

16.08.1999, F.A.Z., Betrieb und Praxis im Überblick (Wirtschaft), Seite 26 - aus R - 2415 Wörter

Wenn beim Outsourcing das Schlüsselwissen verloren geht

Richtige Schwerpunktbildung bringt den Erfolg / Worauf eigene Kräfte konzentrieren? / Blick durch "Kompetenzbrille" vermeidet Fehler / Von Hans H. Hinterhuber und Stephan A. Friedrich

Mehr denn je ist heute Schwerpunktbildung nötig und angesichts des Angebots an spezialisierten Leistungen auch möglich. Gesucht wird die optimale Abstimmung zwischen den Tätigkeiten, die man selbst wahrnimmt (Insourcing), und jenen, die man zweckmäßigerweise anderen überlässt (Outsourcing). Falsche Orientierungsgrößen stehen jedoch einer wirksamen Kräftekonzentration entgegen. Die Autoren stellen Schwerpunktbildung als Leadership-Verantwortung heraus und zeigen, wie eine Konzentration auf Kernkompetenzen bisherige Vorstellungen revolutioniert und den Wert des Unternehmens für Kunden wie Aktionäre gleichermaßen steigert.

re.

Konzentration der Kräfte: Ihr widmen Unternehmen derzeit besondere Aufmerksamkeit. Dabei ist dieses Postulat nicht eben neu. Bereits die Militärstrategen der Antike erblicken im Grundsatz, die Kräfte auf Wesentliches zu bündeln und an unwichtigen Stellen (eigene) Ressourcen zu schonen, den Kern aller strategischen Überlegungen. Und auch für Clausewitz gibt es kein höheres und einfacheres Gesetz, als "seine Kräfte zusammenzuhalten, immer recht stark zu sein, zuerst überhaupt und demnächst auf den entscheidenden Punkt". Bei dessen Bestimmung hält er sich allerdings bedeckt, wie generell die Auslegung des Grundsatzes für Diskussionsstoff sorgt. Ist das Umfeld, ist der Gegner oder sind die eigenen Potentiale maßgebend? Gilt es, die schwächste Stelle des Gegners aufzudecken oder zählen Siege so lange nichts, bis man ihn in seinem stärksten Punkt bezwingt? Analogien zur Wirtschaft bestehen zumindest darin, dass auch hier die Frage, wie und wofür man seine Kräfte einsetzen soll, offensichtlich Probleme aufwirft.

Blicken wir zurück, charakterisiert zu Beginn dieses Jahrhunderts zunächst ein hohes Maß an vertikaler Integration die "moderne" Industrieunternehmung. Dessen Ende konfrontiert uns mit "Deconstruction". Eine De-Vertikalisierung der Werteketten verändert Unternehmen, Branchen und Wettbewerb. Führungskräfte interessiert nicht mehr (nur), wie sie bestimmte Aufgaben effizienter erledigen, sondern vor allem, welcher Aufgaben sie sich entledigen können. Diese Dynamik öffnet immer weitere Teile der Werteketten mit Outsourcinggedanken. Mit Fertigung, Design und/oder Marketing gehen viele dazu über auszulagern, was vormals als "Core Activity" tabu war. Stellenweise reicht De-Integration noch weiter. So weit, dass Unternehmen via Einbindung in Netzwerke sämtliche Funktionen externalisieren und ihre Aufgabe einzig in der Koordination der übrigen Netzwerkteilnehmer sehen.

Wer die Praxis beobachtet, stellt indes fest, daß Outsourcing eher auf taktischen Erwägungen gründet. Es dient dem Erfolg, nicht dem Erfolgspotential der Unternehmen. Nutzen fernöstliche Unternehmen Outsourcing gezielt, um ihre Kernkompetenzen zu kultivieren, geht es westlichen Unternehmen primär darum, Kostenvorteile zu realisieren. So aber bleiben die Chancen von Outsourcing begrenzt. Allein die Risiken steigen. Die Frage nach "Make or Buy" beantwortet ein Effizienz kalkül. Das mag so lange berechtigt sein, wie (a) vorgelagerte (politische/strategische) Überlegungen als wirksamer Filter die Vergabe kritischer Bereiche verhindern beziehungsweise (b) nur relativ unbedeutende Bereiche zur Auslagerung anstehen. Beides trifft allerdings kaum mehr zu. Wo aber nicht mehr nur Peripheres zur Disposition steht, bedarf es zusätzlicher Beurteilungskriterien - andernfalls passen Tragweise der Maßnahme und Entscheidungsverhalten nicht mehr zusammen. Zugegeben, mehr und mehr setzt sich die Einsicht durch, dass neben Kosten auch Faktoren wie Qualität, Sicherheit und Abhängigkeit mit über eine Vergabe entscheiden. Dennoch wird eines gerne übersehen: Ein isolierter Vergleich zwischen Eigen- und Fremdleistungen, so detailliert man auch vorgehen mag, trifft nur einen Teil der Sourcingproblematik. Wesen und Kunst des strategischen Sourcing wurzelt im richtigen

Setzen der Priorität, darin, "daß der Mensch recht abwäge, was man aufgeben muß gegen das, was zu gewinnen ist" (Goethe). Die Einsicht, dass die Kraft für beides nicht reicht, ansonsten eines unter dem anderen leidet, hat Apple seinerzeit dazu bewogen, auf Entwicklung und Produktion von Mikroprozessoren zu verzichten, um sich ganz einem benutzerfreundlichen Betriebssystem zu widmen. Über In-/Outsourcing ist folglich stets unter Einbezug der Opportunität des Ressourceneinsatzes zu entscheiden.

Was sind Kernkompetenzen?

Vielerorts scheint es Schwierigkeiten zu bereiten, den Kreis der "nichtauslagerungsfähigen" Aktivitäten (Core Activities) zu bestimmen. Was selbst verrichten und was zweckmäßigerweise anderen überlassen? Hier gehen die Vorstellungen auseinander: "Bereiche, die seit jeher das Bild des Unternehmens prägen, sind fortzuführen!" Hinter dieser Überzeugung stehen Tradition, Gewohnheit und Stolz. Keiner der Faktoren reicht allerdings als Begründung für Insourcing aus.

"Wir tun selbst, was wir gut beherrschen und gerne machen!" Das "Wesentliche" und "etwas Beherrschen" sind unterschiedliche Dinge. Oftmals erkennt man (zu) spät, wozu es führt, Unwesentliches zu beherrschen.

"Wir müssen diejenigen Schritte wahrnehmen, die unsere Performance beeinflussen!" Demnach existieren Vorbehalte, sich in wichtigen Dingen auf andere zu verlassen. Was, wenn der Partner hier nicht, zu spät oder zu schlecht leistet? Erlaubt sei die Gegenfrage: Wie lange kann man sich heute in wichtigen Bereichen nur durchschnittliche Leistungen erlauben? "Core ist, was Chancen zur Kerndifferenzierung bietet!" Richtig - doch möglicherweise verstößt, wer alles will, gegen das Gebot der Kräftekonzentration. Zudem richten viele ihre Differenzierung zu stark an funktionalen Leistungsunterschieden aus und operieren so am Kunden vorbei.

"Wir halten alles unter Kontrolle, was Innovation und Wachstum verspricht!" Auch hier gibt es guten Grund zuzustimmen - einzig es wird nicht gelingen, diesen Bereich zweifelsfrei zu identifizieren. Überdies mag der Eindruck entstehen, allein Insourcing sichere Innovation. Zeigt nicht die jüngere Industriegeschichte just das Gegenteil? Zumindest weist die Innovationsforschung die Unternehmensschnittstellen als besonders "innovationsträchtig" aus.

Das lässt Zweifel am richtigen Setzen der Prioritäten aufkommen. Je vorsichtiger man "Core" auslegt, desto weniger Raum bleibt für strategisches Outsourcing. Unsere Befürchtung: Allzu oft klammert man jene Bereiche aus, in denen "Outside Resource Using" besondere Wirkung verspricht, hält an Unwesentlichem fest, während man Bereiche, von denen die eigene Zukunft abhängt, getrost in die Hände Dritter legt.

Falsche Orientierungsgrößen gepaart mit einem verkürzten Verständnis der Konzentrationsproblematik führen zu jenen Entwicklungen, vor denen Kritiker stets warnen. Outsourcing unterhöhlt die Wettbewerbskraft, fördert Dequalifizierung, begründet Abhängigkeit und schafft neue Konkurrenz. Es nimmt Unternehmen ihre Identität und Individualität und lässt die Macht der vorgelagerten Stufen wachsen. Ist es, ex post betrachtet, nicht die unüberlegte Sourcingpraxis vieler Unternehmen, die ihren fernöstlichen Anbietern den Aufstieg erst ermöglicht? Kraft ausgeprägter "absorptiver Fähigkeiten" besetzen sie heute Schlüsselpositionen und meistern den Vorstoß in Endproduktmärkte. Ein Fall von vielen ist JVC. Die Karriere begann einst als Zulieferer für Firmen, die man mittlerweile aus ihren Märkten verdrängt hat. Diese Fehlschläge halten manchen ganz von einer Kräftekonzentration ab und lassen andernorts das Pendel in Richtung Re-Integration zurück schwingen. Doch zumindest im heutigen Wettbewerb erweist sich eine "Wir-machen-alles-selber-Mentalität" als ebenso folgenschwerer Fehler wie zu weitreichendes Outsourcing.

Fokus auf Kernkompetenzen

Wie aber den rechten Weg finden zwischen Skylla - einer zu weit reichenden Integration - und Charybdis - einer übertriebenen Desintegration? Strategisches Sourcing kann immer nur so gut sein, wie es das dahinterstehende Strategieverständnis zulässt. Wichtige Impulse gehen vom kompetenzorientierten Führungsansatz (Competence-Based View) aus, der die lange währende Dominanz der Marktorientierung bricht. Doch fehlt vielfach noch das Bewußtsein, wie sehr sich dabei Bezugspunkt, Wesen und Vorgehensweise bei der Kräftekonzentration wandeln.

Ausgangspunkt ist die Sichtweise der Unternehmung als ein Bündel produktiver Ressourcen. Diese Perspektive ist für viele Führungskräfte ungewohnt. Während das Unternehmen traditionell mit finanziellen Begriffen erfasst wird, ist es nun als Entwicklungs- und Speichermedium von Wissen zu begreifen. Um diesen Wandel herbeizuführen, müssen herkömmliche Führungs-, Entscheidungs- und Kontrollstrukturen gründlich überdacht wie gleichsam die Schritte zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit neu ausgerichtet werden. Wettbewerbsvorteile gründen (a) auf der Koordination von Ressourcen zu Kernkompetenzen, (b) deren Abstimmung mit den Anforderungen des Marktes sowie (c) - längerfristig betrachtet - auf der Fähigkeit (a) und (b) immer wieder und dabei schneller und besser auszuführen als die Konkurrenz.

Maß der Dinge ist die Stellung bei Kernkompetenzen, nicht mehr diejenige einzelner Geschäfte in ihren Produktmärkten. In ihnen findet die Fähigkeit Ausdruck, Dinge so zu tun, wie andere dazu nicht imstande sind. Deshalb verdienen sie ungeteilte Aufmerksamkeit. Eine Gunst, die bis dato viele (irrtümlicherweise) der Marktstellung erweisen. "Own markets not factories" lautet ihre Devise, mit der sich so mancher ins Abseits manövriert hat. Zum einen misslingt es, die Position in Endproduktmärkten nachhaltig abzuschirmen. Zum anderen irrt derjenige, der in allen der Marktstellung vorgelagerten Schritten letztendlich verzichtbaren Ballast sieht. Die Erfahrung lehrt: je größer die Diskrepanz zwischen der Stellung bei Endprodukten und der bei Kernkompetenzen, um so mehr droht Gefahr, zum Spielball der Zulieferer zu werden.

Kernkompetenzen sind Bündel aus tangiblen und intangiblen Ressourcen. Als solche sind sie von komplexer, mitunter diffuser Struktur. Das freilich bietet Schutz vor Imitation. Stellenweise können jedoch nicht einmal Entscheidungsträger innerhalb der betreffenden Unternehmung die genaue "Rezeptur" der Kernkompetenzen benennen. Ergo Vorsicht bei Auslagerungen. Eines scheint indes sicher: In aller Regel sind Kernkompetenzen nicht das Resultat der Arbeit einzelner Funktionen. Weder durch zukunftsgerichtete Forschung allein noch auf Basis eines kreativen Marketings oder einer leistungsstarken EDV sind Abnehmer zu begeistern. Folglich begeht Fehler, wer seine Fokussierung an einzelnen Funktionen festmacht: Erstens sind Funktionen ganz einfach die falsche Betrachtungsebene, da Wettbewerbsvorteile nicht in funktionalen Leistungsunterschieden wurzeln. Zweitens setzt sich das Erfolgspotential nicht aus diskreten, beliebig trennbaren Schritten zusammen, wie es etwa die Optik der Wertekette uns vorspiegelt. Die Gefahr, dass Prozesse unterbrochen und Informationsflüsse gestört werden, macht die Auslagerung der Fertigung deutlich. Der Traum, Stärken im wertschöpfungssträchtigen Design auszuspielen, bleibt unerfüllt, sei es, weil Zulieferer Konstruktionsvorgaben nicht entsprechend umsetzen (können), sei es, dass infolge der Trennung die Fähigkeit erodiert, Produkte zu designen, die die neuesten Fortschritte der Prozeß-Technologie aufnehmen.

Insgesamt wirkt Kompetenzorientierung

(a) einer Überbewertung funktionaler Leistungen entgegen und macht

(b) auf Fehlerquellen einer entsprechenden Auslagenpolitik aufmerksam. Diese schwächt Unternehmen gleich in mehrfacher Hinsicht: Outsourcing ignoriert die Kernkompetenzen und verletzt die Basis des Erfolgs. Dabei ist kaum auszuschließen, daß Schlüsselwissen verloren geht und damit das "Gedächtnis" der Unternehmung Schaden nimmt. Wer aber die Verbindung zur eigenen Vergangenheit zerstört, disqualifiziert sich zugleich für den nächsten Schritt. Denn nur das Erfahrene macht den Sprung zu Neuem möglich. Demnach schneidet funktionsorientierte Kräftekonzentration Unternehmen nachhaltig von ihrer Zukunft ab. Schließlich richtet

(c) Kompetenzorientierung die Fokussierung stärker am Kunden aus. Bislang zielt Outsourcing vorrangig auf ein "Behaupten" gegenüber der Konkurrenz ab. Wettbewerbsorientierung (billiger, besser, anders, schneller als die Wettbewerber) wird mit Kundenorientierung verwechselt. Erstgenanntes mag die Effizienz stärken, ist aber dem Kunden in aller Regel zu wenig.

Indes bildet "Customer Value" (sprich das "Bewähren" und "Begeistern" in den Augen der Kunden) ein konstitutives Merkmal der Kernkompetenzen. Der "Wert" einer Ressource hängt nicht von ihrem leistungsbezogenen Potential, sondern von dem Einfluss ab, den sie über bestimmte Produkteigenschaften auf den Kunden ausübt. Wertsteigerung beruht darauf, dass

Führungskräfte erkennen, welche Fähigkeiten, Fertigkeiten und Technologien im Unternehmen vorhanden sind und in welchem Maße sie zur Schaffung von Kundennutzen beitragen. Dieser Zusammenhang versetzt Führungskräfte in die Lage, Kräfte auf die Entwicklung jener Bereiche zu konzentrieren, die für die Steigerung der Kundenzufriedenheit vordringlich sind.

Die Beurteilung des Kompetenzportfolios anhand der Kriterien "Kundenwert" und "relative Kompetenzstärke" führt zu folgenden Empfehlungen: Outsourcing ist dort angezeigt, wo eigene Fähigkeiten nur unterdurchschnittlich ausgeprägt sind und zudem in den Augen der Kunden keine große Bedeutung haben. Ihren Schwerpunkt muss die Unternehmung in jenen Bereichen setzen, in denen ausweisbare Kompetenz hohen Kundenwert schafft. Gleichsam deckt die Analyse gefährliche Diskrepanzen auf zwischen dem, was die Unternehmung leistet, und dem, was der Markt fordert. Da ist zum einen der Fall der "Übertreibung": Unternehmensseitige Anstrengungen verpuffen, weil sie die Kundenanforderungen übererfüllen. Hier sind die Führungskräfte aufgefordert, für vorhandene Potentiale neue Nutzungsmöglichkeiten ausfindig zu machen. Möglicherweise trägt die betreffende Kompetenz dazu bei, Leistungs- oder gar Begeisterungsanforderungen in anderen Bereichen zu genügen, ansonsten ist es zweckmäßig, Sachressourcen, Zeit und Managementkapazitäten einer alternativen Verwendung zuzuführen. Zum anderen treffen wir auf den Fall der "Untertreibung": Zwar messen die Kunden Kompetenz auf diesem Feld hohe Bedeutung zu, doch ist es um die eigene Leistungsfähigkeit nicht besonders gut bestellt. Hier ist selektiv vorzugehen: Entweder man bemüht sich, die Kompetenzlücke zu schließen, und weist neue Kräfte zu oder man zieht sich zurück. Rückzug ist dann zu erwägen, wenn im "Race To Learn" keine Hoffnung mehr auf einen der vorderen Plätze besteht.

Offensiv oder defensiv

Intensiver Wettbewerb zwingt Unternehmen dazu, innerhalb der Grenzen zu operieren, die ihnen ihre Kompetenzen setzen. Bisweilen legt man diesen Gedanken allerdings zu eng aus. Konzentration auf Kernkompetenzen wird mit Konzentration auf Kerngeschäfte verwechselt. Doch geht es weder darum, gegenwärtige Marktpositionen abzusichern (Defensive), noch steht - wie bisweilen zu hören - das Konzentrationspostulat dem Leitbild der diversifizierten Unternehmung entgegen. Erinnern wir uns an die Anfänge: Für Hamel/Prahalad sind Kernkompetenzen die Erklärung dafür, dass (insbesondere fernöstliche) Unternehmen trotz einer vergleichbaren, produktmäßigen Vielfalt erfolgreicher operieren als herkömmliche Konglomerate. Zentral ist der Gedanke des Übertragens, sprich Lösungen für Probleme zu finden, die in gleicher oder ähnlicher Form in verschiedenen Zusammenhängen auftreten und auf diese Weise den Zugang zu einer Vielzahl unterschiedlicher Märkte öffnen. Im Kern geht es um die Fähigkeit, an entscheidender Stelle mehr Kräfte zum Einsatz bringen zu können, als dazu andere imstande sind. Das in der Absicht, Kompetenzführerschaft zu erlangen, um auf dieser Basis neue Märkte zu erfinden. Damit wird eine wechselseitige Beziehung zwischen In-/Outsourcing und "Competence-Based View" deutlich: Ohne Kräftekonzentration keine Kompetenzführerschaft. Ohne Kompetenzorientierung kein strategisch kluges Fokussieren. Beides ergänzt, ja bedingt sich gegenseitig und füllt den Grundsatz der Kräftekonzentration mit (neuem) Leben.

Ausgangspunkt sämtlicher Bemühungen muss das Kompetenzprofil sein. Wo Kenntnis über Art, Struktur und Lokalität der Kernkompetenzen fehlt, wird Outsourcing zu einem Hasardspiel. Unter dem Aspekt des Erhaltens der bestehenden Kompetenzen ist zu fragen: Schadet eine Vergabe den bestehenden Kernkompetenzen? Und weiter: Will man anderen an dieser Stelle einen Kompetenzaufbau erleichtern? Dazu ein Beispiel: Ford und Chrysler betrachten Antriebsaggregate als bloße Anbauteile. Gerne greift man hier auf die Leistungen von Honda, Mitsubishi und möglicherweise vielleicht bald auch auf Aggregate von BMW zurück. Honda hingegen wertet Motoren und Antriebstechnik als einen zentralen Faktor. Hier will man Kompetenzführer sein und bleiben, was Outsourcing verbietet. Unter dem Aspekt des Exploitierens der Kompetenzen sind die Prioritäten dort zu setzen, wo eigene Kernkompetenzen zur Geltung kommen. Dahinter steht die Überzeugung, dass die Kosten von einer mangelhaften Exploitation von Kernkompetenzen höher sind als der Nutzen, der daraus resultiert, anderes nur eben durchschnittlich zu tun. Auf diese Weise ergänzt, konkretisiert und korrigiert der Competence-Based View unsere bisherigen Vorstellungen zur Kräftekonzentration. Das mündet in teils wesentlich restriktivere Auslagerungsempfehlungen, gibt im Gegenzug aber Bereiche

frei, deren Vergabe bis dato als tabu galten.

Richtige Schwerpunktbildung bringt also den Erfolg. Dabei geht es um mehr als um Überlegenheit bei tangiblen Faktoren: Lord Nelsons Flotte war Napoleon bei Trafalgar in Anzahl und Ausrüstung weit unterlegen. Intangible Faktoren, wie die Erfahrung seiner Seeleute, vor allem aber die Fähigkeit vorhandene Kräfte geschickt und abweichend der traditionellen Spielregeln einzusetzen, brachten Nelson Ruhm und England den Sieg. Hieran sind die Leadership-Qualitäten zu messen. Diesbezüglich bleibt zu hoffen, daß der Blick durch die "Kompetenzbrille" stärker in die Bemühungen einfließt. Erst er macht Kräftekonzentration zu jener Schlüsselfähigkeit, die heute so wesentlichen Einfluss auf Leistungsfähigkeit und Wert der Unternehmen hat.

Hans H. Hinterhuber, Direktor des Instituts für Unternehmensführung der Universität Innsbruck und Professor für Internationales Management an der Universität Bocconi, Mailand.

Stephan A. Friedrich, wissenschaftlicher Mitarbeiter am oben genannten Institut und Berater in Karlsruhe

© Alle Rechte vorbehalten. Frankfurter Allgemeine Zeitung GmbH, Frankfurt.
Nur zur F.A.Z.-internen Verwendung!

Autor/en: Hinterhuber, Hans H.; Friedrich, Stephan A.