



**HINTERHUBER & PARTNERS**  
Strategy | Pricing | Leadership

Harald Pechlaner,  
Hans H. Hinterhuber,  
Wolf von Holzschuher,  
Eva-Maria Hammann (Hrsg.)

# **Unternehmertum und Ausgründung**

Wissenschaftliche Konzepte  
und praktische Erfahrungen



GABLER EDITION WISSENSCHAFT

Harald Pechlaner, Hans H. Hinterhuber,  
Wolf von Holzschuher, Eva-Maria Hammann (Hrsg.)

**Unternehmertum und Ausgründung**

GABLER EDITION WISSENSCHAFT

Harald Pechlaner,  
Hans H. Hinterhuber,  
Wolf von Holzschuher,  
Eva-Maria Hammann (Hrsg.)

# **Unternehmertum und Ausgründung**

Wissenschaftliche Konzepte  
und praktische Erfahrungen

Deutscher Universitäts-Verlag

# **Auslagerung als strategische Entscheidung**

*Hans H. Hinterhuber*

## **Inhaltsverzeichnis**

1	Einleitung .....	28
2	Das Kompetenz-Portfolio des Unternehmens .....	29
3	Alternative Koordinationsformen zwischen Eigenfertigung und Auslagerung ....	32
4	Die Auslagerung als Komponente der Strategie des Unternehmens.....	35
5	Die Strategie als integrierendes Gesamtkonzept zur nachhaltigen Wertsteigerung des Unternehmen .....	36
6	Zusammenfassung und Ausblick.....	38
7	Literaturverzeichnis.....	39

## **Keywords**

Insourcing, Kernkompetenz, Kompetenz-Portfolio, Offshoring, Outsourcing, Strategie

## 1 Einleitung

*Lass dich nie in einen Wettkampf ein,  
in dem zu siegen nicht in deiner Macht steht.*

Epiktet

In der instabilen Wirtschaft unserer Zeit ist die Strategie der zunehmend wichtigere Begriff, um einen praktikablen Aktionskurs für das Unternehmen festzulegen und alle Tätigkeiten danach auszurichten. Die Formulierung der Strategie ist eine nicht delegierbare Führungsaufgabe. Die Strategie ist ein integrierendes Gesamtkonzept zur nachhaltigen Wertsteigerung des Unternehmens.

Outsourcing (= Kauf von Vorprodukten und/oder Dienstleistungen bei in- oder ausländischen Lieferanten) und Offshoring (= Errichtung von eigenen Fertigungsbetrieben im Ausland) sind zwei Wege, auf denen die Unternehmen ihre internationale Wettbewerbsfähigkeit verbessern können.

Im Zug einer rasant fortschreitenden Internationalisierung produzieren zum Beispiel japanische Autohersteller mehr Fahrzeuge in ausländischen Werken als in Japan. Der Auslagerung von Stufen der Wertschöpfung bis zur Herstellung des Endproduktes liegen sehr unterschiedliche Motive zugrunde. Die wichtigsten sind: Effizienz, Effizienz, Effizienz, die Nähe zum Kunden und die Anpassung der Produktion an marktspezifische Bedürfnisse. Die Ausführungen zeigen, dass Auslagerungen umso mehr zum Erfolg des Unternehmens beitragen, je besser sie in die Strategie des Unternehmens eingebunden sind. Dies soll in vier Abschnitten geschehen.

- Erstens wird mit Hilfe des Kompetenz-Portfolios ein Vorgehen beschrieben, wie sich die Stufen der Wertschöpfung ermitteln lassen, die für Eigenfertigung oder Auslagerung in Frage kommen.
- Zweitens werden alternative Koordinationsformen zwischen Eigenfertigung und Auslagerung dargestellt.
- Drittens wird gezeigt, dass die Auslagerung eine der Komponenten der Strategie ist und in ein strategisches Gesamtkonzept eingebunden werden muss.
- Viertens wird ein Modell entwickelt, in dem Leadership, Strategie und Aktionspläne integriert und auf die nachhaltige Wertsteigerung des Unternehmens ausgerichtet werden.

Die zentrale Botschaft des Beitrages lautet: Eine selbständige, unabhängige Auslagerungsstrategie kann es nicht geben. Voraussetzung für eine erfolgreiche Auslagerung ist eine klare, konsequent durchgearbeitete Unternehmensstrategie.

## 2 Das Kompetenz-Portfolio des Unternehmens

*Man kann nie mehr als drei Prozent dessen messen, worauf es ankommt.*

W. Edward Deming

Ausgangspunkt für Auslagerung, d. h. für Outsourcing/Offshoring ist das Kompetenz-Portfolio des Unternehmens (Abbildung 1).<sup>1</sup>

Wenn das Unternehmen eine hohe Kompetenzstärke relativ zu seinen Konkurrenten besitzt und den Kompetenzen heute und in Zukunft ein hoher Kundenwert zugemessen wird, kann von einer *Kernkompetenz* (Abbildung 1, Quadrant I) gesprochen werden. Die Kernkompetenz bestimmt das Unternehmensprofil. So wie der Motor das Auto antreibt, hält die Kernkompetenz den Wertsteigerungsmechanismus eines Unternehmens in Schwung. Die strategische Vorstellung der Konzentration auf Kernkompetenzen ist unabdingbar mit der Bündelung von eigenen dynamischen Fähigkeiten und Ressourcen gegenüber den Schwächen der Konkurrenten verbunden. Aufgrund des mehr oder weniger umfassenden und komplexen Musters des internen Bündelns und Abstimmens können sie von Konkurrenten nur schwer, wenn überhaupt, imitiert werden und ermöglichen folglich den Aufbau von auf Dauer haltbaren Wettbewerbsvorteilen (Abbildung 1, Quadrant I). Je höher die Bedeutung einer Kompetenz für den Kundenwert und je stärker die relative Stellung einer Kompetenz ist, desto intensiver muss sie im Unternehmen gepflegt und weiterentwickelt werden; ihr „Insourcing“ ist ein entscheidender Erfolgsfaktor für die nachhaltige Wertsteigerung des Unternehmens.

---

<sup>1</sup> Siehe ausführlich Hinterhuber (2004), S. 119ff.

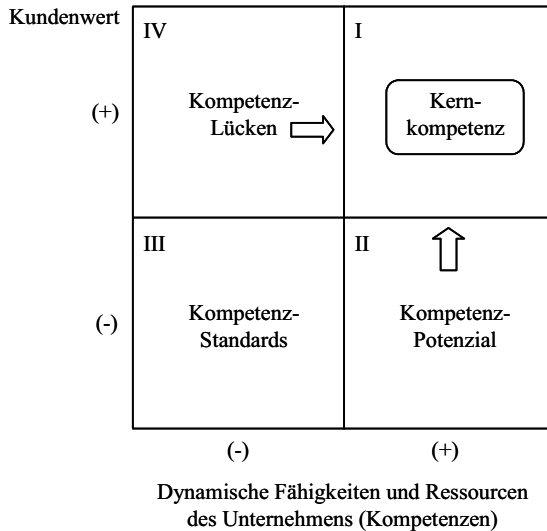


Abb. 1: Das Portfolio der Kompetenzen eines Unternehmens

Quelle: eigene Darstellung.

Die *Kompetenz-Standards* (Abbildung 1, Quadrant III) weisen einen niedrigen Kundenwert und eine geringe relative Kompetenzstärke auf. Sie haben in den Augen der Kunden keine große Bedeutung und werden von den Konkurrenten gleich gut oder besser beherrscht. Mit ihnen können keine Wettbewerbsvorteile aufgebaut werden. Beispiele sind: bestimmte Motorkomponenten, Facility-Management, Halbfertigfabrikate und dgl. mehr. Hier bieten sich große Möglichkeiten für Outsourcing oder Offshoring an. So können Standard-Komponenten (z. B. für die Entwicklung gängiger Teile) oftmals ohne große Koordinationsaufwand günstig von spezialisierten Lieferanten bezogen werden.<sup>2</sup> Damit werden Managementkapazitäten und operative Kapazitäten für gesamtunternehmerisch vorrangige Aktivitäten freigesetzt und durch den Bezug „erstklassiger“ Kompetenzen die Wettbewerbsvorteile insgesamt verbessert. Im Hinblick auf die Outsourcings-Vorgehensweise lässt sich folgender Zwischenstand zusammenfassen: Mit dem Kompetenz-Portfolio können durch eine Identifikation a) der Kernkompetenzen die maßgebliche Eigenerstellung („Insourcing“) und b) der Kompe-

<sup>2</sup> Vgl. Pechlaner et al. (2005).



tenz-Standards die Outsourcingbereiche bestimmt werden. Für die anderen Fälle sind noch zusätzliche Überlegungen in Richtung eines zukünftigen In-/ Outsourcings anzustellen, um festzustellen, wann welche Alternative vorteilhaft ist.<sup>3</sup>

Den *Kompetenz-Lücken* (Abbildung 1, Quadrant IV) wird von den Kunden eine hohe Bedeutung zugemessen, während das Unternehmen aber nur eine relativ geringe Kompetenzstärke gegenüber den Konkurrenten besitzt. Folglich besteht eine Lücke zwischen dem, was der Markt fordert und dem, was das Unternehmen kann. Hier ist zu entscheiden, ob die Kompetenz-Lücken aus eigenen Kräften, durch Unternehmenskäufe oder durch Outsourcing oder Offshoring geschlossen werden sollen. Im Hinblick auf ein strategisches Outsourcing vergeben häufig erfolgreiche Unternehmungen nicht nur periphere Aktivitäten an Dritte, sondern in manchen Fällen auch "Schlüssel"-Aktivitäten, die Wettbewerber bereits kostengünstiger und effizienter herstellen können. Wichtig ist dabei, die strategischen Schritte des Prozesses unter Kontrolle zu halten. Apple hat z. B. die Entwicklung und Produktion der Mikroprozessoren an Motorola ausgelagert, während es die knappen Ressourcen auf die Entwicklung eines "benutzerfreundlichen" Betriebssystemes und Produktkonzepts sowie auf die Logistik und Montage konzentrierte. Damit wurden alle wichtigen Schlüsselemente der Wertschöpfungskette kontrolliert. So konnte Apple den strategischen Fokus auf die Kernkompetenzen, die der Kunde fordert, erheblich intensivieren. Das Beispiel zeigt, dass bei "marktgängigen" Kompetenzen Outsourcing oftmals zum kritischen Erfolgsfaktor wird, da auch die Konkurrenten Zugang zu diesen Fähigkeiten haben und das "window of advantage" relativ eng ist. Andererseits müssen aber bei neuen, innovativen – und somit weniger marktgängigen – Kompetenzbereichen, die einen hohen gegenwärtigen und vor allem zukünftigen Kundenwert versprechen, Insourcing-Überlegungen angestellt werden, um eventuell "inhouse" wiederum schwer imitierbare Kernkompetenzen entwickeln zu können.

Bei den *Kompetenz-Potenzialen* (Abbildung 1, Quadrant II) besitzt das Unternehmen eine führende Position, die allerdings vom Kunden gering eingeschätzt wird. Viele dieser Anstrengungen verpuffen wirkungslos, weil die Unternehmen den Kundenbedarf nicht richtig verstehen oder Produkte freigeben, ohne die Problemwelten der Nutzer sorgfältig zu bedenken. Hierunter fällt auch das klassische "R&D-Syndrom", wobei technikverliebte Überperfektionierungen angestrebt werden, die der Kunde gar nicht honoriert ("Overengineering"). Des Weiteren können in diesen Quadranten auch

---

<sup>3</sup> Vgl. Abfalter/Hinterhuber (2005), S. 151-160.

Kompetenz-Potenziale eingeordnet werden, deren Märkte sich gewandelt haben oder sich bereits in einem reifen Stadium befinden. Insgesamt muss hier angestrebt werden, die vorhandenen Potenziale (Stärken) mit den Marktentwicklungen (Chancen) zu verbinden.

Die entscheidende Frage ist, ob die Kompetenz-Potenziale in zukünftige Wettbewerbsvorteile umgesetzt werden können oder nicht. Ist das der Fall, bieten sich zwei Alternativen an: Zum einen kann man die vorhandenen relativen Kompetenzstärken durch weitere Investitionen "verteidigen" und ausbauen, um möglicherweise neue Kernkompetenzen aufbauen zu können. Voraussetzung dafür ist die Bewältigung des Schnittstellenproblems zwischen F&E und Marketing. Zum anderen können aber auch Outsourcing-Überlegungen in Betracht gezogen werden, wobei im Rahmen von vertikalen Partnerschaften sich ein Know-how-Transfer zum Zulieferer hin anbietet. Das ist insbesondere dann eine Alternative, wenn es absehbar ist, dass diese Kompetenzen in Zukunft aufgrund von Imitationen und Standardisierung kein gravierendes Differenzierungspotenzial mehr bieten.

### **3 Alternative Koordinationsformen zwischen Eigenfertigung und Auslagerung**

*Wer weiß, wie man günstige Gelegenheiten nutzt,  
wird oft finden, dass er solche auch selbst schaffen kann,  
und was man erreichen kann, hängt weniger von dem Maß  
an Zeit ab, über das man verfügt, als davon, wie man die Zeit nützt.*

John Stuart Mill

Bei strategischen Outsourcing-Entscheidungen sind nicht nur die interorganisationalen, sondern auch die zwischenbetrieblichen Beziehungen zu berücksichtigen. Die Optimierung der internen Organisation, Prozesse und Leistungstiefe ist nur ein Teil der Gesamtlösung. Einsparungen in diesem Bereich dürfen nicht durch erhöhten Beschaffungs- und Koordinationsaufwand der Zulieferer überkompensiert werden.

Generell gilt: Je höher die Transaktionskosten, umso enger sollte die optimale Einbindungs- bzw. Koordinationsform sein – und umgekehrt. Beispielhaft ist in Abbildung 2 ein Alternativenspektrum mit möglichen Koordinationsformen dargestellt. Zwischen den Alternativen "reine Eigenfertigung" und "reiner Fremdbezug" gibt es für die Praxis eine Reihe interessanter Mischformen, die alle auf der Idee der vertikalen Partnerschaft beruhen.

Zwischen den Alternativen „reine Eigenerstellung“ und „reiner Fremdbezug“ gibt es noch eine Reihe partnerschaftlicher Kooperationsformen

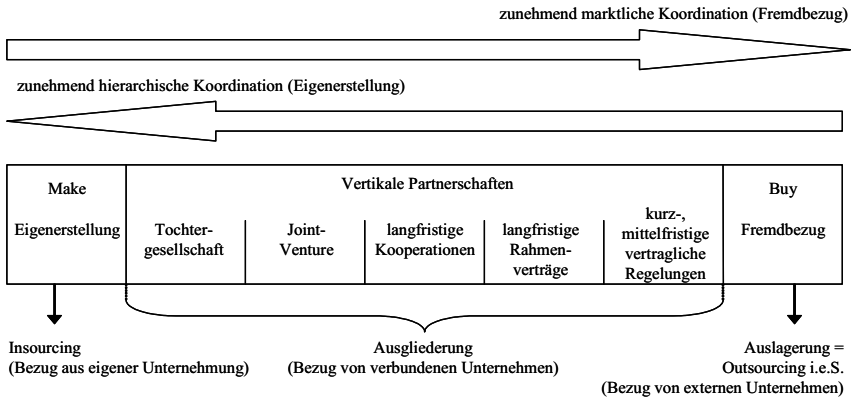


Abb. 2: Beispiele für alternative Koordinationsformen zwischen Eigenfertigung und Fremdbezug  
 Quelle: eigene Darstellung.

Die Transaktionen beschränken sich unter strategischen Gesichtspunkten nicht ausschließlich auf produktbezogene Transfers, in die lediglich die Vertriebsabteilungen der Lieferunternehmung und die Einkaufsabteilung des Abnehmers involviert sind. Es werden vielmehr langfristige Strukturen im Sinne von strategischen Netzwerken angestrebt, die durch eine spinnwebartige Vernetzung der Kompetenzen der Transaktionspartner verbunden werden.<sup>4</sup> Mit der Zusammenlegung und kollektiven Optimierung von Kompetenzen gelangt man zu einer Verflechtung der aufeinander folgenden (Unternehmungs-) Wertschöpfungsketten. Der Leitgedanke eines strategischen Outsourcing liegt nicht in der bloßen Abfolge von einzelnen Transaktionen, sondern in der fortdauernden Verbindung von Kompetenzen. Das vorrangige Ziel ist die Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit aller beteiligten Unternehmungen. Im Gegensatz zu klassischen Marktbeziehungen sollen Partnerschaften und Netzwerke sog. "Null-Summen-Spiele" verhindern sowie die Vorteile bei den Abnehmern und Lieferanten die Nachteile (z. B. aus der Abhängigkeit) überkompensieren. Abbildung 3 veranschaulicht eine Vorgehensweise für den Ablauf von Outsourcing-Entscheidungen in der Form eines Entscheidungsbaumes.

<sup>4</sup> Vgl. Stadler/Hinterhuber (2005), S. 467-484.

Ziel: Kernkompetenzen sichern – Transaktionskosten reduzieren

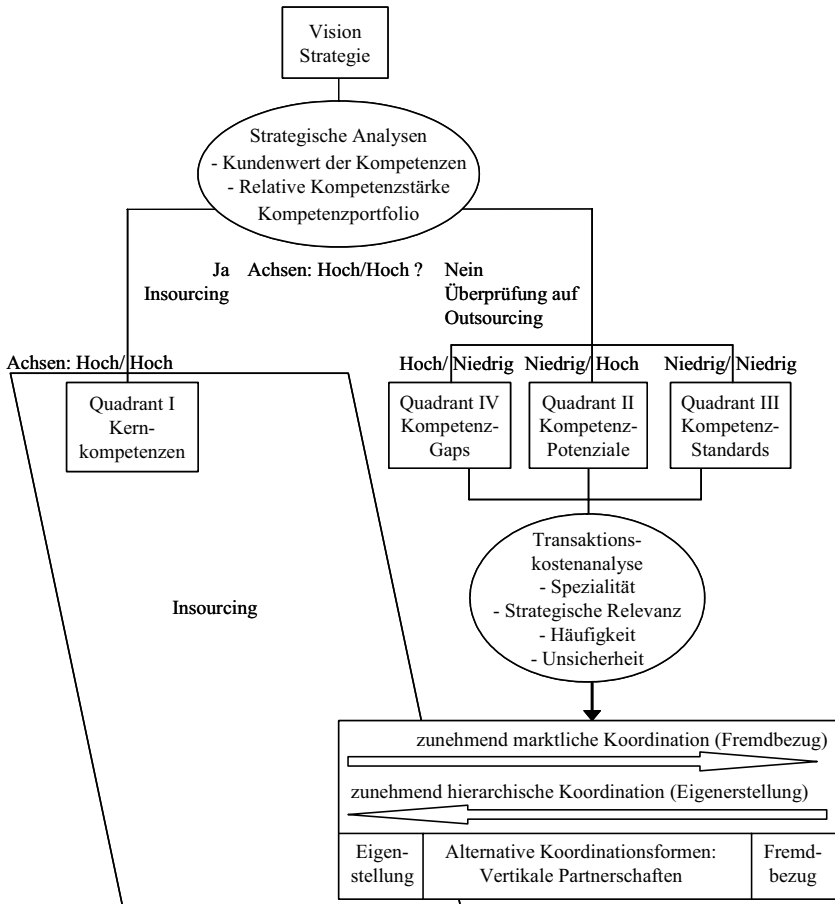


Abb. 3: Eine Vorgehensweise für das strategische Outsourcing/Offshoring

Quelle: eigene Darstellung.

## 4 Die Auslagerung als Komponente der Strategie des Unternehmens

*Die Strategie ist die Fortbildung des ursprünglich leitenden Gedankens entsprechend den stets sich ändernden Verhältnissen.*

Helmuth von Moltke

Der durch die Globalisierung zunehmend härtere Druck auf die Erträge und das dadurch geschärfte Kostenbewusstsein machen Auslagerungen zu einer *strategic issue* der Unternehmensleitungen. Outsourcing und Offshoring müssen in ein strategisches Gesamtkonzept eingebaut werden, wenn sie zur nachhaltigen Wertsteigerung des Unternehmens beitragen sollen.

In der Folge wird gezeigt, wie die Auslagerung fest in die Unternehmensstrategie eingebunden werden kann. Eine selbständige, unabhängige Auslagerungsstrategie kann es nicht geben. Unerlässliche Voraussetzung ist, dass eine klare, konsequent durchgearbeitete Unternehmensstrategie existiert. So selbstverständlich diese Forderung sein mag, so hat doch ihre Nichtbeachtung in der Vergangenheit zu bedeutenden unternehmerischen Misserfolgen geführt.

Abbildung 4 zeigt die Hauptkomponenten der Strategie<sup>5</sup>. Im Zentrum steht der Kunde, dem ein Mehrwert geboten werden oder dessen Lebensqualität verbessert werden muss. Eine Strategie, die nicht in einer unmittelbaren Beziehung zum Kunden steht, ist zum Scheitern verurteilt. Die Strategie hat anzugeben:

- Die Märkte, auf denen das Unternehmen tätig sein will und den Kernauftrag, den es in Bezug auf die Kunden erfüllen will,
- die Produkte und Dienstleistungen für diese Märkte,
- die Vorgehensweise, für die sich folgende Möglichkeiten anbieten: interne Entwicklung, Akquisition, Fusion, Lizenzierung und Auslagerung,
- die Differenzierung, d. h. die Leistungs- und Begeisterungsfaktoren für die Kunden, die die Produkte und Dienstleistungen positiv von denen der Konkurrenten unterscheiden,
- die zeitliche Abfolge der Hauptschritte, und

---

<sup>5</sup> Vgl. Hambrick/Frederickson (2005), S. 51-62.

- die Art, wie die Strategie zur nachhaltigen Wertsteigerung des Unternehmens beiträgt. Zwei Möglichkeiten bieten sich an: Kostenführerschaft in den Fällen, in denen keine Eintrittsbarrieren bestehen oder Differenzierung.<sup>6</sup>

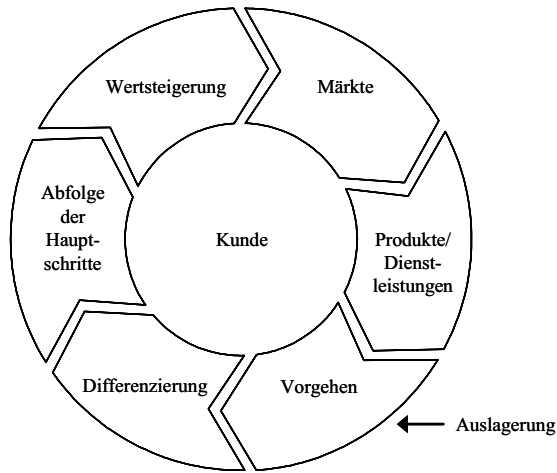


Abb. 4: Die Hauptkomponenten der Strategie

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Hambrick/Frederickson (2005).

Die sechs Komponenten der Strategie müssen sich gegenseitig verstärken. Auslagerungsentscheidungen sind nur eine Komponente der Strategie, die mit den anderen Komponenten abgestimmt werden muss.

## 5 Die Strategie als integrierendes Gesamtkonzept zur nachhaltigen Wertsteigerung des Unternehmen

*Verkehre nur mit Leuten, die dich bessermachen können,  
und lass solche sich an dich anschließen, die du besser machen kannst.*

Seneca

Abbildung 5 zeigt ein integrierendes Gesamtkonzept für die nachhaltige Wertsteigerung des Unternehmens. *Leadership* heißt:<sup>7</sup>

<sup>6</sup> Vgl. Greenwald/Kahn (2005).

- Möglichkeiten entdecken, die andere nicht sehen und mit den internen dynamischen Fähigkeiten und Ressourcen des Unternehmens umsetzen,
- die Mitarbeiter inspirieren und in die Lage versetzen, sich für die gemeinsame Aufgabe zu engagieren.

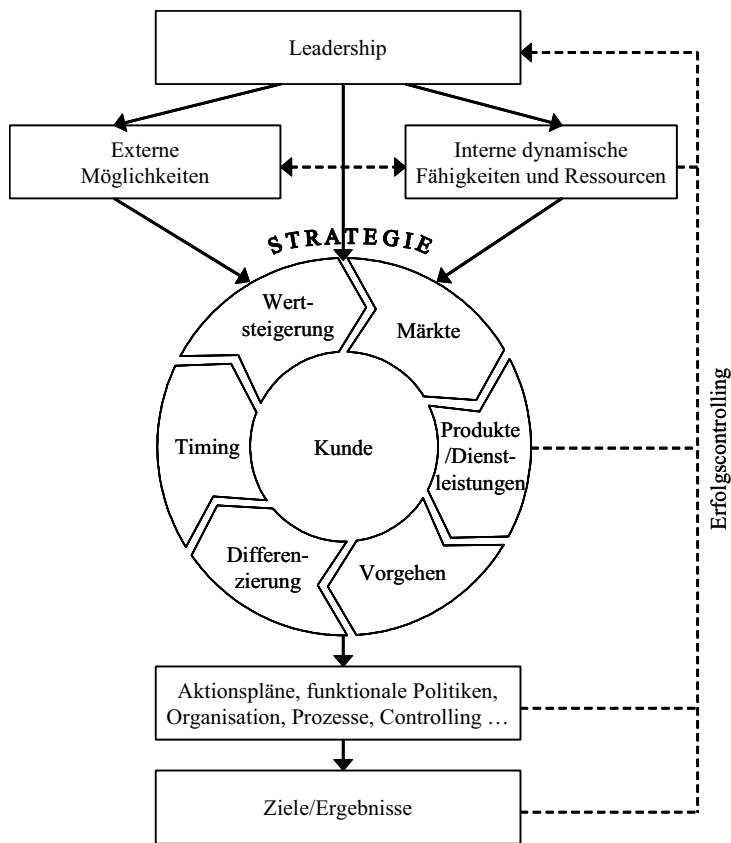


Abb. 5: Die Strategie als integrierendes Gesamtkonzept zur Erreichung von Zielen

Quelle: eigene Darstellung.

Leadership bestimmt die *Strategie*, in der, wie erwähnt, Märkte, Produkte/ Dienstleistungen, Vorgehen, in unserem Fall Auslagerung, Differenzierung, Abfolge der

<sup>7</sup> Vgl. Hinterhuber (2004).

Hauptschritte und Methoden der Wertsteigerung zu einem kohärenten Ganzen integriert werden. „Strategy follows people; the right person leads to the right strategy“, wurde Jack Welch nicht müde zu betonen. Die Strategie ist *kein* Aktionsplan; sie ist ein integrierendes Gesamtkonzept zur Erreichung von Zielen und bestimmt die *Aktionspläne*, die funktionalen Politiken, die Organisation, die Prozesse usw., mit denen die *Ziele* erreicht und die *Ergebnisse* erzielt werden.

## 6 Zusammenfassung und Ausblick

*Der Nomade kehrt immer wieder zu dem Ort zurück,  
von dem er aufgebrochen ist.*

Arabisches Sprichwort

Im Zug einer immer schneller voranschreitenden Internationalisierung verlagern immer mehr Unternehmen jeder Größenordnung Stufen der Wertschöpfung an in- oder ausländische Lieferanten. Die im Inland verbleibenden Fertigungsbetriebe spezialisieren sich immer stärker auf die Fertigung von Produkten mit besonders fortgeschrittener und komplexer Technologie.

Die Hauptergebnisse der Arbeit sind:

- Das Unternehmen muss seine Eigenfertigung auf die Bereiche konzentrieren, die für die Kunden einen hohen Wert besitzen und in denen es gegenüber den Konkurrenten eine hohe Kompetenzstärke hat.
- Für Stufen der Wertschöpfung mit niedrigem Kundenwert und niedriger Kompetenzstärke bieten sich große Möglichkeiten für eine Auslagerung an.
- In den beiden anderen Fällen sind eine Reihe partnerschaftlicher Kooperationsformen zu prüfen.
- Die Auslagerung ist einer der Komponenten der Strategie des Unternehmens. Das Ziel der Strategie ist, mit Hilfe von Auslagerung die Kunden noch wettbewerbsfähiger zu machen und dabei mindestens die Kapitalkosten zu verdienen.
- Leadership, Strategie und Aktionspläne sind in einem Gesamtkonzept auf die nachhaltige Wertsteigerung des Unternehmens auszurichten.



Die Auslagerung geht allerdings nicht völlig problemlos vonstatten. Es gilt dies vor allem mit Blick auf die Qualitätssicherung, die im Inland in der Regel bis zur Perfektion verfeinert wird, die im Ausland, vor allem in Niedriglohnländern aber oft schwieriger durchzusetzen ist.

## 7 Literaturverzeichnis

- Abfalter, D./Hinterhuber, H.H. (2005): Outsourcing und Offshoring. Gewinner und Verlierer in einer globalisierten Welt. In: Engelhardt-Nowitzki, C./Wolfbauer, J. (Hrsg.): Gelebtes Netzwerkmanagement. Göttingen, S. 151-160.
- Greenwald, B./Kahn, J. (2005): Competition Demystified. A Radically Simplified Approach to Business Strategy. New York.
- Hambrick, D.C./Frederickson, J.W. (2005): Are you sure you have a strategy? In: Academy of Management Executive 19, S. 51-62.
- Hinterhuber, H.H./Pechlaner, H./Fischer, E./Hammann, E.M. (2004): Innovative Führung von Tochtergesellschaften. Arbeitshefte der Europäischen Akademie Bozen, Bd. 41, Bozen.
- Hinterhuber, H.H. (2004): Strategische Unternehmensführung. 7. Aufl., Berlin.
- Hinterhuber, H.H. (2004): Leadership. Strategisches Denken systematisch schulen von Sokrates bis Jack Welch. 3. Aufl., Frankfurt am Main.
- Matzler, K./Rier, M./Hinterhuber, H.H./Renzl, B./Stadler, Ch. (2005): Methods and concepts in management: Significance, satisfaction and suggestions for further research: Perspectives from Germany, Austria and Switzerland. In: Journal of Strategic Change, 14 (1) S. 1-13.
- Pechlaner, H./Hinterhuber, H.H./Hammann, E.-M. (2005): Unternehmertum und Unternehmensgründung – Grundlagen und Fallstudien. Wiesbaden.
- Stadler, Ch./Hinterhuber, H.H. (2005): Shell, Siemens and DaimlerChrysler: Leading Change in Companies with Strong Values. In: Long Range Planning 38, S. 467-484.