird davon ausgegangen, dass ein externer Anbieter die betreffenden Leistungen/(Teil-) Funktionen im Vergleich zur auslagernden Unternehmung kostengünstiger erbringen kann und bereit ist, diesen Kostenvorteil auch weiterzugeben.[11] Aufgrund von Economies of Scale und Erfahrungskurveneffekte wird so eine Kostendegression erreicht. Die höhere Spezialisierung des externen Anbieters und das Angebot der Leistungen an einen breiteren Kundenkreis

[11] Vgl. Matiaske/Mellewigt (2002), S. 646.

können zu einer Erhöhung des Absatzvolumens der Leistungen führen.[12] Auf diese Weise werden betriebsgrößenbedingte Kostendegressionseffekte und somit geringere Stückkosten realisiert. Zudem kann das externe Unternehmen aufgrund einer erhöhten Menge der erstellten Leistungen schneller Lerneffekte erzielen, die auf der Wiederholung gleichartiger Arbeitsabläufe beruhen. Durch die gewonnene Erfahrung wird eine effizientere Abwicklung der Prozesse der Leistungserstellung erreicht, mit der weiter Kosten eingespart werden können.

Chancen	Risiken
• Kostenvorteil - Variabilisierung von Fixkosten - Reduktion des gebundenen Kapitals • Konzentration auf das Kerngeschäft - Reduktion der Komplexität und des Koordinationsbedarfs - Erhöhung der Flexibilität • Leistungsverbesserung - Gewinn an Know-how und Technologie - Zeitgewinn - Stärkere Kundenorientierung • Risikoverlagerung - Operationelle Risiken - Verbesserte Finanzplanung	• Höhere Gesamtkosten (z. B. aufgrund höherer Koordinationskosten) • Abhängigkeit - Kontroll- und Flexibilitätsverlust • Know-how- und Kompetenzverlust - Verlust von Kernkompetenzen / - Verlust von Beurteilungskompetenzen - Unkontrollierter Abfluss von Wissen • Qualitätseinbußen • Imageverlust • Widerstand der Mitarbeiter • Opportunistisches Verhalten des Outsourcing-Partners

Abbildung 1: Chancen und Risiken des Outsourcings

Aus strategischer Sicht bildet die *Konzentration auf das Kerngeschäft* ein weitere Chance des Outsourcings:[13] Durch Auslagerung von Aktivitäten, die nicht das Kerngeschäft betreffen, werden Ressourcen und Kapazitäten freigesetzt, welche im Anschluss strategisch relevanteren Aufgaben zugeordnet werden können. Neben der Entlastung von Randaktivitäten erfolgt so eine Fokussierung des Einsatzes der Ressourcen auf die Kerngeschäftsfelder.[14] Auf diese Weise wird die Leistungstiefe und somit neben dem Verwaltungs- und Koordinationsaufwand auch die Komplexität in der Unternehmung reduziert, wodurch sich die Handlungsfähigkeit und Flexibilität verbessert. Zum Ausdruck kommt dies u.a. durch schnelle Reaktionen auf Kundenwünsche und Umweltbedingungen.[15]

[12] Vgl. Matiaske/Mellewigt (2002) S. 646.
[13] Vgl. Lamberti/Pöhler (2004) S. 12, Rebouillon/Bauer (2001) S. 136.
[14] Vgl. Lamberti/Pöhler (2004) S. 12, Bruch (1998) S. 32f.
[15] Vgl. Nagengast (1997) S. 104.

Eine weitere Chance des Outsourcings besteht in der *Leistungsverbesserung* durch die Inanspruchnahme eines externen Dienstleisters. Ein externerer Anbieter verfügt in der Regel über ein besseres Know-how, besitzt besser qualifizierte Fachkräften und spezialisierte Technologien. Diese Voraussetzungen können zu einer Qualitätsverbesserung der Leistung und/oder zu einer mengenmäßigen Erhöhung der Leistungserstellung führen. Die vom externen Anbieter übernommenen Leistungen gehören zu seinem Kerngeschäft, wodurch er durch den Wettbewerb stets gezwungen sein wird, seine Leistungsfähigkeit permanent zu optimieren. Des Weiteren sind die hoch spezialisierten Dienstleister in der Lage, schneller und flexibler auf marktliche Veränderungen zu reagieren und sich diesen anzupassen. Durch das Outsourcing besteht somit die Möglichkeit einer schnelleren Bearbeitungszeit unternehmensspezifischer Leistungsprozesse bzw. eine verkürzte Dauer der Erstellung einer Leistung mit Hilfe des Kooperationspartners, was sich für die outsourcende Unternehmung als ein möglicher Vorteil gegenüber Wettbewerbern niederschlagen kann.[16]

Die Wahrscheinlichkeit, auf ihrem Spezialgebiet Innovationen zu realisieren, ist beim externen Dienstleistern als höher zu bewerten als in unternehmensinternen Bereichen. Es besteht für die outsourcende Unternehmung somit die Chance, an diesem technischen Fortschritt des Kooperationspartners zu partizipieren und einen Innovationsvorteil zu generieren.

Abschließend soll noch auf die *Verlagerung des Risikos* auf den externen Dienstleister eingegangen werden: Potentielle Personal-, Kapazitäts- und Qualitätsprobleme sind fortan dessen Verantwortungsbereich zuzuordnen. Der Dienstleister trägt somit die weitgehend alleinige Verantwortung sowohl für eine fehlerfreie Erstellung und Lieferung der Leistung als auch für die risikobehaftete Investitionen in neue Technologien. Durch die Verlagerung investitionsintensiver Aktivitäten wird das gebundene Kapital in der outsourcenden Unternehmung entsprechend reduziert.

Den aufgezeigten Chancen müssen im Rahmen der Outsourcingentscheidung ernstzunehmende Risiken gegenüber gestellt werden. Vordringlichstes Problem stellt hierbei das aus der Externalisierung von Leistungen sich möglicherweise ergebende *Abhängigkeitsverhältnis*[17] *dar*, welches insbesondere durch die schwere Umkehrbarkeit der Outsourcingentscheidung bedingt ist. Im Falle von komplexen Leistungen und einem Dienstleister mit einer monopolähnlichen Stellung wird diese Irreversibilität problematisch, weil ein einfaches Ausweichen auf andere Anbieter kaum oder gar nicht möglich ist.[18] Die Verantwortung und Kontrolle für Termine, Kosten und Qualität liegt beim Kooperationspartner und reduziert so die Einflussmöglichkei-

[16] Vgl. Bacher (2000) S. 69.
[17] Vgl. Lamberti/Pöhler (2004) S. 14.
[18] Vgl. Matiaske/Mellewigt (2002), S. 653.

ten der outsourcenden Unternehmung, womit sich die Gefahr eines *Kontrollverlustes* über die bezogene Leistung ergibt. Kritisch wird es zudem, wenn der Dienstleister die Leistung überhaupt nicht oder nicht mehr in der vereinbarten Form erstellen kann. Durch die Langfristigkeit eines Outsourcingvertrages fehlen der auslagernden Unternehmung die Fähigkeiten und Kenntnisse, um die outgesourcte Leistung gegebenenfalls kurzfristig selbst wieder erstellen zu können, worüber sich ein weiterer Risikofaktor identifizieren lässt: *Kompetenzverlust*. Mit dem Ausscheiden von Fachkräften aus dem Unternehmen (insbesondere in Schlüsselpositionen) besteht durch Outsourcing die Gefahr eines unkontrollierten Wissensabflusses. In extremen Fällen ist die Erhaltung der *Beurteilungskompetenzen* ungewiss. Erfolgt die Funktionsexternalisierung derart radikal, dass eventuelle vorschnell Kernkompetenzen ausgelagert werden, kann die langfristige Überlebensfähigkeit der Unternehmung gefährdet sein. Zu bedenken ist auch, dass die Funktionsexternalisierung für den externen Anbieter ein stetiges Ausdehnen seiner Fähigkeiten darstellt, sodass sie möglicherweise in der Lage sein werden, die komplette Leistung selbst zu erbringen und sich somit zu direkten Konkurrenten der Unternehmung etablieren können. Ein möglicherweise auftauchendes *opportunistisches Verhalten* des externen Anbieters erfordert ein angemessenes Portfolio an Steuerungs- und Kontrollmechanismen sowie einen überlegten Einsatz dieser Instrumente.[19]

Ein Leistungsproblem besteht darüber hinaus, wenn der externe Anbieter zur Realisierung von Kostenvorteilen seine Leistungen soweit standardisiert, dass spezifische Anforderungen des outsourcenden Unternehmens vernachlässigt werden. Diese mangelnde Nutzerberücksichtigung kann zu *Qualitätseinbußen* führen. Mangelnde Qualität sowie Fehler bei den Leistungen und die Nichteinhaltung von Terminplanungen fallen auf das outsourcende Unternehmen zurück. Durch vertragliche Absicherung können solche Leistungsrisiken möglicherweise verringert werden. Ein Folgerisiko in Form eines *Imageverlustes* und den daraus resultierenden ökonomischen Konsequenzen bleibt dennoch bestehen.

Konträr zu einem der zentralen mit Outsourcing verbundenen Vorteil soll auf die Gefahr von *höheren Gesamtkosten* als bei der Eigenerstellung der Leistungen hingewiesen werden. Hierfür können eine Reihe von Gründen angeführt werden: Zum einen fallen für die Vertragsgestaltung und Überwachung des Kooperationspartners hohe Kosten an, insbesondere bei Fremdbezug von komplexen Leistungen. Zum anderen kann aufgrund einer mangelhaften internen Kostenvergleichsbasis das Kostensenkungspotential des Outsourcings durchaus auch überschätzt werden.[20] Ferner können Koordinationsprobleme zwischen der Unternehmung und dem externen Dienstleister zu beträchtlichen Abstimmungskosten führen.

[19] Vgl. Matiaske/Mellewigt (2002) S. 651.
[20] Vgl. Nagengast (1997) S. 114.

Abschließend gilt es noch anzumerken, dass weder die genannten Chancen noch die Risiken in der dargestellten Form zwingend in der Praxis auftreten müssen. Verdeutlicht werden sollte die Notwendigkeit einer sorgsamen Abwägung des Chancen-Risiko-Verhältnisses im Rahmen von Outsourcingentscheidungen.

2.2 Make-and-Buy

2.2.1 Begriffliche Einordnung

In vielen Branchen ist es durchaus üblich, dass Leistungen selbst erstellt, *gleichzeitig* aber auch über Fremdbezug bereitgestellt werden: Für diese Strategie existiert bisher zwar noch kein eindeutiges Begriffsverständnis, aber im Kontrast zu Make-*or*-Buy, kann diese Sourcing-Strategie als Make-*and*-Buy (Synonyme: „concurrent sourcing“, „plural forms“, „multisourcing“, „partial (vertical) integration“ und „taper(ed) integration“[21]) bezeichnet werden.
Zur Realisierung einer simultanen Sourcingstrategie müssen einige Voraussetzungen erfüllt sein: Einerseits sind Vorkehrungen für eine unternehmenseigene Leistungserbringung zu treffen (neben Fläche und technischer Ausstattung ist auch Personal zur Verfügung zu stellen); andererseits ist auch die Suche und Auswahl eines passenden Anbieters erforderlich, was im Anschluss daran nicht nur Verhandlungen sondern auch die Pflege der eingegangen Lieferantenbeziehungen notwendig macht. Meistens handelt es sich dabei um einen speziellen Lieferanten, der eine identische Leistung erbringen muss wie die eigene Unternehmung selbst. Hierbei ist es nicht von Bedeutung, welcher Partner einen wie großen Anteil des Produktes einbringt: Von einer Make-*and*-Buy-Strategie spricht man also selbst dann, wenn bspw. nur 10% intern produziert und die restlichen 90% extern bezogen werden.

Zusammenfassend ist unter Make-and-Buy der gleichzeitige Einsatz von Eigenerstellung und Fremdbezug für eine identische Leistung zu verstehen. Unternehmungen, die Make-and-Buy als simultane Sourcingstrategie verfolgen, kombinieren hierarchische mit marktlichen Koordinationselementen. Make-and-Buy ist nicht als eine hybride sondern als eine eigenständige Sourcingstrategie zu sehen.

[21] Vgl. Harrigan (1983), S.32ff.

2.2.2 Chancen und Risiken

Durch den gleichzeitigen Einsatz von Eigenerstellung *und* Fremdbezug ergeben sich verschiedenartige Chancen und Risiken für die Unternehmungen, welche in Abbildung 2 exemplarisch skizziert werden sollen.

Chancen	Risiken
• Geringere Unsicherheit / Flexible Anpassung an schwankende Nachfrage • Generierung von Wissen / Know-how • Ausweitung von Beschaffungs-/Absatzkanälen ohne finanzielle Investitionen • Höhere Verhandlungsmacht höher (nach innen und außen) - Abbau von Informationsasymmetrien - Opportunismus geringer - Performance Benchmarks - Glaubhafte Sanktionierung möglich - Kostenvorteile	• Geringere Verhandlungsmacht - Keine Priorität als Kunde • Höhere Gesamtkosten - Koordinationsaufwand höher - Preisaufschläge - Verhinderung von Economies of Scale (intern / extern)

Abbildung 2: Chancen und Risiken des Make-*and*-Buy

Traditionell wird häufig die *geringere Unsicherheit* bzw. der Schutz vor Nachfrageschwankungen als Motiv für eine simultane Sourcingstrategie genannt. Aus operativer Sicht bedeutet dies, dass man unternehmenseigene Kapazitäten voll ausschöpft und externe Anbieter nur zur Bedarfsspitzenabdeckung hinzuzieht.[22] So können Bedarfsschwankungen durch einen externen Partner absorbiert werden. Infolgedessen sind weniger empfindliche Reaktionen auf Veränderungen des Marktes zu erwarten, wodurch Make-*and*-Buy Überlegungen gerade in volatilen Branchen eine attraktive Option darstellen.[23]

Eine weitere Chance des Make-*and*-Buy ist das *Generieren von neuem Wissen:* Wer mit seinem Partner eng zusammenarbeitet, kann von dessen Kompetenzen profitieren. Es entsteht ein größeres Portfolio an Ideen und Verbesserungsvorschlägen und zugleich auch eine breitere, vielfältigere Erfahrungsbasis: beispielsweise durch erweiterte Supply Management Fähigkeiten, Gewährung von Einblicken in die Kostenstrukturen des Partners und insbesondere in komplementären Forschungs- und Entwicklungserkenntnissen. Make-*and*-Buy von Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten in Zusammenarbeit mit externen Anbietern bietet den Vorteil, dass das Risiko technologischer Unsicherheiten reduziert werden kann. Somit können

[22] Vgl. Westermann (2003) S. 17f.
[23] Vgl. Harrigan (1983) S. 36.

durch die Kombination von intern und extern gewonnenen Kenntnissen mehr Erfahrungen gesammelt werden als bei einzeln eingesetzten Sourcingstrategien.[24] Organisationales Lernen wird dadurch ermöglicht bzw. erleichtert.

Der Abbau von Informationsasymmetrien zwischen Unternehmung und Lieferanten und infolge dessen eine *höhere Verhandlungsmacht* der Unternehmung wird in der Literatur vielfach als ein weiteres zentrales Motiv für den Einsatz von Make-*and*-Buy angeführt. Der Einsatz einer simultanen Sourcingstrategie kann darüber hinaus zwischenbetriebliche Opportunismusprobleme abdämpfen: Während marktliche und hierarchische Koordinationsformen einzeln eingesetzt opportunistisches Verhalten eher begünstigen, können sie bei gleichzeitigem Einsatz gegeneinander ausgespielt werden. Denn sowohl die Unternehmung als auch der Lieferant verfügen über Informationen, die für den Gegenüber von besonderer Wichtigkeit sind. Durch die interne Leistungserstellung verfügt die Unternehmung über eigene Erfahrungen im Produktionsprozess und kann durch die hierbei gewonnenen Informationen opportunistische Verhaltensweisen des Lieferanten schneller identifizieren und beurteilen. Zu beachten ist in diesem Zusammenhang auch das zugrunde liegende Verhältnis zwischen Hersteller und Lieferant: Der Lieferant wird beispielsweise gerade in einem vertrauensvollen Verhältnis eher davor zurückschrecken, seinen Abnehmer zu hintergehen.

Durch eine höhere Verhandlungsmacht ergibt sich die Möglichkeit, *glaubwürdige Drohung mit Sanktionen* (wie z. B. Vertragskündigung im Fall von Unstimmigkeiten zwischen Unternehmen und Lieferant) auszusprechen. Der Lieferant weiß, dass sein Kunde im Zweifelsfall den eigenen Anteil mitproduzieren kann und wird das Ende der Zusammenarbeit nur ungern riskieren wollen. Außerdem kann die Unternehmung durch die Eigenerstellung die Qualität der bezogenen Leistung besser beurteilen und sogenannte **„***Performance Benchmarks***“** setzen.[25] Auf diese Weise kann sichergestellt werden, dass Qualität und damit auch das Image der Unternehmung langfristig gesichert werden.

Abschließend soll auf die mögliche Realisierung von *Kostenvorteilen* eingegangen werden. Die intern gesammelten Erfahrungen im Produktionsprozess reduzieren Informationsasymmetrien und folglich die Überwachungskosten. Aufgrund der Buy - Komponente können außerdem Kostenvorteile des Marktes ausgeschöpft werden. Die Preise auf dem Markt können aufgrund von Skaleneffekten, Erfahrungskurven und Wettbewerb durchaus geringer sein als die bei interner Produktion anfallenden Kosten. So kann das Unternehmen von den Gewinn-

[24] Vgl. Parmigiani (2005) S. 13, Parmigiani (2003) S. 2.
[25] Vgl. Parmigiani (2003) S. 59, Dutta et al. (1995) S. 192.

margen des freien Marktes profitieren, ohne sich der Willkür des Marktes voll aussetzen zu müssen.[26]

Ein Make–*and*–Buy betreibendes Unternehmen kann in den zuvor genannten Problemsituationen immer zwischen den Alternativen Eigenerstellung und Fremdbezug auswählen und seine Unternehmensgrenzen damit flexibel den Umständen entsprechend anpassen und Abhängigkeiten vom Lieferanten vermindern. Abschließend sei noch auf den Vorteil einer potentiellen *Ausweitung von Beschaffungs- bzw. Absatzkanälen* (ohne die zur Verfügungstellung eigener finanzieller Investitionen) hingewiesen, was insbesondere für kleine, kapitalschwächere oder wachsende Unternehmen eine interessante Option darstellt.

Trotz der zuvor genannten Chance, die Kosten zu reduzieren, sei auch auf das Risiko insgesamt *höherer Gesamtkosten* hingewiesen.[27] Erhöhte Gesamtkosten können aus unterschiedlichen Gründen entstehen. Allein schon die Bereitstellungskapazität von Make-*and*-Buy ist sehr aufwändig und resultiert in höheren Gesamtkosten: Es fallen sowohl Kosten für die interne Leistungserbringung als auch jene für den Entwurf, die Verhandlungen und die Absicherung der Vertragsvereinbarung mit einem Lieferanten an. Neben den für Koordination und Kommunikation anfallenden Abstimmungskosten, ist außerdem ein höherer Bürokratie- und Verwaltungsaufwand zu berücksichtigen Ein abrupter Verlust eines Lieferanten und die damit erzwungene Suche nach einem neuen Zulieferer oder auch die kurzfristige Umstellung auf eine gänzliche Eigenerstellung kann einen besonderen Kostentreiber darstellen. Selbst bei einer intakten Lieferantenbeziehung muss ein Make-*and*-Buy betreibendes Unternehmen mit einem Preisaufschlag rechnen, da der Lieferant oft nur für die Nachfrageüberschüsse „ausgenutzt“ wird. Häufig wird der Lieferant erst dann mit der Produktion beauftragt, wenn die unternehmungseigenen Kapazitäten voll ausgeschöpft sind. Wenn aufgrund dieser wenig stabilen Nachfragebedingungen die Produktionsanlagen des Lieferanten nicht immer ausgelastet sind, entstehen diesem, durch das Auftreten von Leerkosten bedingt, ein insgesamt höheres Niveau an Produktionskosten, die er mittel- bis langfristig an den Abnehmer weitergeben wird, was sich bei diesem schließlich in einem höheren Kostenniveau niederschlägt.[28]

Ein eng in diesem Zusammenhang stehendes Risiko von Make-*and*-Buy stellt eine *geringere Verhandlungsmacht* gegenüber dem Lieferanten dar. Wenn die Unternehmung den Lieferanten lediglich in Notsituationen beauftragt oder ihm grundsätzlich nur einen geringen Produktionsanteil überträgt, wird er sicherlich keine hohe Priorität als Kunde genießen.[29] Im ungünstigsten Fall kann es sogar sein, dass gar kein Anbieter gefunden wird, der bereit ist, das Fluk-

[26] Vgl. Harrigan (1983) S. 645.
[27] Vgl Parmigiani (2003) S. 57.
[28] Vgl. Harrigan (1983) S. 32.
[29] Vgl. Harrigan (1983) S. 32.

tuationsrisiko zu tragen. Ein gewisses Lieferantenausfallrisiko ist folglich in die Sourcingentscheidung mit einzubeziehen.[30]

[30] Vgl. Westermann (2003) S. 20.

3 DATENBASIS

3.1 Konzeption der Untersuchung

Im Rahmen des Mastermoduls „Strategisches Management“ gab der Lehrstuhl für Organisation und Unternehmensführung, insbesondere Medienwirtschaft, der Universität Paderborn eine Befragung von Unternehmungen in den ausgewählten Branchen Automobil, Mineralölverarbeitung, Verlag/Druck und Pharma in Auftrag. Die Basis dieser Studie bilden die von 43 studentischen Projektteams selbständig durchgeführten Interviews bei den das Forschungsprojekt unterstützenden Unternehmen.

Die vorliegende Studie geht über eine übliche, auf eine Branche beschränkte Betrachtung hinaus. Mit dem Ziel, eine angemessene Varianz zu schaffen, sollten Sourcingstrategien in mehreren, sich unterscheidenden Branchen betrachtet werden. Dabei wurden der *Technologiegrad* und die *Branchenkonzentration* als Kriterien ausgewählt, um verschiedene Branchen von einander abzugrenzen und für die Studie geeignete Industriezweige auszuwählen. Die in Abbildung 5 dargestellte Matrix half bei der Findung der vier Branchen Verlag/Druck, Mineralölverarbeitung, Pharma und Automobil.

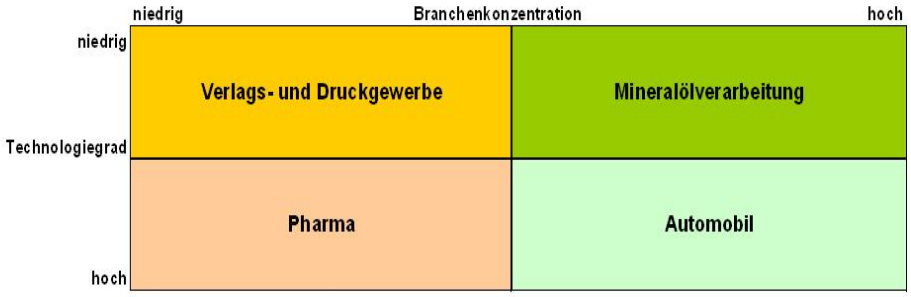

Abbildung 3: Klassifikation der Branchen

Quelle: Darstellung des Lehrstuhls in Anlehnung an Daten der OECD

Die *Branchenkonzentration* stellt ein Maß der Verteilung von Marktanteilen auf die in der Branche operierenden Unternehmungen dar. Eine hohe Branchenkonzentration liegt vor, wenn der Gesamtmarktanteil auf einige weniger Anbieter verteilt ist. Die Branche, in der ein Unternehmen angesiedelt ist, ist eine der entscheidenden Faktoren hinsichtlich der Entscheidung für oder gegen eine der Sourcingstrategien.[31]

Der *Technologiegrad* misst den Grad des Einsatzes von hoch entwickelter Technologie. Ein hoher Technologiegrad kann bedeuten, dass die Branche von hohen technologischen Unsicherheiten und einem starken Entwicklungsdruck gekennzeichnet ist.

[31] Vgl. Heriot/Kulkarni (2001) S. 20.

Unsicherheit kann zu deutlich höheren Kosten führen.[32] Dies ist insbesondere bei solchen Technologien der Fall, die größere Investitionen in Spezialanlagen erfordern. Wenn die eingesetzten Technologien aufgrund sich häufig ändernder Kundenwünsche sehr wechselhaft sind, ist eine Strategie empfehlenswert, die es ermöglicht, diesen Schwankungen stand zu halten.[33]

Um die Repräsentativität der vorliegenden Studie zu gewährleisten, wurden – unter Berücksichtigung der zu Grunde liegenden Branchen – zunächst alle potentiell in Frage kommenden Unternehmungen mittels der *Hoppenstedt Firmendatenbank* selektiert. Des Weiteren stellte der Lehrstuhl einen einheitlichen Interviewleitfaden zur Verfügung, um somit die Vergleichbarkeit der Gruppenergebnisse sicherzustellen. Befragt wurden in erster Linie Führungskräfte aus den Bereichen Produktion und Einkauf mit dem Ziel, empirisch fundierte Aussagen über Determinanten von Sourcingstrategien und das Beschaffungsmanagement zu ermitteln. Berücksichtigung fanden die vorgehend skizzierten Sourcingstrategien Outsourcing und Make-*and*-Buy.
Von den kontaktierten Unternehmen nahmen insgesamt 43 an der Untersuchung teil[34]. Eine Aufteilung dieser Unternehmen je nach Branche wird in Abbildung 4 veranschaulicht.

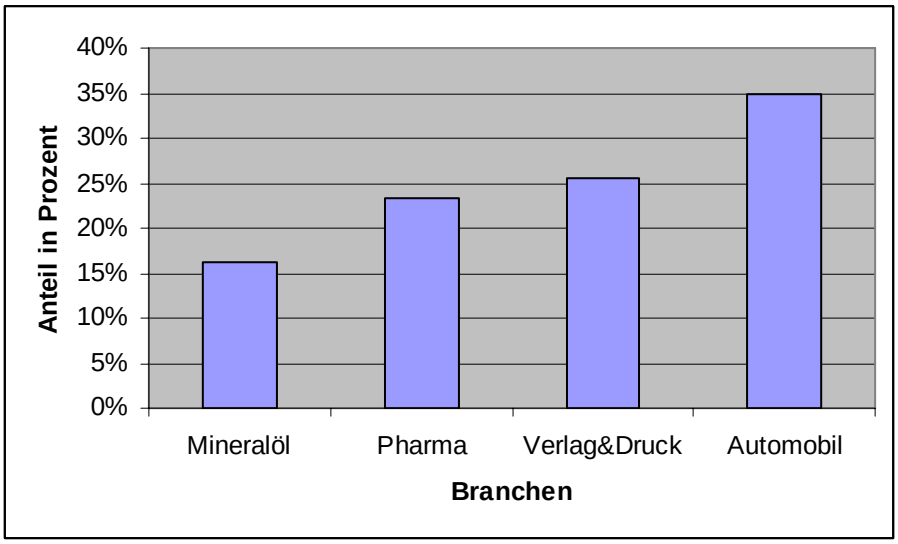

Abbildung 4: Branchenverteilung der teilnehmenden Unternehmen

Die Automobilindustrie[35] ist mit 35% aller teilnehmenden Unternehmen dominierend, dicht gefolgt von dem Verlags- und Druckgewerbe[36] mit 26%. Der Anteil der Unternehmen aus den Branchen Pharma und Mineralölverarbeitung liegt bei 23% bzw. 16%.

[32] Vgl. Williamson (1990) S. 90, siehe dazu auch Heide/Stump (1995) S. 58.
[33] Vgl. Grant (2005) S. 133f.
[34] Aus der ersten Runde der vom Lehrstuhl angesprochenen Unternehmungen ergab sich eine Rücklaufquote von lediglich 2%, so dass die Studenten eigenständig die Unternehmen ausfindig machen und anschreiben mussten.

Die Strategie des Outsourcings verfolgten 24 der befragten Unternehmen und 19 Unternehmen betrieben Make-*and*-Buy (siehe Abb. 5).

Branche	Anzahl der Unternehmen mit einer Outsourcing- Strategie	Anzahl der Unternehmen mit einer Make-*and*-Buy- Strategie
Pharma	5	5
Verlag/Druck	6	5
Automobil	9	6
Mineralölverarbeitung	4	3
∑	**24**	**19**

Abbildung 5: Outsourcende Unternehmen und Abteilungen

3.2 Strukturmerkmale der betrachteten Unternehmen

Nachfolgend werden die 43 befragten Unternehmungen anhand der Strukturmerkmale *Alter*, *Umsatz* und geographische *Märkte* eingeordnet und vorgestellt.

Alter

Zur Bestimmung des *Alters* der teilnehmenden Unternehmendiente das Gründungsjahr bzw. wurde im Falle von Fusionen das Jahr des Zusammenschlusses herangezogen. Die Abbildung 6 Stellt die Ergebnisse dar.

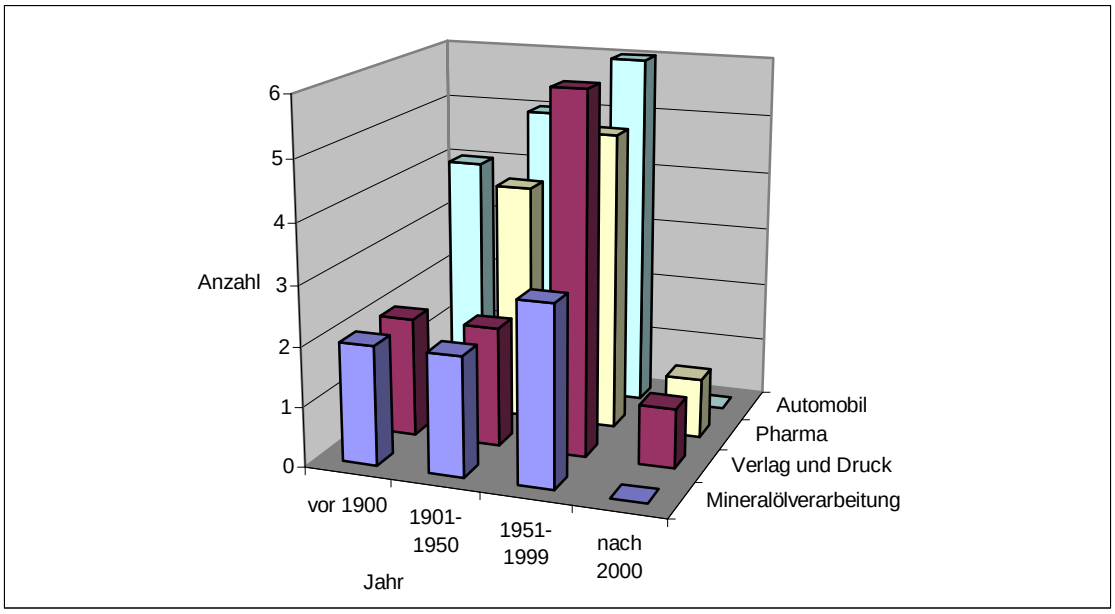

Abbildung 6: Strukturmerkmal „Alter“

[35] Allerdings konnten im Automobilbereich lediglich Zulieferer für die Studie gewonnen werden; keiner der Automobilhersteller erklärte sich bereit, an der Studie teilzunehmen.

[36] Im Verlags- und Druckgewerbe beteiligten sich hauptsächlich große Medienunternehmen an der Studie.

Ein Großteil der befragten Unternehmen ist in der Zeit zwischen 1951 und 1999 gegründet worden. Keines der Unternehmen aus den Branchen Automobil und Mineralöl wurden nach 2000 gegründet. Insbesondere in der Branche Verlag und Druck sind sechs von insgesamt elf befragten Unternehmen in den Jahren 1951-1999 gegründet worden. Keines der befragten Unternehmen aus der Pharmabranche wurde vor 1900 gegründet. [37]

Umsatz

Zur Bestimmung des *Umsatzes* wurden die Geschäftsberichte der jeweiligen Unternehmen herangezogen. Allerdings sind die in Abbildung 7 dargestellten Daten nicht komplett, da nicht von jedem Unternehmen ein Geschäftsbericht vorlag.

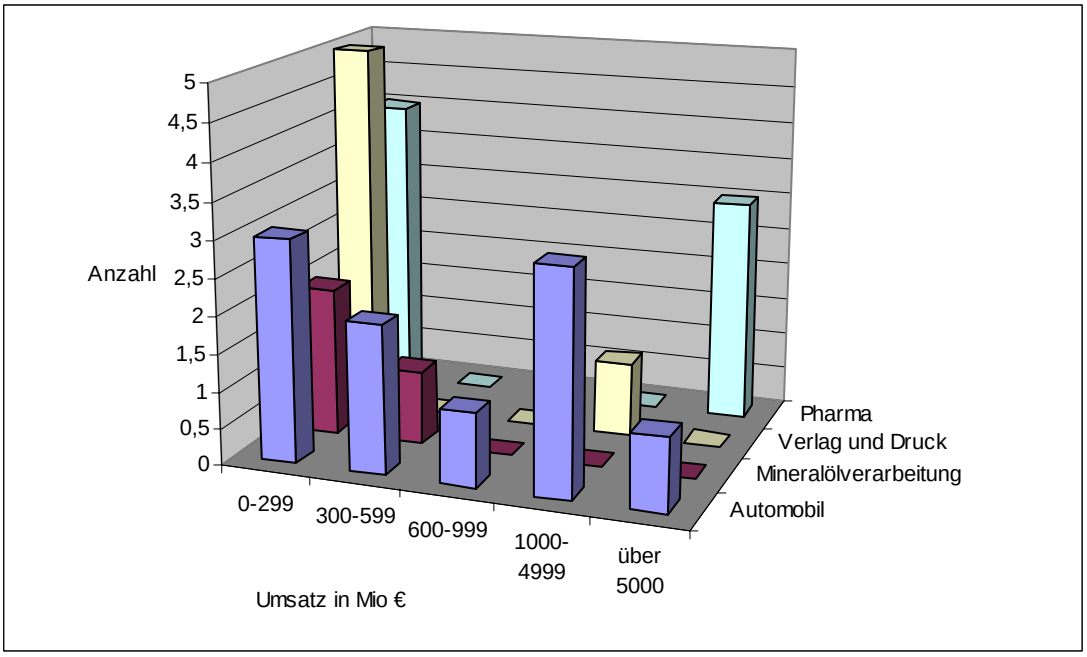

Abbildung 7: Strukturmerkmal „Umsatz“

Geographische Märkte

Im Großteil sind die untersuchten Unternehmen auf dem globalen Markt tätig. Auffällig ist, dass die Verlags- und Druckunternehmen als einzige Branche vermehrt auch in einem nationalen Rahmen operiert. Die Automobilbranche ist größtenteils global tätig; wobei die teilnehmenden Unternehmen in der Pharma- und Mineralölverarbeitungsbranche auch europaweit und national tätig sind. Die folgende Abbildung 8 stellt die Ergebnisse dar.

[37] Es wurde zwar versucht, bei der Auswahl der Unternehmen im Groben die Gleichverteilung des Unternehmensalters sicherzustellen, jedoch war dies nicht in jeder Branche möglich, da sich nicht viele Unternehmen bereitwillig erklärten, an der Studie teilzunehmen.

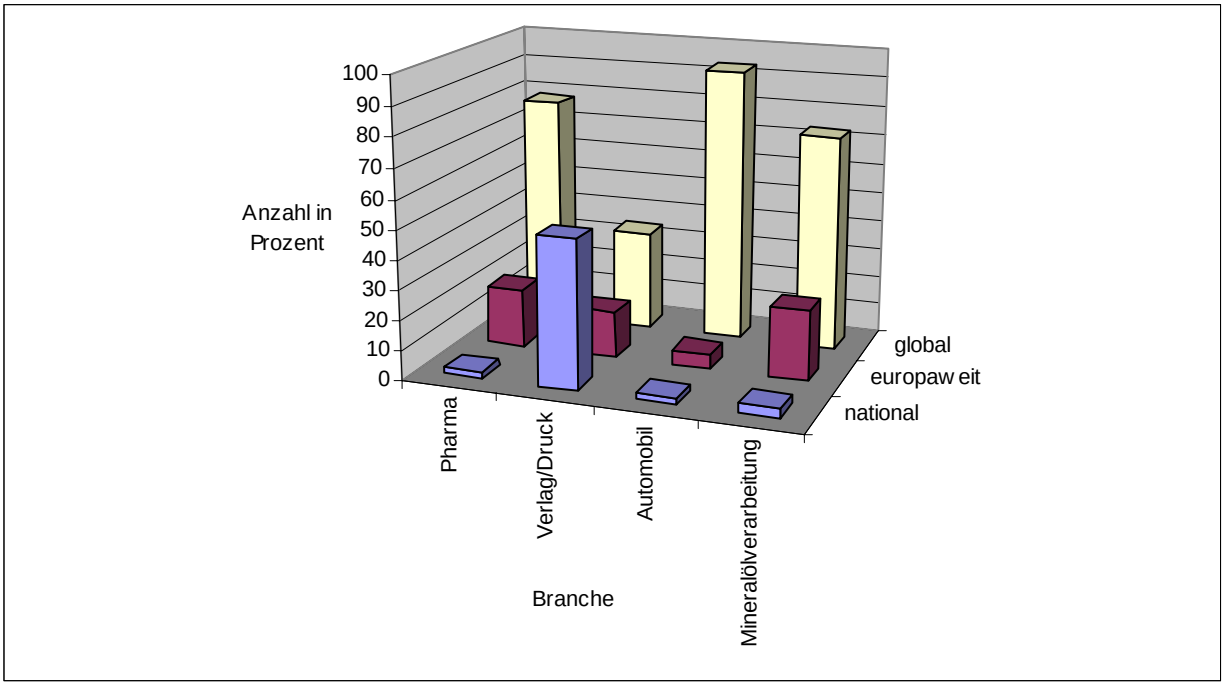

Abbildung 8: Strukturmerkmal „Geografischer Markt“

4 DATENAUSWERTUNG

4.1 Outsourcingstrategie

4.1.1 Motive

Die an der Studie teilnehmenden Unternehmen wurden hinsichtlich ihrer Motive für eine Outsourcingentscheidung befragt. In Abbildung 9 sind die Motive branchenübergreifend aufgeführt. Die Untersuchungsergebnisse verdeutlichen im brachenübergreifenden Vergleich den hohen Stellenwert der Kostenminimierung als primärer Beweggrund für ein Outsourcings. Wettbewerbsstrategische Motive wie die Erhöhung der Flexibilität und Konzentration auf das Kerngeschäft sind bei einer möglichen Outsourcingentscheidung ebenfalls von Bedeutung. An dritter Stelle wurde das Know-how des Dienstleisters als Motiv zum Outsourcing genannt.

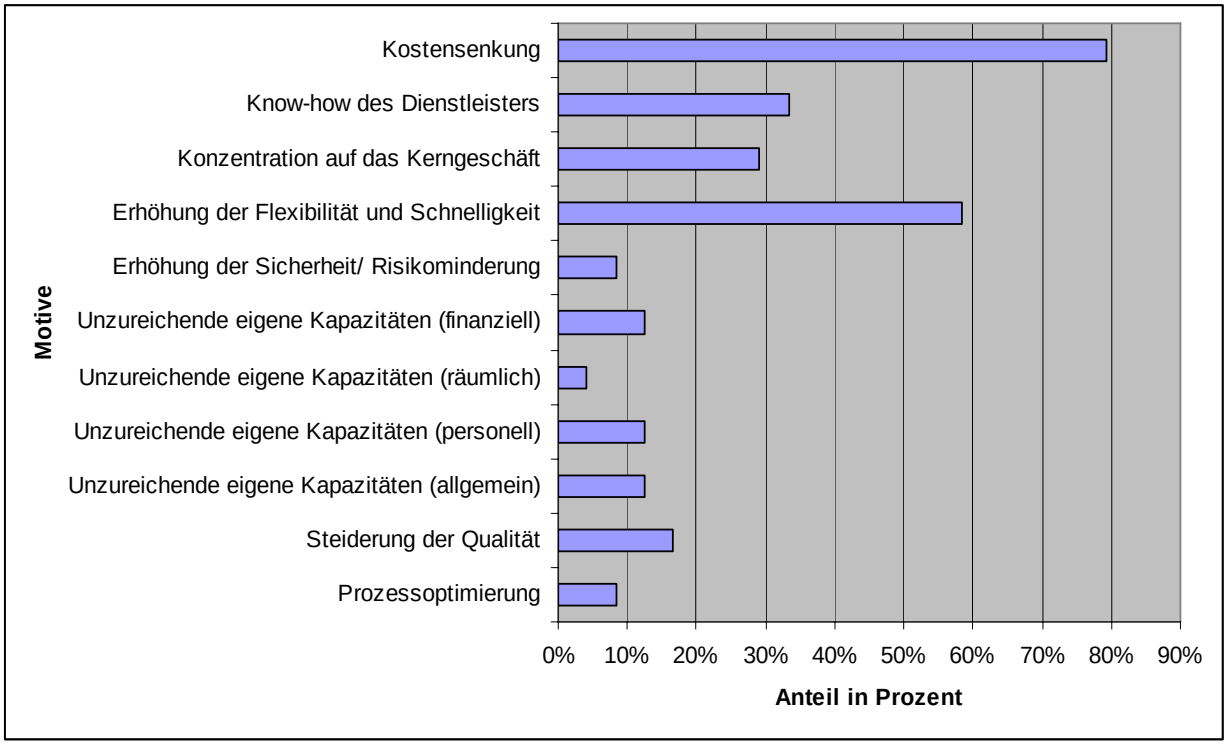

Abbildung 9: Motive des Outsourcings in ausgewählten Branchen – branchenübergreifend

Im Anschluss erfolgt eine branchenspezifische Auflistung der Motive für ein Outsourcing:

Die **Pharmabranche** gehört dem Hochtechnologiebereich an. Als Folge der steigenden Komplexität der zu behandelnden Krankheiten besteht ein hoher Bedarf an der Neu- und Weiterentwicklung wirksamer Behandlungsmethoden. Die Entwicklung neuer Arzneimittel erweist sich jedoch äußerst zeit- und kostenintensiv und erfordert außerordentlich komplexes Know-how. Der erhöhte Kostendruck und der verschärfte Innovationswettbewerb erklären,

warum die Motive Kostensenkung und Erhöhung der Flexibilität die zentralen Treiber der Outsourcingentscheidung darstellen.

Des Weiteren spielt auch das Know-how des externen Dienstleisters sowie die Konzentration auf eigene Kernkompetenzen eine wesentliche Rolle, um sich im Wettbewerb behaupten zu können. Gleichermaßen werden aber auch die nicht mehr ausreichenden eigenen Kompetenzen (allgemeiner Art) als Motiv für eine Outsourcingentscheidung genannt.

Keines der befragten Unternehmen nannte die Steigerung der Qualität als ein Motiv für den Schritt zur Auslagerung unternehmerischer (Teil-) Funktionen.

Die Abbildung 10 stellt die Motive eines Outsourcings für die Pharmaindustrie dar.

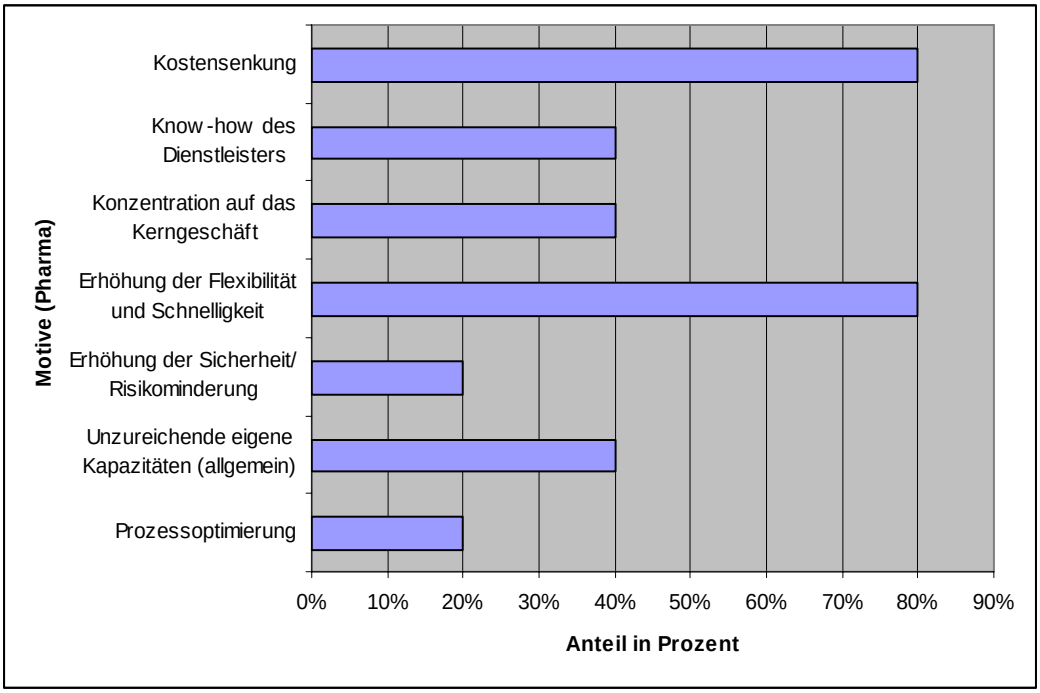

Abbildung 10: Motive des Outsourcings in der Pharmaindustrie (5 Unternehmen)

Das **Verlags- und Druckgewerbe** zählt mit seinen einfachen, eher traditionellen Produkten zu dem Niedrigtechnologiesektor, der von einer vergleichsweise geringen Forschungs- und Technologieintensität geprägt ist. Allerdings agiert eine hohe Anzahl von Anbietern auf dem Markt, so dass die Wettbewerbsintensität entsprechend groß ist. Weiter verschärft wird der Wettbewerb durch die zunehmende Digitalisierung aber auch durch die wachsende Verbreitung sondern auch die immer bessere Qualität von Druckern und Fotokopiergeräten für den Hausgebrauch. Diese Entwicklungen erklären somit, warum unter anderem die Kostenreduzierung und die Erhöhung der Flexibilität als Hauptmotive für die Outsourcingentscheidung genannt werden. Die Hälfte der Unternehmen gab des Weiteren personelle Kapazitätsprobleme als ein mögliches Motiv an. In diesem Zusammenhang wurden zudem Prozessoptimierung sowie das Know-how des externen Dienstleisters genannt.

Eine mögliche Qualitätssteigerung, die Konzentration auf das Kerngeschäft, Risikominderung sowie unzureichende räumliche Kapazitäten können als mögliche Outsourcingmotive in dieser Branche nicht aufgezeigt werden. Abbildung 11 veranschaulicht die Motive für ein Outsourcing im Verlags- und Druckgewerbe.

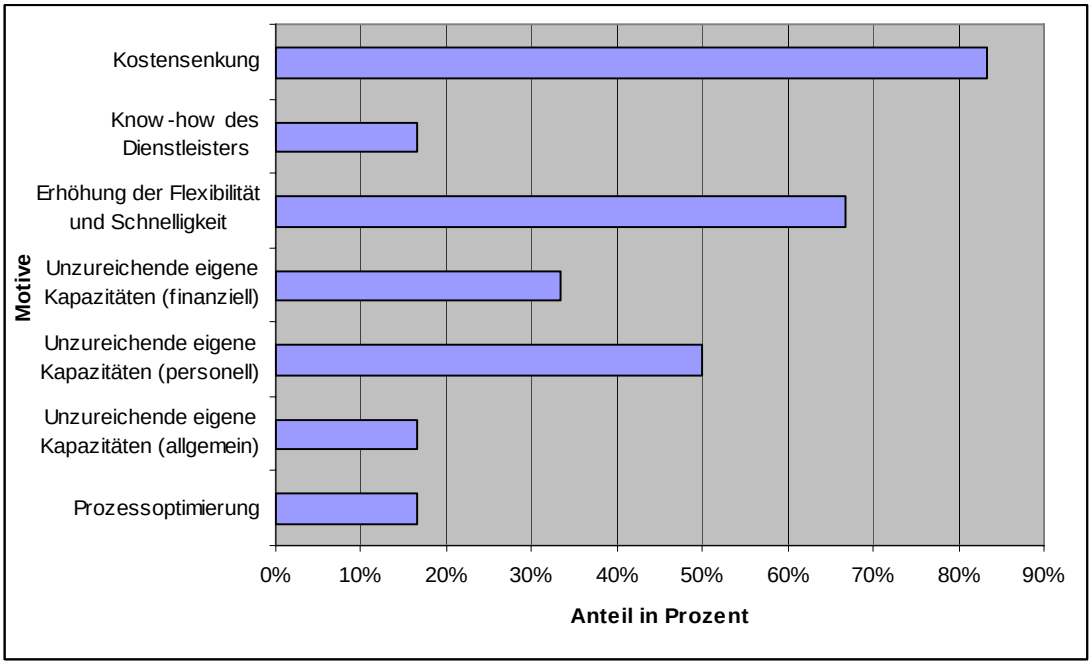

Abbildung 11: Motive des Outsourcings im Verlags- und Druckgewerbe (6 Unternehmen)

In der Automobilindustrie konzentriert sich der Marktanteil laut einer Studie der HypoVereinsbank und Mercer Management Consulting über die Automobiltechnologie[38] auf ca. 15 Fahrzeughersteller. Der Studie zufolge, können sich langfristig nur die Unternehmen behaupten, die immer neue Kompetenzen realisieren können und ihr Know-how kontinuierlich erweitern.

Outsourcing bietet den Automobilherstellern die Möglichkeit einer Umstrukturierung der Produktionsorganisation. Durch die Übertragung von Dienstleistungs- und/oder Fertigungsfunktionen auf einen Zulieferer ist es möglich, die Komplexitäts- und Transaktionskosten zu senken. Gerade die Kostenreduktion wird in der vorliegenden Studie als Hauptmotiv für die Outsourcingentscheidung genannt. Gleichzeitig ermöglicht die Übertragung von Funktionen eine Konzentration auf das Kerngeschäft und ein Profitieren vom Know-how des externen Anbieters, was von den in der vorliegenden Studie betrachteten Unternehmen gleichermaßen bestätigt werden konnte.

[38] Vgl. HypoVereinsbank und Mercer Management Consulting Studie (2001).

Als weitere Motive wurden Erhöhung der Flexibilität, Steigerung der Qualität und unzureichende Kapazitäten genannt. Eine mögliche Risikominderung bzw. eine Erhöhung der Sicherheit wurde von keinem Unternehmen als Motiv für die Auslagerung bislang selbst erstellter Leistungen bestätigt.

Abschließend bleibt festzuhalten, dass ein allzu starkes Outsourcing von den Befragten der Automobilindustrie durchaus auch kritisch reflektiert wird, da hier offensichtlich eine besondere Sensibilität für die bereits zuvor aufgezeigten negativen Nachwirkungen von Outsourcingentscheidungen besteht (wie bspw. etwa Image- und/oder Know-how-Verlust, Qualitätsprobleme sowie eine hohe Abhängigkeit von Zulieferern).

Die Abbildung 12 gibt einen Überblick über die genannten Outsourcingmotive in der Automobilindustrie.

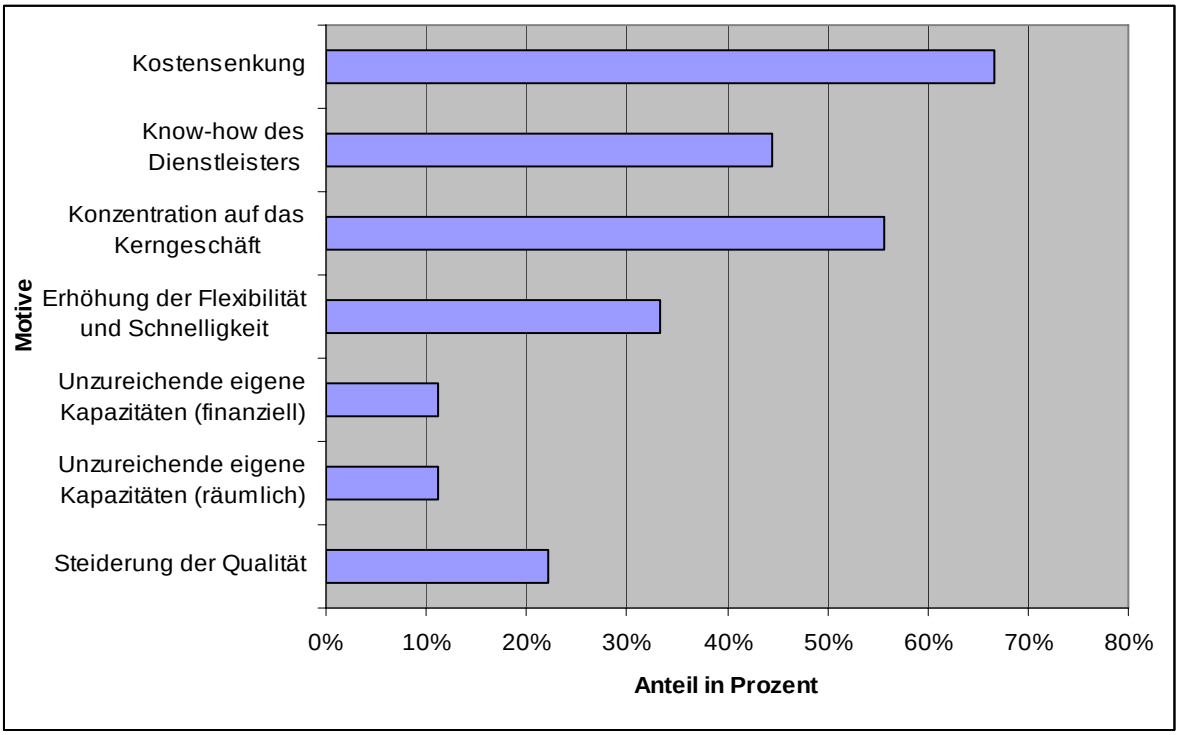

Abbildung 12: Motive des Outsourcings in der Automobilbranche (9 Unternehmen)

Wie bereits dargestellt, liegt in der **Mineralölverarbeitungsbranche** eine hohe Branchenkonzentration vor. Laut einem Branchenreport[39] zur Mineralölverarbeitung wird die Konzentration der Branche zukünftig weiter zunehmen. Zu den Perspektiven der Branche wird dort erklärt: „Weitere Stilllegungen, strategische Allianzen oder Unternehmenszusammenschlüsse im Raffineriesektor sind vorprogrammiert.“[40] Jedes der befragten Unternehmen strebt mit dem Übergang zur Fremderstellung ihrer Leistungen eine Kostensenkung an. Mit der Erhöhung

[39] Erstellt von der Dresdner Bank AG (2004).
[40] Dresdner Bank AG (2004) S. 3.

der eigenen Flexibilität (75%), der Qualitätssteigerung (50%) sowie zu je gleichen Teilen der Nutzung externen Know-hows und der Erhöhung der Sicherheit (25%) folgen weitere ressourcenorientierte und wettbewerbsstrategische Outsourcingmotive. Vergleichbar mit dem Verlags- und Druckgewerbe, sind die Produkte des Mineralölverarbeitungsbereichs eher einfach und traditionell; der Technologiegrad der Branche niedrig. Es erscheint mithin plausibel, dass Prozessoptimierung sowie eine Konzentration auf das Kerngeschäft nicht als Motive der Auslagerung genannt wurden. Kapazitätsschwierigkeiten waren in diesem Zusammenhang ebenfalls nicht vertreten.

Die Abbildung 13 zeigt die zentralen Treiber der Outsourcingentscheidung in der Mineralölverarbeitungsbranche auf.

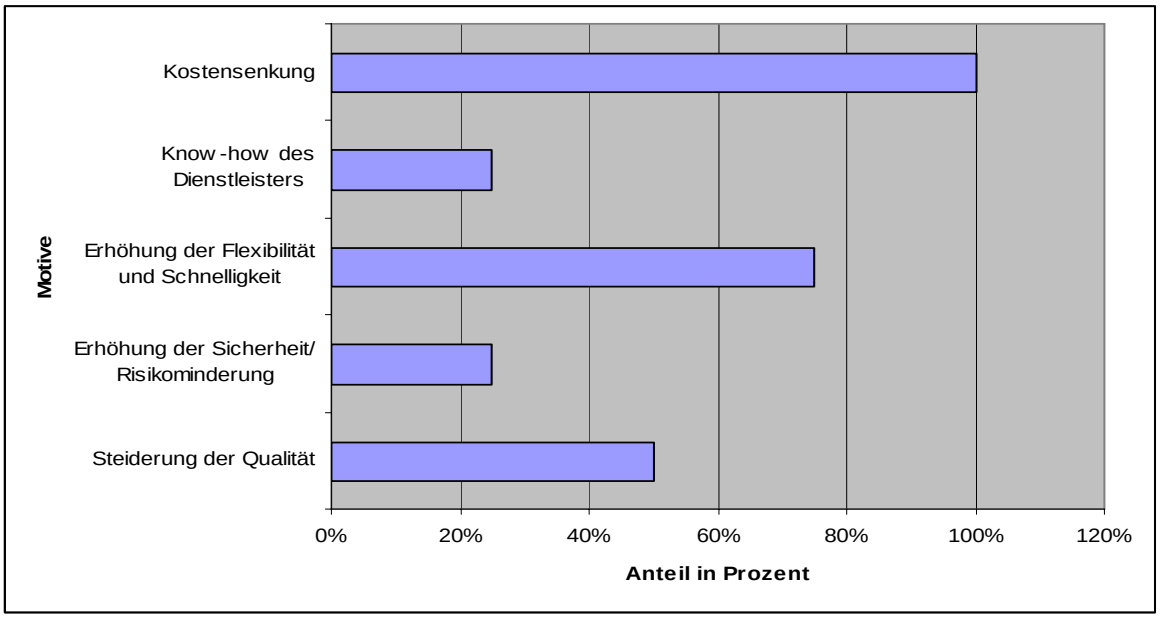

Abbildung 13: Motive des Outsourcings in der Mineralölverarbeitungsbranche (4 Unternehmen)

4.1.2 Entscheidungsträger

Im Rahmen einer Outsourcingerwägung ist von Interesse, auf welcher Ebene die Entscheidung über die Auslagerung getroffen wird bzw. welche Unternehmensbereiche in den Entscheidungsprozess mit eingebunden sind.

In den Branchen Verlag/Druck und Automobil erfolgt der Entscheidungsprozess vordergründig bereichsübergreifend über die Geschäftsleitung. Generell ist eine Outsourcingalternative aber eine Managemententscheidung, was durch das Ergebnis der vorliegenden Studie auch bestätigt werden kann: In den meisten Fällen verfügt die Geschäftsleitung über das Recht, die Auslagerung von bestimmten Funktionen zu veranlassen. Schließlich handelt es sich hierbei häufig um eine langfristige Auslagerung von mitunter auch mehreren Geschäftsprozessen.

Auffallend ist, dass lediglich in der Mineralöverarbeitungsindustrie Einkauf und Technik ebenfalls an Outsourcingentscheidungen beteiligt werden. Ebenso auffallend ist die Tatsache, dass lediglich in der Automobilbranche die Projektleitung Entwicklung an Outsourcingentscheidungen ein Mitspracherecht besitzt, während in den restlichen Branchen dieser Bereich im Entscheidungsprozess nicht berücksichtigt wird. Das Verlags- und Druckgewerbe sticht durch die Gegebenheit hervor, dass die Geschäftsleitung in Zusammenarbeit mit der Produktion branchenübergreifend deutlich stärker gemeinsam an Outsourcingentscheidungen beteiligt sind. Die nachstehende Abbildung 14 stellt die Entscheidungsträger einer Outsourcingstrategie branchenvergleichend dar.

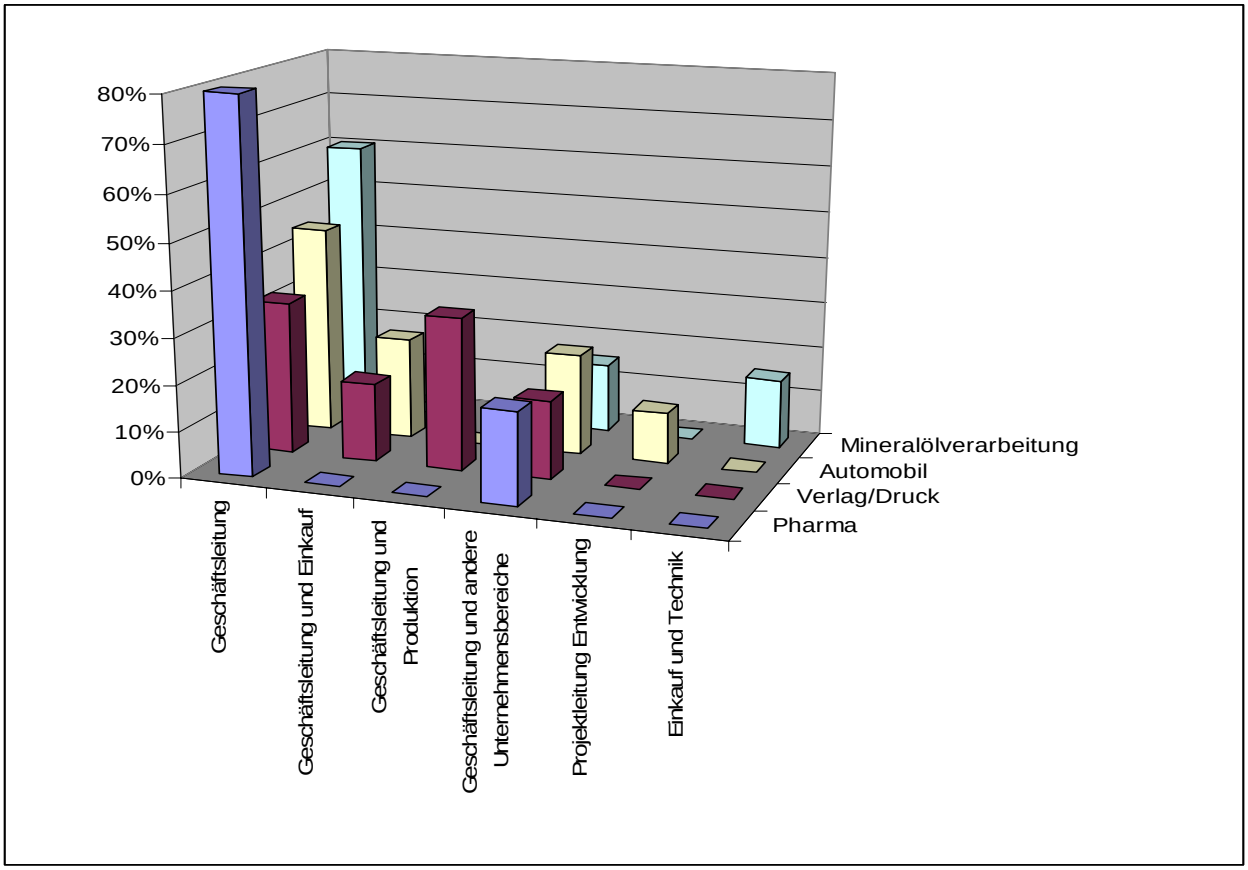

Abbildung 14: Entscheidungsträger bzgl. Outsourcingstrategie
- branchenübergeifend

4.1.3 Anzahl der Kooperationspartner

Ein denkbarer Zusammenhang zwischen der Charakterisierung der ausgelagerten Funktion und der Zahl der Outsourcing-Partner konnte nicht bestätigt werden. In allen vier Branchen kooperieren Unternehmen, die hochspezifische Bereiche auslagerten, sowohl mit einem als auch mit mehreren externen Leistungserstellern.

Anzahl der Out-sourcing-Partner	Branche			
	Pharma	Verlag/ Druck	Automobil	Mineralölverarbeitung
1	60%	32%	44%	100%
2 - 4	0%	17%	22%	0%
3 - 5	0%	17%	0%	0%
6 - 8	0%	17%	16%	0%
>8	40%	17%	18%	0%

Abbildung 15: Zahl der Outsourcing-Partner in ausgewählten Branchen

4.1.4 Art und Umfang der ausgelagerten Funktionen

Im Folgenden wird der Frage nachgegangen, ob in einzelnen Branchen tendenziell mehr Komponenten oder mehr Dienstleistungen ausgelagert werden. Die Abbildung 18 gibt einen Überblick über die Art der ausgelagerten Funktionen in den betrachteten Branchen.

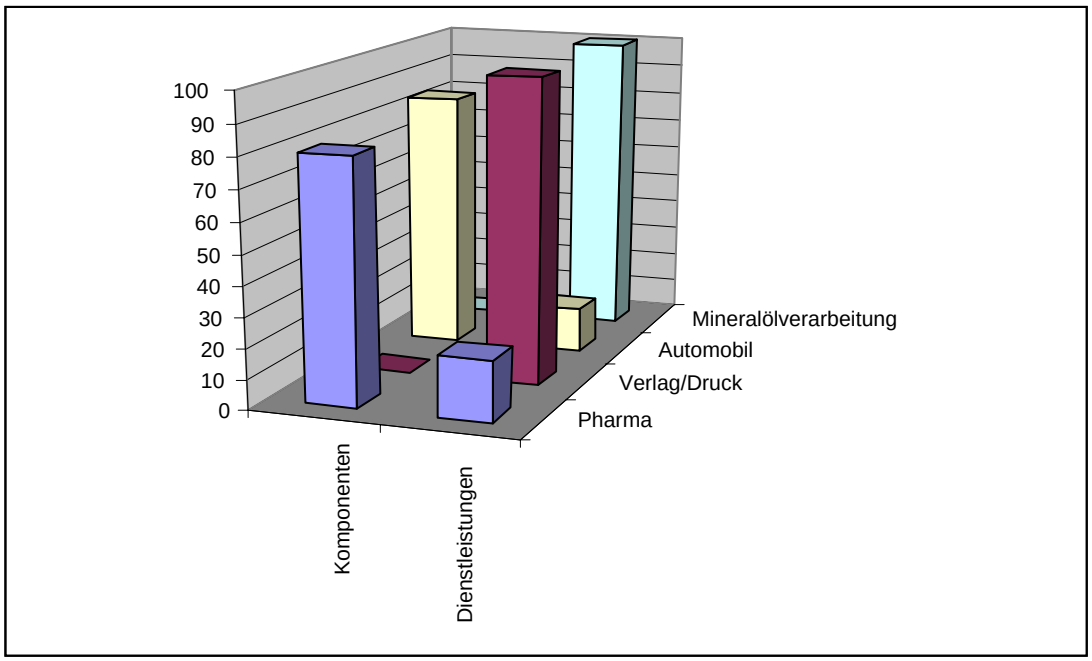

Abbildung 16: Ausgelagerte Funktionen in ausgewählten Branchen

Bezüglich der vorliegenden Untersuchungsergebnisse ist festzuhalten, dass in den Bereichen Verlag/Druck sowie Mineralölverarbeitung ausschließlich ein Outsourcing von Dienstleistungen zu beobachten ist, wohingegen in der Pharma- sowie Automobilbranche sowohl Komponenten als auch Dienstleistungen ausgelagert werden; der Schwerpunkt liegt hier jedoch deutlich auf dem Outsourcing von Komponenten.

4.1.5 Steuerung und Kontrolle

Unter den Automobilherstellern sind verstärkte Outsourcingaktiviätten keine Neuerscheinung. Fraglich ist jedoch, in welchem Ausmaß das Outsourcing zentraler Funktionen in Zukunft betrieben werden wird und wie hierbei zur Anwendung kommenden Steuerungs- und Kontrollmechanismen ausbildet sind. Dabei ist die Steuerung und Kontrolle nicht auf die eigentliche Dauer der Leistungserbringung begrenzt, sondern findet bereits im Vorfeld zum Beispiel durch die Suche von geeigneten Partner und der Aushandlung von Kooperationsverträgen statt. Kontrollmechanismen dienen dazu, mögliche Opportunismusgefahren abzuwenden und notwendige Vorraussetzungen für den Kooperationserfolg zu schaffen. Kontrakte stellen ein essentielles Element von Steuerung und Kontrolle dar, die ex-ante zum Einsatz kommen. Es werden Rechte und Pflichten beider Vertragspartner geregelt und Sanktionen festgelegt, um potentiellen Konflikten entgegenzuwirken. Die Verträge stellen somit eine Schutz- und Sicherungsfunktion für die Beteiligten dar. Dabei setzten die befragten Unternehmen sowohl spezifische als auch unspezifische Verträge ein.

Ex-post Kontrolle erfolgt durch *formelle* Steuerungsmechanismen wie zum Beispiel Unternehmenspläne, Ergebnisrechnung, Kennzahlen, Berichte usw. Ziel ist es dabei, Arbeitsabläufe anschaulich zu gestalten und Ergebnisse messbar zu machen, um eine Erfolgskontrolle zu ermöglichen. Der Großteil steuert und kontrolliert die Kooperationsbeziehung über die Verwendung von Kennzahlen. Die Hälfte der Unternehmen verwendet Berichte und Kosten- und Wirtschaftlichkeitsrechnungen.

Zu den *informellen* Steuerungsmechanismen zählen bspw. direkte Kontaktgespräche, Qualitätsmanagementsysteme und Projektgruppen. Vor allem die Unternehmen in der Automobilbranche setzen direkte Kontaktgespräche und Qualitätsmanagementsysteme ein. Zudem kommen ausschließlich in der Automobilbranche Projektgruppen zum Einsatz. Alle Unternehmen aus der Mineralölverarbeitungsbrache setzen direkte Kontaktgespräche ein.

Aber auch das Tätigen von beziehungsspezifischen Investitionen[41], der Bekanntschaftsgrad der Partner im Vorfeld und das infolge dessen entstehende Vertrauen zwischen den Kooperationspartnern können eine indirekt steuernde Wirkung entfalten. In allen vier Branchen wurden in unterschiedlichem Maße beziehungsspezifische Investitionen in ortsgebundene Einrichtungen, Mitarbeiterqualifikationen, Technologien und Maschinen getätigt. Die Unternehmen aus den Brachen Pharma und Automobil investierten am häufigsten, wohingegen nur ein

[41] Das Tätigen von beziehungsspezifischen Investitionen kann Unternehmen in eine einseitige oder beidseitige Look-in Situation bringen. Befindet sich der Lieferant einseitig in einer Look-in Situation, weil er als einziger beziehungsspezifische Investitionen tätigen musste, so verfügt sein Kooperationspartner über einen indirekten Kontrollmechanismus und kann einfach die Lieferantenbeziehung bspw. bei schlechter Produktqualität beenden.

Drittel der Unternehmen aus dem Verlags- und Druckgewerbe Investitionen tätigte. In der Branche der Mineralölverarbeitung erfolgten in keinem der untersuchten Unternehmen beziehungsspezifische Investitionen.

Die Datenauswertung ergab keinen Zusammenhang zwischen einer bereits bestehenden Bekanntschaft der Outsourcing-Partner vor der Kooperation (bspw. durch eine bestehende oder frühere Zusammenarbeit bedingt) und einem verstärkten Tätigen beziehungsspezifischer Investitionen (im Vergleich zu Unternehmen, welche keine gemeinsame Vergangenheit aufweisen konnten).

Ebenso unbestätigt bleibt die These, dass die Suche nach einem adäquaten Anbieter der Outsourcingdienstleistung mit einem signifikant höheren Aufwand verbunden ist, wenn die Partner sich vor der Zusammenarbeit nicht besonders gut bis gar nicht kannten (im Vergleich zu Partnern, die bereits über gemeinsame Erfahrung miteinander verfügen).

Auch ein Zusammenhang zwischen Vertragslaufzeit und den Eigenschaften der ausgelagerten Leistung konnte nicht konstatiert werden: In allen vier betrachteten Branchen wurden Laufzeiten von 1 bis maximal 10 Jahre genannt – unabhängig von der ausgelagerten Funktion und ihren Eigenschaften.

Die von der vorliegenden Studie unterstellten Zusammenhänge, wonach der Einsatz von Verträgen und anderer formeller Steuerungs- und Kontrollmechanismen abnimmt, je besser sich beide Outsourcingpartner im Vorfeld der eigentlichen Kooperation kannten, konnten gleichermaßen nicht bestätigt werden.

4.1.6 Kommunikation, Vertrauen und Zufriedenheit

In allen betrachteten Branchen hängt die Leistungserstellung des externen Anbieters von dem Fluss ausreichender und wesentlicher Informationen durch das eigene Unternehmen ab. So wird auch branchenübergreifend eine enge und häufige Zusammenarbeit und ein vertrauensvoller Informationsaustausch von den befragten Unternehmen durchweg als sehr wichtig bewertet. Ebenso wichtig erscheinen enge Abstimmungen der Koordinationsaktivitäten, wobei dies in der Automobilbranche mit 77,78% weniger wichtig zu sein scheint als in den restlichen Branchen (vergleiche Abbildung 17).

Das Bewusstsein über potenzielle Risiken des Outsourcings in Form von opportunistischem Verhalten des Partners sowie einer partiellen Abhängigkeit vom externen Dienstleister tragen sicherlich zur Wichtigkeit des zwischenbetrieblichen Vertrauensbegriffs bei.

Kommunikation und Vertrauen		Branche			
		Pharma	Verlag / Druck	Automobil	Mineralöl-verarbeitung
Enge Zusammenarbeit		100%	100%	100%	100%
Häufige Kommunikation		100%	100%	100%	100%
Vertrauensvoller Informationsaus-tausch		100%	100%	100%	100%
Enge Abstimmung der Koordinations-aktiviäten		100%	100%	77,78%	100%
Partner	Häufige Anpassungen zwischen den Partnern	100%	33%	44%	25%
	Leistungserstellung abhängig vom Erhalt genauer Informatio-nen	100%	100%	100%	100%
	Erstellt Leistung unabhängig vom outsourcenden Unternehmen	50%	83%	56%	75%

Abbildung 17: Kommunikation zwischen Outsourcingpartnern

In Anbetracht der zum Teil erheblichen Kosten, die mit dem Einsatz traditioneller Steuerungs- und Kontrollmechanismen verbunden sind, spielt Vertrauen eine besondere Rolle, um die Geschäftsbeziehung stabilisieren und opportunistischem Verhalten entgegenzuwirken. Es wird folglich zu einem hochgeschätzten Gut.

Die Zufriedenheit hinsichtlich der Kooperation mit einem externen Leistungsersteller ist in allen vier Branchen tendenziell recht zufriedenstellend; in der Mineralölverarbeitungsbranche sogar sehr zufriedenstellend.

Ein Zusammenhang zwischen Zufriedenheit und der ex-ante (also vorherigen) Bekanntschaft der Kooperationspartner oder dem Grad beziehungsspezifischer Investitionen ist nicht feststellbar. Ebenso wenig lässt eine enge Zusammenarbeit und häufige Kommunikation auf eine hohe Kooperationszufriedenheit seitens des auslagernden Unternehmens schließen.

4.2 Make-and-Buy Strategie

4.2.1 Motive

Die empirischen Ergebnisse zeigen, dass der Einsatz von Make-*and*-Buy als Sourcingstrategie von zahlreichen Faktoren beeinflusst wird. Die Abbildung 18 stellt die zentralen Motive für ein Make-*and*-Buy in den betrachteten Branchen dar.

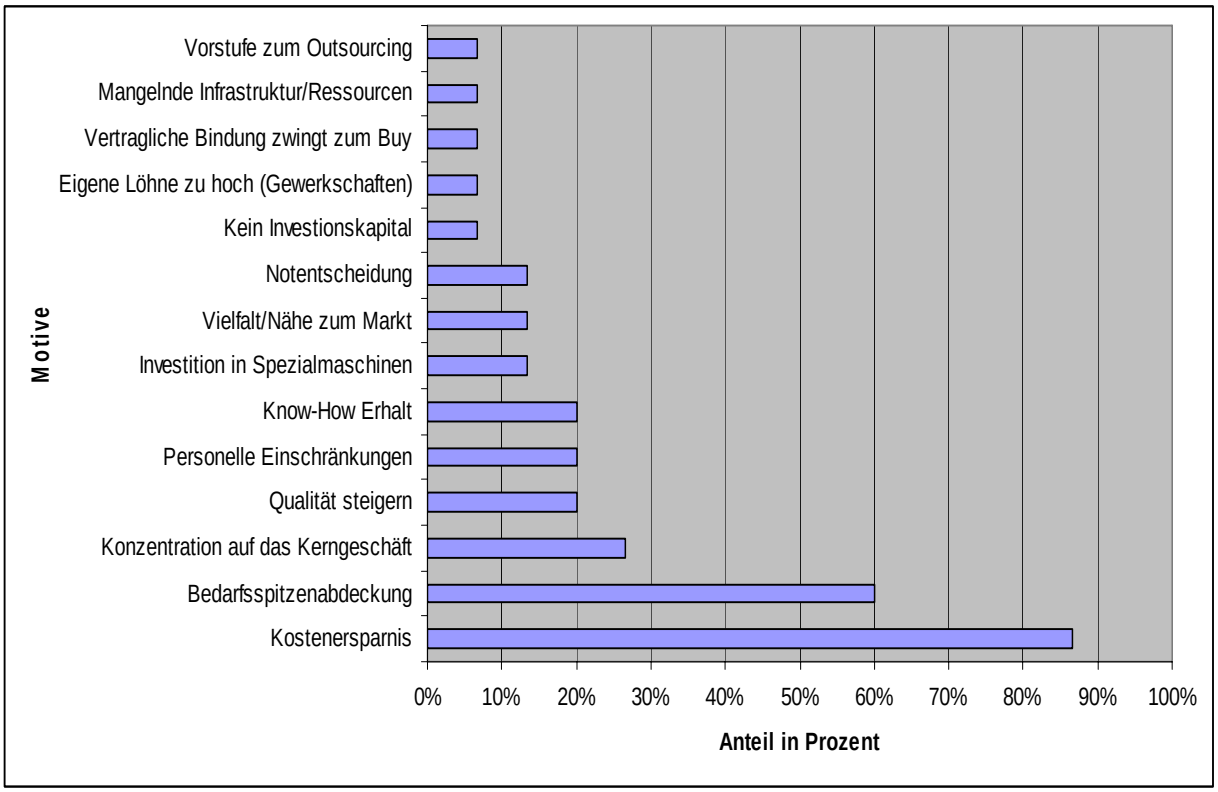

Abbildung 18: Motive einer Make-*and*-Buy Strategie- <u>branchenübergreifend</u>

Branchenübergreifende Hauptmotive für den Einsatz der dualen Sourcingstrategie sind die Kostenersparnisse, die von 87% der befragten Unternehmen genannt werden und die Bedarfsspitzenabdeckung. Viele Unternehmen nutzen Make-*and*-Buy, um sich mit dieser Strategie vor Nachfrageschwankungen zu schützen. In diesem Zusammenhang spiele auch personelle Einschränkungen und mangelnde Infrastruktur bzw. Ressourcen eine wesentliche Rolle. Die Konzentration auf das Kerngeschäft stellt das am dritthäufigsten genannte Motiv dar, wobei dies eher ein Argument für das Outsourcing wäre. Allerdings wird beim Make-*and*-Buy die interne Leistungserstellung parallel weitergeführt und noch zusätzlich von einem externen Anbieter beschafft. In diesem Zusammenhang nennen Wissenschaftler aber auch vor allem den Abbau von Informationsasymmetrien als ein weiteres Motiv für den Einsatz von Make-*and*-Buy. In der vorliegenden Studie wurde dieses Motiv jedoch nicht explizit von den Unternehmen genannt.

Im Anschluss erfolgt eine branchenspezifische Auflistung der Motive für ein Make-*and*-Buy Entscheidung.

Für die **Pharmabranche** sind Zulassungen von neuen Medikamenten enorm kosten- und zeitintensiv. So vergehen meist einige Jahre zwischen Entwicklung eines neuen Medikamentes, der erfolgreichen Zulassung und Markteinführung, wobei dabei keineswegs ein Erfolg des Produktes an sich garantiert ist. Neben einigen Unternehmen, die sich auf die Produktion von „bewährten“ Massenpräparaten spezialisiert haben (z.B. Schmerzmittel o.ä) oder unter Lizenz

produzieren, setzen andere Unternehmen auf innovative Forschung. In der Tat lassen sich in der Pharmaindustrie hohe Anteile von Make-and-Buy Formen beobachten, so vor allem im Bereich der Auftragsforschung, z.B. in Zusammenhang mit der Medikamentenzulassung und –entwicklung. Insgesamt lässt sich festhalten, dass der Bereich der Pharmaindustrie aus strategischer Sicht mehr durch den Austausch von Dienstleistungen als durch den Bezug von Rohstoffen oder Zwischenprodukten bestimmt ist.
Folgende Abbildung 19 gibt einen Überblick über die Motive in der Pharmabranche für eine Make-*and*-Buy Entscheidung.

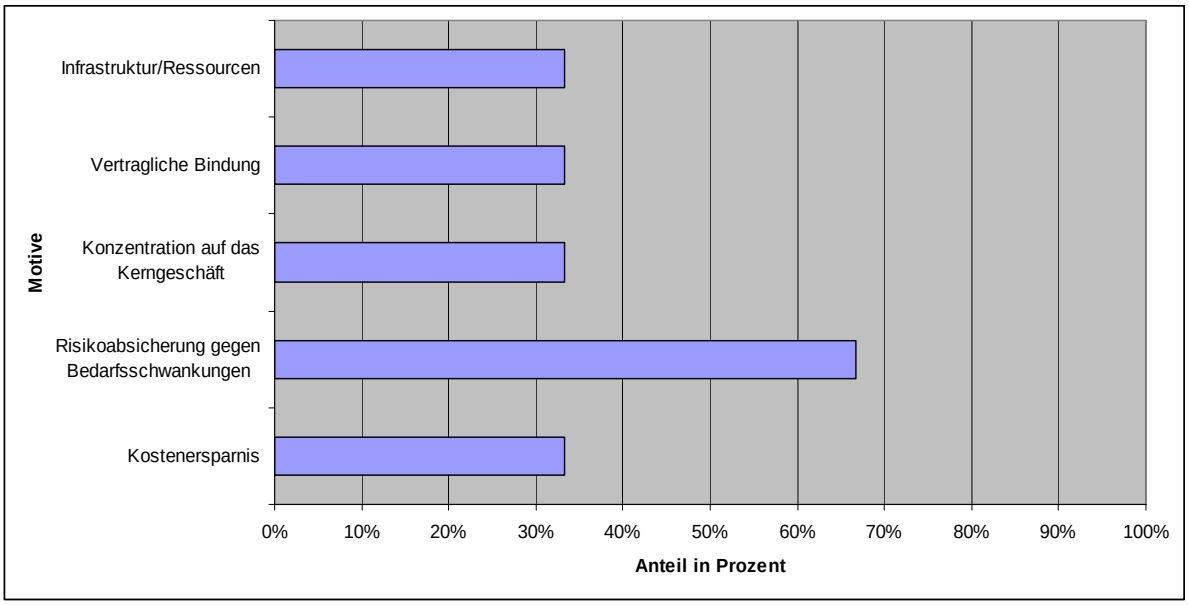

Abbildung 19: Motive der Make-and-Buy Strategie in der Pharmabranche (5 Unternehmen)

Die Risikoabsicherung gegen Bedarfsschwankungen wird als Hauptmotiv für eine Make-*and*-Buy Strategie genannte. Als ebenbürtige Motive werden Kostenersparnisse, Konzentration auf das Kerngeschäft, vertragliche Bindungen und mangelnde Infrastrukturen/ Ressourcen genannt.

Im **Verlags- und Druckgewerbe** wird - wie auch im branchenübergreifenden Vergleich - die Kostenersparnis als Hauptmotiv für eine Make-*and*-Buy Strategie genannt. Medienunternehmen stehen, bedingt durch den unaufhaltsamen Medienstrom in unserer Gesellschaft, ständig unter einem hohen Handlungsdruck. Das Kerngeschäft etablierter Unternehmen (wie bspw. das Herausbringen von Buchtiteln und Musik- bzw. Filmdatenträgern), ist bei vielen Firmen im Umbruch oder bereits aus dem eigentlichen Fokus gerückt. Ein breit gestreutes Angebot an Printmagazinen, aktuelle, gut aufbereitete Informationen aus dem Internet sowie legale und illegale Downloads von Musik- und Filmtiteln stellen somit Verdrängungsfaktoren und teil-

weise Kannibalisierungseffekte für die einzelnen Verlage dar. Fachzeitschriften, d.h. selektierte Inhalte für kleine Zielgruppen in geringer Auflage, stellen für viele Unternehmen z.B. durch eine höhere Kundenloyalität und höheren Kaufpreis ein lukratives Geschäft dar. Es ist in diesem Zusammenhang anzunehmen, dass sich neben den Verlagsriesen viele Unternehmen spezialisieren und sich auf genau ein Kerngeschäft beschränken, wobei dies von 60% der befragten Unternehmen als Motiv für eine Make-*and*-Buy – Strategie genannt wurde.
Abbildung 20 listet die im Verlags- und Druckgewerbe kommunizierten Motive für Make-*and*-Buy auf.

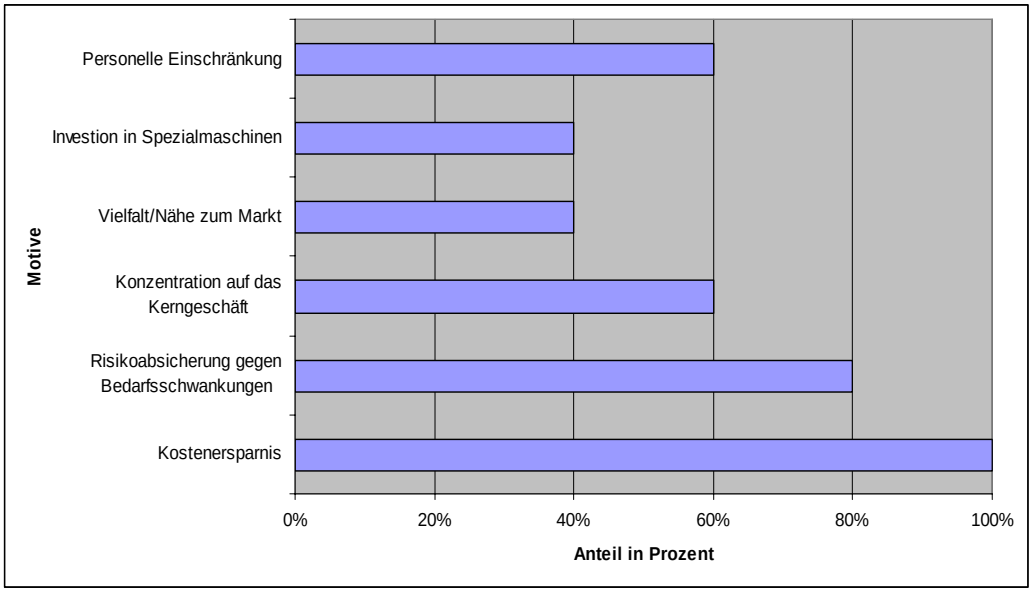

Abbildung 20: Motive der Make-and-Buy Strategie im Verlags- und Druckgewerbe (5 Unternehmen)

In der vorliegenden Studie sind weniger die deutschen Automobilhersteller als solche sondern überwiegend Zulieferer / Komponentenproduzenten sowie Umrüster bzw. Fahrzeughersteller für Nischenprodukte einbezogen worden[42]. Die Zulieferer in der Automobilindustrie verdienen nach einer Studie der Unternehmensberatung Roland Berger und der Investmentbank Rothschild deutlich besser als ihre prominenten Auftraggeber. Dennoch stehen Zulieferer in der Regel unter starkem Preisdruck der Hersteller. Der Preisdruck, der auf die Zuliefere wirkt, erklärt, warum auch in der **Automobilindustrie** - wie im branchenübergreifenden Ranking auch - die Kostenersparnis als Hauptmotiv für ein Make-*and*-Buy genannt wurde.
Die Flexibilität und die Möglichkeiten der Nutzung von Synergieeffekten externer Anbieter sind ein interessanter Ansatzpunkt für eine Make-*and*-Buy-Strategie. Mit gleich hoher Wichtigkeit werden an zweiter Stelle die Motive Risikoabsicherung gegen Bedarfsschwankungen und der Know-how Erhalt bewertet.

[42] Wie bereits erwähnt, erklärte sich kein Hersteller bereit, an der Studie teilnehmen zu wollen.

Abbildung 21 stellt die in der Automobilbranche genannten Motive für eine Make-*and*-Buy Strategie dar.

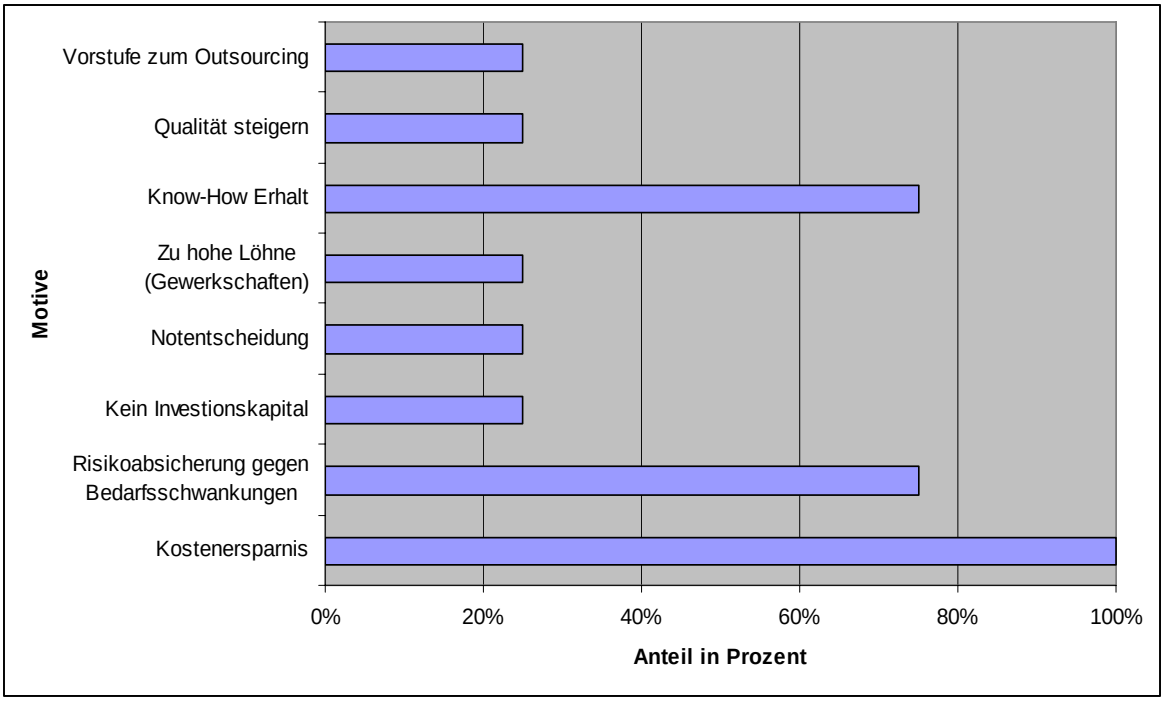

Abbildung 21: Motive der Make-and-Buy Strategie in der Automobilbranche (6 Unternehmen)

Von den teilnehmenden Unternehmen aus der Mineralölverarbeitung betreiben lediglich drei eine dezidierte Make-and-Buy Strategie, was im Hinblick auf die Aussagefähigkeit der in Abbildung 22 graphisch dargestellten Ergebnissen berücksichtlicht werden sollte.

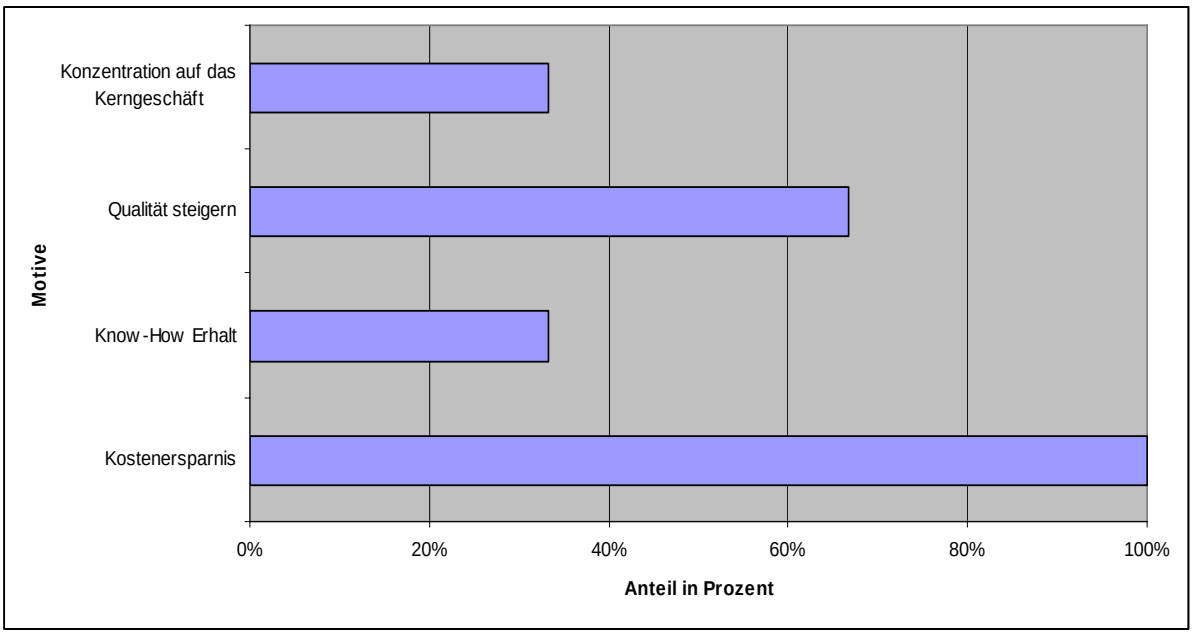

Abbildung 22: Motive der Make-and-Buy Strategie in der Mineralölverarbeitungsbranche (3 Unternehmen)

Bei den betrachteten Unternehmen dominierten die Motiv der Kostenersparnis, gefolgt von dem Motiv der Qualitätssteigerung. Des Weiteren wurden eine Konzentration auf das Kerngeschäft und Know-how Erhalt als zentrale Motive genannt.

4.2.2 Entwicklung und Ausmaß von Make-*and*-Buy

Hinsichtlich der Entwicklung der dualen Sourcingstrategie zeigen die empirischen Befunde, dass 60% der Unternehmen mit einer reinen Eigenerstellung begonnen haben und erst später externe Anbieter hinzugezogen haben. 30% haben Make-*and*-Buy von Anfang betrieben und nur 10% haben mit einem reinen Fremdbezug begonnen und sind dann auf Make-*and*-Buy umgestiegen. Abbildung 23 stellt die beschriebene Entwicklung graphisch dar.

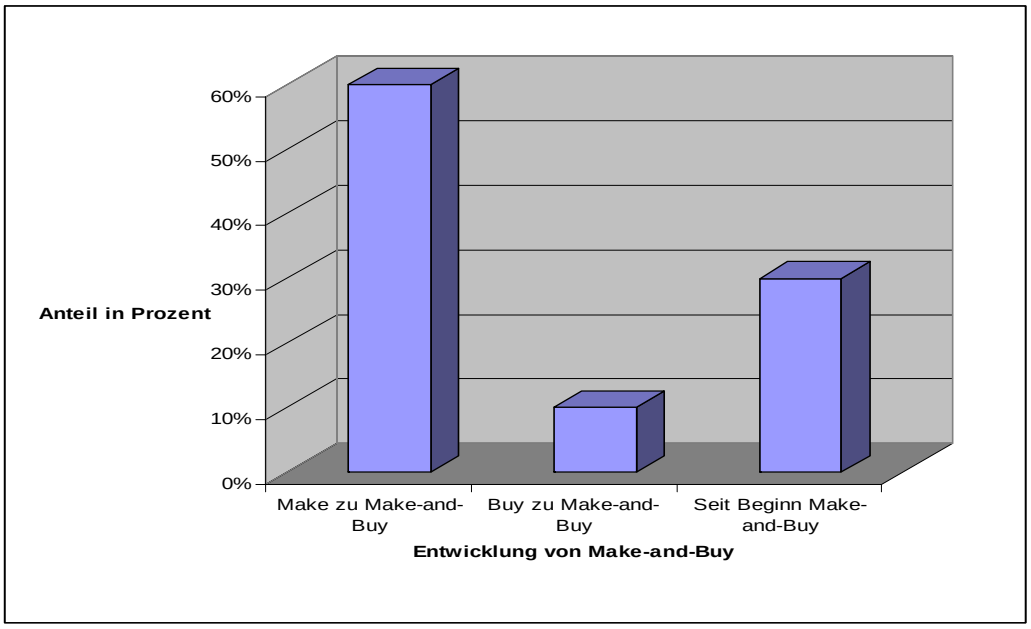

Abbildung 23: Entwicklung der Sourcingstrategien - <u>branchenübergreifend</u>

Es kann somit für die allgemeine Entwicklung einer Make-*and*-Buy Strategie konstatiert werden, dass die Leistung zunächst selbst erstellt und erst später dieselben Leistungen zusätzlich eingekauft wird.

Der Anteil der internen Leistungserstellung (Make) von Komponenten variiert stark. Abbildung 24 stellt die Ergebnisse der Untersuchung dar. Dabei liegt die Eigenfertigung von 35% der befragten Unternehmen bei 50% bis 74%. Lediglich 16,5% der Unternehmen stellen mehr als 75% selbst her. Der Anteil jener Unternehmen, die 91% bis 100% bzw. weniger als 49% bis 25% selbst herstellen, liegt bei 14%.

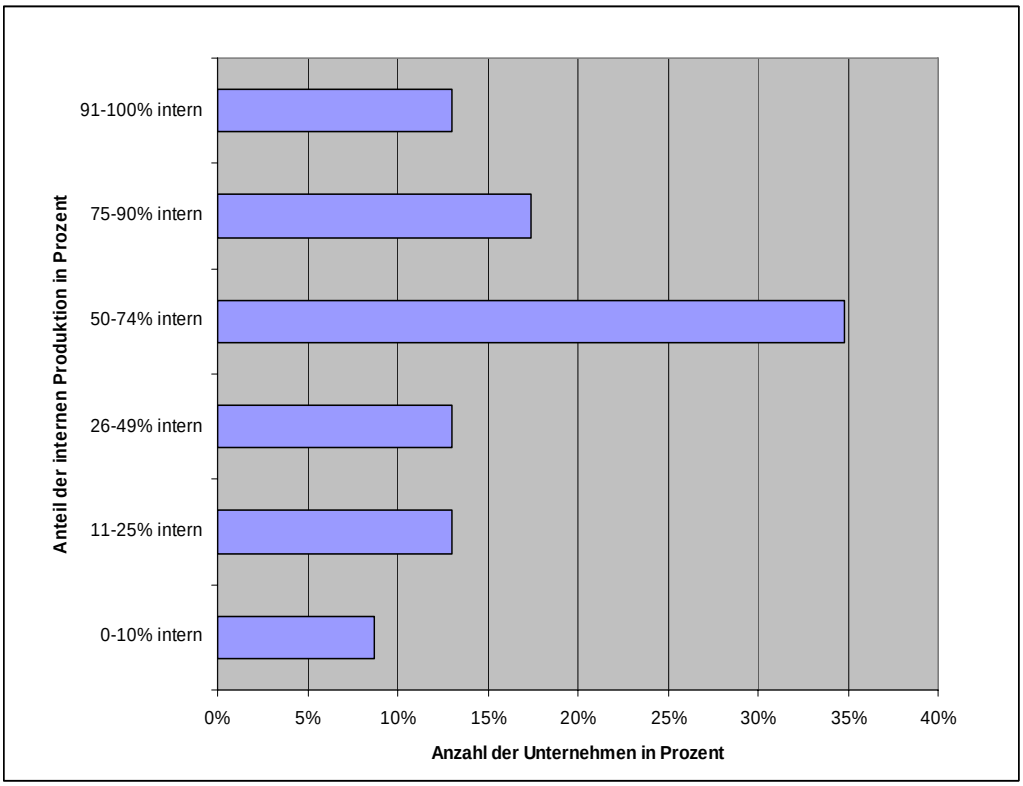

Abbildung 24: Ausmaß der internen Leistungserstellung (Make)

Die Charakteristika der bezogenen Komponenten sind in Abbildung 25 dargestellt. Zur Hälfte gaben die Unternehmen an, dass die Herstellung der Komponenten mit hohem Aufwand verbunden ist. Der Großteil der befragten Unternehmen gab an, dass hohe spezifische Kenntnisse erforderlich sind, um die Komponenten herzustellen. Des Weiteren wurde die Wichtigkeit dessen betont, dass die Komponenten in Hohem Maße auf die Unternehmen zugeschnitten sein müssen. Zudem gaben 52,17% an, dass der Wechsel des Anbieters zu einem hohen Aufwand führen würde.

Charakterisierung der Komponente	Ja	in %	Nein	in %
Hohe unternehmensspezifische Kenntnisse erforderlich	15	68,18%	7	31,82%
In hohem Maß auf das Unternehmen zugeschnitten	15	65,22%	8	34,78%
Herstellung ist mit hohem Aufwand verbunden	11	50,00%	11	50,00%
Anbieterwechsel ist mit hohem Aufwand verbunden	11	47,83%	12	52,17%

Abbildung 25: Charakterisierung der Komponente

4.2.3 Anzahl externer Anbieter

Im Hinblick auf die Zusammenarbeit mit externen Anbietern zeigen die Auswertungen, dass ein „Multisourcing“ über mehrere Anbieter keineswegs außergewöhnlich ist (siehe Abb. 26). Dies scheint in der Praxis zumeist keine großen Probleme zu Verursachen. Die meisten der Unternehmen sind mit den Leistungen ihrer externen Partner sehr zufrieden.

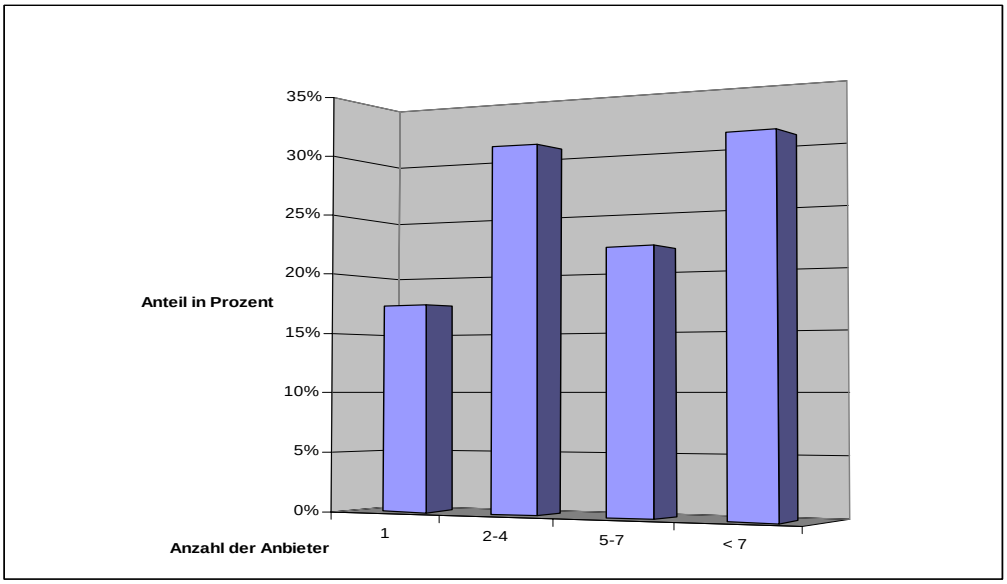

Abbildung 26: Anzahl der Anbieter

4.2.4 Charakterisierung des Fremdbezugs durch externe Anbieter

Um den mit dem Fremdbezug verbundenen Aufwand hinsichtlich Zeit und Kosten einschätzen zu können, wurden die Einkaufsleiter der teilnehmenden Unternehmen zu den in der folgenden Abbildung aufgeführten Faktoren befragt. Die dargestellten Ergebnisse zeigen, dass fast 90% der Einkaufsleiter die Suche eines adäquaten Anbieters als aufwandsreich beschreiben. Nachdem ein passender Anbieter gefunden wurde, scheint die Vertragsvereinbarung mit dem Anbieter laut sechs der neun befragten Personen mit weniger Aufwand verbunden zu sein. Die Vertragsdurchsetzung wird ebenfalls zu 78% als weniger aufwändig beurteilt. Ob die Kontrolle der Vertragserfüllung seitens des Anbieters mit einem hohen Aufwand verbunden ist, kann nicht eindeutig gesagt werden, obwohl ⅔ der teilnehmenden Unternehmen die vom Anbieter gelieferten Komponenten selbst überprüfen müssen. Eine Beurteilung der Leistung des Anbieters ist jedoch zu 89% mit keinem größeren Aufwand verbunden. Dies spricht dafür, dass die Make-*and*-Buy betreibenden Unternehmen eher gerade jene Güter fremd beziehen, deren Qualität direkt zu überprüfen ist (im Vgl. zu sogenannten „Erfahrungsgüter“, die erst nach Inanspruchnahme hinsichtlich ihrer Qualität beurteilt werden können).

Charakterisierung des Fremdbezugs	Ja	in %	Nein	in %
Anbietersuche ist mit hohem Aufwand verbunden	8	88,89%	1	11,11%
Vertragsvereinbarung ist mit hohem Aufwand verbunden	3	33,33%	6	66,67%
Vertragsdurchsetzung ist mit hohem Aufwand verbunden	2	22,22%	7	77,78%
Kontrolle der Vertragserfüllung ist mit hohem Aufwand verbunden	4	44,44%	5	55,56%
Selbstüberprüfung der gelieferten Komponenten ist erforderlich	6	66,67%	3	33,33%
Beurteilung der Leistung ist mit hohem Aufwand verbunden	1	11,11%	8	88,89%

Abbildung 27: Charakterisierung des Fremdbezugs

4.2.5 Charakterisierung des Anbieters

Die beteiligten Unternehmen wurden hinsichtlich der Charakterisierung des Anbieters befragt, um weitere Information bezüglich der Gestaltung der Zusammenarbeit zu gewinnen. Die dabei gewonnenen Ergebnisse spiegelt die folgende Abbildung 28 wider.

Charakterisierung des Anbieters	Ja	in %	Nein	in %
macht leere Versprechungen	0	0,00%	9	100,00%
verhält sich distanziert	0	0,00%	9	100,00%
stellt seine Bemühungen besser dar als sie tatsächlich sind	4	50,00%	4	50,00%
erwartet bei Korrekturen mehr als nur den fairen Anteil der Kosten	2	25,00%	6	75,00%
lehnt Verantwortung ab	3	33,33%	6	66,67%
erhebt falsche Anschuldigungen	0	0,00%	9	100,00%
gibt falsche Informationen heraus	0	0,00%	9	100,00%
benachrichtigt nicht angemessen	1	11,11%	8	88,89%

Abbildung 28: Charakterisierung des Anbieters

Die Antworten zur Charakterisierung des Anbieters liefern sehr eindeutige Ergebnisse. Es gibt kein Unternehmen, das behauptet der externe Anbieter mache leere Versprechungen oder verhielte sich distanziert. Interessant ist jedoch, dass die Hälfte der externe Anbieter ihre Bemühungen in den Augen des Make-*and*-Buy betreibenden Unternehmens besser darstellen, als sie tatsächlich sind. Zwei von acht Teilnehmern kritisieren auch, dass der externe Anbieter bei der Korrektur eines Problems mehr erwartet als nur den fairen Anteil der Kosten. Hinzu kommen ⅓, die beanstanden, dass der Anbieter Verantwortung ablehnt. Positiv zu bemerken ist, dass der externe Anbieter laut den Erfahrungen der hier betrachteten Unternehmen keine falschen Anschuldigungen erhebt und immer richtige Informationen herausgibt. Die Kommunikation funktioniert demnach sehr gut. Dafür spricht auch, dass die Unternehmen zu 89% an-

gemessen benachrichtigt werden. Zusammengefasst kann also festgestellt werden, dass die Unternehmen gute Erfahrungen hinsichtlich der Zusammenarbeit mit dem externen Anbieter gemacht haben. Einzige Ausnahme stellt die Tatsache dar, dass die Hälfte der Anbieter seine Bemühungen dem Unternehmen gegenüber wesentlich besser darstellt, als sie tatsächlich sind.

5 SCHLUSSBETRACHTUNG

Das Ziel dieser Untersuchung war es, Aussagen über den Einsatz von Sourcingstrategien zu treffen und mögliche Trends von Sourcingverhalten aufzuzeigen. Dafür wurden für die Sourcingstrategien Outsourcing und Make-*and*-Buy generelle Chancen und Risiken bzw. branchentypische Motive aufgezeigt. Es ist schwierig, einen direkten Vergleich zwischen den beiden Sourcingstrategien zu ziehen. Je nach Branche und Art der Unternehmung wird eine spezifische Sourcingstrategie selektiert. Lediglich das Motiv der Kostenersparnis ist durchweg in allen Branchen ausschlaggebend für den Einsatz von Outsourcing und Make-*and*-Buy. Alle anderen Motive variieren zwischen Sourcingstrategie und der betrachteten Branche.

Die drei wichtigsten Motive des Outsourcings waren branchenübergreifend Kostensenkung, Erhöhung der Flexibilität und Schnelligkeit und Know-how des Dienstleisters. Hauptmotiv für den Einsatz von Make-*and*-Buy ist die Chance Kostenvorteile zu realisieren, Bedarfsspitzenabdeckung sicherzustellen und Konzentration auf das Kerngeschäft zu ermöglichen. Das Motiv der Kostenersparnis wird in der Theorie jedoch nicht so häufig diskutiert wie bspw. der Abbau von Informationsasymmetrien. Die Befunde der Studie zeigen jedoch, dass einer verringerten Informationsasymmetrie in der Praxis – zumindest explizit - keine Bedeutung zugemessen wird. Die Erkenntnisse bezüglich Entwicklung und Ausmaß von Make and Buy bestätigen, dass Make and Buy in erster Linie eingesetzt wird, um außerordentliche Nachfrageüberschüsse bedienen zu können. Die Mehrzahl der Unternehmen hat mit einer reinen Eigenerstellung begonnen und erst später einen externen Anbieter hinzugezogen

Die Studie konnte darüber hinaus aufzeigen, dass branchenübergreifend die Geschäftsleistung größtenteils alleine über eine Outsourcingoption entscheidet und Art und Umfang der ausgelagerten Leistung sich in der Automobil- und Pharmabranche auf Komponenten beschränkt. Währenddessen werden in den Branchen Verlag/ Druck und Mineralölverarbeitung weitestgehend Dienstleistungen ausgelagert. Die Charakteristika der Komponenten, die über eine duale Sourcingstrategie bezogen werden, wurden von dem Großteil der befragten Unternehmen als hoch unternehmensspezifisch und als stark auf das Unternehmen zugeschnitten beschrieben.

Aufgrund der geringen Datenbasis war es insgesamt nur schwer möglich, signifikante Aussagen zu treffen und die aus der Theorie abgeleiteten, theoretischen Zusammenhänge zu bestätigen. Die empirischen Befunde der Studie widersprechen so zumindest teilweise auch den in der Theorie verankerten Erklärungsansätzen. Festzuhalten ist in diesem Zusammenhang, dass sich die vorliegende Studie eher als Pilotstudie versteht und so weniger den Anspruch erhebt, Kausalitäten im Rahmen einer großzahligen empirischen Untersuchung zu prüfen als viel-

mehr ein Gefühl über zugrunde liegende Sachverhalte und Zusammenhänge im Forschungsfeld zu erhalten, worauf in einem nächsten Schritt eine vertiefende Prüfung der Zusammenhänge aufgesetzt und eingeleitet werden kann.

.

LITERATURVERZEICHNIS

Bacher, M. R. (2000): Outsourcing als strategische Marketing-Entscheidung. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag, 2000 Bradach (1997).

Bradach, J. L./Eccles, R. G. (1989): Price, Authority, and Trust: From Ideal Types to Plural Forms, in: Annual Review of Sociology, Vol. 15, 1989, S. 97-118.

Bruch, H. (1998): Outsourcing: Konzepte und Strategien, Chancen und Risiken. Wiesbaden: Gabler.

Dahlstrom, R./Nygaard, A. (1999): Ownership decisions in plural contractual systems: Twelve networks from the quick service restaurant industry, in: European Journal of Marketing, Vol. 33, No. 1/2, 1997, S. 59-87.

Dutta, S./Bergen, M./Heide, J./John, G. (1995): Understanding Dual Distribution: The Case of Reps and House Accounts, in: The Journal of Law, Economics, & Organization, Vol. 11, No. 1, 1995, S. 189-204.

Franze, F. (1998): Outsourcing: Begriffliche und kostentheoretische Aspekte. Bern: Verlag Paul Haupt, 1998 (Publikation der Swiss Banking School Zürich).

Grant, R. M. (2005): Contemporary strategy analysis, 5. Auflage, Blackwell Publishing.

Harrigan, K. R. (1983): A framework for looking at vertical integration, in: Journal of Business Strategy, Vol. 3, 1983, S. 30-37.

Heide, J. B./Stump, R. L. (1995): Performance Implications of Buyer-Supplier Relationships in Industrial Markets: A Transaction Cost Explanation, in: Journal of Business Research, Vol. 32, 1995, S. 57-66.

Heriot, K. C./Kulkarni S. P. (2001): The Use of Intermediate Sourcing Strategies, in: The Journal of Supply Chain Management, Vol. 37, No. 1, 2001, S. 18-26.

Jacobides, M. G./Billinger, S. (2005): Designing the boundaries of the firm: From "make, buy or ally" to the dynamic benefits of vertical architecture, Working Paper, V 7, 2005, S. 1-47.

Lamberti, H.-J./Pöhler, A. (2003): Die Industrialisierung des Backoffice am Beispiel der etb, in: Lamberti, H.-J. et al. (2004): Das Management von Transaktionsbanken, Berlin, S. 3-38.

Matiaske, W./Mellewigt, T. (2002): Motive, Erfolge und Risiken des Outsourcings – Befunde und Defizite der empirischen Outsourcing-Forschung; in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 72. Jg. (2002), Heft 6, S. 641-659.

Nagengast, J. (1997): Outsourcing von Dienstleistungen industrieller Unternehmen – Eine theoretische und empirische Analyse. Hamburg: Verlag Dr. Kovač, 1997.

Parmigiani, A. (2003): Concurrent Sourcing: When do firms both make and buy?, Dissertation, Universität Michigan.

Parmigiani, A. (2007): Why do firms both make and buy? An investigation of concurrent sourcing, in: Strategic Management Journal, Vol. 28, No. 3, 2007, S. 285-311.

Picot, A./Maier, M. (1992): Analyse und Gestaltungskonzepte für das Outsourcing. In: Information Management, 7. Jg. (1992), Heft 4, S. 14-27.

Veugelers, R./Cassiman, B. (1999): Make and buy in innovation strategies: evidence from Belgian manufacturing firms, in: Research Policy, Vol. 28, 1999, S. 63-80.

Pebouillon, J./Bauer, S. (2001): Optimierung der Wertschöpfungskette durch Outsourcing, in: Marighetti, L.P. et al.: Management der Wertschöpfungsketten in Banken, Wiesbaden: Gabler, S. 127-143.

Sydow, J./Möllering, G. (2004): Produktion in Netzwerken. Make, Buy & Cooperate, München: Vahlen.

Westermann, H. (2003): Make or Buy als Strategieentscheidung, in: Schötz, Stefan, Einkauf: Methoden, Werkzeuge und Arbeitshilfen für den industriellen Einkauf, WEKA MEDIA GmbH & Co. KG, S. 1-22.

Williamson, O. E. (1990): Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus: Unternehmen, Märkte, Kooperationen (The economic institutions of capitalism: Firms, marktes, relational contracting, englisch), übers. von Monika Streissler, Die Einheit der Gesellschaftswissenschaften, Bd. 64, Tübingen: Mohr.

Zahn, E./Soehnle, K. (1996): Auswirkungen des Outsourcing von Dienstleistungen in der Region Stuttgart. Stuttgart: IHK Region Stuttgart, 1996.

ISBN 3-9809721-7-8