

Outsourcing – Offshoring – Verlagerung

Herausgeber: Univ.-Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Horst Wildemann

Copyright by TCW Transfer-Centrum GmbH & Co. KG

TCW-report Nr. 54

München 2005

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie;
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Horst Wildemann

Outsourcing – Offshoring – Verlagerung

Leitlinien und Programme

München, Transfer-Centrum GmbH & Co. KG

ISBN 3-937236-28-7

Verlag: TCW Transfer-Centrum GmbH & Co. KG - Leopoldstr. 145, 80804 München - Tel: 089/360-523-11, Fax: 089/361 023 20
eMail: mail@tcw.de, Internet: <http://www.tcw.de>

Alle Rechte, auch die der Übersetzung in fremde Sprachen, vorbehalten. Kein Teil dieses Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form, auch nicht zum Zwecke der Unterrichtsgestaltung, reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet werden.

Was der TCW-report „Outsourcing – Offshoring – Verlagerung“ leistet:

Outsourcing, Offshoring oder Verlagerung sind zentrale Schlagworte einer Diskussion über den Umgang mit Wertschöpfung in unserem Land geworden. Die Reduzierung der Eigenleistungstiefe in der Produktion und zunehmend auch in administrativen Bereichen hat dazu geführt, dass “Made in Germany” heute zum großen Teil außerhalb Deutschlands entsteht. Die Gestaltung einer wettbewerbsfähigen Wertschöpfung ist damit eine wesentliche Zukunftsaufgabe für die Unternehmen. Eine Betrachtung der aktuellen Trends in der Wertschöpfungsgestaltung zeigt, was die Unternehmen planen und vor welche Herausforderungen sie gestellt sind.

Die Wege zur erfolgreichen Gestaltung von Wertschöpfung leiten sich aus den Handlungsbereichen des Wertkettenmanagements, des Leistungsmanagements, des Ressourcenmanagements und des Chancen- und Risikomanagements ab. Die Architektur globaler Wertketten ist dabei eine wesentliche Aufgabe. Globale Leistungen erfordern eine gleichzeitige Realisierung von Individualität und Standardisierung sowie von Kundennähe und globaler Präsenz. Die Ausnutzung global vorhandener Ressourcen überwindet regionale Schranken und basiert auf der Berücksichtigung der „Costs of Ownership“. Letztlich ist eine fundierte Abwägung von Chancen und Risiken fundamentale Managementkompetenz.

Der Autor



Horst Wildemann
(Univ.-Prof. Dr. Dr. h. c. mult.)
Technische Universität München

Redaktionelle Mitarbeit



Dipl.-Ing. MBA Gerhard Baumgärtner
Technische Universität München

Was der TCW-report „Outsourcing – Offshoring – Verlagerung“ leistet:

Outsourcing, Offshoring oder Verlagerung sind zentrale Schlagworte einer Diskussion über den Umgang mit Wertschöpfung in unserem Land geworden. Die Reduzierung der Eigenleistungstiefe in der Produktion und zunehmend auch in administrativen Bereichen hat dazu geführt, dass “Made in Germany” heute zum großen Teil außerhalb Deutschlands entsteht. Die Gestaltung einer wettbewerbsfähigen Wertschöpfung ist damit eine wesentliche Zukunftsaufgabe für die Unternehmen. Eine Betrachtung der aktuellen Trends in der Wertschöpfungsgestaltung zeigt, was die Unternehmen planen und vor welche Herausforderungen sie gestellt sind.

Die Wege zur erfolgreichen Gestaltung von Wertschöpfung leiten sich aus den Handlungsbereichen des Wertkettenmanagements, des Leistungsmanagements, des Ressourcenmanagements und des Chancen- und Risikomanagements ab. Die Architektur globaler Wertketten ist dabei eine wesentliche Aufgabe. Globale Leistungen erfordern eine gleichzeitige Realisierung von Individualität und Standardisierung sowie von Kundennähe und globaler Präsenz. Die Ausnutzung global vorhandener Ressourcen überwindet regionale Schranken und basiert auf der Berücksichtigung der „Costs of Ownership“. Letztlich ist eine fundierte Abwägung von Chancen und Risiken fundamentale Managementkompetenz.

Der Autor



Horst Wildemann
(Univ.-Prof. Dr. Dr. h. c. mult.)
Technische Universität München

Redaktionelle Mitarbeit



Dipl.-Ing. MBA Gerhard Baumgärtner
Technische Universität München

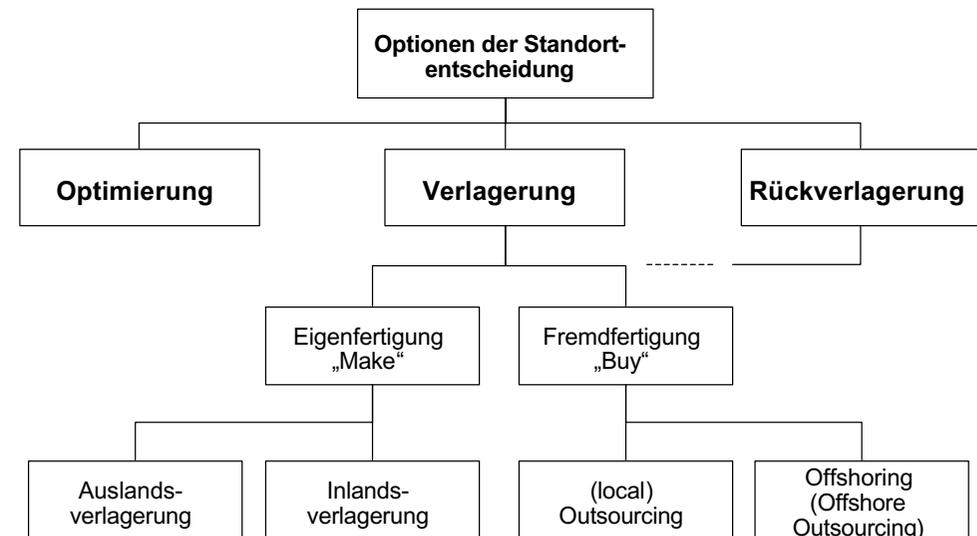
Die Herausforderung besteht nun darin, Antworten auf folgende Fragen zu finden:

- Wie können Unternehmen Ihre Wertschöpfungskompetenz weiter ausbauen und als strategische Erfolgsfaktoren einsetzen?
- Welchen Betrag können Synergien innerhalb globaler Strukturen leisten?
- Wie kann das eigene Leistungsportfolio hinsichtlich globaler Anforderungen strukturiert und erweitert werden?
- Welche Schritte sind notwendig, um fundierte Outsourcing- und Standortentscheidungen zu treffen?
- Welche Methoden unterstützen die Umsetzung?
- Was kann aus Fallstudien übertragen werden?

Der TCW-report zeigt Leitlinien für eine erfolgreiche Wertschöpfungsgestaltung vor dem Hintergrund globaler Herausforderungen. Mit Hilfe der aufgezeigten Methoden kann es gelingen den Entscheidungsprozess der Standortentscheidung zu unterstützen und realistische Szenarien für die eigenen Wertschöpfungsstrukturen zu entwickeln. Instrumente für eine Wettbewerbs- und Wertschöpfungsoffensive zeigen konkrete Wege wie eine Erneuerung der eigenen Wertschöpfung aus ressourcen- und marktbasierter Sicht gelingen kann.

Im Vordergrund steht die Darstellung von handlungsorientierten Ansätzen für eine erfolgreiche Wertschöpfungsgestaltung sowie die Übertragung von Erkenntnissen aus Fallstudien.

Die Optionen der Standortgestaltung ...



⇒ ... gliedern sich in **Optimierung, Verlagerung und Rückverlagerung**. Die Studie konzentrierte sich dabei auf die Optionen mit **Beibehaltung der Wertschöpfung im eigenen Unternehmen**.

<i>Worin liegen die Trends bei der Standortgestaltung?</i>	7
Welche Ziele werden mit Verlagerung und Outsourcing angestrebt?	9
Welche Wirkungen besitzen Verlagerungen und Outsourcing?	10
<i>Hat eigene Wertschöpfung einen Wert?</i>	11
Welchen Nutzen bietet eigene Wertschöpfungskompetenz?	12
Welche Fehlentwicklungen lassen sich erkennen?	14
Welchen Beitrag leistet Wertschöpfung zum Unternehmenswert?	15
<i>Welche Leitlinien ermöglichen eine wettbewerbsfähige Wertschöpfungsgestaltung?</i>	17
Welche Strategien gelten für das Wertkettenmanagement?	17
Welche Strategien gelten im Leistungsmanagement?	29
Wie können Ressourcen optimal genutzt werden?	42
Welche Möglichkeiten eröffnet ein Chancen- und Risikomanagement?	55
<i>Welche Programme führen zu einer Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit?</i>	66
Standortplanung: Welche Standortszenarien sind zu bilden und zu bewerten?	67
Wertstromdesign: Wie sind globale Wertketten zu planen und zu optimieren?	70
Produktivitätsprogramme und Produktionssysteme: Wie lässt sich die Wertschöpfung systematisch optimieren?	72
An- und Auslaufmanagement: Wie lässt sich die Prozessdynamik weltweit beherrschen?	75
Entwicklungspartnerschaften: Wie lässt sich die Innovationsleistung auf mehrere Schultern verlagern?	78
Produktordnungssysteme: Wie lassen sich individuelle Produkte effizient erzeugen?	81

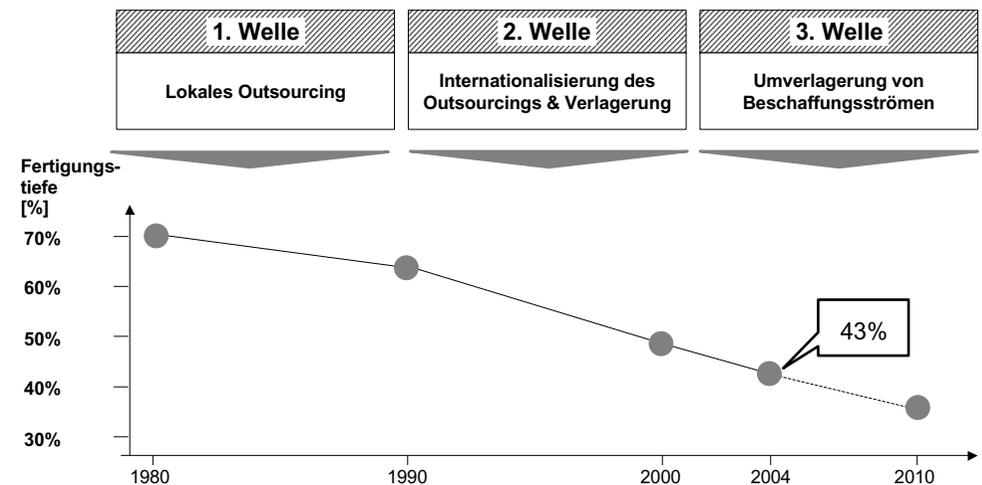
Kundenlösungen: Wie lässt sich das Downstreamgeschäft mit dem Sachprodukt verknüpfen?	84
Logistische Dienstleistungen: Wie lassen sich Dienstleistungen als strategische Waffe im internationalen Vertrieb nutzen?	87
Welche Vorgehensweise unterstützt den Entscheidungsprozess?	90
Schritt 1: Wie lässt sich die eigene Position bestimmen?	93
Schritt 2: Wie entsteht ein strategisches Konzept?	94
Schritt 3: Wie lassen sich Szenarien planen?	95
Schritt 4: Wie lässt sich die Strukturplanung unterstützen?	98
Schritt 5: Welche Instrumente helfen beim Controlling?	99
Was kann von Fallbeispielen gelernt werden?	100
Fallstudie I: Standortentscheidung eines Automobilzulieferers	100
Fallstudie II: Verlagerungsszenarien eines Unternehmens der Verkehrstechnik	102
Fallstudie III: Wertschöpfungsoptimierung eines Automobilzulieferers	104
Welche Erkenntnisse lassen sich ableiten?	106
Bewahren und innovieren	107
Selbermachen und kooperieren	108
Global denken und lokal handeln	109
Literaturverzeichnis	110
Impressum	113

Worin liegen die Trends bei der Standortgestaltung?

Deutsche Unternehmen planen, in den nächsten 5 Jahren jährlich 152.000 Arbeitsplätze zu verlagern (vgl. Wildemann, 2005). Dabei sind es vor allem kleinere und mittelständische Unternehmen, die neue Verlagerungen planen. Diese betreffen nicht nur die Produktion, sondern vermehrt administrative Funktionen sowie Forschung und Entwicklung. Der Verlagerungstrend gewinnt dadurch eine neue Qualität.

Im Rückblick lassen sich drei wesentliche Verlagerungswellen aus Deutschland erkennen. Anfang der 80er Jahre wurde zunächst die Fertigungstiefe reduziert und lokale Zulieferer wurden mit der Produktion der Teile beauftragt. Der steigende internationale Kostendruck führte in der nächsten Stufe zu stärker international ausgerichteten Beschaffungsaktivitäten. Entweder wurde direkt aus dem Ausland beschafft oder die lokalen Zulieferer verlegten ihre Produktion ins Ausland, was zu einer ersten großen Verlagerungswelle in den 90er Jahren führte. Heute stellen wir fest, dass die meisten großen Unternehmen bereits Standorte im Ausland besitzen. Daher findet nun eine Umverlagerung von Beschaffungsströmen statt, die den sich wandelnden Lohnkostenvorteilen folgt. Standorte bleiben dabei immer solange attraktiv, bis ein noch günstigerer Standort gefunden wird, der vergleichbare Rahmenbedingungen bieten kann.

Die dritte Verlagerungswelle ...



... beinhaltet auch die Umverlagerung von Beschaffungsströmen.