

## Die Make-or-buy Entscheidung

Ein Beitrag von Prof. Dr.-Ing. Rainer Kämpf und Roman Priehn

### 1. Einleitung

„Bei den Make-or-buy-Überlegungen geht es immer um die Entscheidungen, ob bestimmte Leistungen selbst erbracht oder von Dritten in Anspruch genommen werden sollen.“ Die Entscheidung über Make-or-buy bzw. Do-or-buy (bei Dienstleistungen) ist eine strategische Entscheidung des Unternehmens und sollte daher nicht leichtfertig gefällt werden. Insbesondere der Übergang zum Fremdbezug einer Leistung hat langfristige bis dauerhafte Auswirkungen und läßt sich bei nachträglichem Feststellen der Fehlerhaftigkeit somit nicht von heute auf morgen wieder rückgängig machen.

Nach *Ehrmann* gibt es zwei Bereiche, in welchen Make-or-buy-Überlegungen angestellt werden (können). Dies ist die Entscheidung über Eigenfertigung oder Fremdbezug von fertigen Leistungen und Teilen einerseits und die Ausführung von Logistikleistungen andererseits. Bei Fremdbezug ist die Beziehung zum Lieferanten entscheidend. Es erfordert eine entsprechend gründliche Auswahl und ständige Kontrolle. Die Qualität sollte der bei Eigenerstellung entsprechen und zudem sollten die Aspekte Pünktlichkeit und Kostengünstigkeit überzeugen.

Insbesondere im Servicebereich werden zunehmend häufig Dienstleistungen eingekauft, die nicht in das Kerntätigkeitsfeld des Unternehmens fallen. Hierzu zählen meist Reinigungs-, Transport-, IT, Wartungs- und Cateringdienstleistungen. Das Unternehmen hofft, sich durch ein Outsourcing verstärkt auf die Tätigkeiten konzentrieren zu können, die direkt zu seinem Erfolg beitragen.

Wie die nachfolgende Grafik veranschaulicht, geben bei deutschen Industrieunternehmen Kostenüberlegungen den Ausschlag bei der Entscheidung zwischen Eigenfertigung und Fremdbezug. Es zeigen sich jedoch Unterschiede zwischen Unternehmen, die bereits Erfahrungen mit der Auslagerung von Leistungen haben (Unternehmen mit geringer Fertigungstiefe) und denen, die über eine hohe Fertigungstiefe verfügen. Erstere machen ihre Entscheidung neben den reinen Kostenaspekten überwiegend am Know-how des Anbieters und der Möglichkeit zur Konzentration auf das eigene Kerngeschäft fest. Dagegen orientieren sich die Unternehmen mit hoher Fertigungstiefe stark an der Kapazitätsauslastung.

Abb.1: Gründe für Make-or-buy in % der Nennungen (vgl. *Baumgarten*)

### 2. Die Kostenbetrachtung

#### 2.1 Kurzfristige Make-or-buy Entscheidungen

Es ist zu unterscheiden zwischen kurzfristigen und langfristigen Make-or-buy Entscheidungen. Im kurzfristigen Bereich bieten sich, je nach Situation des Unternehmens, grundsätzlich zwei Betrachtungsweisen an.

- Bei Unterbeschäftigung

Bei Unterbeschäftigung ist festzustellen, ob die eigenen Stückkosten (Material- + Fertigungskosten) unterhalb der Einstandskosten bei Fremdbezug zuzüglich der im eigenen Unternehmen noch anfallenden Kosten (z.B. für die Einkaufsverwaltung, Terminüberwachung, Eingangs- & Qualitätskontrolle, Überweisungs- und Buchungskosten) liegen. Ist dies der Fall, dann empfiehlt sich die Eigenerstellung.

- In Engpasssituationen

Zusätzlich zur dargestellten Untersuchung im Falle der Unterbeschäftigung muss vor einer Entscheidung noch die Kapazitätsauslastung berücksichtigt werden.

Ein (Kapazitäts-)Engpass kann z.B. bestehen, wenn alle in einem Unternehmen hergestellten Waren/Produkte eine (einzige) bestimmte Maschine durchlaufen müssen (z.B. für einen speziellen Arbeitsschritt). Der Engpass besteht zum Beispiel darin, dass mehr Produkte hergestellt werden, als die Maschine bei maximaler Nutzung (Vollausnutzung der möglichen Laufzeit unter Berücksichtigung etwaiger Stillstände bei notwendigen Wartungs- und Pflegearbeiten - also ohne vermeidbare Pausen oder Verzögerungen fertig stellen kann.

Das Unternehmen weiß in der Regel aus der Vergangenheit, Erfahrungswerten oder Messungen, wie viele Produkte es z.B. im Monat etwa absetzen kann. Darüber hinaus sollte es seine (proportionalen) Kosten je produziertes Stück bei eigener Produktion, sowie die Bearbeitungszeit je Produkt(art) kennen. Erwägt das Unternehmen nun einen Fremdbezug, so wird es sich über die entsprechenden Einstandspreise für die fraglichen Produkte bei Fremdanbietern informieren.

Aus dem erwarteten Absatz (Menge der üblicherweise/ durchschnittlich verkauften Produkte) und der Zeit zur Herstellung je Produkt kann das Unternehmen die erforderliche Kapazität (in Zeiteinheiten) errechnen, die nötig wären, um die Plangröße (des erwarteten Absatzes) zu erreichen, d.h. wie viel Zeiteinheiten / Maschinenstunden der fraglichen Maschine notwendig sind, um die für den Absatz eingeplanten Produkte fertig zu stellen. Das Unternehmen kennt auch die Leistungsfähigkeit /-grenze der Maschine. Diese Grenze stellt die im Unternehmen vorhandene Kapazität dar. Da es sich um eine kurzfristige Make-or-buy Entscheidung handelt, kann das Unternehmen nicht einfach von heute auf morgen seine Kapazitäten erweitern, indem es zusätzliche Maschinen für die Endfertigungsstufe kauft. Es kann also nur eine begrenzte Zahl an Produkten in Eigenproduktion erstellt werden. Die verbleibende Menge zur erwarteten Absatzgröße kann es entweder extern beziehen oder aber es muss eventuell kaufbereite Kunden enttäuschen, da nicht jeder Nachfrager auch bedient werden kann. Sofern das Unternehmen auch bei Fremdbezug einen Profit erwirtschaftet und an einer langfristigen Kundenbindung interessiert ist, sollte diese Entscheidung nicht weiter schwer fallen. Für das Unternehmen stellt sich jedoch die Frage, welche Produkte und wie viele von ihnen es innerhalb der gegebenen Kapazitätsgrenze selbst erstellen und welche es von außerhalb beziehen soll.

Um diese Frage zu beantworten, kann das Unternehmen den so genannten Engpassbezogenen Eigenfertigungsvorteil je Produkt(art) errechnen. Hierzu bildet man für jedes einzelne Produkt den Quotienten aus der Differenz zwischen Kosten pro Stück bei Eigenfertigung und Preis pro Stück bei Fremdbezug (= Zähler) und der benötigten Bearbeitungszeit pro Stück (in ZE) (= Nenner).

Ergibt sich ein negativer Wert, so handelt es sich um einen Eigenfertigungsnachteil, und im Umkehrschluss um einen Fremdfertigungsvorteil. Dieses Produkt sollte in der Engpasssituation von außerhalb bezogen werden. Positive Werte deuten darauf hin, dass die Eigenfertigung vorteilhaft ist. Doch selbst wenn die Eigenfertigung vorteilhaft ist, kann die vorhandene Kapazität eventuell nicht dazu ausreichen die komplette absetzbare Menge intern mit der gegebenen Maschine fertig zu stellen. Es bietet sich folglich an die Produkte nach der Höhe des Engpassbezogenen Eigenfertigungsvorteils zu ordnen. Zunächst sollten die Produkte eigens gefertigt werden, die den größten Engpassbezogenen Eigenfertigungsvorteil aufweisen. Die vorhandene Kapazität wird also nach absteigendem Vorteil auf die Produkte verteilt. Zuerst wird die absetzbare Anzahl des Produktes mit dem höchsten Engpassbezogenen Eigenfertigungsvorteil gefertigt; wenn dann noch Kapazität vorhanden ist, wird sie auf das nächst vorteilhafteste Produkt verteilt usw. Dabei ist es durchaus möglich, dass die vorhandene Kapazität selbst für die Produkte nicht (komplett) ausreicht, die einen positiven Engpassbezogenen Eigenfertigungsvorteil aufweisen. In diesem Fall bliebe dem Unternehmen, bei unterstellter Bedienungs- bzw. Lieferwilligkeit gegenüber seinen Nachfragern, nur die Möglichkeit auch den verbleibenden Teil fremd zu beziehen.

## 2.2 Langfristige Make-or-buy-Entscheidungen

Auf lange Sicht setzt sich ein Unternehmer mit der Frage auseinander, ob es für ihn vorteilhafter ist, Produkte oder Dienstleistungen von außerhalb zu beziehen, oder ob er (z.B. in Maschinen und/ oder Personal) investieren sollte, um selbst zu produzieren. Es handelt sich also um eine Investitionsentscheidung. Um Anhaltspunkte für diese folgenreiche Entscheidung zu erlangen, bietet es sich an den „kritischen Preis“ und die „kritische Menge“ zu ermitteln.

- Der Kritische Preis

Der „kritische Preis“ ermittelt einen Preis pro produziertes Stück, der anteilig „die im Durchschnitt der Periode anfallenden Auszahlungen“ beinhaltet. Dieser umfasst die anteiligen Kosten für die Investition, das Personal und weitere Kosten, die bei der Eigenerstellung anfallen (würden), z.B. Materialkosten. Die Investitionskosten (z.B. in Anlagen und Maschinen) werden mit Hilfe des Annuitätsfaktors auf die Gesamtnutzungsdauer des Investitionsguts umgelegt. Die Annuität gibt den gleich bleibenden Betrag an, der erforderlich ist, um eine Investitionsausgabe einschließlich der Verzinsung im Verlauf der Nutzungszeit zurück zu gewinnen.

Es ergibt sich die folgende Gleichung zur Errechnung des Kritischen Preises:

$$I \cdot A + P + S \cdot \text{EFK} = S \cdot \text{KP}$$

$$\text{KP} = \frac{I \cdot A + P}{S} + \text{EFK}$$

i - Kapitalzinsfuß

n - unterstellte Nutzungsdauer des Investitionsguts

I – Investitionssumme

$$A - \text{Annuitätsfaktor} = \frac{i * (1 + i)^n}{(1 + i)^n - 1}$$

S - Stückzahl (Menge des Bezuges)

P - Personalkosten (zusätzlich)

EFK - Eigenfertigungskosten (inklusive Materialkosten etc.)

KP - Kritischer Preis

FBP - Fremdbezugspreis

Liegt der „Kritische Preis“ (entspricht dem Eigenfertigungspreis) über dem Fremdbezugspreis, so sollte das Unternehmen das Produkt von extern beziehen.

KP > FBP      » Fremdbezug

KP < FBP      » Eigenfertigung

- Die kritische Menge

Ziel der Ermittlung der kritischen Menge ist es herauszufinden, ab welcher Stückmengenproduktion die Eigenfertigung empfehlenswert ist. Hierzu werden stellt man die Stückkosten bei Fremdbezug, den bei Eigenfertigung anfallenden Stückkosten gegenüber. Auch in diesem Fall werden die bei der dazu notwendigen Investition anfallenden Kosten auf die eigen gefertigten Produkte umgelegt. Es ergibt sich folgende Gleichung:

$$I * A + P + KM * EFK = KM * FBP$$

$$KM = \frac{I * A + P}{(FBP - EFK)}$$

### 3. Make-or-buy-Strategien aus Sicht der Transaktionskostentheorie

Unternehmen können durch den Fremdbezug bestimmter Leistungen und den damit verbundenen Verzicht auf die Eigenerstellung Größen- und Spezialisierungsvorteile der Fremdanbieter nutzen und damit Produktionskosten einsparen. Die Transaktionskostentheorie setzt an dieser Stelle an und untersucht, warum ein Unternehmen trotz Produktionskostenvorteilen bei Fremdbezug eine Eigenfertigung ins Auge fassen könnte/sollte. Als ausschlaggebende Größe werden die Transaktionskosten betrachtet, welche die Kosten des Leistungsaustausches darstellen.

Diese Kosten müssen bei der Make-or-buy Entscheidung mit einbezogen werden. Entscheidend ist nunmehr ein Vergleich zwischen der Summe von Beschaffungs- und Transaktionskosten einerseits und Produktionskosten und Internen Koordinationskosten (entsprechen ebenfalls Transaktionskosten) andererseits. Der Seite mit der niedrigeren Summe ist für gewöhnlich der Vorzug zu geben.

**Beschaffungskosten +  
Transaktionskosten**

**Vs.**

**Produktionskosten +  
Interne Koordinationskosten**

Bei den internen Koordinationskosten handelt es sich um Transaktionskosten der unternehmensinternen Leistungserstellung. Hierzu zählen insbesondere Verwaltungs- und Koordinationskosten, die bei einer eigenen Produktion zwangsläufig anfallen. Hinzu kommen noch Kontrollkosten. Diese umfassen die Kosten für das Management der Fertigung und die Leitung und Motivation der Mitarbeiter, sowie Kosten für die Leistungsmessung. Weitere Kosten entstehen bei der Kommunikationsüberwachung und Informationsverarbeitung.

„Beim Fremdbezug der Leistung über den Markt darf die Höhe der gegenüber einer unternehmensinternen Leistungserstellung höheren Transaktionskosten die Produktionskostensparnis nicht übersteigen, ansonsten ist eine Integration des Leistungsbereiches vorzuziehen.“

Beim externen Zukauf bestehen die Transaktionskosten hauptsächlich aus Vertragskosten. Diese fallen sowohl vor, als auch nach Vertragsabschluß an. So entstehen etwa Informationskosten und Anbahnungskosten bei der Suche nach den passenden Vertragspartnern. In der Vertragsschlussphase entstehen während der Vertragsverhandlungen Vereinbarungskosten. Nach Vertragsschluss entstehen dem Unternehmen Kontrollkosten durch die Notwendigkeit der Überwachung der Vertragsbeziehung und gegebenenfalls Anpassungskosten, wenn es z.B. um das Durchsetzen von Änderungen oder bei Komplikationen um das Einschalten von Schlichtern geht.

Der Transaktionskostentheorie liegen Annahmen zugrunde. Es wird vorausgesetzt, dass die Transaktionskosten bei Fremdbezug tendenziell höher liegen als bei Eigenfertigung; dass diese aber mit zunehmender Bindungsintensität, etwa durch langfristige Verträge und vertragliche Abhängigkeit zwischen Unternehmen und Fremdfertiger sinken. Darüber hinaus wird den Marktteilnehmern eine begrenzte Rationalität unterstellt. Diese umschreibt die Unmöglichkeit der vollständigen Erfassung komplexer Zusammenhänge, welche dazu führt, dass sich nicht sämtliche Eventualitäten vorab genau vertraglich regeln lassen. Dies macht eine permanente Überwachung und Anpassung des Vertrages zwischen beiden Parteien im Laufe der Geschäftsbeziehung erforderlich, wodurch Transaktionskosten anfallen. Zudem wird den Marktteilnehmern Opportunismus unterstellt, d.h. sie verfolgen ihr Eigeninteresse. Auch bei dieser Annahme fallen zur Vorbeugung solchen Verhaltens durch den Geschäftspartner Transaktionskosten in Form von notwendigen, vorherigen Vertragsvereinbarungen und Vertragsüberwachungen an.

Wenn der Zukauf/Fremdbezug billiger ist, stellt sich nun also die Frage, ob nicht trotzdem eigen gefertigt werden sollte, aufgrund der vermutlich höher liegenden Transaktionskosten. In diesem Fall sollten also die Transaktionskosten den Ausschlag bei der Make-or-buy-Entscheidung geben. Diese werden durch Umweltfaktoren bestimmt. Im Wesentlichen gibt es vier Kriterien: die **Spezifität der Leistung**, die **Komplexität der Transaktion**, die **Zentralität**, sowie die **Häufigkeit des Leistungsaustausches**.

Das Kriterium der Spezifität besagt, dass die Eigenproduktion einer Leistung zunehmend empfehlenswerter ist, je spezifischer die Leistung ist. Der Grund hierfür liegt darin, dass es für eine

sehr spezielle Leistung kaum Anbieter auf dem Markt gibt und es damit für den Fremdhersteller kaum Anreize für ein preis- leistungsoptimales Anbieten gibt und für das Unternehmen kaum oder keine Ausweichmöglichkeiten vorhanden sind. In diesem Fall entstehen hohe Transaktionskosten in Form von Vertragsüberwachungs- und Vertragsdurchsetzungskosten, da der Fremdanbieter durch mangelnden Konkurrenzdruck möglicherweise nicht dem Vertrag entsprechend sorgfältig arbeitet oder pünktlich liefert. Wären, im Falle einer unspezifischen Leistung, viele Ausweichmöglichkeiten (sprich Anbieter) vorhanden, so könnte der Fremdbezieher zur Konkurrenz ausweichen, sofern der Anbieter nicht marktgerecht und konkurrenzfähig leistet. Dieser Konkurrenzdruck sorgt dafür, dass kaum Vertrags-(überwachungs-)kosten anfallen. Umgekehrt lässt sich also feststellen, dass ein Fremdbezug zunehmend sinnvoller ist, je unspezifischer die Leistung ist. Bei Selbstfertigung und ausschließlich innerbetrieblicher Nutzung fehlten möglicherweise wiederum Leistungsanreize zur wettbewerbsfähigen, effizienten Produktion.

Die Komplexität einer Leistung bedingt, dass nicht alle möglichen künftigen Begebenheiten und Probleme vorhergesehen werden können. Im Laufe der Zeit können sich die Umweltbedingungen, z.B. Gesetze oder Produkthanforderungen, verändern. Bei der Entscheidung für einen Fremdbezug kann daher zum einen versucht werden, möglichst viele Unwägbarkeiten im Voraus vertraglich abzusichern, oder aber es kann im Nachhinein nötig werden, den Vertrag anzupassen oder ihn gar gerichtlich durchsetzen zu lassen. In beiden Fällen fallen hohe Transaktionskosten an. Daher ist eine Eigenerstellung vorteilhafter, je komplexer die Transaktion ist.

Die Kriterien der Spezifität und Komplexität stellen die beiden Hauptkriterien dar. Ergibt die Untersuchung dieser Aspekte noch keine klare Aussage über die zu erwartende Höhe der Transaktionskosten, so empfiehlt es sich auch noch die beiden Kriterien der Zentralität und der Häufigkeit in die Überlegungen mit einzubeziehen.

Je zentraler, und somit wichtiger, eine Transaktion für das vom Unternehmen erstellte Produkt ist, desto schwerer lässt sie sich vom Unternehmen trennen, denn in diesem Fall ist *"die Leistung [...] vom Produkt nicht separabel."* Würde die Leistung outgesourct, so stiege die Abhängigkeit des Unternehmens vom Zulieferer. Um die gewünschte Bereitstellung durch den Zulieferer sicherzustellen, ist eine Angleichung der Interessen des Fremdanbieters an das eigene Unternehmen erforderlich. Dies kann z.B. über abschreckende, hohe Konventionalstrafen erreicht werden. Darüber hinaus wird i.d.R. versucht, den Zulieferer über langfristige Verträge zu binden und die Gefahr von Opportunismus durch gegenseitige Abhängigkeiten zu unterbinden.

Das Kriterium der Häufigkeit wird herangezogen, um zu beurteilen, ob bei einer Eigenfertigung die unternehmensintern vorhandenen Kapazitäten ausgelastet wären oder ob nicht über den Bezug von einem Fremdanbieter dessen Größen- oder Spezialisierungsvorteile genutzt werden können. Bei einer häufig benötigten Leistung können durch Fremdbezug durchschnittlich sinkende Transaktionskosten durch Fixkostendegression (einmaliger Vertragsabschluss für häufig wiederkehrende Transaktionen und Lerneffekte) erzielt werden.

Nach Meyer bietet die nachfolgend dargestellte Beurteilungsmatrix, in welcher das Verhältnis der beiden Hauptkriterien Komplexität und Spezifität für den zu untersuchenden unternehmensabhängigen Make-or-buy-

Sachverhalt dargestellt wird, einen Anhaltspunkt über die Höhe der Transaktionskosten bei Fremdbezug. Hierbei kann die betreffende Leistung in einen der drei Bereiche A, B oder C fallen.

Abb.2: Beurteilungsmatrix Eigenfertigung / Fremdbezug unter Transaktionskostenaspekten (vgl. Meyer)

Zeichnet sich die Leistung, wie es im Bereich A der Fall ist, durch nur geringe Komplexität und Spezifität aus, so spricht dies dafür, die Leistung eher fremd zu beziehen, da die Transaktionskosten gering ausfallen dürften. Das Gegenteil ist der Fall im Bereich C, der durch hohe Transaktionskomplexität und Leistungsspezifität gekennzeichnet ist. Hier empfiehlt es sich die Leistung entweder selbst zu fertigen oder aber eine langfristige und enge Kooperation mit einem Zulieferer einzugehen, um die in diesem Bereich typischen hohen Transaktionskosten zu vermeiden. Im mittleren Bereich B kann mit einer mittelmäßig hohen Transaktionskostenbelastung gerechnet werden. Laut Meyer kann hier eine gemischte Strategie, z.B. in Form eines Joint Ventures oder Franchising, der richtige Weg sein.

#### 4. Weitere Kriterien

Neben den reinen Kostenaspekten spielen bei der Entscheidungsfindung noch weitere Überlegungen eine wichtige Rolle, die sich nur schwierig oder indirekt in monetären Größen darstellen lassen würden.

Zieht ein Unternehmen die Eigenfertigung von Produkten in Betracht, so muss es sich fragen, ob es überhaupt über die notwendige Erfahrung und das Wissen verfügt, welche zur Produktion notwendig ist. Dies ist insbesondere von Bedeutung, wenn dieses Produkt mit dem bisherigen Tätigkeits- und Produktionsumfeld des Unternehmens nichts zu tun hat. In diesem Zusammenhang muss der Unternehmer prüfen, inwieweit sein Personal in der Lage ist, diese zusätzlichen und neuen Tätigkeiten auszuführen. Es stellt sich also die Frage, ob die Arbeiter eventuell über spezielles Fachwissen verfügen können oder ob sie erst geschult werden müssen. Ebenso kann es notwendig sein, zusätzliche Mitarbeiter einzustellen. Sofern für die beabsichtigte eigenständige Produktion andere Fertigungsprozesse erforderlich sind, als für die bisher im Unternehmen hergestellten Produkte, so ist es möglicherweise erforderlich spezielle Maschinen, Werkzeuge zu beschaffen und auch Arbeitsplatz zur Verfügung zu stellen. Die Überlegung der Eigenfertigung erfordert also weitergehende Überlegungen als nur reine Kostenbetrachtungen.

Bei Fremdbezugsüberlegungen stellt sich insbesondere das Problem den oder die richtigen Lieferanten zu finden. Hat sich das Unternehmen bereits für die Eigenfertigung entschieden, so kann es sein, dass es möglicherweise bereits die damit überflüssigen Kapazitäten abgebaut oder verkauft hat. Sollte der Fremdbezug nicht wie geplant erfolgen und es zu ernsthaften Schwierigkeiten bei der Belieferung kommen, dann wäre das Unternehmen dem Problem ausgesetzt, kurzfristig Ersatz für die ausgefallene Lieferung zu besorgen, da es selbst nicht mehr über die notwendigen Kapazitäten zum Ausgleich verfügt. Dies betont die Bedeutung der Verlässlichkeit des Lieferanten und der Frage, was mit der im Unternehmen vorhandenen nicht genutzten Kapazität geschehen soll.

Die Verlässlichkeit des Lieferanten muss in vielfältiger Hinsicht überprüft werden. Es liegt im Interesse des Unternehmers, dass seine Lieferanten Aufträge mengen-, termin- und qualitätsgerecht ausführen. Um die Wahrscheinlichkeit der ordnungs- und bestellungsgemäßen Lieferung einschätzen zu können, wird er hierzu auch die wirtschaftliche Lage des Lieferanten untersuchen. Sofern das Unternehmen eine langfristige Geschäftsbeziehung anstrebt und / oder in einem stark vom Wandel (Nachfragemenge, Geschmack) betroffenen Geschäftszweig tätig ist, dann ist auch die Flexibilität des Lieferanten von großer Bedeutung. Das Management sollte sich zudem fragen, ob das Unternehmen durch den Fremdbezug nicht in Abhängigkeit von der Produkt- bzw. Modellpolitik des Zulieferers gerät. Darüber kann ein Outsourcing auch mit einem Verlust der Fähigkeit zur Entwicklung eigener neuer Technologien sein, welche für einen anhaltenden Geschäftserfolg entscheidend sein können.

Dies zeigt, dass im Laufe der Zeit Know-how verloren gehen kann. Zudem besteht die Gefahr, dass Betriebsgeheimnisse in Kenntnis des Lieferanten gelangen können und dass das outsourcende Unternehmen mit Aufgabe bestimmter Geschäftsbereiche ein Stück seiner Identität verliert. Darüber hinaus kann das Ansehen des Unternehmens Schaden nehmen, wenn der Zulieferer nicht die vereinbarte Leistungsqualität erbringt, da Kunden das Produkt in erster Linie mit dem verkaufendem Unternehmen und weniger mit dem Zulieferer verbinden, sofern sie überhaupt wissen, dass das Unternehmen diese Leistung fremd bezieht.

## 5. Literatur

Ehrmann, H.: Logistik, Ludwigshafen, 1997.

Rennings, K.; Fonger, M.; Meyer, H.: Transaktionskostentheorie als Entscheidungshilfe für die Verkehrswirtschaft, Münster, 1992.

Baumgarten, H.; Wiegand, A.: Managementstrends und –entwicklungen in der Logistik – Ergebnisse der Untersuchung Trends und Strategien in der Logistik, Berlin, 1997.