

Chancen und Risiken von Outsourcing

Ein Beitrag von Helmuth Gienke und Rainer Kämpf

Thema des Monats Oktober 2005.

Im folgenden Beitrag beschränken wir uns auf das Outsourcing der Produktion mechanischer und elektronischer Bauelemente. Das Outsourcing von Verwaltungsdienstleistungen (Informationstechnologie, Buchhaltung usw.) ist von diesen Betrachtungen ausgenommen.

Überlegungen zum Outsourcing werden fast immer durch Forderung nach Verbesserung der Produktivität ausgelöst, wobei die Verbesserung mit Outsourcing sowohl durch Kostensenkung (feste und variable Kosten) als auch durch innovativere Produktgestaltung erzielt werden kann, indem das know how des möglichen Zulieferers genutzt wird. Weiterhin kann ein Auslöser sein, die schwer zu variierenden Personalkosten flexibler an die Absatzschwankungen anzupassen, also den Anteil der Personalkosten an den Gesamtkosten zu senken. Bekanntlich gehen in Deutschland mit der Einstellung eines Mitarbeiters viele Pflichten für den Arbeitgeber einher, die eine kurzfristige Kündigung erschweren und auf diese Weise geschickt umgangen werden können.

Die Grenze für das Outsourcing wird häufig durch die Konzentration auf die Kernkompetenzen gebildet, nach dem Motto "Do what you can do best - and outsource the rest". Um die Kosten möglichst gering zu halten, wird der Betrieb aufgefordert, möglichst alle Nicht-Kernaktivitäten an Unternehmen auszulagern, die diese Aufgaben effizienter und kostengünstiger bearbeiten können. Die Abschätzung der Kostenreduktion ist allerdings nicht einfach. Es ist erforderlich, die Kostenarten aufzusplitten und einzeln zu betrachten. In der Tat können die Fixkosten radikal minimiert werden, indem Prozesse mit besonders hohem Investitionsaufwand an andere Unternehmenseinheiten ausgelagert werden. Auf diese Weise muss nur noch die Leistung bezahlt werden, die auch in Anspruch genommen wird. Die Auslagerung von ganzen Produktionsprozessen kann die Kapitalbindung erheblich reduzieren, da z.B. ungenutzte Maschinen oder leerstehende Bürogebäude veräußert werden können. Diese Möglichkeit ist aber eingeschränkt, zum Beispiel weil die Anlagen nicht im gleichen Umfang oder überhaupt nicht von anderen Betrieben genutzt werden können, außerdem aber auch der Wert einer Anlage aus der Gesamtsicht des Betriebes gesehen werden muß, denn der Buchwert sagt nichts über den tatsächlichen Wert aus. Es gibt durchaus veraltete Maschinen, die im besonderen Umfeld des Betriebes sinnvoll sind.

Im Thema des Monats Oktober 1999 "Strategische Maßnahmen zur Beschaffung von Material und Dienstleistungen" haben wir ausgeführt, daß die vier Gesichtspunkte

Strategischer Charakter des Produktes,
Kosten,
Produkt- und Servicequalität und
Integration in den eigenen Herstellprozeß
für die Beurteilung des Outsourcingpotentials wichtig sind.

Die Bedeutung des strategischen Charakters ist nicht so einfach zu beurteilen, wie es klingt. Es ist durchaus möglich, Produkte mit erheblicher strategische Bedeutung außerhalb des eigenen Betriebes zu fertigen, z.B. wenn der Lieferant nicht in der Lage ist, sich das gesamte know how anzueignen. Schwierig wird es aber dann, wenn Entwicklungsaktivitäten oder spezielle Entwicklungen in der Fertigung der Teile am eigenen Betrieb vorbeilaufen. Außerdem können Probleme auftreten, wenn der Zulieferer die Qualität nicht in den Griff bekommt. Ein Hersteller von Büromaschinen hatte ein wichtiges, sehr kompliziertes Teil seiner Maschinen von einem Zulieferer

herstellen lassen, der nach einer Konstruktionsänderung nicht in der Lage war, ein den Anforderungen entsprechendes Produkt zu liefern. Da in der Zwischenzeit die Fertigungsanlagen im eigenen Werk abgebaut waren und auch die Kenntnis über den Herstellprozeß abgewandert waren, verlor der Hersteller einen erheblichen Marktanteil und geriet in Schwierigkeiten. Das ist sicher kein Einzelfall.

Um ein der Wirklichkeit entsprechendes Kostenbild zu erhalten, darf die Kostenbetrachtung sich nicht auf die Herstellkosten und die festen Kosten beschränken. Für die Beurteilung müssen die gesamten Prozeßkosten betrachtet werden, also auch die Kosten abgeglichen werden, die mit dem Einkauf der einzelnen Produkte verbunden sind. Die wesentliche Ursache für etwaig auftretende Kostenersparnisse liegt in der Tatsache, daß der Outsourcing-Partner die Leistungen auf Grund einer Spezialisierung auf ein besonderes Segment von Produkten günstiger als der Outsourcer selbst herstellen kann ("economies of scale").

Grundsätzlich schafft das Outsourcing von (Teil-) Prozessen mehr Transparenz und damit gezieltere Kostensenkungsmaßnahmen, da erbrachte Leistungen genau in Rechnung gestellt werden. Outsourcing verbessert auf diese Weise die Planbarkeit von Kosten. In einem Atemzuge mit dem Kostenargument, wird häufig auch auf die erhöhte Flexibilität hingewiesen. Mit Hilfe von konsequent umgesetzten Outsourcingstrategien können komplexe und schwerfällige Organisationsstrukturen zu selbstregelnden, flexiblen Subsystemen/Modulen umgebaut werden (kleinere Organisationseinheiten). Diese Möglichkeit wird zur Zeit von einigen Betrieben gezielt ausgebaut.

Im Zuge von kürzeren Produktlebenszyklen und zunehmend schwer prognostizierbaren Nachfrageschwankungen wird Transparenz und Flexibilität von Unternehmen auch in Zukunft an Bedeutung gewinnen.

Die gewonnene Flexibilität kann sich auf verschiedene Bereiche des Unternehmens, wie z.B. die Produktentwicklung oder die Produktions- und Produktplanung, beziehen. Mit Hilfe von Outsourcing können durch die Nutzung externer Kapazitäten des Zulieferers Entwicklungszeiten minimiert und dadurch auf den Markt und eine veränderte Nachfrage schneller reagiert werden.

Die Produktionsplanung gewinnt an Flexibilität, weil Überlastungen und Kapazitätsengpässe nötigenfalls durch Fremdvergabe ausgeglichen werden können (Voraussetzung ist eine standardisierte Leistung). Grundsätzlich ist diese Art von Flexibilität allerdings abhängig von den Vertragsklauseln, aus denen sich die Outsourcing-Verträge zusammensetzen. In direktem Zusammenhang mit dem Flexibilitätsargument steht das Argument des Know-how-Fremdbezuges. Im Außenverhältnis zum Kunden wirkt sich die Einbeziehung von fremdem Knowhow insofern sehr positiv aus, als der Kunde den Kompetenzzuwachs auf den Outsourcer selbst projiziert. Mit der Auslagerung von Tätigkeiten geht zwischen Outsourcer und dessen Partner rechtlich ein Risikotransfer einher. Der Outsourcer trägt nun nicht mehr selbst die Verantwortung von vielen kleinen und größeren (Teil-) Prozessen, sondern er hat die Verantwortung und somit das Risiko vertraglich auf den Partner abgewälzt. Bei Nichteinhalten der Vertragsklauseln können hohe Konventionalstrafen drohen.

Den vielseitigen Chancen stehen stets Risiken gegenüber, deren Bedeutung nicht zu unterschätzen ist. Outsourcing-Projekte bergen die Gefahr in sich, daß diese zu einer mehr oder weniger starken Abhängigkeit vom Outsourcing-Partner führen.

Bei der Auslagerung wissensintensiver Leistungen und dem i.d.R. einhergehenden Know-how-Verlust, kann dies in Verbindung mit einer monopolartigen Marktstellung des Outsourcing-Partners zu einer irreversiblen Abhängigkeit von diesem führen. Die Nachteile einer zu großen Abhängigkeit

liegen auf der Hand: Versorgungsrisiken bei Engpässen des Partners, eine schlechte Verhandlungsposition, sowie auf Grund von Informationsasymmetrien mögliche Übervorteilungen. Ein weiteres Risiko bei Auslagerungen, insbesondere von sehr spezifischen und wissensintensiven Leistungen, besteht darin, daß sensible Informationen z.B. über Produktinnovationen oder Produktionsverfahren veruntreut werden können und im schlimmsten Fall an die Konkurrenz gelangen. Für die Schaffung einer nachhaltigen Erfolgssituation ist es daher unabdingbar, Kernkompetenzen auch für Bauteile im Unternehmen zu belassen.

Die Praxis zeigt auch, daß theoretisch errechnete Kosteneinsparungspotentiale nach der Umsetzung oft nicht erreicht werden können. Dies kann auf verschiedene Umstände zurückgeführt werden. So werden z.B. oft die eigenen Herstellungskosten überschätzt oder im Controlling falsch ermittelt. Ein weiterer Grund können hohe Anpassungskosten sein, die durch das Eintreten unvorhergesehener Ereignisse oder das Auftreten zuvor nicht identifizierter Barrieren entstehen können. Sehr hohe Anpassungskosten können Kostenvorteile nivellieren oder gar zu höheren Gesamtkosten führen. Die Gesamtkosten für das Outsourcing können durch etwaig anfallende Koordinations-, Kommunikations- und Kontrollkosten weiter erhöht werden. Bedingt durch die räumliche Trennung des Outsourcers von seinem Partner können diese Kosten im Voraus oft nicht exakt beziffert werden und führen nicht selten zu enttäuschten Initiatoren. Auch sog. Soft factors wie stark voneinander abweichende Unternehmenskulturen und Abstimmungsprobleme können ein zuvor erfolgsversprechendes Outsourcingprojekt zum Scheitern bringen. Die Integration in die eigene Fertigung kann weitere Probleme bringen, z.B. wenn Abläufe und in deren Folge geänderte Anlieferungsarten vom Zulieferer nicht nachvollzogen werden können.

Während der Übergangsphase treten häufig auch personelle Probleme auf. Vor allem die Angst vor Jobverlust und damit verbundene Motivationsprobleme der Mitarbeiter können in dieser Phase zu Einbußen in der Produktivität und damit zu weiteren Kosten führen. Zuletzt sei der auf Grund von Entlassungen mögliche Imageverlust des Outsourcers erwähnt, der zusätzlich zu temporären Umsatzeinbußen führen kann.

(Dieser Beitrag nutzt eine Seminararbeit von Mathias Holm und Stephen Huish an der European School of Business in Reutlingen mit dem Titel MAKE OR BUY – Grundlagen der Entscheidungsfindung.)