

## Trend Insourcing? - Fleig

Insourcing ist ein komplexes Thema, über das verhältnismäßig selten gesprochen wird. Der folgende Fachartikel bietet Antworten auf die Fragen, wie sich Insourcing auf Unternehmen auswirken kann und wie häufig sie damit Erfolg haben.

### 1 Aufgabenstellung: Informationsbeschaffung

Lest den gekürzten Fachartikel „Insourcing – Warum es sich lohnt, selbst zu produzieren“ von Dr. Jürgen Fleig und nutzt anschließend die Tabelle, um die Argumente für bzw. gegen Insourcing und Outsourcing festzuhalten.

### 2 Aufgabenstellung: Detailwissen

Bildet Teams und findet Antworten auf die Fragen zum Text:

- 1) Was ist mit der „verschärften Form des Outsourcing“ gemeint?
- 2) Wie häufig kommen Rückverlagerungen laut ISI vor?
- 3) Was sind die beiden Hauptgründe für das Scheitern der meisten Outsourcingvorhaben?
- 4) Warum behauptet Johanna Joppe, dass Outsourcing nicht immer hilft, Kosten zu sparen?
- 5) Welche fünf Punkte sollten beachtet werden, damit eine geplante Auslagerung eher erfolgreich wird?

## Insourcing - Warum es sich lohnt, selbst zu produzieren

Von Dr. Jürgen Fleig, 25.05.2009, [www.business-wissen.de](http://www.business-wissen.de)

**Outsourcing ist zwar nicht out, doch viele Unternehmen konzentrieren sich langsam wieder auf ihre eigenen Stärken. Die Folge: Zuvor ausgelagerte Produktionsteile oder Prozesse werden vom vermeintlich preiswerten externen Dienstleister zurückgeholt. Gerade in der Wirtschaftskrise kann Insourcing eine sinnvolle strategische Option sein.**

[...] Der Trend ist unverkennbar. Outsourcing, das heißt die Verlagerung von Unternehmensaufgaben, Strukturen und Prozessen an Drittunternehmen verliert insgesamt an Attraktivität. Das gilt gerade dann, wenn mit dem Outsourcing auch einer Verlagerung der Produktion an ausländische Standorte verbunden war. Diese „verschärfte Form des Outsourcing“ war und ist für die Unternehmen mit besonderen Herausforderungen und Problemen verbunden – die nicht alle meisterten. Und einige haben daraus gelernt.

Im deutschen verarbeitenden Gewerbe verlagerten schon im Zeitraum von Mitte 2004 bis Mitte 2006 nur noch 15 Prozent der Betriebe Teile ihrer Produktion ins Ausland, wie eine Studie des Fraunhofer-Instituts für System- und Innovationsforschung (ISI) in Karlsruhe für die Otto-Brenner-Stiftung herausfand. Befragt wurden mehr als 1.600 Unternehmen. Zeitreihenanalysen für die Bereiche Metall- und Elektroindustrie bestätigten: Auf jede vierte bis sechste

Verlagerung folgt innerhalb von vier bis fünf Jahren eine Rückverlagerung. [...] Langfristige negative Entwicklungen an den ausländischen Standorten spielen [...], so die Schlussfolgerung der ISI-Experten, eine untergeordnete Rolle. Vielmehr würden Verlagerungen häufig nicht genügend geplant und zu sehr an kurzfristiger Kosteneinsparung orientiert.

Outsourcing als unternehmensstrategische Antwort auf die Verflechtung der Weltwirtschaft – ein Auslaufmodell? Nicht überall. Im IT-Bereich etwa wird weiter beständig ausgelagert. [...]

### **Outsourcing-Falle: Nicht jede Auslagerung hält, was sie verspricht**

Wer überlegt, Unternehmensaufgaben, Prozesse oder Teile der Wertschöpfungskette auszulagern, führt hauptsächlich drei Vorteile dafür ins Feld: Kostenersparnis, Leistungsverbesserung und die Konzentration auf das Kerngeschäft. Von letzterer versprechen sich auslagernde Unternehmen zuallererst eine Entlastung in den Bereichen, die nicht zu den eigenen Kernkompetenzen gehören. Viele outsourcen auch, um das allgemeine Geschäftsrisiko zu reduzieren, denn durch die Auslagerung werden ein Teil des Risikos sowie die Investitionen vom Outsourcing-Partner getragen. Zu guter Letzt überzeugt viele eine höhere Flexibilität in strategischen Fragen, um auf veränderte Marktgegebenheiten besser reagieren und die Geschäftspolitik im Zweifelsfall anpassen zu können.

Leistungsverbesserungen erhoffen sich auslagernde Unternehmen vor allem durch die Erschließung von externem Know-how und der Hoffnung, durch die Kooperation mit externen Partnern zu Innovationen zu gelangen. Zudem argumentieren die meisten Unternehmen mit Kostenvorteilen und lassen in sogenannten Billiglohnländern der neuen Mitgliedstaaten der Europäischen Union (EU) oder in Asien produzieren. Doch gerade in den neuen EU-Ländern sind die Arbeitskosten in den vergangenen Jahren beständig gestiegen. [...]

Dem Argument, beim Outsourcing würden Personalkosten und Investitionen oft auf mehrere externe Unternehmen verteilt (Economies of scale), es sei also eine bessere Transparenz und Planbarkeit von Kosten gegeben, widerspricht die Managementberaterin Johanna Joppe vehement. [...] Outsourcing helfe keinesfalls immer automatisch, Kosten zu sparen. Im Interview mit dem Manager-Magazin erklärt sie, warum:

*„Es gibt keine Kostentransparenz. Die meisten Unternehmen haben ja schon ihre internen Kosten trotz aufwendiger IT kaum im Griff. Da liegt es auf der Hand, dass bei den externen Kosten meist die totale Intransparenz herrscht.“*

Außerdem werde meistens noch mit Preisen kalkuliert, die auf den Herstellkosten statt auf den Vollkosten basieren. Joppe behauptet: Nur 20 Prozent aller in- und ausländischen Auslagerungen würden mittelfristig für die erhofften Bereiche Kosteneinsparungen von 20 bis 40 Prozent erreichen. Ungefähr 40 Prozent der Outsourcing-Vorhaben würden auf weit weniger Vorteile kommen oder sogar gar nichts bringen. [...] Auf ihrem Kosteneinsparungstrip vergessen viele Unternehmen häufig, dass das Outsourcen von Produktionsteilen oder Prozessen nur mit einem professionellen und konsequenten Risikomanagement durchgeführt werden sollte. [...] Zu den allgemeinen Kostenrisiken gesellen sich noch Leistungsrisiken wie etwa die Gefahr von **Qualitäts- einbußen**. [...] Im schlimmsten Fall fällt später die mindere Produktqualität auf das outsourcende Unternehmen zurück,

das sich dann mit einem gehörigen **Imageschaden** konfrontiert sieht.

## Wenn schon Outsourcing, dann richtig

Wer mit dem Gedanken spielt, Produktionsteile auszulagern, sollte auf diesen Schritt also gut vorbereitet sein. Johanna Joppe erklärt, welche fünf Bedingungen es braucht, damit Outsourcing nicht zum Reinform, sondern zum Erfolgsfall wird:

1. Outsourcing muss sich rechnen, das heißt nur eine **Vollkostenrechnung** ist geeignet, um die endgültige finanzielle Belastung zu erfahren.
2. Beim **Outsourcing-Partner** sollte man ganz besonders wählerisch sein [...]; schließlich erhält das beauftragte Unternehmen wichtige und sensible Unternehmensdaten.
3. Alle **auszulagernden Prozesse** müssen quantitativ nach **Kosten, Aufwand, Art und Umfang der Leistung erfasst** werden; so weiß der Partner, was er leisten muss und die eigenen Preise können besser mit denen des Partners verglichen werden.
4. Der **Kontakt** zwischen dem auslagernden Unternehmen und dem Partner muss auf allen Ebenen institutionalisiert werden.
5. Wer ins Ausland outsourct, muss ich im Klaren sein, dass dort andere **kulturelle Gepflogenheiten** herrschen; ohne ausreichende Vorbereitung [...], kann es sehr schwierig werden.

## Hohe Fertigungstiefe: Insourcing als Option in der Krise

[...] Gerade in Zeiten unausgelasteter Kapazitäten wie in der aktuellen Krise könne Insourcing eine strategische Option werden. [...] Eine automatische Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit sei aber dadurch noch lange nicht gegeben. Für Steffen Kinkel, Leiter des Competence Centers Industrie- und Serviceinnovationen am Fraunhofer ISI, liegen die Vorteile von Insourcing auf der Hand: Niedrigere Kosten durch verminderte Abstimmungsprozesse, erhöhte Flexibilität in Engpasssituationen, dynamischere Steuerung von Kapazitäten und Kernkompetenzen der Fertigung bleiben im Unternehmen. [...]

Quelle: <http://www.business-wissen.de/artikel/insourcing-warum-es-sich-lohnt-selbst-zu-produzieren/>

## Vor- und Nachteile im Überblick

Outsourcing	
😊	😞

Insourcing	
😊	😞