

G. Girmscheid, M. Schulte

Outsourcing als Bestandteil der strategischen Unternehmensplanung von Bauunternehmen

Zusammenfassung Das Outsourcing (Ausgliedern) von Aktivitäten aus einem Unternehmen resultiert aus der erfolgreichen Festlegung von Kernkompetenzen im Rahmen einer strategischen Unternehmensplanung. Kernaktivitäten sollten auf jeden Fall erhalten werden, da die einzelnen Unternehmen hier über die größte Wettbewerbsfähigkeit verfügen und somit auch unter wechselnden Marktbedingungen (z.B. aufgrund bauherrenseitiger Nachfrageschwankungen) eine optimale Wettbewerbsposition einnehmen können.

Steht das Unternehmen vor der Entscheidung, definierte Aktivitäten auszugliedern, müssen zahlreiche Bestimmungsfaktoren wie zum Beispiel Qualität, Flexibilität, Know-how und Kosten auf ihre Vorteilhaftigkeit untersucht und in die Überlegungen einbezogen werden. Das Ziel jeder Maßnahme muss die Stärkung der eigenen Wettbewerbsposition sein, um gleichzeitig eine Möglichkeit zu schaffen, die Ertragskraft des Unternehmens zu maximieren.

Abschließend ist festzustellen, dass Outsourcing-Maßnahmen auch in Zukunft im besonderem Masse Teil der strategischen Unternehmensplanung sein werden und bei einem anhaltenden Preisdruck in der Bauwirtschaft insgesamt mit einer Intensivierung von Outsourcing-Bemühungen gerechnet werden kann.

Outsourcing as an essential part of the strategic planning of construction company enterprises

Abstract The outsourcing strategies and activities of companies are the result of the concentration on core competencies in reference to their strategic planning. The core activities in the business field where the company is active will be maintained. The outsourcing of business units which are not contributing to the company's core competencies will enable high flexibility in regard to the market requirements and in reference to competitors. This will enhance the company's competitiveness in the market.

If any business unit is a potential outsourcing candidate there have to be certain qualification factors to be considered as there is the contribution to the company's competitiveness by e.g. quality and flexibility of performance, know-how and knowledge contribution to the core business as well as the cost advantage in reference to market prices. The aim of the outsourcing should be the strengthening of the enterprise's competitiveness and to contribute to the maximisation of the profit.

In future, outsourcing measures will be an essential part of the strategic planning of construction company enterprises to make use of the attractive market offers and to have an appropriate answer to the price pressure exerted by the customer market.

1 Allgemeines

Der Begriff des Outsourcing stammt aus dem Amerikanischen und hat in seinem Ursprung die Bedeutung „**Outside Resource Using**“ [1]. Folglich bedeutet Outsourcing, dass außerhalb des Unternehmens liegende Quellen zur Versorgung herangezogen werden [2]. Somit entsteht durch das Outsourcing eine Verringerung der eigenen Wertschöpfung bzw. der Leistungstiefe eines Bauunternehmens.

Eine im Jahr 1999 von PriceWaterhouseCoopers durchgeführte Umfrage zum Thema Outsourcing zeigt u.a. auf, dass 15 % der 416 befragten Unternehmen ihre bisherigen Erfahrungen bezüglich Outsourcing-Entscheidungen als sehr gut, 64 % als ziemlich gut und nur 21 % als weniger gut betrachten bzw. noch über keine diesbezüglichen Erfahrungen verfügen [3]. Outsourcing ist somit heute als etablierte unternehmerische Option zu bewerten, die es verdient, im Hinblick auf spezifische Gesichtspunkte der Bauwirtschaft näher analysiert zu werden.

Das Bauunternehmen muss eine strategische Entscheidung treffen, ob es sinnvoller ist, die jeweilige Leistung selbst zu erbringen oder sie – im Bereich baustellenbezogener Leistungen als sogenannte Fremdleistungen oder auf baustellenübergeordneter Ebene als Serviceleistungen – am Markt zu erwerben [4]. Dabei handelt es sich also um eine typische Make-or-Buy-Entscheidung.

Aufgrund des immer stärker werdenden Wettbewerbsdrucks ergibt sich für die Bauunternehmen die Notwendigkeit, sich möglichst auf ihr Kerngeschäft zu konzentrieren [5]. Für Unternehmensbereiche, die nicht zum Kerngeschäft gehören, stellt sich die Frage nach einem Outsourcing. Durch eine solche Maßnahme kann die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens gestärkt werden, da gemäß der Kernkompetenz-Theorie nur das Kerngeschäft Grundlage für den Aufbau, den Erhalt und die Sicherung von Wettbewerbsvorteilen darstellt [2]. Zur Stärkung der Wettbewerbskraft einer Bauunternehmung stellt sich somit in Bezug auf Outsourcing-Überlegungen die Frage nach den jeweiligen Kernkompetenzen (engl. „core competencies“) [6].

Definition Kernkompetenzen (allgem.) = Offizielle und inoffizielle Fähigkeiten und Fertigkeiten, die einem Unternehmen seinen unverwechselbaren Charakter verleihen und von Konkurrenten nicht ohne weiteres imitiert werden können.

Kernkompetenzen von Bauunternehmen sollten die folgenden Charakteristika aufweisen [4]:

- Sie ermöglichen den Eintritt in verschiedene Baumarktsegmente.
- Sie erhöhen den Kundennutzen.
- Sie sollten für Konkurrenten schwer imitierbar sein.
- Sie erfordern kollektives Lernen in einer Organisation zur Entwicklung und Koordination von Prozessen und Technologien.

Während des Entscheidungsprozesses für oder gegen ein Outsourcing im Unternehmen ist es von grundsätzlicher Bedeutung, die einzelnen Kernbereiche innerhalb einer Bauunternehmung genau festzulegen. Bei einigen Bereichen kann ein Outsourcing auf jeden Fall angebracht sein. Für andere Bereiche muss zunächst ihre strategische Bedeutung sowie ihre Beziehung zu anderen Unternehmensteilen aufgedeckt werden.

Prof. Dr.-Ing. Gerhard Girmscheid

Vorsteher des Instituts für Bauplanung und Baubetrieb der ETH Zürich, CH-8093 Zürich

Dipl.-Ing. Markus Schulte

wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand am Institut für Bauplanung und Baubetrieb der ETH Zürich

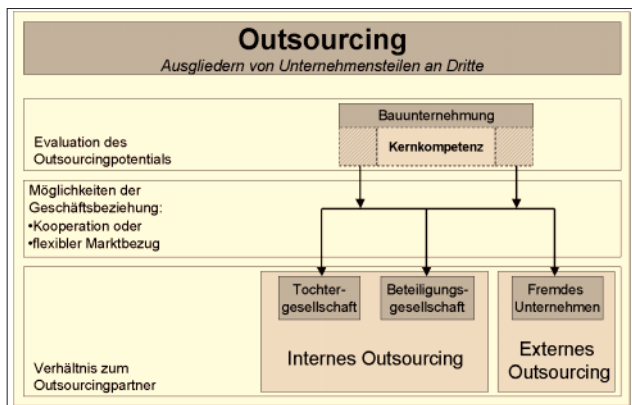


Bild 1. Entscheidungsfelder des Outsourcings

Fig. 1. Strategic Decision Making Process for Outsourcing Business Units

Unternehmensbereiche wie die Datenverarbeitung oder die Personalverwaltung als baustellenübergeordnete Servicebereiche sind wiederum mit anderen Abteilungen im Unternehmen stark verknüpft, insofern muss eine Outsourcing-Entscheidung sehr sorgfältig und unter Berücksichtigung von strategischen Aspekten getroffen werden. Andere Servicebereiche, beispielsweise die Reinigung des Verwaltungsgebäudes oder die Kantine, haben mit dem eigentlichen Unternehmenszweck einer Bauunternehmung wenig zu tun. Insofern ist es vorteilhaft, solche Unternehmensbereiche, möglicherweise schon aus Gründen einer Kostenersparnis, auszugliedern [7].

Auch der Fuhrpark einer Bauunternehmung stellt nicht in jedem Fall eine Kernkompetenz dar, sondern oftmals nur eine Randtätigkeit. Die Vorhaltung eines Fuhrparks mit sämtlichen Serviceeinrichtungen ist nur dann berechtigt, wenn die eigene Bereitstellung der Leistung wirtschaftlich günstiger ist als die auf dem Markt erhältliche. Instandhaltungsarbeiten an Baumaschinen und sonstigen Anlagen sind für Bauunternehmen im allgemeinen auch keine eigentlichen Kernkompetenzen. Daher gehören Tank- und Waschanlagen, Fuhrpark sowie diverse Werkstätten zu den potentiellen Outsourcing-Kandidaten, wenn die Bereitstellungssicherheit ausreichend gewährleistet werden kann.

Das Hauptziel, das man in den vergangenen Jahren durch Outsourcing-Maßnahmen in der Bauwirtschaft zu erreichen beabsichtigte, war eine intensive Kostenreduzierung bei Aufrechterhaltung des bestehenden Leistungsniveaus des Baubetriebs. Mittlerweile werden Outsourcing-Entscheidungen jedoch nicht mehr nur aufgrund kurzfristiger operativer, insbesondere kostenrechnerischer Überlegungen getroffen, sondern vermehrt aus dem strategischen Blickwinkel betrachtet und in den gesamten Leistungsprozess eingebunden [8]. Das bedeutet, dass die Bauunternehmen neben einer möglichen Kostenreduktion sowie einer gesteigerten Kostensicherheit auch Faktoren wie eine potentielle Zeitersparnis, Steigerung der Qualität der Bauleistung oder vermehrte Flexibilität berücksichtigen [9].

Im Grundsatz sind alle Funktionsbereiche eines Unternehmens geeignet, sich einem Outsourcing zu unterziehen.

Als Hauptbereiche für die Durchsetzung von Outsourcingentscheidungen gelten heute in der Bauwirtschaft die zunehmende Vergabe von Teilbauleistungen an Subunternehmer, das Bauinventar sowie Bauhofleistungen.

Neben der Bewertung des Outsourcing-Potentials sind bei der Betrachtung von Outsourcing die Möglichkeiten der Geschäftsbeziehung zwischen dem ausgliedernden Unternehmen und seinem Outsourcing-Partner zu unterscheiden. Hierbei besteht grundsätzlich die

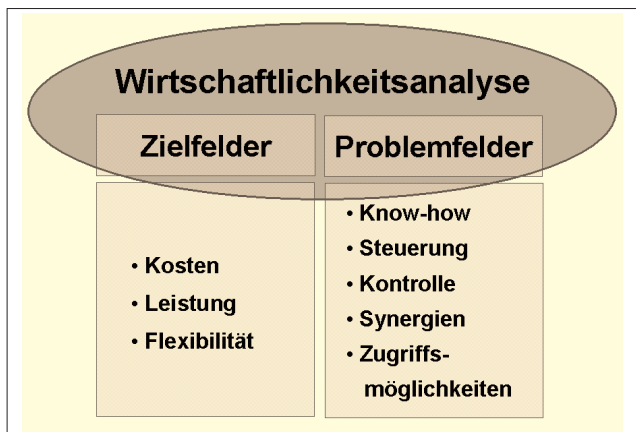


Bild 2. Ziel- und Problemfelder des Outsourcings

Fig. 2. Outsourcing – Problems and Targets

Möglichkeit eines flexiblen Marktbezugs oder einer langfristigen Kooperation (Bild 1).

Das spätere Verhältnis wird in nicht unbedeutender Weise dadurch bestimmt, ob es sich bei dem Outsourcing-Partner um eine eigene Tochtergesellschaft, eine Beteiligungsgesellschaft oder ein fremdes Unternehmen handelt.

2 Ökonomische Bestimmungsfaktoren für Outsourcing-Entscheidungen in der Bauwirtschaft

Um die Frage zu beantworten, unter welchen Bedingungen Outsourcing vorteilhaft ist, können zahlreiche Bestimmungsfaktoren untersucht werden, die je nach Bewertung ein Outsourcing befürworten oder ablehnen können. Ziel- und Problemfelder als Teil einer Wirtschaftlichkeitsanalyse von Outsourcing-Überlegungen werden im Folgenden dargestellt und erläutert. Die Erläuterungen werden sich dabei auf die Faktoren Qualität, Flexibilität, Know-how und vor allem Kosten konzentrieren, da diese für die Unternehmen der Bauwirtschaft von wesentlicher Bedeutung sind (Bild 2).

2.1 Kostenaspekte

Von besonderer Bedeutung ist bei der Entscheidung über Outsourcing in der Regel die Frage der Kosten. Es geht den Bauunternehmen hierbei in erster Linie um eine möglichst hohe Kostenreduktion bei gleichzeitiger Erhaltung oder Verbesserung des bestehenden Leistungsniveaus [9]. Jede Veränderung der Leistungstiefe verändert auch die Kostenstruktur. Das bedeutet, dass bei der Entscheidungsfindung die Auswirkungen auf die variablen und die fixen Kosten im Bauunternehmen zu untersuchen und zu berücksichtigen sind.

2.1.1 Reduktion der Herstellkosten im Baubetrieb

Im Falle des Outsourcings werden die Vorteile einer geringeren Leistungstiefe zum Beispiel mit möglichen Lohnkostenunterschieden zwischen Abnehmer und Zulieferer oder mit Kostensenkungspotentialen aufgrund veränderter Fertigungsprozesse begründet [10]. Ausgangspunkt der Überlegung ist, dass das in einer Bauunternehmung bisher für die ausgegliederten Aktivitäten aufgewandte Personal und Material entfallen und das in Form von Bauinventar gebundene Kapital anderweitig genutzt werden kann, da die Leistungen bei einer erfolgreichen Ausgliederung zukünftig von Servicedienstleistern bzw. Subunternehmern erbracht werden. Häufig werden die Produktionskos-

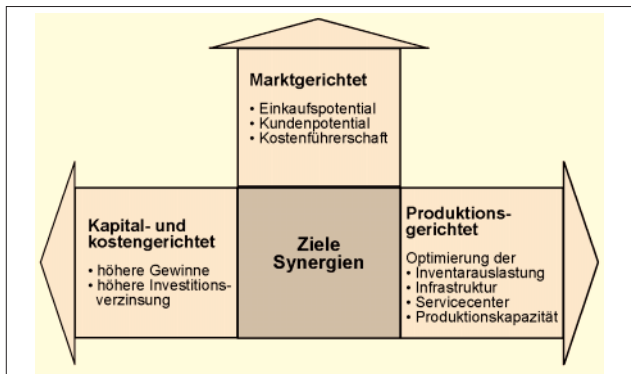


Bild 3. Skalenvorteile

Fig. 3. Economies of Scale – Synergies and Targets

ten des eigenen Unternehmens höher als beim potentiellen Lieferanten sein, da dieser z.B.:

- durch seine Spezialisierung in seinem Spezialbereich höhere Fertigungsmengen erstellt und dadurch Skalenvorteile (Economies of Scale) nutzen kann (Bild 3), Beispiel: Erdbauunternehmer mit großen Spezialgeräten als Kostenführer;
- aufgrund verwandter Fertigungsprozesse eventuell Breitenvorteile (Economies of Scope) besitzt, Beispiel: Asphalt-Know-how-Führer mit breiter Leistungspalette im Asphaltbereich;
- wegen günstigerer Tarifstrukturen – insbesondere bei anderer Branchenzugehörigkeit – geringere Arbeitskosten aufweist [9], Beispiel: Fuhrunternehmer außerhalb des Bautarifs.

Es sollte aber daran gedacht werden, dass die festgestellten Unterschiede in den Produktionskosten unter Umständen nur aus Ineffizienzen herrühren, die durch besondere Anstrengungen auch im eigenen Unternehmen behebbar wären. Vor einer kostenbedingten Outsourcing-Entscheidung sollten daher immer mögliche Rationalisierungspotentiale im eigenen Betrieb untersucht werden.

Durch die Reduktion der Leistungstiefe ersetzt das Unternehmen variable und fixe Produktionskosten durch die zumeist ausschließlich variablen Beschaffungskosten für die zugelieferten Leistungen [11]. Vorteile ergeben sich durch ein Outsourcing grundsätzlich dann, wenn die Beschaffungskosten unterhalb der eigenen Produktionskosten liegen.

2.1.2 Kostensicherheit

Ein Hauptrisiko in der Tätigkeit einer Bauunternehmung besteht in dem sogenannten Kalkulationsrisiko. Aus der Einzigartigkeit eines jeden Bauprojekts und den individuellen Umständen, unter denen seine Teilleistungen zu erbringen sind, ergibt sich für ein Bauunternehmen das Risiko, die Kosten einzelner Teilleistungen im Rahmen der Angebotskalkulation als zu gering vorausgeschätzt zu haben. Die hieraus bei der Ausführung entstehende Kostenunterdeckung lässt sich dadurch vermeiden, dass die entsprechende Leistung und damit auch das Kalkulationsrisiko an einen Subunternehmer weitervergeben wird. Die Preisdifferenz zwischen der Leistungsvereinbarung einer Bauunternehmung mit seinem Auftraggeber und dem Vergabepreis an einen Unterakkordanten abzüglich Gemeinkostendeckungsbeiträgen wird gemeinhin als Vergabegewinn bezeichnet. Für das Bauunternehmen resultiert hieraus eine gesteigerte Kostensicherheit.

Wenn die Überlegungen für ein Outsourcing sprechen, ergibt sich aber zunächst die Frage, wie die Beziehungen zwischen Abnehmer und Lieferant zu gestalten sind, um die vermuteten Vorteile zu realisieren. Die alleinige Betrachtung der Herstellkosten kann zu Fehlschlüssen führen.

2.1.3 Transaktionskosten

Neben den Herstellkosten – im wesentlichen Kosten aus Lohn, Material, Bauinventar und Fremdleistungen – fallen bei einer Leistungsbeziehung zwischen zwei Unternehmen auch Kosten für Transport, Information und Kommunikation an [11]. Als Transaktionskosten bezeichnet man diejenigen Kosten, die innerhalb eines Unternehmens oder zwischen Unternehmen bei der Abwicklung einer Transaktion entstehen. Sie treten auf, weil die an einer Transaktion Beteiligten über einen unterschiedlichen Wissensstand verfügen und in der Regel verschiedenartige Interessen mit einer Transaktion verfolgen.

Eine Transaktion entsteht allgemein immer dann, wenn ein Gut oder eine Leistung über eine technisch trennbare Schnittstelle hinweg übertragen wird [8]. Es handelt sich bei den Transaktionskosten im einzelnen um folgende Kostenarten [10]:

- **Anbahnungskosten** (Kosten für die Suche und Beschaffung von Informationen über potentielle Outsourcing-Partner und deren Leistungskonditionen)
- **Vereinbarungskosten** (Kosten der Verhandlung, Vertragsformulierung und Einigung mit einem Outsourcing-Partner)
- **Abwicklungskosten** (Kosten für Steuerung und Management einer arbeitsteiligen Leistungserbringung)
- **Kontrollkosten** (Sicherstellung der Einhaltung von Termin-, Qualitäts-, Mengen- und Preisvereinbarungen)
- **Anpassungskosten** (Kosten für die Durchsetzung nachträglicher qualitativer, mengenmäßiger, preislicher oder terminlicher Änderungen)

Nach der Transaktionskostentheorie sind insbesondere drei Einflussgrößen für die Einschätzung dieser Kosten bedeutsam [9]:

- die Komplexität einer Transaktion
- die Unsicherheit einer Leistungsbeziehung
- die Transaktionshäufigkeit

Ein Outsourcing ist aus Transaktionskostensicht besonders bei nicht-komplexen Transaktionsbeziehungen günstig, bei denen die Leistung einfach und standardisiert ist, der Bedarf nur wenig schwankt und die Änderungsintensität gering ist. Es besteht eine klare Schnittstelle mit geringer Wechselwirkung zwischen der Eigenleistung einer Bauunternehmung und der extern bezogenen Leistung (Beispiel: schwere Baumaschinentransporte mit Mietfladern).

Aus kostenrechnerischer Sicht dient die Transaktionskostentheorie als wichtige Entscheidungsgrundlage für Eigen- und Fremdbezugsentscheidungen, d.h. für die Entscheidung pro oder contra Outsourcing.

2.2 Das Steuerungs- und Kontrollproblem

Eng verknüpft mit der Frage der Transaktionskosten ist das Problem der Steuerung und Kontrolle. Aufgrund der Anordnungsmacht sind Prozesse im eigenen Unternehmen oftmals besser steuerbar als in einer Wechselbeziehung zu anderen Unternehmen. Sind beispielsweise bei der Vergabe von Leistungen an einen Subunternehmer Leistungsänderungen erforderlich, so resultieren hieraus oft komplexe Vertrags- bzw. Nachtragsverhandlungen, die zu den vertraglichen Auseinandersetzungen mit dem eigenen Auftraggeber hinzukommen.

Dies gilt um so mehr, je kleiner und „überschaubarer“ eine Bauunternehmung ist. Abstimmungsprobleme mit einem externen Dienstleister belasten hier vielfach die operative Flexibilität.

Der Bauführer einer mittelständischen Bauunternehmung beispielsweise kann, wenn das Unternehmen sein Inventar ausgegliedert hat und er für eine seiner Baustellen eine Walze benötigt, nicht mehr ein-

fach aus seinem Bürofenster auf den Bauhof schauen um nachzusehen, ob das Gerät bereits zum Einsatzort transportiert wurde. Je größer ein Unternehmen ist, um so gleichgültiger ist es demgegenüber, ob man mit der Abteilung X, dem Profitcenter Y oder dem externen Outsourcing-Partner Z in eine geschäftliche Wechselwirkung tritt.

Auch wächst im Zuge eines Outsourcings die Anzahl der Schnittstellen, die abzustimmen sind. Eine einfache „Tür-zu-Tür“-Abstimmung wird immer weniger möglich.

2.3 Gewährleistung der Qualität

Als ein wesentlicher Grund für das Outsourcing eines Unternehmens teils wird häufig der Qualitätsaspekt genannt. Man muss davon ausgehen können, dass der Dienstleister qualitätssteigernde Problemlösungen anbietet, wenn er, im Gegensatz zum eigenen Bauunternehmen, über einen hohen Spezialisierungsgrad im Entwicklungsbereich und über stark spezialisierte Baubetriebsmittel verfügt. Folglich kann das ausgliedernde Unternehmen auf ein sehr gutes fachliches Know-how zurückgreifen, das es selbst aufgrund fehlender Spezialisierung nicht besitzt [12], [13].

2.4 Erhöhung der strategischen Flexibilität bei Veränderungen des Baumarktes

Aufgrund des erhöhten Wettbewerbs und des damit verbundenen Preisdrucks ist für die Unternehmen der Bauwirtschaft eine hohe Kapazitätsauslastung lebensnotwendig. Nur so gewährleistet ein Unternehmen seine Position im Wettbewerb. Ein weiteres Problem sind Nachfrageschwankungen im Bauherrenverhalten und die Unsicherheit über künftige Nachfrageentwicklungen. Die Konsequenz hieraus für die Bauunternehmen ist die Notwendigkeit einer erhöhten Flexibilität [2].

Im Rahmen des Wettbewerbs verfolgen die Bauunternehmen die Strategie, bei Nachfragerückgängen nicht mehr so verletzlich zu sein und Nachfragesteigerungen flexibel nutzen zu können.

Die Umsetzung einer solchen Flexibilitätsstrategie ist das Outsourcing. In anderen Worten: Leistungen, die nicht zu den Kernaktivitäten einer Bauunternehmung gehören, werden fremdbezogen. Bei konjunkturellen oder saisonalen Auslastungsschwankungen kann das jeweilige Unternehmen somit flexibler agieren, da es von eigenen Investitionen unabhängig ist (Bild 4) [14].

2.5 Streben nach Know-how und Kompetenz

Untersucht man den Know-how- und Kompetenzfaktor im Hinblick auf ein mögliches Outsourcing, so ist festzustellen, dass freie Anbieter auf dem Markt tendenziell die besseren Lösungen anbieten. Da das eigene Unternehmen häufig nicht nur auf einen Bauprozess spezialisiert ist, kann es nicht für jeden Herstellungsvorgang die Umsetzung der neuesten Bauverfahren gewährleisten. Potente Dienstleister/Subunternehmer dagegen können dem ausgliedernden Bauunternehmen meist die neueste Bautechnik anbieten, da sie sich für diese Prozesse spezialisiert haben. Die „Wir können alles selber“ – Mentalität wirkt sich zum Nachteil aus, da ein Unternehmen nicht auf allen Gebieten ein wirklicher Spezialist sein kann.

Folglich profitiert ein Bauunternehmen, das ausgliedert, durch die Tatsache, ausschließlich mit Spezialisten zusammenzuarbeiten [15].

Das Resultat einer verstärkten Outsourcing-Aktivität für ein Bauunternehmen ist vielfach auch der Zugang zu einem erweiterten Know-

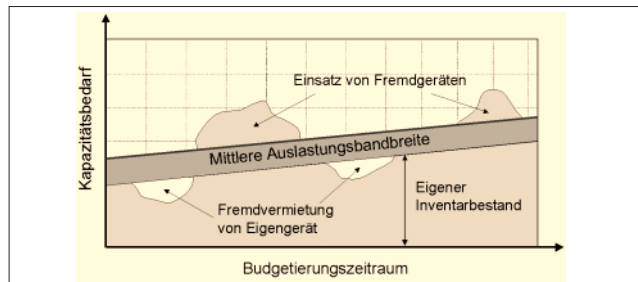


Bild 4. Optimierung der Auslastung des Bauinventarbestands
Fig. 4. Optimizing Utilization of Equipment Inventory Capacity

how-Spektrum, das es allein nur sehr schwer realisieren könnte. Aufgrund des starken Wettbewerbsdrucks in der Bauwirtschaft ist es für Unternehmen von zunehmender Wichtigkeit, permanent Innovationen ins eigene Unternehmen zu bringen [16].

Auf der anderen Seite birgt ein Outsourcing im Hinblick auf Know-how und Kompetenz auch Risiken, die in einer Preisgabe von spezifischem Fachwissen liegen können. Durch die Weitergabe von Wissen wird die Position des Servicedienstleisters bzw. Subunternehmers verbessert. Steht der Outsourcing-Partner in einer Geschäftsbeziehung mit anderen Bauunternehmen, so besteht prinzipiell zudem die Gefahr eines Know-how-Transfers an die Wettbewerber.

3 Möglichkeiten zur Gestaltung der Geschäftsbeziehung

Sind mögliche Outsourcing-Bereiche mit Hilfe der im Vorhinein angesprochenen Wirtschaftlichkeitsanalyse evaluiert worden, muss man die grundsätzliche Form des Outsourcings sowie das Verhältnis zum künftigen Outsourcing-Partner bestimmen.

Es ist festzulegen, ob die für ein Outsourcing bestimmten Leistungen frei und flexibel über den Markt beschafft oder im Rahmen einer längerfristigen Kooperation bezogen werden sollen.

Der **freie Marktbezug** bietet sich immer dann an, wenn es sich um im Sinne der Transaktionskostenhöhe einfache und auf dem Markt leicht erhältliche Leistungen handelt, deren Bezug nicht langfristig gesichert werden muss.

Kooperationen sind dagegen immer dann in Betracht zu ziehen, wenn z.B. die Komplexität einer Austauschbeziehung eine längerfristige Zusammenarbeit erforderlich macht. Weitere Gründe für eine Kooperation können die nur beschränkte Verfügbarkeit einer Leistung sein oder die Nutzung von langfristigen Synergiepotentialen zwischen Partnern unterschiedlicher Wertschöpfungsstufen (z.B. Planung und Ausführung) [17].

Arbeitsgemeinschaften sind Gesellschaften, die zur Erfüllung einer zeitlich befristeten Aufgabe von zwei oder mehr rechtlich und wirtschaftlich selbständigen Unternehmen gegründet werden. Innerhalb einer begrenzten Aufgabe (Bauprojekt) wird die wirtschaftliche Selbständigkeit partiell aufgegeben.

Virtuelle Unternehmen stellen eine neue Form der Kooperation dar. Sie basieren auf einem auf Langfristigkeit ausgerichteten Unternehmensnetzwerk und dienen der Ergreifung temporärer Marktchancen wie z.B. der Abwicklung eines Bauprojekts. An der Bildung einer virtuellen Unternehmung beteiligen sich, je nach Erfordernis der zu bewältigenden Bauaufgabe, verschiedene Unternehmensteile der Netzwerkteilnehmer vornehmlich im Rahmen ihrer eigenen Kernkompetenzen [18]. Durch die teilnehmenden Unternehmen wird eine maximale Wertschöpfung erzielt. Virtuelle Unternehmen sind extrem flexibel und stark kundenorientiert, da sie in ihrer Form in erster Linie von

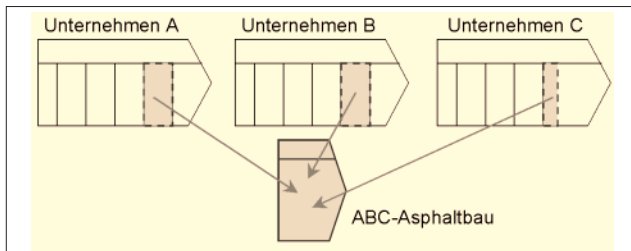


Bild 5. Gründung einer gemeinsamen Beteiligungsgesellschaft
Fig. 5. Establishing of an Associated Firm

der zu erfüllenden Aufgabe bestimmt werden. Sie unterscheiden sich damit stark von herkömmlichen Unternehmensorganisationen, die zu meist hierarchisch und kapazitätsorientiert aufgebaut sind. Durch die sich aus der auftragsbezogenen Organisation ergebende Flexibilität sind virtuelle Unternehmen besonders geeignet, dem Projektcharakter des Baugeschäfts gerecht zu werden [19].

Joint Ventures weisen einen vergleichsweise hohen Intensitätsgrad auf. Sie stellen Gemeinschaftsunternehmen dar, an denen mindestens zwei Kooperationsunternehmen zur Erreichung eines angestrebten Kooperationsziels beteiligt sind [20], [21].

Fusionen bedeuten die wirtschaftliche und rechtliche Vereinigung zweier oder mehrerer Kapitalgesellschaften. Die Vermögensmassen der fusionierenden Unternehmen werden verschmolzen. Hierbei besteht die Möglichkeit, dass eine Gesellschaft die andere aufnimmt oder dass beide ihr Vermögen auf eine neu gegründete Gesellschaft übertragen [22].

4 Verhältnis zum Outsourcing-Partner

Des weiteren ist zu bestimmen, ob ein internes oder externes Outsourcing erfolgen soll.

Ein internes Outsourcing liegt dann vor, wenn ein Leistungsbereich zwar im Konzern- bzw. Unternehmensnetzwerk verbleibt, jedoch im Sinne der Rechnungslegung verselbständigt wird. Auch die Gründung einer Beteiligungsgesellschaft mit einem anderen Unternehmen mit ähnlichen Outsourcing-Absichten wird dabei als internes Outsourcing bezeichnet, obwohl es sich hierbei streng genommen um eine Mischform aus internem und externem Outsourcing handelt. Beim internen Outsourcing lässt sich darüber hinaus noch unterscheiden, ob der Outsourcing-Partner seinen Leistungsbereich ausschließlich seinem bzw. seinen Mutterunternehmen zur Verfügung stellt oder auch anderen Unternehmen, möglicherweise sogar Wettbewerbern der Mutter, anbietet.

Ein externes Outsourcing meint die Leistungsvergabe an Outsourcing-Partner, die sich in keinem Beteiligungsverhältnis zum eigenen Unternehmen befinden. Externe Outsourcing-Partner arbeiten für gewöhnlich für mehrere Auftraggeber. Es kommt nicht selten vor, insbesondere bei einer längerfristigen Geschäftsbeziehung zwischen Outsourcing-Partner und Auftraggeberunternehmen, dass die ehemaligen Kapazitäten (Personal, Inventar, Materialbestände) vom ausgliedernden Unternehmen an den Outsourcing-Partner übergehen.

5 Beispiel aus der Bauwirtschaft

In einer mittelgroßen Stadt in Nordrhein-Westfalen (D) haben sich 1996 drei Straßen und Tiefbauunternehmen dazu entschlossen, ihre bis dahin defizitären Asphaltbauaktivitäten aus ihren Unternehmen auszugliedern und in einer *Beteiligungsgesellschaft* zusammenzuführen. Es erfolgte ein internes Outsourcing (**Bild 5**).

Die Asphaltbauaktivitäten in den einzelnen Unternehmen stellten ehemals nur kleine Einheiten dar. So verfügten zwei der Unternehmen über je zwei Asphaltbaukolonnen und das dritte über nur eine Kolonne, insgesamt also über fünf Einbaukolonnen, sowie zusammen sechs Asphaltfertiger.

Die Motive für diese Outsourcing-Entscheidung werden im Folgenden dargestellt.

5.1 Das Kapazitätsmotiv

Die in den drei Unternehmen vorhandenen Asphaltbaukolonnen waren nur unzureichend ausgelastet. Die Betriebszeit pro Asphaltfertiger betrug maximal 600 Stunden pro Jahr, was einer Auslastung von ca. 55 % entsprach. Bei der Zusammenlegung wurde einer der sechs Asphaltfertiger verkauft. Allein hierdurch ergab sich eine Steigerung der Kapazitätsauslastung von durchschnittlich 600 auf 750 Stunden. Tatsächlich jedoch konnte durch das gemeinsame Outsourcing die Auslastung der Asphaltbaukapazitäten annähernd verdoppelt werden. Die Jahresstundenleistungen der Asphaltfertiger stiegen bereits im zweiten Jahr der Gemeinschaftsunternehmung auf je 1100 Betriebsstunden pro Jahr gegenüber vormals 600. Durch die höhere Auslastung von Geräten und Mannschaften konnten die Kosten im Unternehmen gesenkt, eine Kostenführerschaft gegenüber Mitkonkurrenten erzielt sowie Umsatz und Gewinn gesteigert werden.

5.2 Das Know-how-Motiv

Die Asphaltbaukolonnen wurden in den Unternehmen jeweils von den für eine Baustelle verantwortlichen Bauführern geführt, welche über keinen besonderen Kenntnisse im Asphaltbereich verfügten. Die Anstellung eines Bauführers mit Spezialkenntnissen konnte aufgrund der geringen Größe der operativen Asphalteneinheiten nicht erfolgen. Komplizierte Asphaltierungsarbeiten (z.B. Autobahn- oder Flughafenbeläge) konnten aus diesem Grund nicht durchgeführt werden.

In der neuen Gemeinschaftsunternehmung werden die Asphaltbaukolonnen von einem Bauführer mit langjähriger Erfahrung im Asphaltbereich geführt, der von einem großen Verkehrswegebauunternehmen abgeworben werden konnte. Nach zweijährigem Bestand wurden bereits die ersten Autobahnbeläge sowie ein Teilbereich einer Flughafenstartbahn erneuert.

5.3 Das Führungsmotiv

Gegenüber früher, als der Asphaltbau nicht als Kerngeschäft betrachtet wurde, werden die operativen Einheiten in der neuen Unternehmung nun straff und zentral geführt. Auf diese Weise ließen sich Effizienzreserven erschließen, die ehemals, als die Asphaltierungsarbeiten noch ein Randgeschäft in ihren Betrieben darstellten, unentdeckt blieben.

In dem neuen, kleineren Betrieb ist es des weiteren möglich, die Arbeitszeit über Arbeitszeitkonten zu flexibilisieren. Die in den umsatzstarken Monaten anfallenden Überstunden werden in den umsatzschwachen Wintermonaten abgebaut. Die Durchsetzung dieses Modells wäre in den größeren Mutterbetrieben nicht möglich gewesen.

5.4 Das Spezialisierungsmotiv

Durch die Zusammenfassung der Asphaltbauaktivitäten und das dadurch vergrößerte Auftragsvolumen war es nun auch möglich, Spezialgeräte zu beschaffen, deren Einsatz in den jeweiligen Einzelunter-

nehmen nicht sinnvoll gewesen wäre. Hierzu gehört beispielsweise ein kleiner Gehwegfertiger sowie ein Spezialprühwagen zur effizienteren großflächigen Aufbringung von Asphalttaftklebern. Auch in Spezialbereichen stehen somit nun Spezialgeräte zur Verfügung, die einen rationalen Asphalteinbau ermöglichen und dadurch zur Gesamtproduktivitätssteigerung beitragen.

5.5 Das Vermarktungsmotiv

Die Asphalteinbauaktivitäten der drei Straßen und Tiefbauunternehmen wurden bisher nur in untergeordneter Weise an externe Unternehmen vermarktet. Entsprechende Aufträge als Subunternehmer an andere Straßen und Tiefbauunternehmen ohne eigene Asphaltkapazitäten oder mit Kapazitätsengpässen erfolgten eher passiv und nur als Ergebnis direkter Anfragen.

Nach dem Outsourcing stellt sich diese Situation nun anders dar. Das neue Unternehmen tritt aktiv am Markt auf und bietet seine Leistungen neben den Muttergesellschaften auch anderen Unternehmen an. Es hat einen neuen Unternehmensnamen und eine eigene Marktidentität, wodurch es auch ehemaligen Konkurrenten leichter fällt, bei entsprechendem Bedarf Asphaltierungsaufträge zu vergeben.

5.6 Das Einkaufsmotiv

Durch die Ausgliederung und Zusammenführung der Asphalteinbautätigkeit konnten die Unternehmungen erhebliche Einkaufsvorteile realisieren. Sie treten nun geschlossen gegenüber den beiden örtlichen Asphaltwerken auf und können durch ihr vergleichsweise hohes Einkaufsvolumen entsprechende Preisvorteile realisieren. Gerade in einem Bereich mit einem hohen Materialumschlag wie dem Asphaltbereich lassen sich hieraus beachtliche Kostenvorteile gegenüber den Wettbewerbern erzielen, die einen entscheidenden Beitrag leisten können, den bei den öffentlichen Vergaben vorherrschenden Preiswettbewerb zu gewinnen. Ähnliche Vorteile ergeben sich auch gegenüber den Baumaschinenherstellern.

5.7 Synergetische Erfolgspotenziale

Die gemeinsame Bewirtschaftung des Inventars konnte in diesem Beispiel zu erheblichen Kostenvorteilen führen, die den Anspruch einer Kostenführerschaft besonders im bezuglich des Kapitaleinsatzes und Materialumschlags intensiven Geschäft des Asphalteinbaus umzusetzen halfen. Die gemeinsame Nutzung vorhandener Einrichtungen ermöglichte über die Steigerung der durchschnittlichen Kapazitätsauslastung die effizientere Nutzung der vorhandenen Produktionsfaktoren. Die Realisierung von Synergien und Skalenvorteilen führte zu einer gesteigerten Konkurrenzfähigkeit verbunden mit höherer Qualität der Bauleistungen. Die steigende Auslastung der Geräte sowie des Personals und der Infrastruktur führte zu einer insgesamt verbesserten Kostenstruktur.

6 Schlussbemerkungen

Generell sollte man bei der Planung und Umsetzung von Outsourcing-Maßnahmen multidimensionale Ziele verfolgen. Die Reduzierung der Outsourcing-Maßnahmen auf reine, kurzfristige Kostensenkung führt meist längerfristig zu strategischen und operativen Nachteilen. Bei jedem Outsourcing muss sorgfältig die längerfristige Wirkung in Bezug auf Marktausrichtung, Kundenbedürfnisse, Konkurrenzlage, Substitu-

tionsleistungen am Markt, Wettbewerbsposition, eigene Know-how-Entwicklung, Qualität und Leistungssteuerung sowie Kostensenkungspotenzial überprüft werden. Diese Überprüfung muss die gegenwärtige Situation am Markt und im Unternehmen berücksichtigen sowie längerfristige Potenziale und Entwicklungen einschätzen. Wenn diese Überprüfung aufzeigt, dass gewisse Bereiche des Unternehmens sich eignen, selbständig am Markt aufzutreten, ist das Outsourcing angebracht. Dabei ist zu beachten, dass das Unternehmen seine Wettbewerbsfähigkeit längerfristig durch komparative Konkurrenzvorteile entfaltet. Ferner ist zu beachten, dass die Kernkompetenzen des Unternehmens weiterentwickelt und dass die wichtigen Elemente des Leistungsangebots selbst entwickelt, gesteuert und auch weitgehend ausgeführt werden können. Um die Kundenzufriedenheit zu gewährleisten, müssen die Qualität der Leistungserbringung sowie die Termin- und Kostentreue von den Unternehmen selbst gesteuert werden. Ob dies durch Outsourcing erreicht werden kann, ist im einzelnen sorgfältig zu prüfen. Es muss ferner sicher gestellt werden, dass im Unternehmen das Schlüssel-Know-how von den Mitarbeitern erhalten und weiterentwickelt werden kann. Die Innovationsfähigkeit zur Weiterentwicklung des Leistungsangebots, um die Wettbewerbsvorteile zu erhalten, muss im Unternehmen langfristig gehütet werden. Outsourcing ist heute eine unabdingbare, aber keine hinreichende Unternehmensstrategie, um erfolgreich zu sein.

Literatur

- [1] Köhler-Frost, W. (Hrsg.): Outsourcing – Eine strategische Allianz besonderen Typs, 1. Aufl., Berlin: E. Schmidt-Verlag 1993.
- [2] Koppelman, U.: Outsourcing, 1. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel-Verlag 1996.
- [3] N.N.: Outsourcing-Umfrage – Executive Summary. Hrsg.: PriceWaterhouseCoopers, Zürich 1999.
- [4] Girmscheid, G.: Bauhof- und Bauinventarmanagement als Schlüssel zur Ergebnis- und Liquiditätssteigerung. Hrsg.: Institut für Bauplanung und Baubetrieb, ETH Zürich, Zürich 1999.
- [5] Girmscheid, G.: Restrukturierung von Bauunternehmungen – Chance für die Zukunft ?, Einführungsorientierung. Hrsg.: Institut für Bauplanung und Baubetrieb, ETH Zürich, Zürich 1997.
- [6] Hamel, G.; Prahalad, C.K.: Competing for the Future. Boston: Harvard Business School Press April 1996.
- [7] N.N.: Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit durch das Personalmanagement: benchmarking – outsourcing. Hrsg.: Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V., Köln: Wirtschaftsverlag Bachem 1996.
- [8] Wildemann, H. (Hrsg.): Lean Management, 1. Aufl., Hrsg.: TCW Transferzentrum für Produktionslogistik und Technologiemanagement, Frankfurt 1993.
- [9] Bogaschewsky, R.: Strategische Aspekte der Leistungstiefenoptimierung. In: Koppelman, U.: Outsourcing, 1. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel-Verlag 1996.
- [10] Benkenstein, M.: Die Gestaltung der Fertigungstiefe als wettbewerbsstrategisches Entscheidungsproblem. In: zfbf Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftl. Forschung, Düsseldorf/Frankfurt: Verlagsgruppe Handelsblatt 1994.
- [11] Billeter, T.: IT-Outsourcing. Universität Zürich 1995 (Diss.).
- [12] Wieneke, H.; Prätisch, J.; Beckröge, L.: Outsourcing contra Geschäftsprozess-analyse. In: Betriebswirtschaftl. Blätter Bd.5, Wien 1996.
- [13] Lückefeldt, H.; Kosmol, T.: Fremdbezug durch Outsourcing betriebl. Beschaffungs-funktionen. In: Koppelman, U.: Outsourcing, 1. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel-Verlag 1996.
- [14] Heim, W.: Outsourcing – wettbewerbsfähiger durch optimale Nutzung der Potentiale von Zulieferern. In: io Management, ETH Zürich, 1994, Nr.7/8.
- [15] Friedrich, St.: Outsourcing: Wie strategische Fehler vermieden werden können. In: io Management, ETH Zürich, 1996, Nr.9.
- [16] Leonard-Barton, D.: Wellsprings of Knowledge: Building and sustaining the sources of innovation. Boston: Harvard Business School Press 1995.
- [17] Balling, R.: Kooperationen, Strategische Allianzen, Netzwerke, Joint Ventures und andere Organisationsformen zwischenbetrieblicher Zusammenarbeit in Theorie und Praxis, 2. Aufl., Frankfurt am Main: Peter Lang GmbH, 1998
- [18] Girmscheid, G.: Neue unternehmerische Strategien in der Bauwirtschaft – Systemanbieterwettbewerb und virtuelle Unternehmen. Hrsg.: Institut für Bauplanung und Baubetrieb, ETH Zürich, Zürich 1997.
- [19] Schulte, M.; Girmscheid, G.: Auswege aus dem Dilemma des reinen Preiswettbewerbs – Marktorientierte Lösungsansätze für Bauunternehmen. Hrsg.: Institut für Bauplanung und Baubetrieb, ETH Zürich, Zürich 1998.
- [20] Michel, U.: Wertorientiertes Management strategischer Allianzen. München: Verlag Frank Vahlen GmbH 1996.
- [21] Sattler, A.: Joint Ventures und Kooperationen, Chance für die 90er Jahre. Hrsg: Prof. Dr.-Ing. Wilfried J. Bartz, Technische Akademie Esslingen, Ehningen bei Böblingen: Expert-Verlag 1992.
- [22] Bronder, Ch.; Pritzl, R.: Wegweiser für strategische Allianzen: Meilen- und Stolpersteine bei Kooperationen. Hrsg.: Frankfurter Allgemeine Zeitung GmbH; Wiesbaden: Gabler, 1992