

Femerling
Strategische Auslagerungsplanung

GABLER EDITION WISSENSCHAFT

Christian Femerling

Strategische Auslagerungsplanung

Ein entscheidungstheoretischer
Ansatz zur Optimierung
der Wertschöpfungstiefe

Mit einem Geleitwort
von Prof. Dr. Gösta B. Ihde

Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Die Deutsche Bibliothek - CIP-Einheitsaufnahme

Femerling, Christian:

Strategische Auslagerungsplanung : ein entscheidungstheoretischer Ansatz zur Optimierung der Wertschöpfungstiefe / Christian Femerling.

Mit einem Geleitw. von Gösta B. Ihde.

- Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

(Gabler Edition Wissenschaft)

Zugl.: Mannheim, Univ., Diss., 1996

ISBN978-3-8244-6460-9

ISBN 978-3-663-01193-4 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-663-01193-4

Gabler Verlag, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden

© Springer Fachmedien Wiesbaden 1997

Ursprünglich erschienen bei Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden 1997

Lektorat: Claudia Splittgerber / Brigitte Knöringer



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Höchste inhaltliche und technische Qualität unserer Produkte ist unser Ziel. Bei der Produktion und Auslieferung unserer Bücher wollen wir die Umwelt schonen: Dieses Buch ist auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, daß solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

GELEITWORT

Die Verringerung der Wertschöpfungstiefe und die Auf- bzw. Abgabe von Geschäftsfeldern bestimmen wesentlich den gegenwärtigen Wandel der Industriestrukturen. Aus unternehmerischer Sicht werden diese Veränderungen im Sinne der Konzentration auf Kernkompetenzen und Kerngeschäfte als zeitgemäße Strategien zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit und Steigerung des Unternehmenswertes gesehen. Dabei ist es unstrittig, daß infolge der Öffnung der Märkte und Globalisierung des Wettbewerbs an nationalen Grenzen und Bedingungen orientierte Wertschöpfungstiefen überdacht und neu justiert werden müssen.

Jedoch läßt sich der Eindruck nicht vermeiden, daß nunmehr nach der Diversifizierungswelle der achtziger Jahre unter dem Motto 'lean management' vielfach aus einer temporären Lage oder gar einer flüchtigen Mode folgend Auslagerungsentscheidungen getroffen werden ohne Berücksichtigung der strategischen Wirkungen. Kurzfristige Make-or-buy-Kostenvergleiche sind zur Bestimmung der optimalen Wertschöpfungstiefe ungeeignet. Dies um so mehr, als optimale Fertigungstiefen nicht nur eine Kostenfrage sind. (Des-) Integrationsentscheidungen haben einen großen Einfluß auf die Anpassungsfähigkeit von Unternehmungen an Marktveränderungen und technische Entwicklungen. Diese Flexibilität der Wertschöpfungsketten gewinnt im Zeitwettbewerb immer größere Bedeutung. Schließlich ist bei der Beurteilung alternativer Fertigungstiefen zu beachten, daß die institutionelle Gliederung von Wertschöpfungsketten ein Kontraktproblem ist mit einer Vielzahl innovativer Gestaltungsmöglichkeiten der Arbeitsteilung und Zusammenarbeit.

Vor diesem Hintergrund ist eine Auslagerungsplanung erforderlich, die Auslagerungsbedarfe, Auslagerungsanlässe, Auslagerungsalternativen und vor allem die strategischen Auswirkungen von Auslagerungen auf Wettbewerbsfähigkeit und Wert von Unternehmungen umfaßt. Besonderes Gewicht haben dabei die Früherkennung von Auslagerungserfordernissen und die Aufdeckung von Auslagerungspotentialen. Hierzu entwirft Fernerling ein umfassendes Planungssystem, auf dessen Grundlage Wettbewerbs- und Wertsteigerungswirkungen von Auslagerungen beurteilt werden können. Vergleichsrechnungen, die mögliche Auslagerungen in allen für die Unternehmungen relevanten Wirkungen und die gesamte Lebensdauer erfassen, also die strategische Wertentwicklung in Unternehmungen abbilden, müssen auf die Kapitalwerte der auslagerungsinduzierten Ein- und Auszahlungsströme zurückgeführt werden. Mit Hilfe der vorgestellten Auslagerungsrechnung können Auslagerungsentscheidungen auf eine solidere Basis gestellt und die Strategien zur Optimierung der Wertschöpfungstiefe unterstützt werden.

VORWORT

Die Reduzierung der Wertschöpfungstiefe durch Auslagerung an Zuliefer- und Dienstleistungsunternehmen wird von vielen Unternehmen zunehmend als wesentliche Strategie zur Sicherung ihrer Wettbewerbsfähigkeit angesehen. Entscheidungen über die Wertschöpfungstiefe wurden in der betriebswirtschaftlichen Theorie und in der unternehmerischen Praxis bislang überwiegend unter kurzfristigen Gesichtspunkten mit Hilfe von Kostenvergleichsrechnungen behandelt, was aufgrund der umfangreichen Planungs- und Entscheidungsinhalte, die mit der Bestimmung der Wertschöpfungstiefe verbunden sind, nicht ausreicht.

Vor allem galt es, die mit der Reduzierung der Wertschöpfungstiefe verbundenen strategischen Implikationen zu untersuchen. Für die Möglichkeit, dies im Rahmen einer Dissertation zu tun, und für die konstruktive Betreuung bin ich meinem Doktorvater, Herrn Prof. Dr. Gösta B. Ihde, zu großem Dank verpflichtet. Bedanken möchte ich mich auch herzlich bei Herrn Prof. Dr. Peter Eichhorn für die Übernahme des Korreferats.

Weiterer Dank gebührt meinen lieben Kollegen am Lehrstuhl, die zu einer wissenschaftlichen Auseinandersetzung stets bereit waren. Besonderen Anteil am Gelingen der Arbeit haben dabei Frau Gertraud Breit und Herr Oliver Janz, die mit unglaublicher Geschwindigkeit und höchster Akribie die Erstellung des Textes und der Abbildungen durchführten. Dafür sei ihnen allen herzlich gedankt.

Das Entstehen einer solchen Arbeit wird erst durch ein privates Umfeld möglich, das viel Verständnis und viel Geduld aufbringt. Beides haben mir meine Frau Susann und meine beiden Söhne Daniel und David über viele Jahre gegeben. Dafür danke ich ihnen sehr.

Christian Femerling

Inhaltsverzeichnis

1	Reduzierung der Wertschöpfungstiefe durch Auslagerung als Wettbewerbsstrategie	1
1.1	Bedeutung der Thematik	1
1.2	Begriffliche Grundlagen und Abgrenzung des Untersuchungsgegenstandes	8
1.3	Vorgehensweise und Zielsetzung der Arbeit	13
2	Notwendigkeit und Anforderungen einer strategischen Auslagerungsplanung	17
2.1	Kritische Betrachtung bisheriger Auslagerungsprozesse	17
2.1.1	Behandlung der Auslagerungsplanung im Planungssystem der Unternehmung	17
2.1.2	Vorhandene Instrumente und Methoden	20
2.1.2.1	Methoden des Wirtschaftlichkeitsvergleichs	20
2.1.2.2	Unternehmensstrategische Ansätze	23
2.1.2.3	Transaktionskostenansatz	25
2.2	Konzeption eines Ansatzes zur strategischen Auslagerungsplanung	31
2.2.1	Anforderungen an eine strategische Auslagerungsplanung	31
2.2.2	Prozeßdarstellung der strategischen Auslagerungsplanung	39
3	Entwicklung eines Analyse- und Frühwarnsystems zur Identifikation von Auslagerungspotentialen	44
3.1	Grundlegende Anforderungen und Vorgehensweise	44
3.1.1	Ermittlung des Informationsbedarfs	44
3.1.2	Bestimmung von Frühwarnindikatoren	47
3.1.3	Ermittlung und Systematisierung relevanter Beobachtungsbereiche	49
3.1.4	Spezifizierung möglicher Auslagerungsanlässe	57
3.2	Analyse und Prognose von Auslagerungspotentialen mit Hilfe des Wertkettenmodells	60
3.3	Analyse unternehmensinterner Beobachtungsbereiche und Möglichkeiten zur Ermittlung von Auslagerungsindikatoren	64
3.3.1	Informationen über die verfolgten Unternehmensziele und Unternehmensstrategien	64
3.3.2	Informationen über fertigungstiefenrelevante Erfolgsfaktoren	76
3.3.2.1	Ressourcenausstattung und Kernkompetenzen	76
3.3.2.2	Wertschöpfungssituation	83
3.3.2.3	Kostensituation	91

3.3.2.4	Differenzierungspotential	102
3.3.3	Informationen über produktbezogene Auslagerungsindikatoren	108
3.3.3.1	Programmstruktur	108
3.3.3.2	Altersstruktur	110
3.3.3.3	Umsatzstruktur	112
3.3.3.4	Deckungsbeitragsstruktur	113
3.3.4	Informationen über prozeßbezogene Auslagerungsindikatoren	118
3.3.4.1	Position in der Wertschöpfungskette	118
3.3.4.2	Verwendete Fertigungsmethoden	124
3.3.4.3	Produktionstechnische Voraussetzungen einer Auslagerung	132
3.4	Analyse unternehmensexterner Beobachtungsbereiche und Möglichkeiten zur Ermittlung von Auslagerungsindikatoren	136
3.4.1	Marktbezogene Informationen	136
3.4.1.1	Informationen über die Absatzmärkte	136
3.4.1.2	Konsumentenbezogene Informationen	138
3.4.1.3	Informationen über industrielle Abnehmer	143
3.4.2	Informationen über die Branche und die Konkurrenz	147
3.4.2.1	Informationen über die Branchenstruktur	147
3.4.2.2	Informationen über das Konkurrentenverhalten	158
3.4.3	Informationen über die Beschaffungsmärkte	169
3.4.3.1	Beschaffungsmarktbezogene Informationen	169
3.4.3.2	Lieferantenbezogene Informationen	179
3.4.4	Informationen über die technische und technologische Entwicklung	184
3.4.4.1	Analyse der unternehmensinternen technologischen Entwicklung	184
3.4.4.2	Analyse der unternehmensexternen technologischen Entwicklung	190
3.4.5	Informationen über die sonstige Umwelt	193
3.5	Bestimmung des Auslagerungsbedarfs durch Bewertung der Indikatorgrößen aus den Beobachtungsbereichen	197
4	Auslagerungsentscheidung	203
4.1	Anforderungen an eine Auslagerungsentscheidung	203
4.2	Wirkungen einer Auslagerungsentscheidung	209
4.2.1	Kostenwirkungen der Auslagerung	209
4.2.1.1	Abbaufähigkeit fixer und variabler Kosten	209
4.2.1.2	Folgekosten einer Auslagerung	214

4.2.1.3	Kostenwirkungen der Interdependenzen	218
4.2.2	Erlöswirkungen der Auslagerung	221
4.2.3	Liquiditätswirkungen der Auslagerung	223
4.2.4	Risikowirkungen der Auslagerung	224
4.3	Bisherige Entscheidungsmethoden und Entscheidungskriterien	229
4.3.1	Standardansatz der Produktionsprogrammplanung	229
4.3.2	Modell der Preisobergrenze	234
4.3.3	Direktbewertungsverfahren	237
4.4	Aufbau einer Auslagerungsrechnung	241
4.4.1	Anforderungen an eine Auslagerungsrechnung	241
4.4.2	Konzeption einer einzelkostenorientierten Auslagerungsrechnung	243
4.4.2.1	Bestimmung auslagerungsrelevanter Bezugsobjekte	243
4.4.2.2	Aufbau von Grund- und Auswertungsrechnungen	248
4.4.2.3	Durchführung einer auslagerungsbezogenen Auswertungsrechnung	251
4.5	Entscheidungsfindung mit Verfahren der (Des-) Investitionsrechnung	255
4.5.1	Anwendung des Kapitalwertkriteriums	255
4.5.2	Bestimmung des strategischen Wertes von Auslagerungsstrategien	261
4.6	Kontrolle der Auslagerungsentscheidung	270
5	Zusammenfassung und Würdigung des Ansatzes	273
	Literaturverzeichnis	275

Verzeichnis der Abbildungen

Abb. 1:	Abnehmende Wertschöpfungstiefen ausgewählter Branchen	4
Abb. 2:	Vertikale und horizontale Arbeitsteilung	8
Abb. 3:	Abgrenzung der Auslagerungsplanung	9
Abb. 4:	Einordnung der Reduzierung der Fertigungstiefe	12
Abb. 5:	Struktur und Vorgehensweise der Arbeit	16
Abb. 6:	Stellung der Auslagerungsplanung in der Unternehmungsplanung	18
Abb. 7:	Make-or-buy-Entscheidungsgrenzen	22
Abb. 8:	Strategieempfehlungen für eigenerstellte Leistungen unter Berücksichtigung von Auslagerungsbarrieren	28
Abb. 9:	Auslagerungsplanung im Rahmen der betrieblichen Teilpläne	34
Abb. 10:	Betrachtungsebenen der Auslagerungsplanung	36
Abb. 11:	Überblick über relevante Auslagerungsalternativen und -formen	38
Abb. 12:	Beobachtungsbereiche und Indikatoren eines auslagerungsbezogenen Frühwarnsystems	55
Abb. 13:	Identifikation eines Auslagerungsbedarfs	60
Abb. 14:	Grundmodell der Wertkette	61
Abb. 15:	Auslagerungsbezogenes Wertkettenmodell	62
Abb. 16:	Produkt-Markt-Matrix	64
Abb. 17:	Grundschemata des Marktattraktivität-Wettbewerbsvorteil-Portfolios	67
Abb. 18:	Strategisches Produktportfolio	68
Abb. 19:	Lückenanalyse	72
Abb. 20:	Stärken-Schwächen-Analyse mit expliziter Berücksichtigung der Wertschöpfungstiefe	79
Abb. 21:	Wertkettenbezogene Stärken-Schwächen-Analyse	80
Abb. 22:	Grundstruktur der Kompetenzenportfolios	82
Abb. 23:	Geschäftssystemanalyse auf der Basis von Wertschöpfungsketten	84
Abb. 24:	Komplexitätsbezogenes Wertschöpfungsportfolio	86
Abb. 25:	Fertigungstiefenbezogene Normstrategien	87
Abb. 26:	Analyse der Wertschöpfungsstruktur	88
Abb. 27:	Produktionsstufenbezogene Analyse der Kosten- und Wertschöpfungsverläufe	89
Abb. 28:	Entwicklung der Anteile von Gemeinkosten und direkten Fertigungslohnkosten an der Wertschöpfung amerikanischer Unternehmen	93
Abb. 29:	Analyse der Kostenstruktur	94
Abb. 30:	Break-even-Analyse	99

Abb. 31:	Zeitbezogene Break-even-Analyse für eine Auslagerungsentscheidung	101
Abb. 32:	Prozeßspezifische mindestoptimale Betriebsgrößen in der Automobilindustrie	120
Abb. 33:	Ausprägungen der Reihenfolge der Fertigung	123
Abb. 34:	Positionierungsmodell für Produktteile	141
Abb. 35:	Zukünftige Entwicklung der Abnehmer-Zuliefer-Beziehung	144
Abb. 36:	Modell der Wettbewerbsstruktur	148
Abb. 37:	Das Branchenentwicklungsmodell von <i>Abernathy/Utterback</i>	152
Abb. 38:	Produkt-Prozeß-Matrix	153
Abb. 39:	Das Modell der Industriekostenkurve	157
Abb. 40:	Struktur der strategischen Gruppen in einer hypothetischen Branche	159
Abb. 41:	Der Outpacing-strategy-Ansatz	162
Abb. 42:	Material- und Lieferantenportfolio	175
Abb. 43:	Strategische Konsequenzen der Positionierung im Einkaufsportfolio	177
Abb. 44:	Das Technologieportfolio	186
Abb. 45:	Technologiesegmentierung	187
Abb. 46:	Soll-Werte und Toleranzgrenzen einer Informationsgröße	197
Abb. 47:	Ziele von Auslagerungsentscheidungen	204
Abb. 48:	Einflußgrößen von Auslagerungen im ROI-Schema	207
Abb. 49:	Die geteilte Erfahrung am Beispiel von Vorprodukten	220
Abb. 50:	Bezugsobjekthierarchien für die strategische Auslagerungsplanung	245
Abb. 51:	Beispiel einer auslagerungsbezogenen Grundrechnung mit hierarchischer Gliederung von Kostenkategorien und Auslagerungsobjekten	252
Abb. 52:	Modell des Shareholder Value	266
Abb. 53:	Verbindung des Wertkettenmodells mit dem Wertsteigerungsmodell	270

Verzeichnis der Tabellen

Tab. 1:	Berechnung der Wertschöpfung	3
Tab. 2:	Vorteile hoher bzw. geringer Wertschöpfungstiefen	24
Tab. 3:	Zusammenfassende Beurteilung der bisherigen Ansätze und Methoden	30
Tab. 4:	Auslagerungsrelevante Elemente von Produktionsstrategien	74
Tab. 5:	Unternehmensziel- und -strategiebezogene Auslagerungsindikatoren	75
Tab. 6:	Aufbau einer Potentialanalyse	77
Tab. 7:	Überblick kostentreibender Faktoren	96
Tab. 8:	Fertigungstiefenrelevante Erfolgsfaktoren und Auslagerungsindikatoren	107
Tab. 9:	Produktbezogene Erfolgsfaktoren und Auslagerungsindikatoren	117
Tab. 10:	Prozeßbezogene Erfolgsfaktoren und Auslagerungsindikatoren	132
Tab. 11:	Absatzmarktbezogene Auslagerungsindikatoren	147
Tab. 12:	Branchenbezogene Auslagerungsindikatoren	168
Tab. 13:	Kriterien zur Bestimmung der Lieferanten- und Abnehmermacht	175
Tab. 14:	Beschaffungsmarktbezogene Auslagerungsindikatoren	183
Tab. 15:	Indikatoren für die Lebenszyklusphase von Technologien	189
Tab. 16:	Technologiebezogene Auslagerungsindikatoren	193
Tab. 17:	Auslagerungsindikatoren der sonstigen Umwelt	196
Tab. 18:	Prozeßkostenbasierte Beschaffungskalkulation	217
Tab. 19:	Fertigungstiefenbezogene Ansätze zur Produktionsprogrammplanung	233
Tab. 20:	Bewertung von Auslagerungsalternativen mit Hilfe der Nutzwertanalyse	240
Tab. 21:	Vergleichender Überblick der Bewertungsverfahren	264