

Einführung zum KEF-Symposium „Outsourcing“

## → Auslagerung von Aufgaben in Unternehmen – Grundsätzliche Überlegungen\*

Von Otmar Haas\*\*

Outsourcing ist eine der Möglichkeiten von Unternehmen, die eigene Wettbewerbsfähigkeit zu sichern und die Konzentration auf die Kernkompetenz durchzuhalten. Doch muß jede Make-or-buy Entscheidung sorgfältig analysiert werden.

### Definition von Outsourcing

Outsourcing – oder besser outside resource using –, in Deutschland ursprünglich auch als „Funktions-Ausgliederung“ bezeichnet, ist inzwischen Alltag in Unternehmen aller Größenordnungen. Auch öffentliche Verwaltungen gliedern Leistungen aus, was sie „Privatisierung“ nennen. Es gibt eigentlich keine Organisation, die alles selbst macht, auch wenn das nicht immer im Bewußtsein präsent ist.

Wo aber liegt die individuell richtige Grenze zwischen Make im eigenen Haus und dem Buy bei Zulieferern und Dienstleistern? Auf diese Frage sollen auf diesem Symposium der Kommission zur Ermittlung des Finanzbedarfs der Rundfunkanstalten Antworten gesucht werden.

### Ziele von Outsourcingmaßnahmen

Voraussetzung für diese Entscheidung für oder gegen Outsourcing ist sicherlich eine umfassende Analyse der Leistungen und damit der notwendigen Aufwendungen des Unternehmens. Mit Outsourcing werden hauptsächlich folgende Ziele verfolgt:

- Konzentration auf das Stammgeschäft bzw. die Kernfunktionen, das heißt Zukauf der Fremdleistung von spezialisierten Dienstleistern,
- Reduzierung der Komplexität der Abläufe (Abbau der Leistungs- bzw. Fertigungstiefe),
- Abbau von Fixkosten. Diese werden durch variable Dienstleistungskosten ersetzt.

### Welche Gründe sprechen für Outsourcing?

Outsourcing muß als Teil der Bemühungen von Unternehmen gesehen werden, sich unter Kostengesichtspunkten, aber auch organisatorisch optimal zu strukturieren. Auslöser für derartige Überlegungen sind oft nicht zufriedenstellende Unternehmensergebnisse bei zunehmendem Wettbewerbsdruck. Zusätzlich zur Rivalität der vorhandenen Wettbewerber wird der Markterfolg gefährdet durch neue Mitbewerber, neue Produkte und Dienstleistungen, Verteuerungen auf der Kosten- sowie eine sich verschlechternde Erlös- und

Absatzsituation. Um Wettbewerbserfolge durch Kostenführerschaft oder durch Differenzierungsvorteile zu erzielen, müssen wirksame Maßnahmen zur Steigerung von Wirtschaftlichkeit und Effizienz ergriffen werden.

Voraussetzung dafür, daß getroffene Maßnahmen entsprechende Wirkung zeigen, ist eine Analyse der Geschäftsprozesse. Ansatz und Strategie ist die Abkehr vom Funktions- und die Hinwendung zum Prozeßdenken. Hierbei werden verbundene betriebliche Wertschöpfungsketten analysiert und auf Verbesserungen hin zu einem erhöhten Kundennutzen untersucht. Es werden integrierte Lösungen anstatt punktueller Initiativen entwickelt, eine völlige Neugestaltung der Abläufe angestrebt, um sie kompakter und mit weniger Schnittstellen zu organisieren.

Dieses sogenannte Reengineering der Geschäftsprozesse verfolgt als Zielsetzung:

- Kostenreduzierung,
- Verkürzung der Durchlaufzeit,
- Qualitätsverbesserung,
- Produktivitätssteigerung,
- Umsatzsteigerung,
- Ausweitung von Marktanteilen,
- Erhöhung der Kundenzufriedenheit.

Unabdingbar ist die Konzentration auf das Kerngeschäft. Bei den öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten könnte das eine Konzentration auf Programm, Programmplanung und -inhalt bedeuten, die Verlagerung des „Rests“ an externe Leistungsersteller. Die optimale Allokation der Ressourcen (Finanzmittel, Personal) ermöglicht es dem Unternehmen, seine originären Kernkompetenzen zu stärken und auszubauen.

Ein Unternehmen, das Leistungen extern zukauf, anstatt sie intern zu erstellen, gewinnt auch an strategischer Flexibilität auf den Märkten, es erhöht seine Flexibilität.

Der Zutritt zu einem neuen Markt ist schneller möglich, da keine Infrastruktur aufgebaut und keine Know-how-Barrieren überwunden werden müssen. Auch der Marktaustritt wird erleichtert: Der Rückzug aus bestimmten Produktsegmenten oder Absatzmärkten ist leichter, da zuvor keine Investitionen, zum Beispiel in Gebäude, Maschinen etc. getätigt wurden. Auch Flexibilität in bezug auf Tarifschwankungen bei Gehältern, in der Problematik der Altersversorgung sowie in Fragen der Weiterbeschäftigung bei Strukturänderungen ist ein wesentlicher Faktor.

Als weiterer wichtiger Punkt ist die Reduzierung der Kapitalbindung zu nennen. Das Vorhalten von Gebäudeflächen, Maschinen, Personal, ständig bereitzustellende Investitionsbudgets für Instandhaltung, Ausfallschutz, Modernisierung, Know-how-Erwerb binden erhebliche Finanzmittel. Solche Fixkosten müssen dazu unabhängig von der Auftragslage getragen werden und schlagen sich proportional auf eine ohnehin schon gedrosselte Absatzsituation nieder.

Reengineering aller Geschäftsprozesse

Konzentration auf das Kerngeschäft unabdingbar

Mehr Flexibilität, leichter Markt-zutritt

Reduzierung der Kapitalbindung

\* Das Symposium fand am 11./12. November 1998 beim Westdeutschen Rundfunk in Köln statt.

\*\* Mitglied der KEF und Geschäftsführer Ingenieur-Consult Haas & Partner GmbH, Hannover.

Diese Mittel werden durch eine Outsourcing-Maßnahme freigesetzt und ermöglichen verstärkte Aktivitäten in den Kernbereichen mit entsprechend größerer Auswirkung auf den Markterfolg. Da Investitionen im Kerngeschäft eines Unternehmens in der Regel eine wesentlich höhere Rendite erbringen, kann eine kurzfristige Finanzverbesserung auch dann eintreten, wenn die ehemaligen Fixkosten nach dem Outsourcing in gleicher Höhe als variable Kosten wieder anfallen.

#### Weitere Vorteile von Outsourcing

Weitere Vorteile des Outsourcing für Unternehmen sind:

- Kosten werden in Preise umgewandelt - bei Rundfunkanstalten in Gebühren. Diese werden für längere Zeiträume festgelegt und stehen mit den Marktpreisen in unmittelbarem Wettbewerb.
- Hochqualifiziertes Know-how wird eingekauft, der Auftraggeber erhält Zutritt zu Spezialwissen.
- Der interne Aufbau anspruchsvollen Fachwissens ist kostspielig und langwierig. Durch Übertragung dieser Randbereiche auf spezialisierte Anbieter erhält der Auftraggeber exakt das Spezialwissen, das er braucht, ohne in dieses Spezialwissen selbst zu investieren. Dem externen Auftragnehmer wiederum ermöglicht der zusätzliche Markterfolg höhere Investitionen in das Know-how seines Spezialgebiets, wodurch seine Qualifikation dort weiter zunimmt (economies of specialisation).
- Eine aufwendige Kontrolle der vereinbarten Leistungen des Lieferanten ist beim Outsourcing erforderlich. Dies ist jedoch kein Nachteil, eher ein Vorteil. Der Auftraggeber muß nämlich eine interne - zuvor oft nicht oder nicht ausreichend vorhandene - Leistungskontrolle einführen. Bei ungenügender Vertragserfüllung durch den Outsourcing-Partner können Sanktionen, wie zum Beispiel Vertragsstrafen, greifen, durch die der Schaden für das Unternehmen gering und die Phasen ungenügender Leistung kurz gehalten werden.

#### Argumente gegen Outsourcing

Das Bild ist nicht vollständig, wenn nicht auch die Gegenargumente beleuchtet werden. Outsourcing um jeden Preis, das ist noch heute teilweise die Strategie in Industrie und Handel. Bei allem Aktionismus wird schnell vergessen, daß ein Wirtschaftlichkeitseffekt nicht in allen Bereichen, die ausgelagert werden, eintritt. Schnell, manchmal zu schnell, entscheidet man sich zugunsten von Outsourcing. Gerade deshalb ist sehr genau abzuwägen, welche Bereiche sich für Auslagerungen eignen oder auch nicht. Einige Gegenargumente müssen genannt werden.

#### Verlust von Entscheidungsspielräumen möglich

Ein einmal durchgeführtes Outsourcing ist mittelfristig irreversibel. Sollte nach zum Beispiel jahrelangem „buy“ durch geänderte Rahmenbedingungen eine Rückverlagerung der Leistungserbringung in das Unternehmen (insourcing) erforderlich werden, müßten die durch Outsourcing de-investierten Ressourcen wie Produktionsstätten, Maschinen/Ausrüstung, Infrastruktur sowie entsprechend qualifiziertes Personal mit wesentlich höherem Investitionsaufwand völlig neu bereitgestellt werden. Die traditionelle sehr lose Bindung zu Lieferanten

weicht bei Outsourcing einer intensiven Kooperation zu einem externen Partner mit engen Beziehungen. Ein Wechsel des Partners gestaltet sich schwierig und teuer, weil neue Beziehungen geschaffen und interne Prozeßstrukturen umgebaut werden müssen. Auch dies kann notwendige Entscheidungen behindern.

Outsourcing bedeutet auch ein Risiko, zum Beispiel, wenn beim Auftragnehmer Veränderungen zu verzeichnen sind. Der Auftraggeber hat gegenüber einer rechtlich unabhängigen Unternehmung kein Direktionsrecht. Im Verlauf einer längeren Lieferbeziehung besteht deshalb die Gefahr, daß sich Leistungen des Lieferanten aus Umständen heraus verschlechtern, die vom Auftraggeber nicht zu beeinflussen sind. Dies können beispielsweise veränderte Unternehmenszielsetzungen nach Eigentümerwechsel sein oder die Umstellung der Marketingstrategie, zum Beispiel vom Qualitätsführer zum Billiganbieter. Bei ernsthaften wirtschaftlichen Schwierigkeiten kann der Auftragnehmer seine Leistungen nicht mehr zuverlässig erbringen, oder sie fallen im Extremfall komplett weg. Dieses zusätzliche Risiko muß in die Entscheidungsfindung einer Outsourcing-Überlegung einfließen.

Ein weiterer, ernstzunehmender Punkt ist der mögliche Verlust von Know-how. Outsourcing trifft inzwischen auch Schlüsselpersonal, auf deren Know-how Unternehmen nicht ohne Nachdenken verzichten sollten. Die erwähnte Schwierigkeit, durch eine Outsourcing-Maßnahme abgebautes Spezialwissen wiederzugewinnen, kann auch bei ungestörter Lieferbeziehung negativ wirken, wenn die Innovationsfähigkeit der abgebauten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht in vollem Umfang vom externen Unternehmen erbracht wird.

Die ständige Suche nach Verbesserung ist aber unverzichtbar und muß gewährleistet sein. Nach einem reinen Kostensenkungsprinzip auch wertvolle Nutzungspotentiale für die Zukunft zu vernichten, heißt falsch handeln.

Der Markterfolg wird wesentlich von der steten Implementierung innovativer Technologien in Produkte und Fertigungsprozesse bestimmt. Ein Unternehmen, das durch intensive Bindung an einen Alleinlieferanten die Innovationsgeschwindigkeit nicht mehr selbst bestimmen kann, setzt sich verstärkt der Gefahr aus, den Anschluß an den Markt zu verlieren. Es ist nur schwer vorstellbar, daß ein Lieferant sich kostspielige Investitionen in neue Technologien von seinem Kunden per Kooperationsvertrag vorschreiben läßt.

#### Outsourcing in bezug auf öffentlich-rechtliche Rundfunkanstalten

Die genannten Punkte sollen als Einstieg in die Diskussion dieses Symposiums dienen. Zum Outsourcing in bezug auf die öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten hier einige konkrete Überle-

#### Veränderungen beim Auftragnehmer bergen Risiken

#### Verlust von Know-how möglich

#### Technologische Abhängigkeit kann gefährlich werden

#### Grenzen von Outsourcing bei öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten

gungen: In verschiedenen Bereichen der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten wird Outsourcing bereits in die Tat umgesetzt. Einige Produktionen sind bereits ausgelagert wie zum Beispiel „Der Kinderkanal“ von ARD und ZDF. Ab 1999 soll das Modell im MDR weiter umgesetzt werden.

Der ARD-Vorsitzende Professor Reiter, der auch der Arbeitsgruppe „Struktur und Rationalisierung“ der Landesrundfunkanstalten vorsitzt, schreibt in einem Diskussionspapier, Fernseh- und Hörfunkprogramme hätten in den letzten Jahren zunehmend einen Wandel vom „Kultur- zum Wirtschaftsgut“ erfahren. Demnach seien die Aufgabenfelder der Anstalten nach „hoheitlichen“ und „wirtschaftlichen“ Kriterien zu bewerten. Hoheitliche Aufgaben seien Programm, Programmplanung und -inhalt. Eine nicht hoheitliche Aufgabe sei dagegen „ohne jeden Vorbehalt“ nach betriebswirtschaftlichen Kriterien zu bewerten. Alles, was dem Geschäftsfeld Programmherstellung zuzuordnen ist, soll demnach in eine Dienstleistungsholding ausgelagert werden.

#### **Überlegungen, Erwartungen und Ziele der KEF**

Welche Erwartungen und welche Ziele verbindet die KEF mit dieser Diskussion? Outsourcing kann die Leistungsfähigkeit steigern – aber sicher ist es nicht für jede Aufgabe zweckmäßig. Die Prüfung in jedem Einzelfall ist erforderlich. Eine Orientierung an Bewertungskriterien, die einem ganzheitlichen Anspruch für auch in der Zukunft erfolgreiche Unternehmen und Verwaltungen gerecht werden, ist sinnvoll. Sie gilt es für die einzelnen Make-or-buy-Entscheidungsprozesse festzulegen.

Die Erwartungen der KEF sind klar: Die hauptsächlich durch den Gebührenzahler finanzierten Anstalten müssen angehalten sein, eine größtmögliche Wirtschaftlichkeit zu erreichen, um die Gebühren der Rundfunkteilnehmer effizient einzusetzen und so gering wie möglich zu halten. Hierzu ist unter anderem erforderlich, daß das Instrument Outsourcing dort eingesetzt wird, wo es Wirtschaftlichkeit verspricht, ohne andere Aufträge der Anstalten zu beeinträchtigen.

Jedoch müssen die Entwicklungen zum Sachaufwand durch Maßnahmen wie Outsourcing von den Rundfunkanstalten klar und nachvollziehbar dargestellt werden. Diese Darstellungen werden dann bei der Beurteilung der Wirtschaftlichkeit durch die KEF gewürdigt werden.

Verlustübernahmen in Tochter- und Beteiligungsgesellschaften müssen daher nach Ursachen und Entstehungen aufgeschlüsselt werden; das heißt auch Offenlegung entsprechender Wirtschaftsprüfungsberichte.

**Einzelfallprüfung der Zweckmäßigkeit von Outsourcing erforderlich**

**KEF will größtmögliche Wirtschaftlichkeit bei gleichzeitiger Transparenz**

