

Make or buy? Die Strategie und nicht Ressourcenknappheit sollte entscheiden

Im dynamischen E-Business gehört der Beizug von externen Dienstleistern zur Tagesordnung. Vor allem KMUs können vom Know-how-Transfer und von reduzierten Kosten profitieren. Doch ist dies auch längerfristig der Fall? *Uwe Leimstoll*



Dr. rer. pol. Uwe Leimstoll studierte Wirtschaftsingenieurwesen an der Fachhochschule Offenburg und Volkswirtschaftslehre an der Universität Freiburg im Breisgau. Nach mehreren Jahren in der Unternehmensberatung promovierte er in Freiburg über Informationsmanagement. Heute arbeitet er als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Kompetenzzentrum E-Business an der Fachhochschule beider Basel. uwe.leimstoll@fhbb.ch

Die Managementtrends der vergangenen Jahre standen stark unter dem Einfluss von Lean Management und der Konzentration auf Kernkompetenzen. Dies gilt sowohl für das Management im Allgemeinen als auch für die Bereiche der Informations- und Kommunikationstechnik (ICT) und des E-Business im Besonderen. Beeinflusst durch diese Trends kam es in Unternehmen nahezu aller Branchen zu Auslagerungsprozessen im grossen Stil, die zum Beispiel als Outsourcing, Spin-offs oder strategische Allianzen bekannt sein dürften.

Die Aufgaben des E-Business werden aufgrund der extrem dynamischen Entwicklung auf dem Markt für Informationstechnologie seit jeher an spezialisierte Dienstleister vergeben. Zum Beispiel

kann beobachtet werden, dass E-Business-Konzepte von Beratungsfirmen entwickelt werden, dass der Betrieb der gesamten Informationsinfrastruktur von IT-Dienstleistern (wie etwa EDS, HP, IBM, Systor) übernommen wird oder dass Kommunikationsaufgaben von externen Callcentern abgewickelt werden. Der Anteil extern bezogener IT-Leistungen macht gemäss Netzreport'3 in Schweizer Unternehmen gut einen Drittel aus.

Umgang mit ICT als Kernkompetenz

Welche Einflussfaktoren bestimmen nun im IT- und E-Business-Management die «Make-or-buy»-Entscheidung? Aus ökonomischer Sicht zielt diese Entscheidung darauf ab, dem Unternehmen einen Wert zu schaffen. Worin die Werte eines Unternehmens bestehen, ist in der Unternehmensstrategie verankert. Der Ausgangspunkt für

die «Make-or-buy»-Entscheidung liegt folglich im strategischen Management. Dessen Aufgabe besteht im Rahmen der Strategieformulierung unter anderem darin, die für den Unternehmenserfolg kritischen Kompetenzen, Fähigkeiten und Ressourcen zu identifizieren und zu entscheiden, wie diese im Unternehmen verfügbar gemacht werden.

Die Frage, ob der Einsatz von Informationstechnik und E-Business zu den erfolgskritischen Leistungen zählt, ist in diesem Rahmen unternehmensindividuell zu beantworten. Je mehr der Erfolg eines Unternehmens von seinen Informationssystemen abhängig ist, desto mehr IT-Kompetenz ist

intern im Unternehmen verfügbar zu machen (Leimstoll 2001). Unter Umständen erhält der Umgang mit Infor-

mationstechnik gar den Stellenwert einer Kernkompetenz.

Die Entscheidung über Outsourcing ist also grundsätzlich mit der Frage nach den jeweils zu entwickelnden Fähigkeiten und den nötigen Ressourcen verknüpft. In der kurzen Frist bedeutet dies, dass die vorhandenen Fähigkeiten und Ressourcen die Outsourcing-Entscheidung dominieren. Langfristig ist es aber sinnvoll, diese Entscheidung an den Eigenschaften der notwendigen Aufgaben zu orientieren und die dazu intern erforderlichen Fähigkeiten und Ressourcen aufzubauen.

Spezialisierungsgrad und Transaktionskosten entscheiden

Für die Frage, für welche IT-Aufgaben eine Empfehlung zur Auslagerung gegeben werden kann, ist zunächst nach strategischen und operativen Aufgaben zu unterscheiden.

«Externe Anbieter verfügen über mehr Know-how, mehr Erfahrung.»

Strategische IT-Aufgaben (strategische Informationssystemplanung, strategische Kontrolle etc.) eignen sich im Grossen und Ganzen nicht für eine Auslagerung. Sie sollten aufgrund ihrer Bedeutung unter massgeblicher Beteiligung eigener Mitarbeiter abgewickelt werden. Dies bedeutet aber nicht, dass damit die Mitwirkung externer Dienstleister ausgeschlossen ist. Die Beziehung beispielsweise eines Beraters für die Entwicklung eines E-Business-Geschäftskonzepts führt zu einem wichtigen Know-how-Transfer in die internen Leistungsprozesse und ergänzt das im Unternehmen bereits vorhandene Wissen.

Im Falle der operativen IT-Aufgaben (Durchführung von E-Business-Projekten, Management des Informatik-Betriebs etc.) kommt ein Outsourcing eher in Betracht. Für die Wahl einer geeigneten Sourcing-Strategie stellt die Transaktionskostenökonomik einen nützlichen ökonomischen Erklärungsansatz dar. Denn die Outsourcing-Entscheidung wird wesentlich beeinflusst von den Transaktionskosten der internen und der externen Aufgabenausführung. Eine Auslagerung von Aufgaben ist auf dieser Grundlage vorteilhaft, falls die Summe aus Produktions- und Transaktionskosten im Falle der externen Leistungserstellung geringer ist als im Falle der internen (Leimstoll 2001).

Aus den Eigenschaften von Transaktionen und Transaktionsbeziehungen lassen sich die Voraussetzungen ableiten, unter denen sich Aufgaben für eine Ausgliederung eignen (siehe Abbildung). Hohe Grössen- und Spezialisierungsvorteile aufseiten externer Dienstleister führen zu Produktionskosten- und Qualitätsvorteilen und begünstigen damit das Outsourcing. Hohe transaktionsspezifische Investitionen und hohe Aufgabensicherheit hingegen sprechen aufgrund der damit verbundenen hohen Transaktionskosten für Insourcing. Schwieriger wird die Entscheidung, wenn hohe Grössen- und Spezialisierungsvorteile des Outsourcing mit hohen Transaktionskosten zusammenfallen. In diesem Falle bietet sich die Form des Cosourcing an, das auf der Basis partnerschaftlicher, längerfristiger Beziehungen geringere Transaktionskosten verursacht. Sind sowohl die Spezialisierungsvorteile als auch die Transaktionskosten bei Outsour-

cing niedrig, so kann sich die Entscheidung nach anderen Kriterien richten, wie etwa nach den kurzfristig verfügbaren eigenen Kapazitäten.

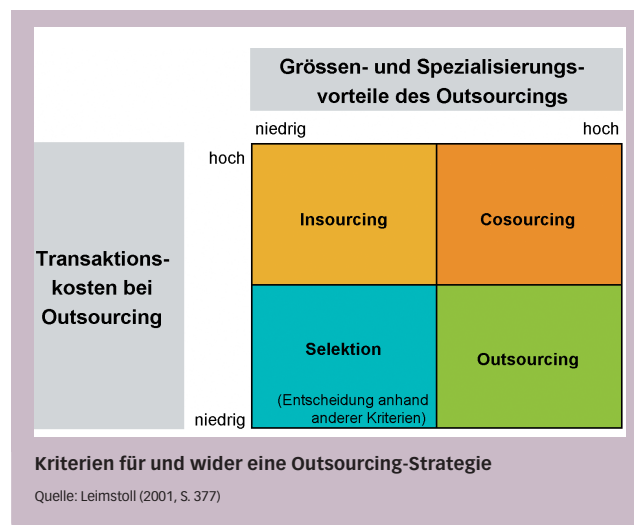
Interne Kompetenzen vernachlässigt

Vor einer Entscheidung zugunsten des Out- oder Cosourcings ist zu berücksichtigen, dass die dabei entstehenden Informationsasymmetrien zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer Gelegenheit zu nicht

Integration wichtiger Mitarbeiter oder geeignete Koordinationsstrukturen. Diese Massnahmen führen wiederum zu erhöhten Transaktionskosten, die bei der Strategiewahl zu berücksichtigen sind. Sehr häufig wird dem Cosourcing der Vorzug zu geben sein, weil dauerhafte Beziehungen eine grössere soziale Nähe schaffen und somit die Gefahr des Opportunismus reduzieren.

Häufig wird auch bei operativen Prozessen und Aufgaben für Insourcing argumentiert, sofern sie für das Unternehmen von strategischer Bedeutung oder für den Unternehmenserfolg kritisch sind. Gerade für die Durchführung von erfolgskritischen E-Business-Projekten kommt aber der Fremdbezug in Betracht, weil Spezialisierungs- und Kapazitätsvorteile in der Regel eine sehr viel schnellere und sicherere Leistungserstellung erwarten lassen, als das bei einer internen Abwicklung der Fall wäre. Vor allem in kleinen und mittleren Unternehmen (KMUs) ist davon auszugehen, dass externe Anbieter über mehr Know-how, mehr Erfahrung und mehr Kapazitäten verfügen – Eigenschaften, die gerade für Projekte mit strategischer Relevanz viel Sinn machen.

Abschliessend ist noch einmal auf die Entwicklung der Fähigkeiten und Kompetenzen im IT- und E-Business-Management zurückzukommen. Dieser Aspekt dürfte vor allem in KMUs zunehmend an Bedeutung gewinnen, da mittlerweile auch KMUs über zum Teil recht grosse IT-Abteilungen verfügen (Leimstoll/Schubert 2002). Eine zunehmende Ausgliederung von IT-Aufgaben verursacht einen steigenden Bedarf an Vertrags- und Beziehungsmanagement. Unternehmensintern sind deshalb Kompetenzen aufzubauen, die es den IT- und E-Business-Verantwortlichen gestatten, die Leistungen der externen Dienstleister zu koordinieren, zu bewerten und zu überwachen oder auf andere Art und Weise einen Anreiz für vertragskonformes Verhalten zu schaffen. Nach innen fungieren die IT-Verantwortlichen als Experten und Ansprechpartner für die Mitarbeiter. Aufgrund der Bedeutung der strategischen Aufgaben sind strategisches Denken und konzeptionelle Fähigkeiten unbedingt im eigenen Unternehmen zu etablieren. Gerade hier haben viele KMUs einen Nachholbedarf.



vertragskonformem Verhalten (Opportunismus) bieten. Aus diesen Gründen werden begleitende Massnahmen erforderlich, wie etwa die Beobachtung oder Bewertung der ausgelagerten Tätigkeiten, der Eigentumsvorbehalt bei spezifischen Investitionen,

Literatur

Leimstoll, Uwe (2001), Informationsmanagement in mittelständischen Unternehmen: Eine mikroökonomische und empirische Untersuchung, Lang, Frankfurt am Main et al. 2001

Leimstoll, Uwe, und Petra Schubert

(2002), E-Commerce-Studie 2002: E-Business in KMU – Einsatz, Potenziale und Strategien, Fachhochschule beider Basel (FHBB), Institut für angewandte Betriebsökonomie (IAB), Arbeitsbericht E-Business Nr. 6, Basel 2002

Netzwoche (Hrsg.) (2002), Netzreport'3: So realisieren Schweizer Unternehmen ihre E-Business-Projekte. Eine Marktstudie der Netzwoche in Zusammenarbeit mit dem Institut für Wirtschaftsinformatik der Universität Bern, Netzmedien AG, Basel 2002, www.netzreport.ch