

Outsourcing von Dienstleistungen

Ergebnisse einer Unternehmensbefragung der Industrie- und Handelskammern in Baden-Württemberg



Die Industrie- und Handelskammern
in Baden-Württemberg

Impressum

Universität Stuttgart

Betriebswirtschaftliches Institut

Lehrstuhl für Planung und Strategisches Management



Im Auftrag der Industrie- und Handelskammern in Baden-Württemberg

Mit freundlicher Unterstützung des Wirtschaftsministeriums Baden-Württemberg



Baden-Württemberg

WIRTSCHAFTSMINISTERIUM

Alle Angaben wurden mit größter Sorgfalt erarbeitet und zusammengestellt. Für die Richtigkeit und Vollständigkeit des Inhalts sowie für zwischenzeitliche Änderungen übernehmen die Industrie- und Handelskammern in Baden-Württemberg sowie der Lehrstuhl für Planung und Strategisches Management der Universität Stuttgart keine Gewähr.

Für die Herausgeber:

Industrie- und Handelskammer Region Stuttgart

Jägerstraße 30

70174 Stuttgart

info@stuttgart.ihk.de

www.stuttgart.de

Ansprechpartner: Jürgen Leinwand

Telefon 0711 2005-270

Telefax 0711 2005-369

juergen.leinwand@stuttgart.ihk.de

Die Studie wurde im Auftrag der Industrie und Handelskammern in Baden-Württemberg erstellt vom Betriebswirtschaftlichen Institut

Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre,

Betriebswirtschaftliche Planung und Strategisches Management

Universität Stuttgart

1. Auflage Juli 2007: Prof. Dr. Erich Zahn, Dipl.-Kfm. Kai Ströder, Dipl.-Kfm. Christian Unsöld

kai.stroeder@bwi.uni-stuttgart.de, christian.unsoeld@bwi.uni-stuttgart.de

www.planung.bwi.uni-stuttgart.de

© 2007

Die Industrie- und Handelskammern in Baden-Württemberg, Stuttgart

Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck oder Vervielfältigung auf Papier und elektronischen Datenträgern sowie Einspeisung in Datenetze nur mit Genehmigung des Herausgebers.

■ Inhalt	Seite
▪ Kurzzusammenfassung	2
▪ Ausgangssituation und Konzeption der Studie	3
▪ Struktur und Leitfragen des Fragebogens	4
▪ Ablauf der Befragung	5
▪ Die Begriffsdefinition des Outsourcing und der Dienstleistung in der Befragung	6
▪ Wirtschaftsbereiche und Branchen der befragten Unternehmen	7
▪ Mitarbeiteranzahl und Führungsform der befragten Unternehmen	8
<hr/>	
▪ Die Erbringung von benötigten Dienstleistungen	9
▪ Hauptsächlich fremdbezogene Dienstleistungen	10
▪ Hauptsächlich selbsterbrachte Dienstleistungen	12
▪ Faktoren mit Einfluss auf die Entscheidung für das Outsourcing von Dienstleistungen	14
▪ Faktoren mit Einfluss auf die Entscheidung gegen das Outsourcing von Dienstleistungen	16
▪ Die Einsparuntergrenze für die externe Vergabe von Dienstleistungen	18
▪ Anteil an Dienstleistungen, die durch Outsourcing ausgelagert sind	19
<hr/>	
▪ Hierarchieebenen bei der Entscheidung zum Outsourcing	21
▪ Kriterien bei der Wahl des Partners zum Outsourcing von Dienstleistungen	22
▪ Anteil der fremdbezogenen Dienstleistungen innerhalb eines 50 Kilometer-Radius	24
▪ Die wichtigsten Faktorkombinationen bei der Vergabe von Dienstleistungen an einen Outsourcing Partner	26
<hr/>	
▪ Kriterien, mit denen Unternehmen die Qualität von ausgelagerten Dienstleistungen bewerten	27
▪ Die Dauer von Outsourcing-Verträgen / -Partnerschaften	28
▪ Die Einhaltung von Zielkriterien und die wichtigsten Gründe für eine vorzeitige Beendigung einer Outsourcing-Partnerschaft	29
▪ Beeinflussung von Kundenbeziehungen durch Outsourcing von Dienstleistungen	32
▪ Stärken und Schwächen der Dienstleister im Erhebungsraum	34
<hr/>	
▪ Erwartete Veränderungen in den nächsten 5 Jahren, die nur durch Outsourcing von Dienstleistungen realisierbar sind	35
▪ Differenzierte Betrachtung des Outsourcing von Dienstleistung als Instrument zur strategischen Neuausrichtung	38
▪ Differenzierte Betrachtung der Faktoren des Outsourcing von Dienstleistungen	40
▪ Potenzialeinschätzung des Outsourcing von Dienstleistungen	43
▪ Betrachtung einiger Faktoren in weiteren Zusammenhängen	47
▪ Branchenspezifische Besonderheiten der Studie	48
▪ Vergleiche mit der Studie „Auswirkungen des Outsourcing von Dienstleistungen in der Region Stuttgart“	58

■ Kurzzusammenfassung

Outsourcing – kein Mittel zum Personalabbau

Der Begriff Outsourcing wurde lange Zeit untrennbar mit radikalen Restrukturierungen und einer damit verbundenen Freisetzung nicht mehr benötigten Personals gleichgesetzt. Stellenabbau, massives Einsparen von Kosten und Verlagerungen von Leistungen ins Ausland waren als nicht gerade positive Assoziationen der öffentlichen Diskussion um Outsourcing permanent präsent. Die in dieser Studie erhobenen Daten zeigen deutlich, dass Outsourcing nach wie vor in erster Linie mit der Absicht der Kosteneinsparung angewendet wird. Die plakative Formel, dass Leistungen nur dann ausgelagert werden wenn sie extern besser und/oder billiger bezogen werden können, ist ein inhärentes Kriterium, wenn es um den Bezug externer Leistungen geht. Doch es gilt zu differenzieren:

Die Faktoren des Personalabbaus und der daraus möglicherweise entstehenden arbeitsrechtlichen Probleme spielen im Vergleich mit allen in dieser Studie erhobenen Kriterien eher eine untergeordnete Rolle in den Unternehmen.

Anspruchsvolle Dienstleistungen im Fokus

Unternehmen beziehen externe Dienstleistungen mit dem Ziel, langfristig bessere Wettbewerbspositionen einzunehmen. Die Langfristigkeit wird durch die Angaben zu den Vertragslaufzeiten in der Studie unterstrichen. Dabei sollen hauptsäch-

lich vorhandene Ressourcen ergänzt, neue Potenziale (intern wie extern) besser genutzt und auch Umstrukturierungen umgesetzt werden.

Die Absicht durch Outsourcing Personal abzubauen wird nur von wenigen Unternehmen verfolgt. Es wird vielmehr versucht durch Outsourcing die Flexibilität zu steigern, die eigenen Ressourcen konzentrierter einzusetzen, Know-how zu erweitern, Technologiezugang zu erhalten und die eigene Qualität von Produkten und Prozessen zu optimieren. Insbesondere bei anspruchsvollen Dienstleistungen haben die genannten Faktoren einen deutlichen Bedeutungszuwachs erfahren.

Gerade die anspruchsvollen Dienstleistungen müssen allerdings auch den sehr hohen Anforderungen der Bezieher dieser Leistungen gerecht werden, was laut den erhobenen Daten nicht immer gelingt.

Regionale Dienstleister bevorzugt

Wenn anspruchsvolle Dienstleistungen benötigt werden, die hohen Qualitätsanforderungen gerecht werden müssen, wenn spezifisches Know-how gefragt ist und wenn ein hoher Abstimmungsbedarf bzw. eine intensive Zusammenarbeit zur Erstellung nötig ist, werden regionale Anbieter von Dienstleistungen bevorzugt. Auch bei der direkten Erhebung der Faktoren, die bei der Wahl des Dienstleistungspartners herangezogen werden, wird die regionale Nähe deutlich höher gewertet als in Vergleichsstudien.

■ Ausgangssituation und Konzeption der Studie

Im Auftrag der IHK Region Stuttgart wurde bereits 1995 eine Studie vom Lehrstuhl für Planung und Strategisches Management der Universität Stuttgart durchgeführt, die als gedanklicher Ausgangspunkt für die nun vorliegende Studie gesehen werden kann.

Die zu diesem Zeitpunkt richtungweisende Umfrage mit dem Titel „Auswirkungen des Outsourcing von Dienstleistungen in der Region Stuttgart“, mündete in einem viel beachteten und wegen seiner anhaltenden Relevanz noch heute nachgefragten „Leitfaden zum Outsourcing von unternehmensnahen Dienstleistungen“.

Die von der IHK Region Stuttgart initiierte, durch das Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg unterstützte und durch die intensive Zusammenarbeit der Industrie und Handelskammern Baden-Württembergs realisierte Studie „Outsourcing von Dienstleistungen 2007“, stellt die konsequente Weiterführung der wissenschaftlich fundierten Auseinandersetzung mit dem auf Arbeitsteilung basierenden Outsourcing in der Praxis dar. Nachdem sich die Erhebung 1995 auf die Unternehmen der Region Stuttgart beschränkte, erfolgte 2007 eine Ausweitung des Erhebungsraumes auf das gesamte Bundesland Baden-Württemberg.

Der Gestaltung des verwendeten Fragebogens, als Instrument der quantitativen empirischen Forschung, wurde eine qualitative Studie vorangestellt. Zu diesem Zweck durchgeführte Experteninterviews identifizierten relevante, aktuelle Fragestellungen des Outsourcing von Dienstleistungen in der Unternehmenspraxis. Mit diesem Vorgehen konnten bisher nicht offensichtliche Problemstel-

lungen, Herausforderungen und Chancen, die speziell das Outsourcing von Dienstleistungen betreffen, herausgearbeitet werden.

Die in den Expertengesprächen gefundenen neuen Aspekte wurden im Anschluss operationalisiert. Auf dieser Grundlage konnte ein in seiner konzeptionellen Struktur und dem damit verbundenen Umfang sehr umfassend und tiefgehend ausgelegter Fragebogen erarbeitet werden. Die durch die Interviews erhobenen qualitativen Merkmale und die daraus abgeleiteten Hypothesen sind maßgeblich für die erstellte Fragebogenstruktur. Durch die statistische Auswertung der Rückläufer erfolgte abschließend eine quantitative Verifizierung der Hypothesen zum Outsourcing von Dienstleistungen.

Bei der Konzeption der Studie wurde bewusst der Fokus auf eine umfassende und durchaus anspruchsvolle Fragestellung gerichtet. Eine dadurch möglicherweise geringere Rücklaufquote wurde zugunsten von detaillierten Auswertungsoptionen und fundierteren Interpretationsmöglichkeiten in Kauf genommen.

Der anschließend durchgeführte Pretest, bei dem der Fragebogenentwurf einem ausgewählten Expertenkreis vorgelegt wurde, machte keine substantiellen Änderungen des zuvor ausgearbeiteten Entwurfes notwendig und bestätigte somit die Konzeption der Studie. Neben leichten Änderungen im Layout wurden Fragestellungen umformuliert um eine eindeutige Verständlichkeit sicherzustellen. Inhaltlich beschränkten sich die durch den Pretest ermöglichten Optimierungen auf die Anordnung von Frageblöcken, um eine effiziente Bearbeitung zu gewährleisten.

■ Struktur und Leitfragen des Fragebogens

Das ursprüngliche Ziel, durch die Auslagerung von Dienstleistungen und die Konzentration auf Kernkompetenzen signifikante Kosteneinsparungen zu erreichen, hat sich als dominantes Modell und Management-Leitbild des Outsourcing in den Köpfen fest verankert.

Durch eine Vielzahl von Studien wurde der Kostenaspekt als Hauptargument zur Auslagerung auch nachhaltig belegt. Daraus ergibt sich allerdings in einem weiterführenden Schritt die Notwendigkeit, die relevanten Zusammenhänge zu hinterfragen, welche eine differenzierte Erklärung der Frage ermöglichen, in welchen Bereichen und Branchen eine konsequente Ausrichtung der unternehmerischen Aktivitäten auf die so genannten Kernkompetenzen vorgenommen wird.

Zu ergründen ist auch, welche Motive, Perspektiven und Konsequenzen bei der Entscheidung für oder gegen das Outsourcing von Dienstleistungen einfließen – insbesondere über den Kostenaspekt hinaus.

Des Weiteren ist von Interesse, welche Faktoren die Wahl des Outsourcing Partners determinieren und wo Stärken und Schwächen bzw. Potenziale und Defizite bei den Anbietern von Dienstleistungen zu finden sind.

Die Zukunftseinschätzungen des Outsourcing von Dienstleistungen können Aufschluss darüber geben, ob Potenziale branchenspezifisch unterschiedlich eingeschätzt werden. Liegt beispielsweise eine Sättigung bei den klassischen Outsourcing Dienstleistungen vor oder ist ein Wandel zur Auslagerung von anspruchsvolleren Dienstleistungen erkennbar, wie beispielsweise von Forschungs- und Entwicklungsdienstleistungen.

Auf Grundlage der in den Expertengesprächen gewonnenen Erkenntnisse und den Betrachtungen, die den Stand der Forschung des Outsourcing von Dienstleistungen repräsentieren, wurde der Fragebogen strukturell auf die folgenden Leitfragen ausgerichtet. Mit Beantwortung dieser Fragen durch die Erhebung soll versucht werden, die Lücke zwischen theoretischer Betrachtung und dem in der Praxis betriebenen Outsourcing fundiert zu schließen.

Leitfragen des Fragebogens

- *Welche Dienstleistungen werden mit welcher Intensität ausgelagert?*
- *Welche Relevanz haben bestimmte Faktoren für die Auslagerung von Dienstleistungen?*
- *Welche Faktoren entscheiden über die Wahl des Dienstleistungs-Partners und welche Konsequenzen hat die Partnerwahl?*
- *Welche Potenziale werden dem Outsourcing von Dienstleistungen zugeordnet?*

■ Ablauf der Befragung

Die Versendung des Fragebogens erfolgte an Mitglieder der Industrie und Handelskammern in Baden-Württemberg, die im Handelsregister registriert sind. Eine Branchenselektion auf Grundlage des NACE-Schlüssel (Statistische Systematik der Wirtschaftszweige in der Europäischen Gemeinschaft 2002) stellt sicher, dass für die Fragestellung des Outsourcing von Dienstleistungen relevante Wirtschaftsbereiche und Unternehmen bei der Auswahl erfasst wurden.

Neben dem Einbezug nahezu aller Branchen, erfolgte die Aufnahme möglichst jeder Unternehmensgröße in die Untersuchungsstichprobe.

Bis auf Kleingewerbetreibende wurden keine weiteren Einschränkungen vorgenommen. Auf eine Unterscheidung zwischen reinen Anbietern von Dienstleistungen und reinen Nachfragern von Dienstleistungen wurde aufgrund einer nicht trennscharf realisierbaren Kategorisierung verzichtet.

Von den insgesamt 3869 versendeten Fragebögen sind 366 Rückläufer zur Auswertung geeignet. Dieses entspricht einer Rücklaufquote von 9,5%.

Struktur und Anzahl der Rückläufer erfüllen die Kriterien einer repräsentativen Stichprobe.

Für eine Umfrage auf freiwilliger Basis ohne Erinnerungsmaßnahmen und ohne die Bereitstellung von Freiumsschlägen, stellt dies einen sehr zufriedenstellenden Wert dar.

Erwähnenswert ist neben der Quantität auch die hohe Qualität der auswertbaren Rückläufer. Zum einen waren insgesamt nur zwei der zurückge-

sendeten Fragebögen nicht zur Auswertung geeignet. Zum anderen sind in allen Fragekategorien auffällig wenig nicht beantwortete Fragen zu verzeichnen.

Die relativ große Anzahl an offenen Fragen, die eine hohe Motivation und geduldige Bearbeitung des Bogens erfordert und bei der Durchführung des Pretest zu einer kritischen Einschätzung führte, sind entgegen dieser Bedenken fast ausnahmslos und sehr ausführlich beantwortet worden.

Die Umfrage wurde in den letzten Monaten des Jahres 2006 durchgeführt.

■ Die Begriffsdefinition des Outsourcing der Dienstleistung in der Befragung

Bei der Diskussion betriebswirtschaftlicher Fragestellung wird der Begriff Outsourcing oftmals sehr undifferenziert zum Einsatz gebracht. Selbst in der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur ist eine allgemein gültige Definition nicht existent, was zu erheblichen Interpretationsmöglichkeiten führt. Um ein einheitliches Verständnis im Umgang mit dem Begriff Outsourcing innerhalb der Studie sicherzustellen, wurde eine Definition des Dienstleistungsoutsourcing dem Fragebogen vorgelegt.

„Outsourcing wird im Rahmen dieser Erhebung als externe Inanspruchnahme von Dienstleistungen definiert, wobei eine vorausgegangene Eigenerstellung der Leistung nicht notwendig ist.“

Das besondere Merkmal dieser Definition ist zweifelsfrei, dass ein Outsourcing ohne vorausgegangene Eigenerstellung der Leistung, alleine durch die externe Inanspruchnahme der Leistung, definiert ist.

Diese doch recht weite Definition entspricht nicht nur dem aktuellen Stand der evolvierten Outsourcing Theorie, sondern berücksichtigt explizit auch die bei den Expertengesprächen diskutierten In-

terpretationen des Begriffes in der unternehmerischen Praxis.

Die Frage wie eine Dienstleistung definiert ist, wird weniger häufig gestellt als die Frage nach der Definition von Outsourcing. Offensichtlich gibt es ein allgemein gültiges Verständnis des Dienstleistungsbegriffes.

Der in Deutschland beheimateten definitorischen Ordnungsliebe zum Trotz wird im Rahmen dieser Studie aufgrund der vorliegenden Unzulänglichkeiten in den Abgrenzungen des Dienstleistungsbegriffes auf eine Definition verzichtet.

Die in der betriebswirtschaftlichen Forschung vorherrschende Betrachtungsweise stellt die charakteristischen Besonderheiten von Dienstleistungen in den Vordergrund, welche für die vorliegenden Zusammenhänge und zur Abgrenzung von den Sachleistungen ausreichen sollten:

- *Immaterialität des Outputs*
- *Unmöglichkeit der Lagerung bzw. der Vorratsproduktion*
- *Gleichzeitigkeit von Leistungserstellung und Konsum*
- *Notwendigkeit der Einbindung des Abnehmers in den Erstellungsprozess*

■ Wirtschaftsbereiche und Branchen der befragten Unternehmen

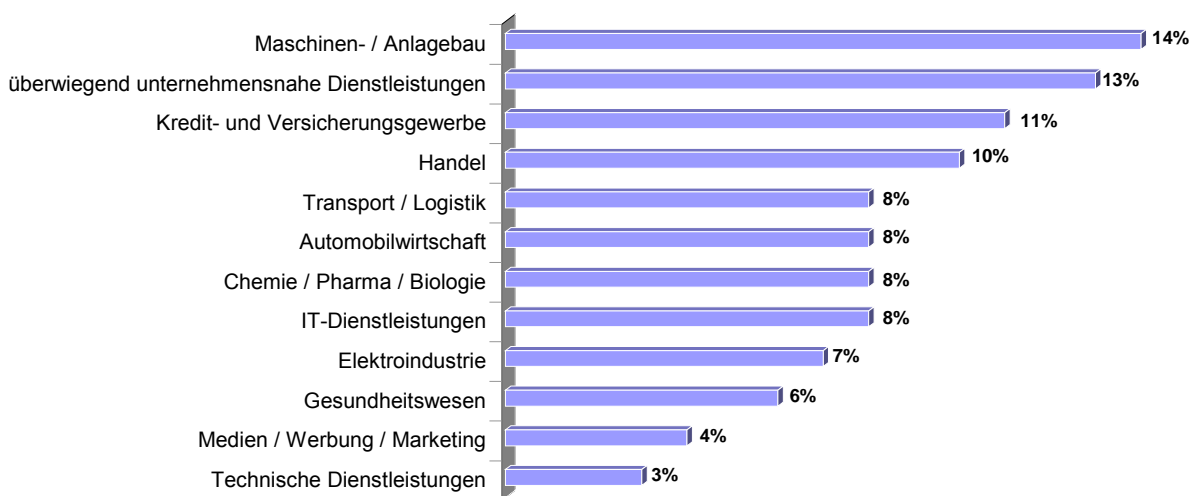
Sowohl die Branchenstruktur als auch die Mitarbeiteranzahl der 366 Unternehmen, die sich an der Studie durch Bearbeitung des Fragebogens beteiligt haben, belegen, dass die Anforderungen an eine repräsentative Stichprobe erfüllt sind.

Die homogene Branchenverteilung der Rückläufer stellt eine ausgewogene Betrachtung der untersuchten Fragestellung sicher. Es besteht daher

die Möglichkeit, Dienstleistungsoutsourcing aus verschiedenen Branchenperspektiven einzuschätzen und eine kritische Analyse der Ergebnisse vorzunehmen.

Die branchenspezifische Verteilung entspricht annähernd den realen Verhältnissen, die schon bei der Stichprobenauswahl berücksichtigt wurde, so dass jede Branche ausreichend repräsentiert ist und in der Analyse eine Einzelbetrachtung (wenn sinnvoll) erfolgen kann.

Wirtschaftsbereich / Branche der befragten Unternehmen



■ Mitarbeiteranzahl und Führungsform der befragten Unternehmen

An der Umfrage haben sich größtenteils kleine und mittlere Unternehmen (KMU) mit unter 500 Mitarbeitern beteiligt (90%). 10% der Unternehmen verfügen über mehr als 500 Mitarbeiter und repräsentieren Großunternehmen. Diese Gruppe zusammengenommen, beschäftigt isoliert betrachtet mehr als 87.000 Mitarbeiter.

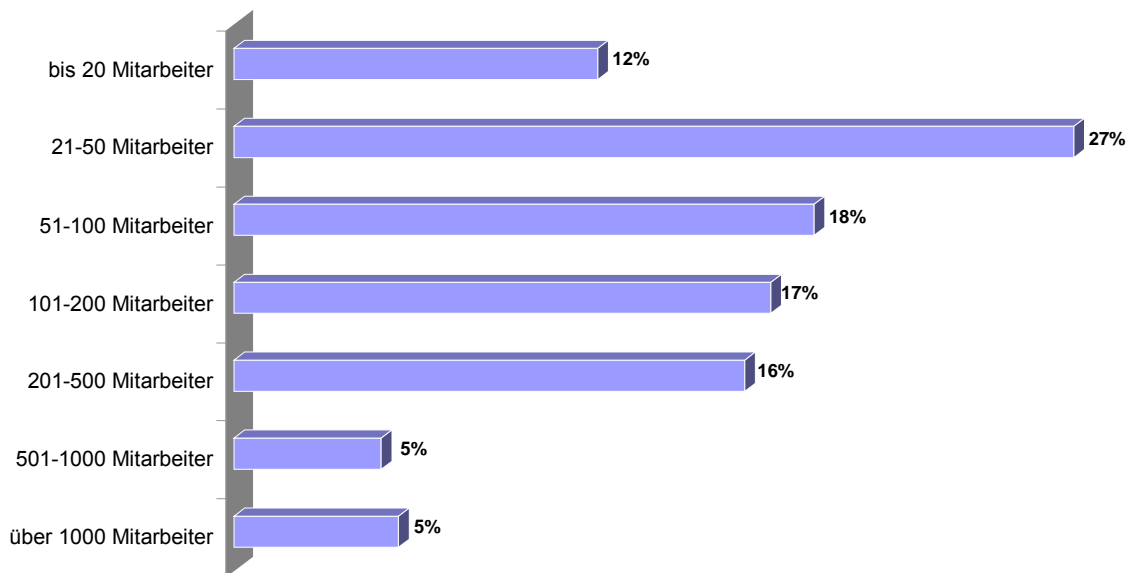
Mit einem kumulierten Anteil von 39% repräsentiert die Studie am stärksten Unternehmen mit bis zu 50 Mitarbeitern. Damit nähert sich die Stichprobenstruktur der Unternehmen der tatsächlichen Unternehmensstruktur in Baden Württemberg.

Durch die Nennung der absoluten Zahl an Mitarbeitern kann die insgesamt durch die Unternehmen beschäftigte Mitarbeiteranzahl kumuliert mit 123.321 angegeben werden.

Der statistisch errechnete Durchschnittswert von 340 Mitarbeitern je Unternehmen ist stark von den wenigen Großunternehmen beeinflusst und hat daher für weiterführende Implikationen wenig Aussagekraft.

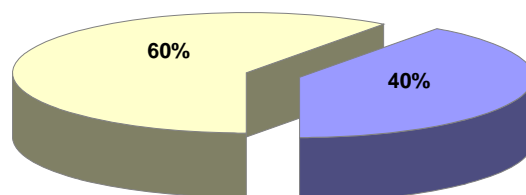
Das Verhältnis von 60% inhabergeführten zu 40% nicht inhabergeführten Unternehmen (bei den Großunternehmen sind 43% inhabergeführt, 57% sind managementgeführt) zeigt auf, dass eine inhabergeführte Mittelstandstruktur bei den Befragten Unternehmen dominant ist.

Mitarbeiteranzahl der befragten Unternehmen



Ist Ihr Unternehmen inhabergeführt?

■ inhabergeführt ■ nicht inhabergeführt



■ Die Erbringung von benötigten Dienstleistungen

Um unterscheiden zu können, ob Unternehmen die Dienstleistungen auslagern, sich gänzlich von der Selbsterstellung der Dienstleistung abwenden oder ob auch ein Teil der Leistungen weiterhin intern selbst erbracht wird, wurde die konkrete Fragestellung nach der Auslagerung von Dienstleistungen auch um die Antwortoption „fremdbezogen und selbsterbracht“ erweitert.

Die Antwortkategorien „vollständig selbst erbracht“ und „vollständig selbst bezogen“ stellen die reine Fremdvergabe und den Ausschluss einer Fremdvergabe dar.

Mithilfe der Antwortkategorie „nicht benötigt“ können die Auswertungen um die im einzelnen Unternehmen gar nicht benötigten Dienstleistungen, die demzufolge auch kein Potenzial zur Auslagerung haben, bereinigt werden.

Da mit dieser Vorgehensweise nur der Ort einer Erstellung (extern/intern) von den auch tatsächlich benötigten Dienstleistungen statistisch Berücksichtigung findet, kann jeder benötigten Funktion exakt zugeordnet werden, zu welchem Anteil sie von den Unternehmen entweder vollständig selbsterbracht, vollständig fremdbezogen oder in einer Mischform fremdbezogen und selbsterbracht wird.

Damit wird vermieden, dass es zu Fehlinterpretationen wie beispielsweise der Folgenden kommt:

Angenommen 25% der Unternehmen hätten angegeben, die Lagerhaltung wäre vollständig fremdbezogen. Diese Angabe wäre wenig aussagekräftig, wenn tatsächlich nur die Hälfte aller be-

fragten Unternehmen die Funktion Lagerhaltung überhaupt benötigte. In diesem beispielhaften Fall würden tatsächlich 50% der Unternehmen, die Lagerhaltung benötigen, diese auch auslagern und nicht auf die absolute Stichprobe bezogene 25% der Unternehmen.

Zur Analyse dieser zentralen Fragestellung des Ortes der Erstellung von bestimmten Dienstleistungen, wurde eine grafische Aufbereitung gewählt, die wie folgt zu interpretieren ist:

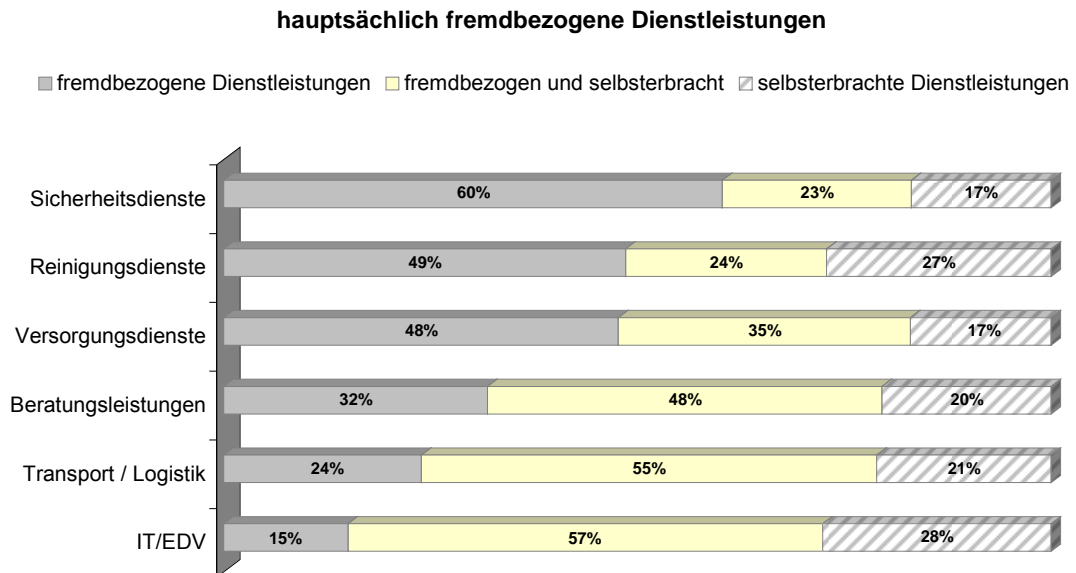
In zwei Grafiken werden zusammengefasst unterschiedliche Dienstleistungen als Unternehmensfunktionen dargestellt, die jeweils mit folgenden Schwerpunkten bewertet wurden:

„hauptsächlich selbsterbracht“
 „hauptsächlich fremdbezogen“

Aus der Grafik „hauptsächlich selbsterbrachte Dienstleistungen“ können nun die Funktionen mit dem höchsten Anteil an Selbsterbringung schnell abgelesen werden. Zudem ist es möglich auf einen Blick zu erkennen, wie viele Unternehmen angeben die Leistung ausschließlich fremd zu beziehen und auch wie viele Unternehmen anteilig einen Fremdbezug mit einer Eigenerstellung kombinieren.

Kumuliert ergeben sich immer 100%, da die Funktion nach Angabe der Unternehmen ja tatsächlich benötigt wird.

■ Hauptsächlich fremdbezogene Dienstleistungen



Die Dienstleistungsfunktion Sicherheitsdienste wird von 60% der Unternehmen, von denen sie benötigt wird, fremdbezogen. 17% geben an, sie selbst zu erbringen und 23% nennen eine Mischform aus Fremdbezug und Selbsterbringung.

Bei den Reinigungsdiensten und den Versorgungsdiensten ist die Erbringung mit 49% bzw. 48% durch externe Dienstleister erwartungsgemäß hoch. Bei den Reinigungsdiensten erstaunt es etwas, dass immerhin 27% der Unternehmen eine Selbsterbringung angeben.

Zusammenfassend lässt sich der hohe Anteil an Fremdbezug der drei Dienstleistungsfunktionen damit erklären, dass die wenigsten Unternehmen in einem der drei Bereiche eine Kernkompetenz sehen. Im Gegenzug benötigen 97% der Unternehmen mindestens eine der Leistungen tatsächlich. Zudem handelt es sich um besonders leicht ausgliedernde Leistungen mit eindeutigen Leis-

tungsmerkmalen, wodurch die Erfüllung der Qualitätsanforderungen anhand definierter Kriterien überprüft werden kann. Der hohe Wettbewerbsdruck und die Austauschbarkeit der Anbieter haben zudem zu einer Standardisierung und Professionalisierung bei diesen relativ einfachen Dienstleistungen geführt, so dass ein erhöhter Preisdruck auf Anbieterseite eine Selbsterbringung für den Großteil der Unternehmen unattraktiv erscheinen lässt.

Bei Betrachtung des Dienstleistungsbereiches der Beratungen ist auffallend, dass nur von 32% der Unternehmen ein vollständiger externer Bezug genannt wird. Im Gegenzug geben dagegen 20% an, die Beratungsleistung vollständig selbst zu erbringen.

Dass von Nachfragerseite der Beratungsbedarf stark vorhanden ist, verdeutlicht der Anteil von 88% der befragten Unternehmen, die angeben, diese Leistung zu benötigen. Bei fast der Hälfte

(48%) dieser Unternehmen wird die Beratungsleistung durch eine Zusammenarbeit aus interner Kompetenz und externer Beratung erbracht. Dies könnte ein Indiz für die erkannte Tragweite der mit dieser Dienstleistungsfunktion verbundenen Konsequenzen für die Unternehmen sein, die nicht vollständig in fremde Hände gelegt werden soll.

Transport und Logistikdienstleistungen zeichnen sich dadurch aus, dass 55% der Unternehmen die Anforderungen in diesem Bereich in Form einer Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern bewältigen. 24% geben an, diesen Bereich vollständig einem Dienstleister zu überlassen, 21% kommen ohne den Fremdbezug von Logistikdienstleistungen aus.

Dies bestätigt auch die Einschätzungen der Expertenmeinungen, die im Vorfeld eingeholt wurden. Die Funktion Transport und Logistik ist oft nur in Verbindung mit erheblichen Investitionen zur Synchronisation der Logistiksysteme vollständig auf einen externen Dienstleister übertragbar. Da dies meist erst ab einer bestimmten Umschlagsmenge wirtschaftlich realisiert werden kann, bleibt in vielen Fällen aus Kostengründen ein gewisser Eigenanteil der Leistungserstellung innerhalb des Unternehmens.

Im Bereich der IT/EDV ist der Anteil an fremdbezogenen Dienstleistungen mit 15% relativ gering. Entgegen den Erwartungen überlassen nur 28% diese Kompetenz vollständig einem externen Dienstleister. Obwohl die spezialisierte Wissenskomponente bei der Erstellung von IT/EDV Leis-

tungen dominant sein dürfte, erscheint dieser Bereich prädestiniert zur Auslagerung, wenn dort nicht die eigene Kernkompetenz gesehen wird. Obwohl der Betrieb, Service und Support in diesem Bereich mittlerweile oftmals sehr komplex und somit kostenintensiv ist, was für einen kostenoptimierten externen Bezug sprechen würde, erstellen mehr als die Hälfte (57%) der Unternehmen diese Leistungen teilweise selbst.

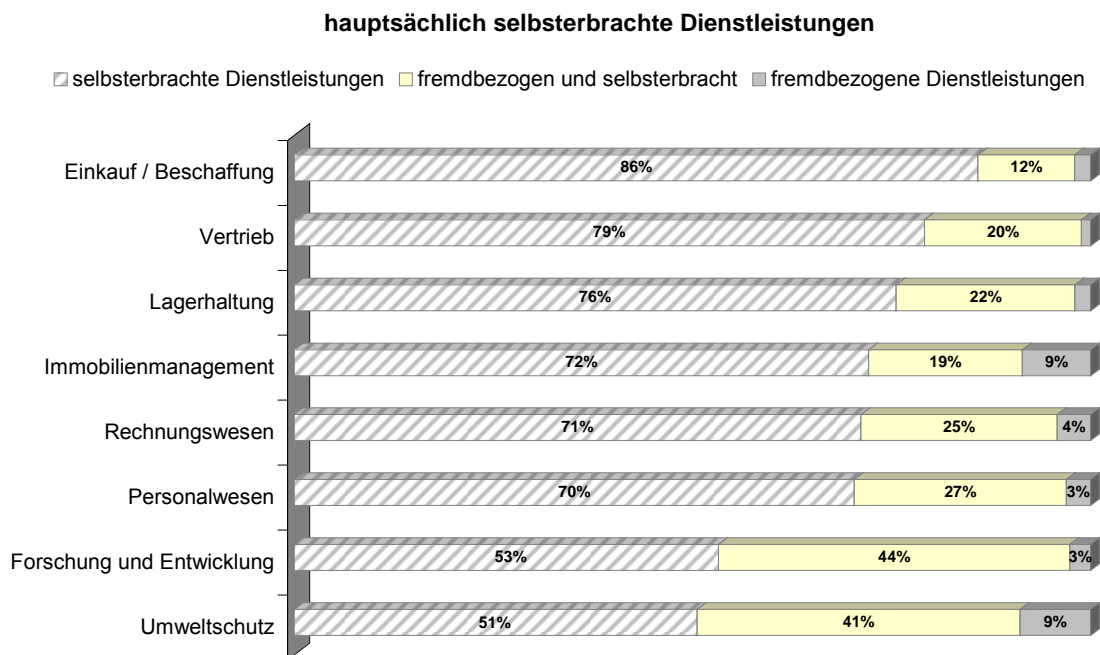
Zusammenfassend kann nach den vorliegenden Ergebnissen festgestellt werden, dass bei den Beratungsleistungen zu 80%, bei Transport und Logistik zu 79% und bei der Erstellung von IT/EDV bei 72% der Unternehmen die Leistungserstellung in Zusammenarbeit mit oder ausschließlich durch einen externen Dienstleister erfolgt.

Ähnlich, aber eher doch den Erwartungen entsprechend, sieht es in den Bereichen Sicherheitsdienste, Reinigungsdienste und der Versorgungsdienste aus.

Dass sich die Tendenz des intensiven externen Bezuges von Logistikleistungen und IT/EDV Leistungen in Zukunft möglicherweise noch manifestieren könnte, wird bei den Potenzialeinschätzungen dieser Dienstleistungsbereiche angedeutet. (siehe Seite 43)

Abschließend bleibt anzumerken, dass der hohe Anteil an Mischbezug ein eindeutiges Indiz dafür ist, dass es unternehmensindividuell Leistungsbe- reiche gibt, die ganz bewusst nicht externen Dienstleistern überlassen werden.

■ Hauptsächlich selbsterbrachte Dienstleistungen



Bei Betrachtung der Dienstleistungsfunktionen mit dem größten Anteil an Selbsterstellung ist der nur sehr geringe Anteil an vollständigem Fremdbezug erkennbar. Bei allen acht dargestellten Funktionen bleibt die Fremdbezugsquote im einstelligen Prozentbereich. Dabei handelt es sich nicht ausschließlich um Kernfunktionen, die von den Unternehmen vorzugsweise selbsterbracht werden.

Knapp 95% der Unternehmen benötigen Dienstleistungen aus dem Bereich Einkauf und Beschaffung. Nur 14% integrieren dabei Leistungen von außen, 86% geben eine vollständig eigenständige Leistungserstellung an.

Der Vertrieb -als Gegenstück von Einkauf und Beschaffung- wird annähernd genau so oft benötigt (94%) und weist mit 79% eine ähnlich hohe Eigenerstellungsquote auf.

Die Funktion Lagerhaltung unterscheidet sich deutlich von der im selben Zusammenhang abgefragten Funktion Transport/Logistik. Die Lagerhal-

tung scheint nicht nur räumlich eng an die Unternehmen gebunden zu sein. Auch mehr als drei Viertel (76%) der Unternehmen erbringen diese oft benötigte Leistung vollständig eigenständig.

Bei Vertrieb und Lagerhaltung geben immerhin 20% bzw. 22% an, zumindest teilweise auf die Dienste externer Anbieter zurückzugreifen. Mit 79% und 76% gibt der Großteil an, auf die Inanspruchnahme externer Angebote in diesen Bereichen vollständig zu verzichten.

Durch eine Betrachtung der Einschätzungen zu den Defiziten auf der Anbieterseite (siehe Seite 44) und den damit verbunden Potenzialeinschätzungen, können zumindest für den Vertrieb diesbezüglich Erklärungsansätze gefunden werden. Bei der dort dargestellten Gegenüberstellung werden hohe Defiziteinschätzungen und sehr geringe Potenzialeinschätzungen für den Vertrieb angegeben.

Das Immobilienmanagement wird immerhin von knapp 64% der Unternehmen als benötigte Funktion angegeben und auch zu 72% selbst betreut. Mit 9% ist ansatzweise eine Tendenz zur Auslagerung erkennbar.

Erwartungsgemäß zählt das Rechnungswesen zu den Funktionen, die 98% der Unternehmen benötigen, und bei denen auch mit 25% ein Viertel der Unternehmen angeben, externe Unterstützung in diesem Bereich zu nutzen. Bei gerade 4% ist das Rechnungswesen vollständig ausgelagert.

Dem Personalwesen wird nicht nur ein geringes Potenzial zum Outsourcing zugesprochen (siehe Seite 44). Auch 70% der Unternehmen machen die Angabe, sich im Personalwesen auf eigene Kompetenzen zu verlassen. Dies führt zu der Erkenntnis, dass Unternehmen genau zwischen Personaldienstleistungen und Dienstleistungen im Personalwesen differenzieren.

Mit einem deutlichen „nur“ ist die Anzahl von 53% der Unternehmen zu verstehen, die angeben, die Dienstleistung Forschung und Entwicklung noch vollständig selbst zu erbringen. Insgesamt benötigen 68% der befragten Unternehmen Forschungs- und Entwicklungsdienstleistungen und nur 3% von diesen verlassen sich auf den ausschließlichen Fremdbezug. Allerdings ist mit 44% der Anteil an teilweise fremdbezogenen Dienstleistungen recht hoch angegeben. Im Vergleich zu bereits vorliegenden Studien sind hier deutliche Unterschiede auszumachen.

Ausgehend von der Einschätzung, dass Forschungs- und Entwicklungsdienstleistungen hoch spezialisiertes Fachwissen und Know-how voraussetzen und nur durch intensiven Wissensaustausch zwischen Anbieter und Nachfrager die

gewünschte spezifische Leistung erstellt werden kann, stellt sich hier die Frage nach der Motivation zum Outsourcing einer oft als Kernkompetenz genannten Leistung.

Hier kann auf die Analyse der Faktoren Know-how Zugang bzw. Verlust und Technologiezugang als bewertete Gründe für oder gegen das Outsourcing auf die Seiten 14 und 16 verwiesen werden.

Den Dienstleistungen des Umweltschutzes kann mit Verweis auf Seite 44 ein Bedeutungszuwachs prognostiziert werden. Schon jetzt wird diese Leistung von mehr als 70% der Befragten benötigt. 9% der Unternehmen beziehen die Leistung bereits von außen. Knapp über die Hälfte (51%) der Unternehmen vollbringt die Leistungserstellung selbstständig und 41% greifen zum Teil auf externe Dienste zurück.

Die bereits genannte Auffälligkeit bei den hauptsächlich selbst erbrachten Dienstleistungen, dass ein vollständiger Fremdbezug bei diesen Funktionen nur von sehr wenigen Unternehmen praktiziert wird, weist darauf hin, dass es sich meist nicht um unternehmerische Kernleistungen handelt, aber auch nicht um reine Randbereiche der unternehmerischen Leistungserstellung. Einkauf/Beschaffung, der Vertrieb, die Lagerhaltung sowie das Rechnungswesen und das Personalwesen scheinen Dienstleistungsbereiche zu sein, deren direkte Beeinflussung und Kontrolle als wesentlich eingeschätzt wird.

Aufgrund sehr schwer zu definierenden Gütekriterien und deren Überprüfung ist die Eignung zur Leistungsübertragung in diesen Bereichen auf einen Dienstleister nur erschwert möglich und wie erwähnt oft auch nicht gewollt.

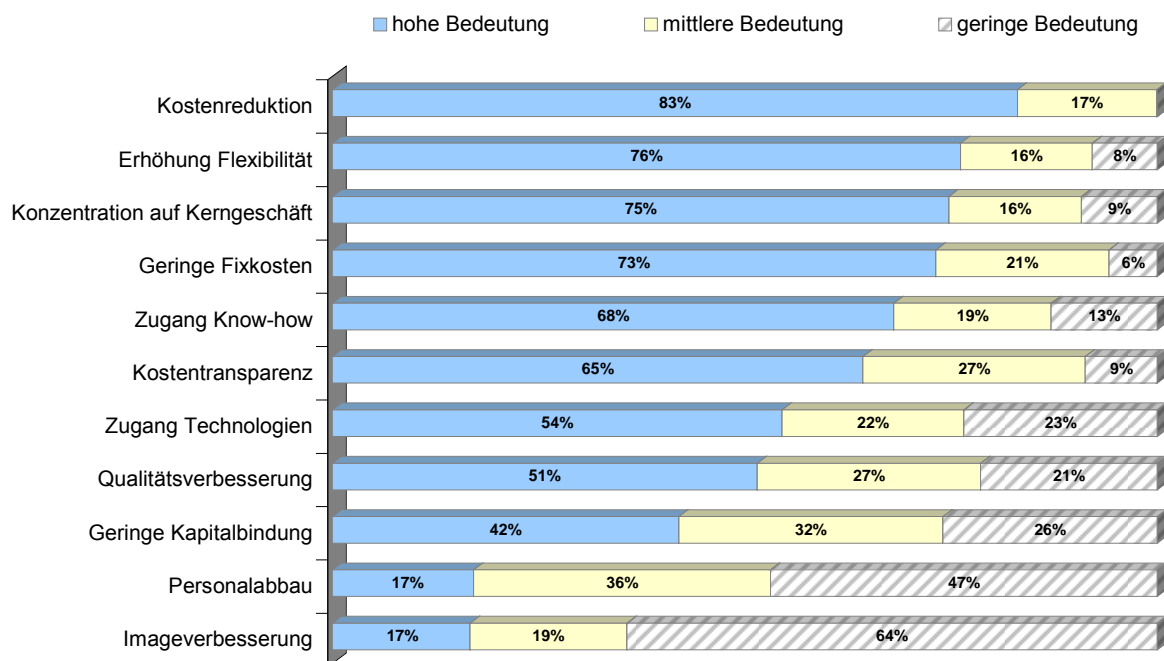
■ Faktoren mit Einfluss auf die Entscheidung für das Outsourcing von Dienstleistungen

Eine der Leitfragen, auf die mit Hilfe der Studie Antworten gefunden werden sollen, ist die Untersuchung der Faktoren, auf deren Basis Entscheidungen für das Outsourcing von Dienstleistungen

getroffen werden. Ausgewählte Gründe (oder Faktoren), die für oder gegen eine Auslagerung einer Dienstleistung sprechen, wurden dazu in Cluster zusammengefasst und aufeinanderfolgend abgefragt.

Über die Einschätzung in hohe, mittlere und geringe Bedeutung wurde eine Gewichtung der Faktoren dargestellt.

Faktoren für eine Entscheidung zum Outsourcing



Der Faktor der Kostenreduktion ist nicht ganz unerwartet das dominante Kriterium bei der Entscheidung zum Outsourcing.

Es wird sicher nicht als Alleinstellungsmerkmal bei einer Entscheidung zu Grunde gelegt, dennoch ordnen ihm 83% der befragten Unternehmen eine hohe Bedeutung zu. Eine geringe Einschätzung der Bedeutung dieses Kriteriums wird von keinem Unternehmen angegeben, 17% sehen noch eine mittlere Bedeutungskomponente.

In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, welches Einsparungspotenzial eine Auslagerung von Dienstleistungen mindestens erbringen muss, damit Unternehmen das wichtige Kriterium der Kostenreduktion erfüllt sehen.

Dazu machen die Daten zur Einsparuntergrenze (siehe Seite 18) nähere Aussagen.

Es scheint bestätigt, dass Dienstleistungsausourcing als Gestaltungsoption sehr stark durch die Notwendigkeit von Kostensenkungen und Effizienzsteigerungen beeinflusst ist. Diese Einschätzung bestätigt sich auch darin, dass weitere Faktoren mit monetärem Charakter durchweg als bedeutsam im Entscheidungskontext eingestuft wurden.

Die Möglichkeit der Fixkostenreduktion durch Outsourcing sehen 94% der Unternehmen als bedeutungsvoll für die Entscheidung an, nur 6% nehmen bei diesem Kriterium eine geringe Bedeutung wahr. Selbst die Erreichung einer gesteigerten Kostentransparenz hat für 81% der Befragten mindestens eine mittlere Bedeutung, weniger als jedes zehnte Unternehmen gibt eine geringe Einschätzung in der Bedeutung für diesen Faktor an.

Bis auf die Kapitalbindung, mit einer hohen Bedeutung von 42% und einer mittleren Einschätzung von 32%, wird den monetären Faktoren durchweg eine überdurchschnittlich hohe Bedeutung bei der Entscheidungsfindung zugesprochen.

Neben dem Kostenaspekt sind es aber auch strategische Überlegungen, die bei einer Outsourcingentscheidung eine gewichtige Rolle spielen.

Die durch das Outsourcing oft erst ermöglichten Handlungsoptionen, wie die Erhöhung der unternehmerischen Flexibilität und die Konzentration auf das Kerngeschäft, wird bei drei von vier Unternehmen (76% und 75%) als sehr bedeutungsvoll angegeben.

Weniger als 10% der befragten Unternehmen geben an, dass der Zugang zu spezialisiertem Know-how und die Möglichkeit sich bestimmte

Technologien zugänglich zu machen keine Bedeutung bei der Entscheidung zum Outsourcing haben.

Dabei kommen 68% der Befragten zu der Einschätzung, dass Know-how Zugang eine hohe Bedeutung hat, 54% teilen diese Einschätzung beim Technologiezugang. Obwohl jedes vierte Unternehmen den Technologiezugang als gering bedeutungsvoll bewertet, teilt im Bereich des Know-how Zuganges nur jedes zehnte Unternehmen diese Auffassung.

Daraus lässt sich ableiten, dass in vielen Fällen die Kompetenz für die Leistungserstellung bereits bei externen Dienstleistern gesehen wird.

Im Spannungsfeld der Faktoren, welche für oder gegen eine Auslagerung sprechen und die für die Partnerwahl äußerst entscheidend sind, nimmt die Qualität eine Schlüsselfunktion ein.

Immerhin schätzt mehr als jedes zweite Unternehmen die Möglichkeit der Qualitätsverbesserung durch eine Auslagerung als sehr bedeutend ein. Eine geringe Bedeutung sieht nur jedes fünfte Unternehmen. Dies steht etwas im Widerspruch zu den Evaluierungen, die bei der Darstellung der Entscheidungsgründe gegen das Outsourcing erfolgt sind.

Dass ein Personalabbau nur bei 17% der Unternehmen sehr bedeutungsvoll und sogar bei 47% als gering bedeutungsvoll eingeschätzt wird, stellt eine besonders hervorzuhebende Erkenntnis der Studie dar. Diese von den Unternehmen gemachte Aussage (vgl. auch Seite 42) widerspricht eindeutig der weit verbreiteten Annahme, dass Outsourcing von Dienstleistungen häufig oder gar zwingend einen internen Personalabbau nach sich zieht.

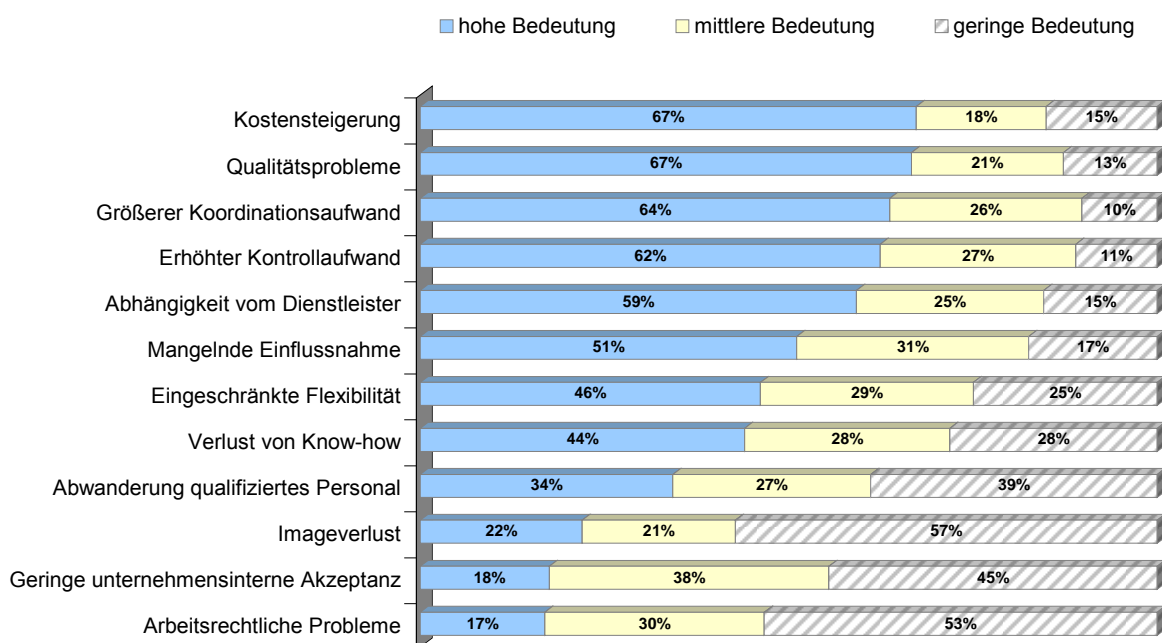
■ Faktoren mit Einfluss auf die Entscheidung gegen das Outsourcing von Dienstleistungen

Eine Entscheidung, Outsourcing von Dienstleistungen zu einer Optimierung der Geschäftstätigkeit durchzuführen, resultiert meist aufgrund stra-

tegischer Überlegungen und weitaus seltener aus akuter Notwendigkeit.

Daher ist es von mindestens gleich großem Interesse, auch die restriktiven Faktoren umfassend zu analysieren, die gegen eine solche Entscheidung sprechen.

Faktoren gegen eine Entscheidung zum Outsourcing



Den geringsten Einfluss auf eine Entscheidung gegen das Outsourcing von Dienstleistungen haben laut der befragten Unternehmen möglicherweise aufkommende Probleme mit dem Arbeitsrecht (17%, dies korreliert mit der Aussage, dass Personalabbau bei den wenigsten ein Grund für Outsourcing ist) und ein drohender Imageverlust (mit 22% auch eine vorliegende Korrelation, da nur selten eine Imageverbesserung durch Outsourcing als bedeutungsvoll eingeschätzt wird). Mehr als jedes zweite Unternehmen sieht nur eine geringe Bedeutung bei diesen zwei Faktoren.

Eine geringe unternehmensinterne Akzeptanz sehen nur 18% als bedeutenden Grund gegen eine Entscheidung zum Outsourcing.

Die Abwanderung von qualifiziertem Personal, möglicherweise bedingt durch einen Verlust des Arbeitsgebietes durch Auslagerung, ist hingegen schon bei mehr als jedem dritten Unternehmen ein Grund mit hoher Bedeutung, der bei einer Entscheidung gegen eine Auslagerung sprechen würde. Die sichtbare Furcht vor Abwanderung von Personal, die geringe Bedeutungszuweisung bei befürchteten arbeitsrechtlichen Problemen

durch Outsourcing, und die schon zuvor genannte geringe Motivation, durch Outsourcing Personal abzubauen sprechen in der Summe dafür, dass der Wirkungszusammenhang von „Outsourcing gleich Personalabbau“ nicht länger haltbar ist. Im Gegenteil: Die Unternehmen sind bestrebt, qualifizierte Mitarbeiter durch Outsourcing zu unterstützen, um fokussierter die Unternehmensziele erreichen zu können.

Die mit einem Entschluss zum Outsourcing verbundene Gefahr, Know-how zu verlieren, sehen insgesamt 72% der Befragten, 28% messen dem eine geringe Bedeutung zu.

Mangelnde Einflussnahme und damit möglicherweise verbundene Einschränkungen in der unternehmerischen Flexibilität, werden sogar etwas stärker als ein Know-how Verlust und die Gefahr der Personalabwanderung eingeschätzt. Dies bedeutet, dass es nicht nur die offensichtlichen Faktoren sind, die bei der Entscheidungsfindung stark ins Gewicht fallen.

Absehbare erhebliche Anstrengungen in der Koordination mit dem Dienstleister und die notwendige Leistungsüberwachung bzw. -kontrolle werden nur von etwa jedem zehnten Unternehmen mit einer geringen Bedeutung gewertet. Neun von zehn Unternehmen sehen darin durchaus bedeutungsvolle Gründe, sich gegen eine Auslagerung zu entscheiden.

Damit sind diese beiden Faktoren annähernd gleich bedeutend eingestuft, wie die erwartungsgemäß als sehr bedeutend eingeschätzten Faktoren, welche die Qualität und Kosten der Dienstleistungen betreffen.

Kostensteigerungen und Qualitätsprobleme würden bei 67% der befragten Unternehmen sehr deutlich gegen das Outsourcing sprechen. Allerdings würde bei 15% bzw. 13% der Unternehmen diese Konsequenzen nicht zwingend eine Auslagerung verhindern.

In diesem Zusammenhang muss darauf hingewiesen werden, dass keine Informationen vorliegen, ab wann ein einzelner Faktor eine solche Intensität erreicht, dass tatsächlich für oder gegen das Outsourcing entschieden wird. Jeder einzelne Faktor wird je nach Stärke der Ausprägung eine Entscheidung massiv beeinflussen. Aufgrund der Daten ist es allerdings möglich, die Einstufung der Faktoren mit ihren absoluten Bedeutungen als Alleinstellungsmerkmale vorzunehmen.

Jede Outsourcingentscheidung wird in letzter Konsequenz durch das Abwägen der einzelnen Einflussgrößen unter Betrachtung des Gesamtzusammenhanges erfolgen. Insbesondere strategische und langfristige Absichten können dazu führen, dass in der aktuellen Situation noch ungünstig einzustufende Faktoren in Zukunft völlig andere Bedeutung erlangen.

Eine Antizipation dessen kann daher schon deutlich früher eine Entscheidung erheblich beeinflussen, was nicht selten großen Erklärungsbedarf bei den Betroffenen notwendig macht.

■ Die Einsparuntergrenze für die externe Vergabe von Dienstleistungen

Bei der Analyse der Faktoren, die eine externe Vergabe von Dienstleistungen beeinflussen, waren die Kostenreduktion auf der einen Seite und eine Kostensteigerung auf der anderen Seite jeweils die Faktoren mit der höchsten Bedeutung. Um quantifizieren zu können, welcher Einsparungswert bei der Entscheidung für oder gegen eine Auslagerung mindestens vorliegen müsste, wurde dieser Faktor isoliert abgefragt. Interdependenzen mit anderen Faktoren wurden explizit unberücksichtigt gelassen.

Es ist ersichtlich, dass ein Einsparpotenzial von 5% für den Großteil der Unternehmen (94%) eine Auslagerung aus Gründen der Kostenreduktion ausschließt. Ab einem Einsparwert von mindestens 10% würde allerdings schon jedes vierte Unternehmen (kumuliert 26%) das Kriterium der Kostenreduktion als erfüllt ansehen.

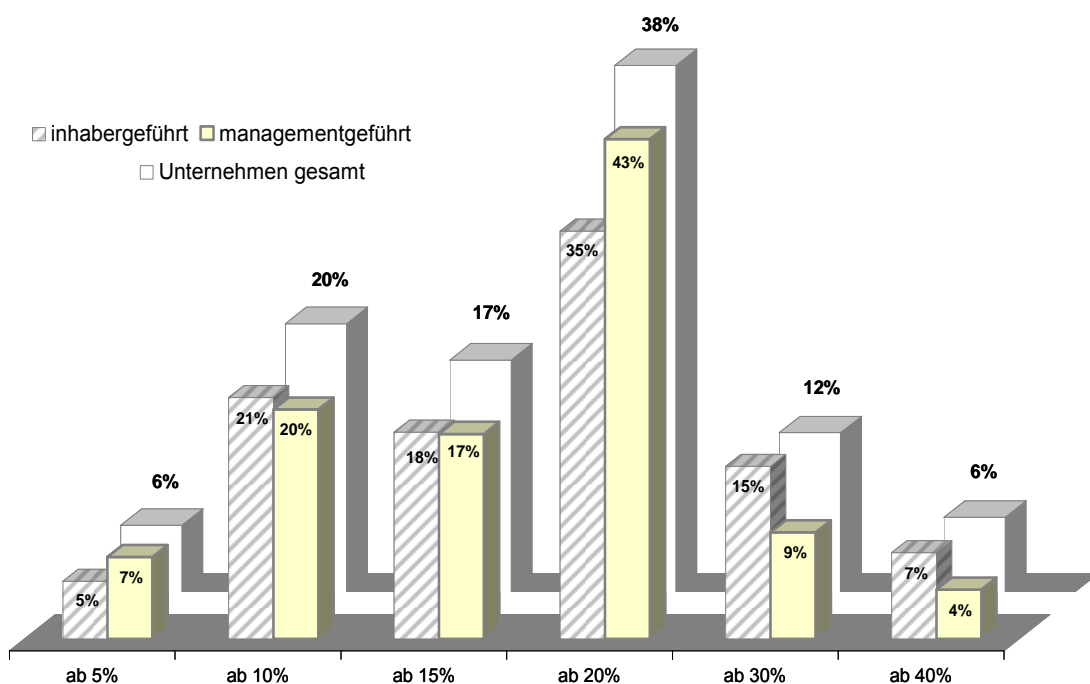
Drei von sieben Unternehmen (kumuliert 43%) sehen diese Grenze ab einem Einsparwert von 15% erfüllt.

Könnten die Anbieter von Dienstleistungen 20% Einsparung leisten, würden bei 8 von 10 Unternehmen (81%) einer externen Vergabe einer Dienstleistung aus Kostengründen zustimmen.

Von den befragten Unternehmen geben beachtliche 12% an, dass erst ab 30% Einsparwert die Grenze für eine mögliche Vergabe aus Kostengründen überschritten ist, immerhin noch 6% sehen einen Einsparwert von mindestens 40% als notwendige Voraussetzung an.

Die differenzierte Darstellung zeigt, dass der Unterschied bei diesen Einschätzungen zwischen den inhaber- und managementgeführten Unternehmen erst ab einem Einsparpotenzial von 20% und mehr relativ deutlich wird.

Einsparuntergrenze bei externer Vergabe von Dienstleistungen



■ Anteil an Dienstleistungen, die durch Outsourcing ausgelagert sind

Die Erhebungsergebnisse des Anteils der bereits von Unternehmen ausgelagerten Dienstleistungen stellen sich, differenziert nach management- und inhabergeführter Unternehmensform, etwas uneinheitlich dar.

Managementgeführte Unternehmen geben zu 70% an, maximal 20% ihrer Dienstleistungen ausgelagert zu haben.

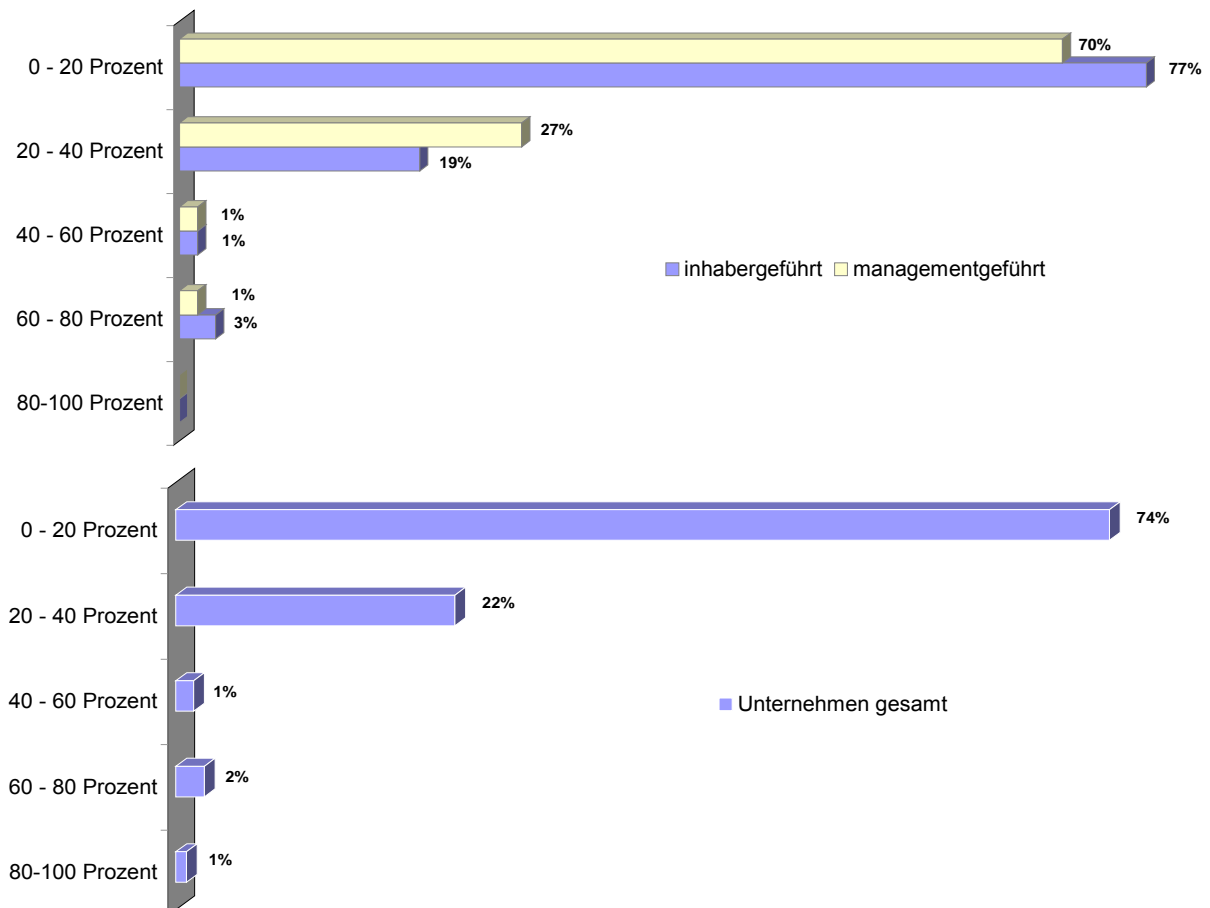
Bei den inhabergeführten sind es sogar bis zu 77%, die einen Anteil von 0-20% ihrer benötigten Leistungen extern beziehen. Jedes vierte managementgeführte Unternehmen (27%) bezieht hingegen schon einen Anteil von 20-40% der Leis-

tungen durch Outsourcing. Die inhabergeführten Unternehmen stehen dem mit 19% etwas nach.

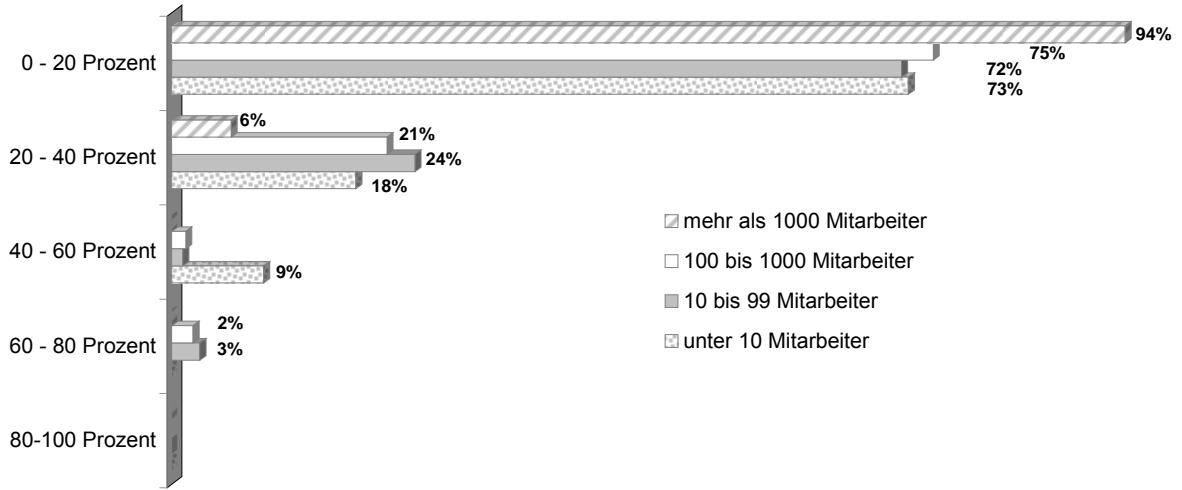
Mehr als 40% Dienstleistungsoutsourcing betreiben nur eine sehr geringe Anzahl der befragten Unternehmen, unabhängig von der Form ihrer Unternehmensführung.

Ob ein Trend zum Outsourcing von Dienstleistungen vorliegt, ist alleine aus diesen Daten nicht ableitbar. Dass noch erhebliche Potenziale vorhanden sind, kann in Verbindung mit den Potenzial einschätzungen, die für die nächsten fünf Jahre auf Seite 35 dargestellt sind, dennoch klar festgehalten werden.

Anteil an Dienstleistungen die durch Outsourcing ausgelagert sind



Anteil an Dienstleistungen, die durch Outsourcing ausgelagert sind, in Abhängigkeit der Mitarbeiteranzahl



Differenziert man die Auslagerungsquote nach der Betriebsgröße, so zeigt sich ein stufenartiger Sprung bei der Überschreitung von 1000 Mitarbeitern. Größere Unternehmen erbringen einen Großteil der benötigten Leistungen selbst, da 94% angeben, nur 0-20% mit Fremdbezug abzudecken. Bei den kleinen Unternehmen mit weniger als 10 Mitarbeitern, geben immerhin 9%, an

bis zwischen 40% und 60% der Leistungen extern erstellen zu lassen. Der Grund hierfür liegt wahrscheinlich darin, dass kleinere Betriebe die erforderliche kritische Masse zur Eigenerstellung der Leistungen in bestimmten Bereichen nicht erreichen und daher im größeren Umfang auf zugekaufte Leistungen zurückgreifen.

■ Hierarchieebenen bei der Entscheidung zum Outsourcing

Jede einzelne Entscheidung, unabhängig davon wie gut und umsichtig sie vorbereitet und abgewogen wurde, muss auch von jemandem verbindlich getroffen und verantwortet werden.

Entscheidungen zur Auslagerung von Dienstleistungen, die heute getroffen werden, haben oft nachhaltige Auswirkungen und sind nicht selten nur mit großen Mühen wieder rückgängig zu machen. Auch die Sorge, dass Leistungen, die lange Zeit intern erstellt wurden, nach einer Auslagerung versteckte Kosten nach sich ziehen, ist oft ein stiller, aber bedeutender Faktor der Entscheidungsfindung.

Darüber hinaus wird eine Auslagerung in vielen Fällen zunächst erhebliche Unruhe produzieren. Dass die Veränderungen durch Outsourcing langfristig unter der Prämisse eines messbaren, wie auch immer ausgeprägten Vorteils sinnvoll sind, kann in der aktuellen Situation durch den oder die Entscheidungsträger nur sehr schwer vermittelbar sein.

Aufgrund dieser Überlegungen wurde in der Studie erhoben, auf welcher Hierarchieebene die Entscheidungen zum Auslagern getroffen werden.

Die Ergebnisse lassen sich in folgenden Aussagen zusammenfassen:

- *85% der Befragten geben an, dass in Ihrem Unternehmen keine Entscheidungen zum Outsourcing auf Ebene der Sachbearbeiter getroffen werden*
- *52% der Befragten geben an, dass in Ihrem Unternehmen keine Entscheidungen zum Outsourcing auf Ebene der Abteilungsleitung getroffen werden*
- *Entscheidungen zum Outsourcing werden bei 53% der Befragten ausschließlich auf Ebene der Unternehmens- / Geschäftsleitung getroffen*
- *bei 88% der Befragten werden bis zu 70% aller Entscheidungen zum Outsourcing auf der Ebene der Unternehmens- / Geschäftsleitung getroffen*

Aus diesen Angaben lässt sich ablesen, dass es sich beim Outsourcing von Dienstleistungen um Entscheidungen handelt, die fast ausschließlich auf den obersten Hierarchiestufen der Unternehmen getroffen werden.

Damit kann eine hohe strategische Relevanz impliziert werden. Diese resultiert in erster Linie aus den Charakteristika des Outsourcing.

Der entsprechende Outsourcing Prozess wird als komplex und mehrstufig charakterisiert. Ein stark interdependenter Einfluss auf viele Unterneh-

mensbereiche kann als eine Konsequenz der am Ende des Prozesses getroffenen Entscheidung auftreten und muss verantwortet werden.

Eine Entscheidung, die in ihren Auswirkungen bereichsübergreifend ist, muss daher fast schon zwingend nur von einer übergeordneten Entscheidungsstufe getroffen und vertreten werden.

■ Kriterien bei der Wahl des Partners zum Outsourcing von Dienstleistungen

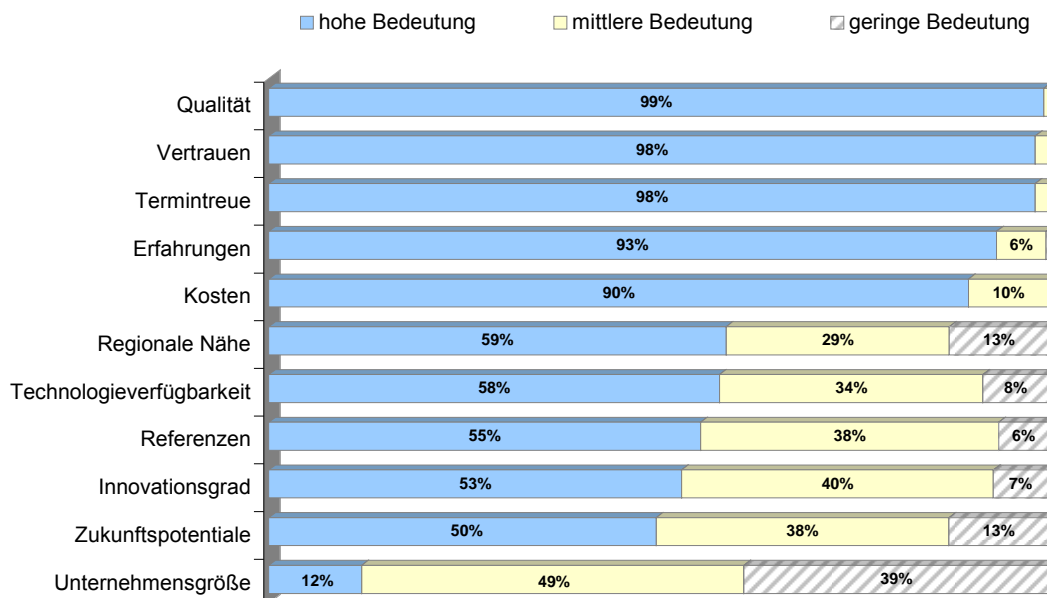
Nachdem die Entscheidung zu einer Auslagerung einer Dienstleistung getroffen ist, geht es in einem folgenden Schritt für Unternehmen darum, einen geeigneten Dienstleister als Partner zu finden. Diese Auswahlentscheidung ist als ein besonders erfolgskritischer Schritt zu betrachten.

In der Regel stellt Outsourcing eine dauerhafte Fremdvergabe von Leistungen dar. Eine getroffene Entscheidung ist in vielen Fällen zumindest kurzfristig nicht mehr reversibel.

Reduziert man die Entscheidungstatbestände auf die beiden häufigsten Fälle des kostenorientierten Outsourcing und des kompetenzorientierten Outsourcing, könnte man die Wahl des Partners auf die Anforderungen einer besseren und/oder billigeren Leistungserstellung reduzieren.

Dass bei der Wahl des Partners weitere Faktoren von ebenso hoher Bedeutung sind, belegen die erhobenen Daten zweifelsfrei. Die Wahl des richtigen Partners gehört zu den oft unterschätzten Erfolgskriterien im Outsourcing, insbesondere wenn es sich um die Auslagerung von kompetenzorientierten Leistungen handelt.

Faktoren und deren Bedeutung bei der Wahl des Dienstleistungspartners



Die Einschätzung der Faktoren, die bei der Wahl des Dienstleistungspartners, der die Leistung durch einen Auslagerungsprozess übertragen bekommt, stellte sich sehr eindeutig dar.

Fast jedes der befragten Unternehmen schätzt die drei Faktoren Qualität, Termintreue und das Vertrauen bei der Auswahl eines geeigneten

Dienstleister als hoch ein (99% bzw. je 98%). Damit sind diese Faktoren noch etwas bedeutungsvoller bewertet als die Erfahrungen des Dienstleisters (93%) und auch als die Kosten (90%), zu denen der Anbieter die Leistung erstellen kann. Diesen fünf Kriterien kann somit schon

fast eine dominante Rolle bei der Partnerwahl zugesprochen werden.

Deutlich über die Hälfte der Befragten (59%) geben des Weiteren an, dass die regionale Nähe eine hohe Bedeutung für die Auswahl des Partners hat. Dies spiegelt sich auch in den Ergebnissen wieder, welche auf die Frage des Bezuges der ausgelagerten Dienstleistungen innerhalb eines 50 Kilometer-Radius vorliegen und die auf Seite 24 dargestellt sind. Nur für 13% hat demnach die Nähe des Partners eine geringe Bedeutung.

Die Faktoren Technologieverfügbarkeit, Referenzen, Innovationsgrad und Zukunftspotenziale erhalten ihre hohe Bedeutungszuweisung (50% und mehr) mit einer großen Wahrscheinlichkeit von Unternehmen, die in ihre Überlegungen eine Auslagerung von tendenziell kompetenzorientierten Dienstleistungen miteinbezogen haben. Mit Ausnahme von den Zukunftspotenzialen (13%) werden diese vier Faktoren nur von weniger als jedem zehnten Unternehmen als gering bedeutend bei der Partnerwahl eingeschätzt.

Die Unternehmensgröße eines potentiellen Partners spielt im Vergleich dazu nur eine untergeordnete Rolle. Von 49% der Befragten wird zwar noch eine mittlere Bedeutung angegeben, 39% sehen jedoch nur eine geringe Bedeutung. Immerhin 12% schätzen dieses Kriterium als sehr bedeutungsvoll ein.

Aus diesen Angaben lässt sich plakativ der perfekte Anbieter konfigurieren:

Er liefert hohe Dienstleistungsqualität, die auch bei Problemen durch vertrauensvolle Zusammenarbeit mit viel mitgebrachter Erfahrung noch termingerecht erstellt wird, ohne dass die Kosten aus dem Ruder laufen. Wenn dies auch noch re-

gional zu haben ist, die entsprechenden Technologien verfügbar sind, durch einen hohen Innovationsgrad einwandfreie Referenzen vorliegen und für die Zukunft die nötigen Potenziale bereitstehen, sollte die richtige Partnerwahl problemlos möglich sein.

Es stellt sich jedoch eine zentrale Frage:

Was passiert, wenn dies in Summe nicht geleistet werden kann?

Wird dann alles selbst erstellt?

Das Anforderungsprofil an einen Dienstleistungsanbieter ist offensichtlich als enorm anspruchsvoll zu definieren.

In fast keinem Bereich sollen große Schwächen vorliegen und ein Einsparpotenzial soll dabei auch noch gewährleistet sein.

Um die eingangs zitierte Anforderungsformel „besser und/oder billiger“ aufzugreifen, kann Folgendes festgehalten werden. Die Vorstellungen von „billiger“ wurden bei der Einsparuntergrenze auf Seite 18 bereits konkretisiert. Was sich hinter dem Kriterium „besser“ verbergen könnte, wurde aufgrund der hier dargestellten Daten ansatzweise veranschaulicht.

Die im Rahmen der Studie untersuchten Gründe, die zu einer vorzeitigen Beendigung einer Outsourcing-Partnerschaft führen, die Konsequenzen und der Erreichungsgrad bei der Einhaltung der Zielkriterien und nicht zuletzt die erhobenen Stärken und Schwächen der Dienstleister im Erhebungsraum, sollten im Folgenden noch weiterführende Einsichten bringen, um die geforderte Leistungsfähigkeit weiter differenzieren zu können.

■ Anteil der fremdbezogenen Dienstleistungen innerhalb eines 50 Kilometer-Radius

Das Kriterium der räumlichen Nähe, welches bei der Analyse der Auswahlkriterien für einen Outsourcing-Partner eine recht hohe Bedeutung zugewiesen bekommen hat, ist bei einer Untersuchung, die sich auf ein Bundesland konzentriert, von besonderem Interesse.

Daher wurde durch die Befragung erhoben, wie groß der Anteil der fremdbezogenen Dienstleistungen ist, die innerhalb eines Radius von 50 Kilometern um das Unternehmen erstellt werden.

Dabei gaben 59% der Unternehmen an, mehr als die Hälfte aller fremdbezogenen Leistungen im regionalen Umkreis von 50 Kilometern zu beziehen. Weitere 17% der Befragten verlassen sich bei 30 bis 50% der zugekauften Leistungen auf Dienstleister, die in der mittelbaren Umgebung angesiedelt sind.

Nur jedes zehnte Unternehmen gibt an, maximal zehn Prozent der fremdbezogenen Leistungen im genannten Umkreis erstellen zu lassen. 13% beziehen immerhin noch bis zu einem Drittel der Leistungen innerhalb des 50 Kilometer-Zirkels.

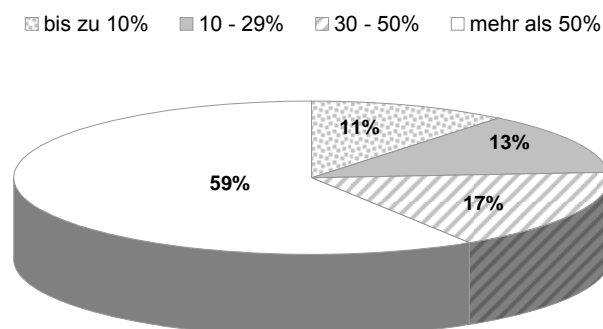
Gründe dafür, dass ein hoher Anteil an Dienstleistungen bei einem Fremdbezug innerhalb eines 50 Kilometer-Radius bezogen werden, sind sicherlich sehr vielschichtig. Zwei Erklärungsansätze könnten aber in diesem Zusammenhang besonders entscheidend sein.

Zum einen kann die regionale Verfügbarkeit gerade bei den Dienstleistungen, die meist aus Kostengründen ausgelagert werden und die sehr unspezifisch sind, überall sehr hoch sein. Daher wäre der exakte Unternehmensstandort relativ unbedeutend, da die Leistung nahezu überall schnell extern zu beziehen wäre.

Im Gegensatz dazu, könnte jedoch gerade die spezielle Ausrichtung einer nachgefragten Dienstleistung zu einer regionalen Clusterbildung für einen sehr speziellen Kompetenzbereich geführt haben. Dieser Effekt ist häufig bei kompetenzbezogenen Dienstleistungen zu beobachten.

Die Analyse der Daten konnte allerdings diesbezüglich keine signifikante Häufung nachweisen. Dabei wurde nach räumlichen und branchenspezifischen Kriterien analysiert.

Dienstleistungserstellung innerhalb eines 50 Kilometer-Radius



Bei der hier dargestellten Auswertung, mit der Darstellung des branchenspezifischen Bezuges von Dienstleistungen, sind nur wenige Besonderheiten im Vergleich zu den Gesamtdaten, die alle Branchen erfassen, erkennbar.

Lediglich bei den Technischen Dienstleistungen ist der Anteil an ausgelagerten Dienstleistungen, die innerhalb eines 50 Kilometer-Radius bezogen werden, deutlich geringer als bei den zum Vergleich selektierten Branchen. Dieses spricht allerdings gegen einen Effekt der Clusterbildung.

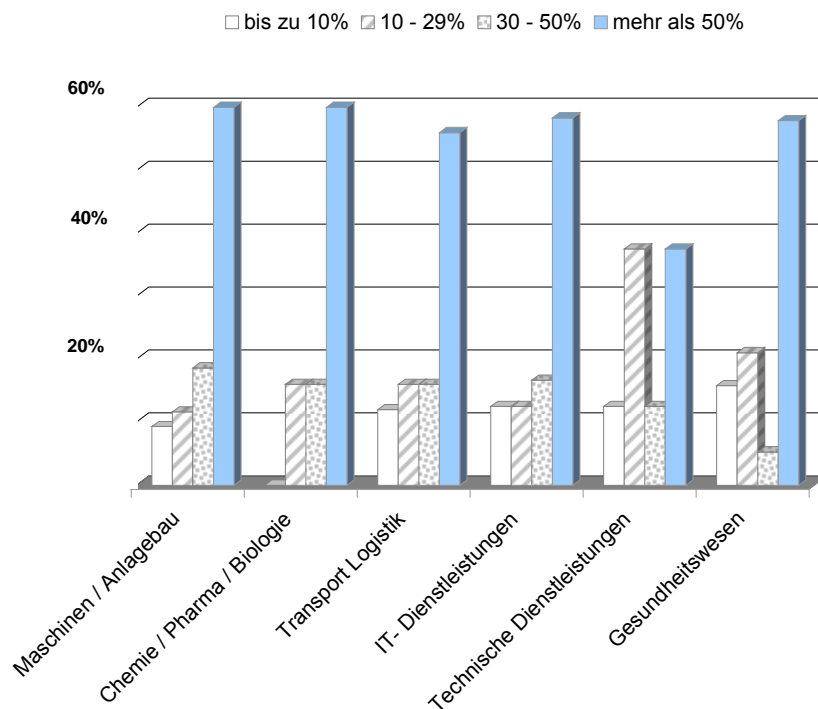
Die Daten der Branchen Maschinen- und Anlagenbau, Chemie/Pharma/Biologie, der Bereich Transport und Logistik, die IT Dienstleistungen und das Gesundheitswesen liefern an dieser Stel-

le keine statistisch fundierte Grundlage, auf der sich eine schlüssige Argumentation aufbauen ließe.

Sie decken sich erstaunlich genau mit den branchenübergreifenden Gesamtergebnissen dieser erhobenen Fragestellung.

Alle anderen beteiligten Wirtschaftsbereiche verfügen über nicht ausreichend große Nennungen, um sie statistisch haltbar in diesem Zusammenhang berücksichtigen zu können.

Branchenspezifische Betrachtung des regionalen Bezuges von Dienstleistungen



■ Die wichtigsten Faktorkombinationen bei der Vergabe von Dienstleistungen an einen Outsourcing Partner

Um neben der Bewertung von ausgewählten Faktoren eine konkrete Aussage über die zwei für jedes Unternehmen individuell wichtigsten Kriterien zu erhalten, die bei der Vergabe von Dienstleistungen an einen Outsourcing-Partner herangezogen werden, wurden diese mit einer offenen Fragestellung abgefragt.

Die Auswertung dieser Ergebnisse ergab eine massive Häufung der Kombination Kosten/Preis als wichtigstem Kriterium bei der Partnerwahl. Die Qualität, oft auch in Verbindung mit einer Zertifizierung genannt, wurde am häufigsten als zweites Kriterium angegeben. Die Kombination aus Preis und Qualität war daher auch mit großem Abstand dominant.

Häufig wurde die Kombination aus Qualität (oder auch Qualitätsverbesserung) und hoher Zuverlässigkeit genannt. Somit war bei der Kombination, die am zweithäufigsten genannt wurde, nicht der Preis bzw. die Kosten vertreten. Die Kombinationen aus Zuverlässigkeit und Preis bzw. Zuverlässigkeit und Kompetenz waren des Weiteren annähernd gleich oft genannt, allerdings in deutlich geringerer Anzahl als die beiden vorausgegangenen Kombinationen.

Unter weiterem Einbezug der Faktoren Kompetenz bzw. Know-how in Kombination mit der Flexibilität und der Qualität sind mehr als 93% der genannten Kombinationen erfasst.

In Einzelfällen wurden Kombinationen, wie die Erfahrung, Seriosität, räumliche Nähe, langfristige Zusammenarbeit, Bonität, eine kurzfristige Lieferfähigkeit, Zukunftssicherheit und ein hohes Verantwortungsbewusstsein durch die Befragten aufgeführt.

Die wichtigsten Faktorkombinationen bei der Vergabe von Dienstleistungen

<i>Kosten / Preis</i>	+	<i>Qualität</i>
<i>Qualität</i>	+	<i>hohe Zuverlässigkeit</i>
<i>Zuverlässigkeit</i>	+	<i>Preis</i>
<i>Zuverlässigkeit</i>	+	<i>Kompetenz</i>
<i>Kompetenz</i>	+	<i>Flexibilität</i>

■ Kriterien, mit denen Unternehmen die Qualität von ausgelagerten Dienstleistungen bewerten

Bei der Auslagerung von Dienstleistungen werden im Vorfeld Leistungskonfigurationen ausgearbeitet, die umfassend Kriterien zur Leistungserstellung der zu übernehmenden Leistung für den Dienstleistungsanbieter festlegen. Dennoch scheint insbesondere der Qualitätsbegriff in diesem Zusammenhang von sehr hoher Bedeutung zu sein, wie die vorausgegangenen Aussagen belegen.

Eine Qualitätsbeurteilung von ausgelagerten Leistungen kann jedoch unternehmensindividuell sehr unterschiedlich erfolgen. Um die Auslegung des Qualitätsbegriffes exakt zu erfassen, wurde durch eine offene Fragestellung das Qualitätskriterium isoliert erhoben.

Die deutlich häufigste Anzahl an Nennungen hatte hier das Kriterium der Termintreue bzw. die Einhaltung von Lieferterminen, welches in die ähnliche Richtung zielt wie die sehr oft genannte Zuverlässigkeit.

Gerade bei ausgelagerten Dienstleistungen ist es offensichtlich sehr wichtig, dass diese zur richti-

gen Zeit in der erforderlichen Intensität erbracht werden. Da eine Vorratsproduktion nicht möglich ist, wird zur Erfüllung der Qualitätsansprüche auch oft die Flexibilität, sowohl zeitlich als auch bei der Bewältigung neuer Aufgaben und Probleme, genannt.

Die Einhaltung von Vorgaben und eine geringe Fehler- bzw. Reklamationsquote schließen sich dem inhaltlich an, werden aber deutlich weniger oft angeführt.

Erstaunlich oft wurden die Problemlösungskompetenz und das Know-how der Dienstleister angegeben.

Die mehrfache Nennung „Bereitschaft Wissen zu teilen“ zeigt zudem, dass - vor allem im Rahmen des Outsourcing von kompetenzorientierten Leistungen - das Beurteilungskriterium der Qualität sehr weit gefasst ist.

Die häufige Nennung des Kriteriums der Kundenzufriedenheit scheint die Perspektive der Anbieter von Dienstleistungen zu repräsentieren. Ihr Verständnis zur Qualitätsbeurteilung orientiert sich an der Erfüllung des Serviceauftrags und wird durch die Kundeneinschätzung einer Bewertung unterzogen. Dazu ist allerdings eine permanente Messung der Kundenzufriedenheit notwendig.

Die wichtigsten Kriterien bei der Qualitätsbewertung ausgelagerter Dienstleistungen

<i>Termintreue</i>	<i>Flexibilität</i>	<i>geringe Reklamationsquote</i>
<i>Problemlösungskompetenz</i>		<i>Kundenzufriedenheit</i>

■ Die Dauer von Outsourcing Verträgen/-Partnerschaften

Bei der Erhebung der durchschnittlichen Dauer von Outsourcing-Verträgen bzw. Outsourcing-Partnerschaften, konnten 98% der 366 Unternehmen, die sich an der Studie beteiligt haben, verwertbare Aussagen machen. Dass bei fast jedem vierten Unternehmen die Verträge und Partnerschaften, die das Outsourcing regeln, unbefristet ausgelegt sind, lässt auf einen großen Anteil an Partnerschaften schließen, die auf einen vertrauensvollen Umgang basieren.

Diese Einschätzung wird dadurch gestützt, dass kumulierte 35% der Unternehmen angeben, die Laufzeit der Verträge auf mehr als 2 Jahre festzuschreiben. 8% von dieser Gruppe nennen eine Laufzeit von mehr als fünf Jahren.

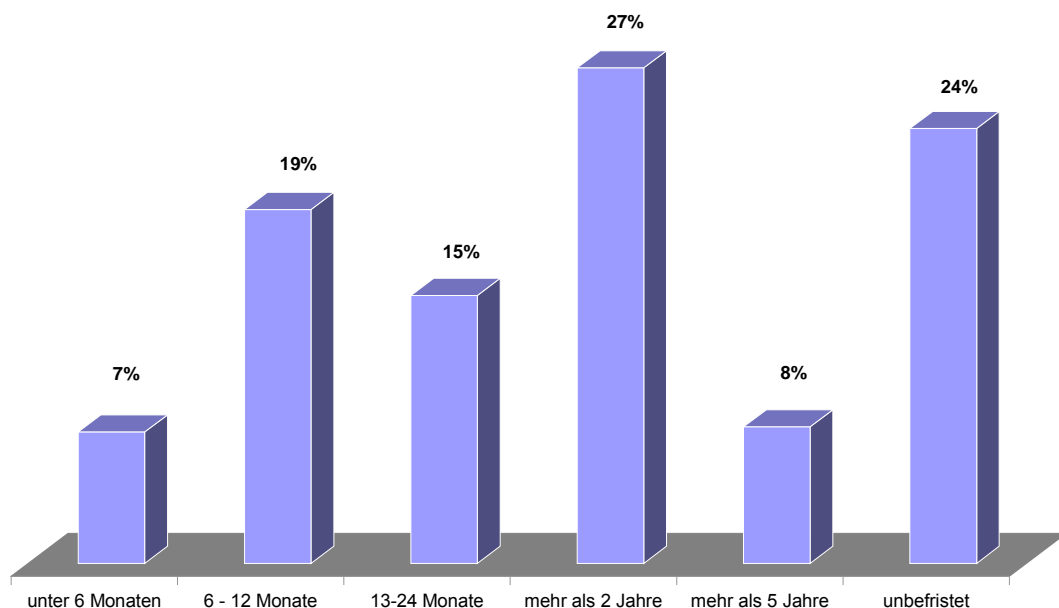
Eine durchschnittliche Laufzeit von ein bis zwei Jahren wird von 15% der Unternehmen festgelegt. Bis zu einem Jahr Vertragslaufzeit ist bei 26% der Antworten angegeben, wobei davon 7%

der Unternehmen externe Dienstleistungspartnerschaften mit im Durchschnitt weniger als halbjähriger Vertragsaufzeit eingehen.

Aufgrund des hohen Anteils von 59% der Unternehmen, die unbefristete oder mindestens 2 jährige Vertragslaufzeiten angeben, kann man daraus schließen, dass wenn der Schritt zur Auslagerung einer bestimmten Leistung erst einmal vollzogen ist, die beteiligten Unternehmen ein gesteigertes Interesse haben, mit einem verlässlichen Partner langfristig und loyal eine erfolgreiche Zusammenarbeit einzugehen, um eine spezifische Leistung zu erstellen.

Auf der anderen Seite scheint sich zu bestätigen, dass Leistungen, deren Erbringung erhebliche Investitionen auf Anbieterseite voraussetzen, durchaus an lange Vertragslaufzeiten gekoppelt werden, um Planungssicherheit zu gewährleisten und auch die für beide Seiten notwendigen Amortisationseffekte langfristig realisieren zu können.

Dauer von Outsourcing Verträgen



■ Die Einhaltung von Zielkriterien und die wichtigsten Gründe für eine vorzeitige Beendigung einer Outsourcing-Partnerschaft

Um auf die zu Beginn der Studie aufgeführte Leitfrage nach den Kriterien für eine Partnerwahl und den Konsequenzen, die sich aus einer Entscheidung für einen bestimmten Partner ergeben, eine umfassende Antwort bieten zu können, wurden bei der Befragung die Einhaltung von Zielkriterien beim Outsourcing erhoben.

Vor der Inanspruchnahme einer Leistung ist eine Einschätzung über den Grad der Zielerreichung des Dienstleisters nicht, beziehungsweise nur in sehr begrenztem Umfang, möglich.

Es kann durchaus vorkommen, dass im Verlaufe des Dienstleistungsprozesses, der entweder weitgehend unabhängig vom Kundeneinfluss oder aber in starkem Maß integrativ ablaufen kann, eine Partnerschaft vorzeitig beendet wird. Die in diesem Zusammenhang wichtigsten und relevanten Gründe konnten von mehr als 95% der Befragten angegeben werden.

Die weitaus meisten Nennungen lassen sich dem Begriff der Qualitätsdefizite zuordnen. In annähernd 71% der Fälle nannten die Unternehmen ausschließlich oder unter anderem dieses Kriterium als Grund für die vorzeitige Beendigung einer Outsourcing-Partnerschaft. Mit deutlichem Abstand aber immer noch von etwa jedem dritten Unternehmen wurden Terminuntreue und damit verbundene Lieferverzögerungen genannt.

Aufgrund von Kostensteigerungen vorzeitig einen Vertrag zu beenden, erscheint für nur knapp jedes fünfte Unternehmen von ausreichend hoher Relevanz.

Der Verlust des gerade innerhalb von Dienstleistungspartnerschaften unerlässlichen Vertrauens wurde mit 21% der Nennungen ähnlich hoch eingeschätzt wie unerwartete Kostensteigerungen.

Die enorm hohe Bedeutung des Zielkriteriums der Qualität zeigt deutlich, dass eine konsequente Ausrichtung der Leistungen am Kundenbedarf unabdingbar ist. Dennoch muss eine Dienstleistungserbringung immer noch wirtschaftlich bleiben und einer nüchternen Kosten-/ Nutzenanalyse standhalten.

Um nicht Gefahr zu laufen, den Kunden aufgrund von Terminüberschreitungen zu verlieren, weil aktuell versucht wird, den Qualitätsanforderungen gerecht zu werden, müssen Anbieter von Dienstleistungen permanent die für den Einzelauftrag benötigte Infrastruktur samt Personal vorhalten. Und dies unabhängig davon, wie stark oder schwach die angebotene Leistung in dem konkreten Moment nachgefragt wird.

Daraus resultieren zwangsläufig bei steigender Leistungskomplexität und zunehmendem Leistungsumfang (z.B. Leistungsbündel) enorme Abstimmungsanforderungen bei Anbietern von Dienstleistungen, die nicht immer erfolgreich bewältigt werden und die ursächlich für ein Ende der Zusammenarbeit sein können.

Die wichtigsten Gründe, die zu einer vorzeitigen Beendigung von Outsourcing-Verträgen/-Partnerschaften führen im Überblick:

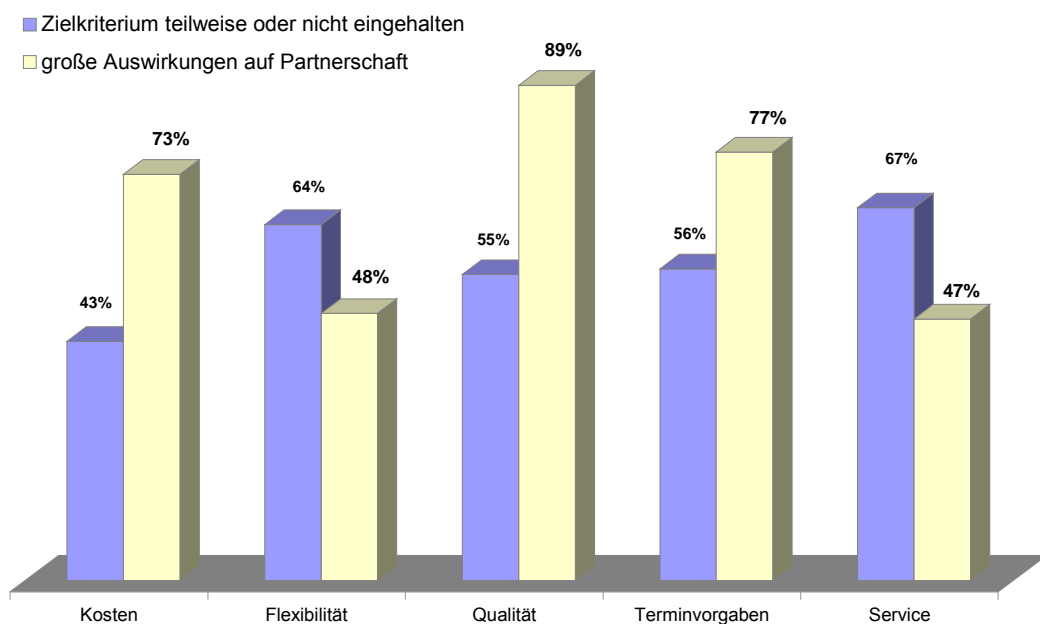
- *Qualitätsdefizite*
- *Terminüberschreitung, Lieferverzögerung*
- *Kostensteigerungen*
- *Vertrauensverlust*

Nachdem die potenziellen Gründe für die vorzeitige Beendigung von Outsourcing-Verträgen als Alleinstellungsmerkmale dargestellt sind, lässt sich daraus die spannende Frage ableiten: In welchem Umfang werden bestimmte Zielkriterien bei der Auslagerung von Dienstleistungen in der Praxis eingehalten?

Dem kann gegenübergestellt werden, wie die Auswirkungen einer Nichteinhaltung dieser Zielkriterien auf eine Partnerschaft eingeschätzt wird. Mit dieser Erhebung lässt sich dann ableiten, wie einzelne Faktoren in Kombination mit den Auswirkungen einer Nichteinhaltung auf eine Dienstleistungspartnerschaft in der Praxis zu betrachten sind.

Die Faktoren Kosten, Flexibilität, Qualität, Terminvorgaben und Service wurden zu diesem Zweck erhoben. Die zuvor dargestellten Gründe, die von den Befragten selbst angegeben werden mussten und die als wichtigste Gründe für eine vorzeitige Beendigung von Outsourcing-Verträgen/ -Partnerschaften genannt werden sollten, sind zum großen Teil deckungsgleich mit den im Fragebogen zur Beurteilung ausgewählten Kriterien. Dieses ist weniger dem Zufall zu verdanken, sondern vielmehr als Bestätigung für die inhaltlich sehr aussagekräftigen Expertengespräche zu sehen, auf deren Grundlage die Fragebogenkonzeption erfolgte.

Einhaltung von Zielkriterien und negative Auswirkungen der Abweichungen auf den Fortbestand der Outsourcing-Partnerschaft



Das Zielkriterium der Qualität wurde von 89% der Befragten als Kriterium mit großer Auswirkung auf eine Outsourcing-Partnerschaft genannt. Keine Auswirkungen gaben nur 4% der Unternehmen an, geringe Auswirkungen sahen 7% der Befrag-

ten. Die Qualität stellt somit auch in dieser Erhebung das Kriterium mit dem größten Einflusspotenzial auf den Verlauf einer Outsourcing-Partnerschaft dar.

Bei weit mehr als der Hälfte der Unternehmen (55%) wird zudem die Qualität nur teilweise oder nicht eingehalten.

Bemerkenswert sind die Einschätzungen zu den Kosten. Bei 43% kommt es offensichtlich zu Überschreitungen der zuvor festgelegten Preise, welches auch bei annähernd drei Viertel (73%) der Unternehmen zu massiven Konsequenzen auf das Outsourcing-Verhältnis mit dem Dienstleister führen kann.

Die Flexibilität, die 64% der Unternehmen gemäß Angabe nur unzureichend oder in nicht ausreichendem Maße bei den Dienstleistern vorfinden, hat fast bei jedem zweiten Unternehmen (48%) große partnerschaftliche Auswirkungen.

Obwohl individuell in Bezug auf das Verständnis und die Definition von Flexibilität sicherlich große Unterschiede vorliegen, scheint bei diesem Faktor noch immenses Optimierungspotenzial vorhanden zu sein. Dies impliziert im Gegenzug für besonders flexibel agierende Anbieter von Dienstleistungen das Vorhandensein einer sehr gefragten Eigenschaft und eine wichtige Kompetenz zur Zufriedenstellung der Auftraggeber.

Probleme bei der Erfüllung von Terminvorgaben werden von jedem zweiten Unternehmen als Mangel angegeben. Mit 77% gibt dann auch ein Großteil an, dass die Nichterfüllung dieses meist vertraglich fixierten Kriteriums der Leistungserstellung zu großen Auswirkungen führt. Nur 3% geben an, dass zeitliche Verzögerungen für die Partnerschaft unerheblich sind.

Aufgrund dieser Aussagen ist klar ersichtlich, dass die zuvor genannten Gründe zur vorzeitigen Beendigung von Outsourcing-Verträgen zum großen Teil auf bereits gemachten Erfahrungen bei der Nichteinhaltung identifizierbarer Zielkriterien zurückführbar sind.

Dazu passen auch die Einschätzungen über den Service von Outsourcing-Partnerschaften. Dass die Erbringung von Leistungen die eigentliche Definition von Service ist, wobei darunter auch zuvor nicht unbedingt abgesprochene, aber die Zielerreichung unterstützende Leistungen dazugerechnet werden, wird laut den befragten Unternehmen nur von den wenigsten Dienstleistern vollständig umgesetzt.

Nur ein Drittel geben an (33%), dass der Service als Zielkriterium aus ihrer Sicht vollständig eingehalten wird. Bei 67% der Unternehmen werden Defizite bei der Erreichung der Serviceziele gesehen. Dies ist um so erstaunlicher, als dass Dienstleister den Servicegedanken mehr als jede andere Unternehmensform verinnerlicht haben sollten. Da erscheint es auch als wenig beruhigend, dass nur knapp die Hälfte der Befragten Unternehmen angeben, die wahrgenommenen Defizite hätten nur geringe (49%) oder gar keine (3%) Auswirkungen auf die Partnerschaft mit dem Outsourcing-Dienstleister.

■ Beeinflussung von Kundenbeziehungen durch das Outsourcing von Dienstleistungen

Im Rahmen der Expertengespräche, die der Konzeption der Studie vorausgingen, wurde diskutiert, ob das Outsourcing von Dienstleistungen möglicherweise einen Einfluss auf die Kundenbeziehungen haben könnte.

Dienstleistungen, die im intensiven Austausch zwischen Ersteller und dem auslagernden Unternehmen erbracht werden, können prinzipiell Einfluss auf das Produkt haben, welches der Kunde anschließend in den Händen hält.

Es kann auch passieren, dass Kunden als einzige Schnittstelle zum Hersteller eines Produktes einen Dienstleister kontaktieren müssen, um Serviceleistungen in Anspruch nehmen zu können.

Bei dem aktuell sehr beliebten Business Process Outsourcing wird beispielsweise bewusst versucht, durch umfassende Auslagerung strategisch bedeutsamer und kernnaher Geschäftsprozesse Wettbewerbsvorteile zu generieren. Dies ist besonders risikoreich und kann durchaus gravierende und nachhaltige Auswirkungen auf Kundenbeziehungen haben. Im Gegenzug kann eine

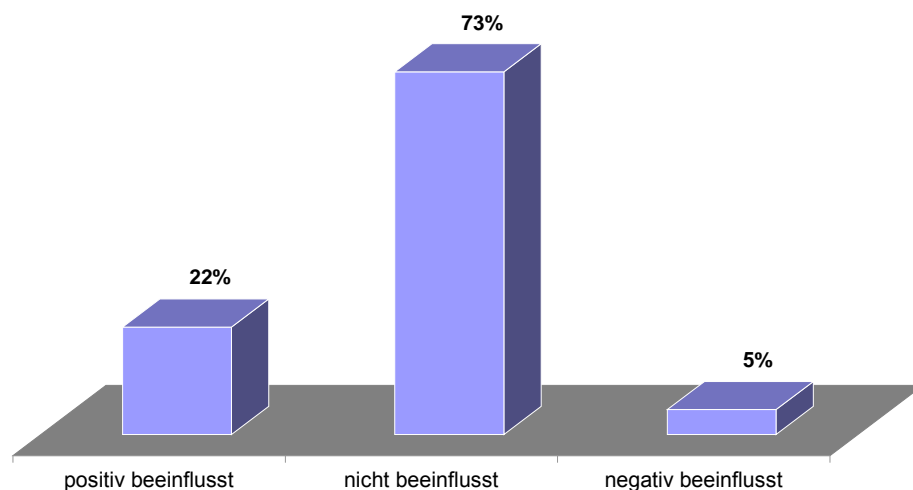
Auslagerung natürlich auch positiven Einfluss auf Kundenbeziehungen haben, wenn beispielsweise durch schnelleren, effizienteren und umfassenderen Service der Kunde eines Unternehmens besser zufrieden gestellt werden kann, als dies ohne externe Inanspruchnahme von Dienstleistern möglich wäre.

Zur Bewertung des Einflusses durch das Outsourcing wurden daher die Ausprägungen positiv, negativ und keine Beeinflussung zur Bewertung angeboten.

Eine positive Beeinflussung der Kundenbeziehungen durch das Outsourcing wurde von mehr als jedem fünften Unternehmen genannt (22%). Deutlich weniger der befragten Unternehmen (5%) geben einen negativen Effekt in der Beeinflussung der Kundenbeziehungen an, der durch eine Auslagerung entstehen kann. Annähernd drei Viertel der Unternehmen (73%) sehen die Kundenbeziehungen nicht beeinflusst.

Es kann daher eine Tendenz zugunsten einer positiven Beeinflussung des Verhältnisses zwischen Kunde und den Unternehmen, die Leistungen durch Outsourcing beziehen, festgestellt werden.

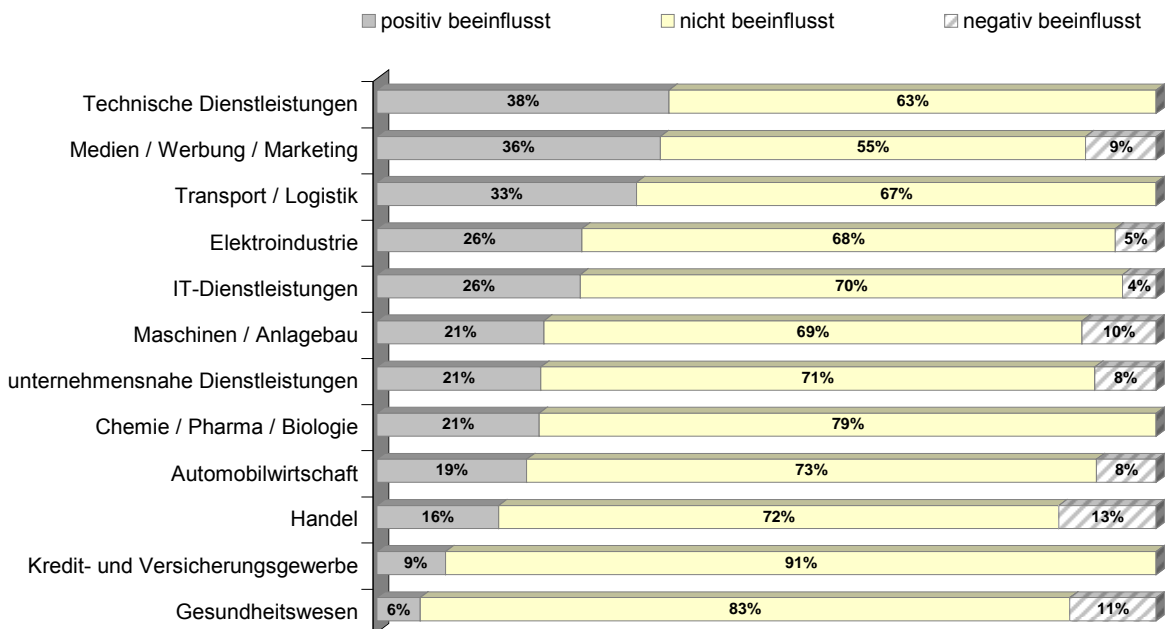
Beeinflussung der Kundenbeziehungen durch das Outsourcing von Dienstleistungen



Betrachtet man dieselben Daten nach Branchen differenziert fällt auf, dass es durchaus starke branchenspezifische Unterschiede bei der Einschätzung darüber gibt, ob Kundenbeziehungen durch Outsourcing bestimmter Leistungen positiv, negativ oder gar nicht beeinflusst sind.

Auf diese Unterschiede wird bei der Darstellung der branchenspezifischen Besonderheiten, die ab Seite 48 erläutert sind, detaillierter eingegangen.

Beeinflussung von Kundenbeziehungen durch das Outsourcing von Dienstleistungen



■ Stärken und Schwächen der Dienstleister im Erhebungsraum

Eine der erfolgskritischsten Schritte im Prozess des Outsourcing von Dienstleistungen wurde im Verlauf der Studie bereits dargestellt: Die Auswahl des geeigneten Dienstleisters. Kriterien die bei dieser Wahl als Entscheidungsgrundlage herangezogen werden, sind hierzu bewertet worden (siehe Seite 22).

Dabei spielte die räumliche Nähe des Dienstleisters eine nicht zu unterschätzende Rolle.

Im Folgenden sollen komprimiert die Aussagen dargestellt werden, die nur die Dienstleister in der eigenen jeweiligen Region der befragten Unternehmen betreffen.

Da der regionale Bezug von Leistungen ein bedeutendes Entscheidungskriterium darstellt (vgl. Seite 24), sollen mit der Frage nach den Stärken und Schwächen der Dienstleister in der eigenen Region regionale Besonderheiten erhoben werden.

Zu den häufigsten Nennungen bei den Stärken zählt tatsächlich die (räumliche) Nähe der Dienstleister zum Auftraggeber. Dadurch ist es möglich, die Reaktionszeiten in nahezu allen Fällen, in denen es notwendig ist, zu verkürzen. Weitere Nennungen wie der Vor-Ort-Service, der persönliche Kontakt, die schnelle Problembeseitigung und auch die Angabe von weichen Faktoren, wie die gewohnte Mentalität des Dienstleisters und das erworbene partnerschaftliche Verhältnis vor Ort, sollten nicht unterschätzt werden.

Eine hohe Zuverlässigkeit und ein hoher Grad an Spezialisierung wird ebenso geschätzt wie spezielles Know-how und eine hohe Qualität. Die mit großem Abstand häufigste Nennung bei den Stärken entfiel auf das Kriterium der Flexibilität. Offensichtlich trägt die regionale Nähe dazu bei, die Zusammenarbeit äußerst flexibel zu gestalten und sich ändernden Anforderungen permanent anzupassen. Aus Sicht der Nachfrager ist dies somit das wertvollste Argument, bei einem Bezug externer Leistungen auf Anbieter vor Ort zurückzugreifen.

Die Aussagen zu den Schwächen eben dieser Dienstleister vor Ort werden nicht so differenziert angegeben.

Neben Nennungen, die mangelnde Qualität und relativ häufig Terminprobleme als Schwäche monieren, tauchen die Kosten bzw. der Preis für die regional bezogenen Leistungen am häufigsten in den Fragebögen als genannte Schwäche auf. Mehr als jede vierte Nennung entfällt auf dieses Kriterium.

Dabei stellt sich einmal mehr die Frage, ob der Preis nur als zu hoch empfunden wird. Dies könnte der Fall sein, wenn die eigene Kostenstruktur für die Selbsterstellung der Leistung nur unzureichend bekannt ist und daher die Eigenerstellung günstiger eingeschätzt wird, als sie wirklich ist. Oder aber die Kosten bzw. Preise der Leistungen sind tatsächlich zu hoch und viele potenziell zum Outsourcing geeignete Leistungen verbleiben daher in den Unternehmen. Dies würde dann ein erhebliches Gegenargument zum kostenmotivierten Outsourcing darstellen.

- Erwartete Veränderungen in den nächsten 5 Jahren, die nur durch Outsourcing von Dienstleistungen realisierbar sind

Durch die Betrachtung relevanter Faktoren des Outsourcing, der Bewertung von Einflussgrößen, die sowohl die Entscheidung zur Auslagerung bestimmter Funktionen oder Unternehmensbereiche betreffen, als auch die Partnerwahl mit einbeziehen, konnte bereits differenziert auf den Prozess des Outsourcing von Dienstleistungen eingegangen werden.

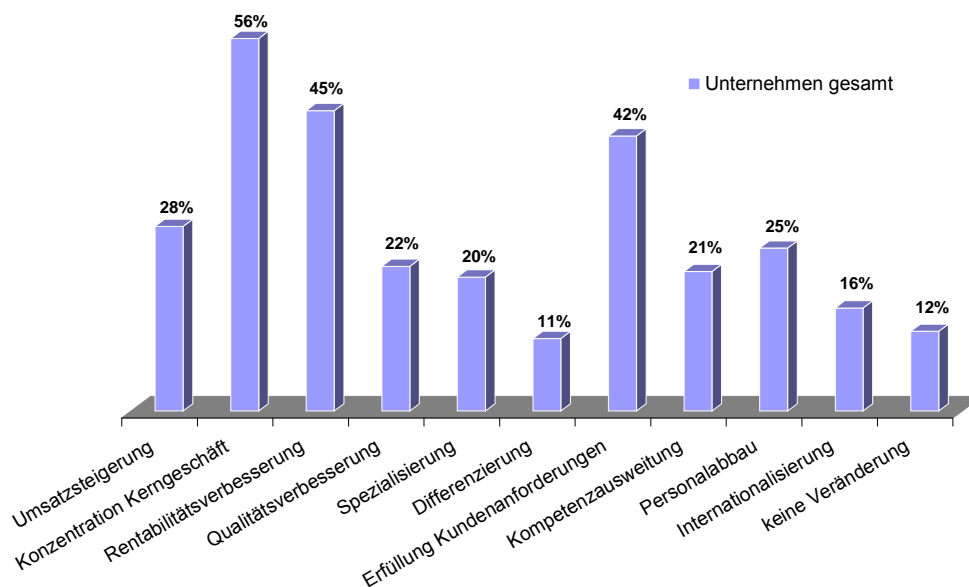
In den anschließenden Auswertungen wird der Fokus auf die potenzialorientierten Fragestellungen des Outsourcing ausgerichtet sein, um möglicherweise fundierte Zukunftseinschätzungen treffen zu können.

Dazu wurde die Fragestellung einbezogen, welche Veränderungen die Unternehmen innerhalb der nächsten fünf Jahre erwarten, die explizit nur mit Outsourcing von Dienstleistungen realisierbar sind.

Um ermitteln zu können, ob genau diese genannten Veränderungen aus der Sicht der Unternehmen eine strategische Neuausrichtung darstellen, wurde dies in einer Folgefrage erhoben.

Zunächst erfolgt die Betrachtung der genannten Veränderungen, die von der Gesamtheit der befragten Unternehmen in den nächsten fünf Jahren, ausschließlich durch das Instrument des Outsourcing von Dienstleistungen, realisiert werden sollen.

Erwartete Veränderungen in den nächsten 5 Jahren, die nur mit Outsourcing von Dienstleistungen realisierbar sind



Die Angabe von mehr als jedem zweiten Unternehmen (56%), durch Auslagerung von Dienstleistungen in den nächsten Jahren eine stärkere Konzentration auf ihr Kerngeschäft umzusetzen,

zeigt deutlich, dass Outsourcing bei der Verwirklichung strategischer Absichten auch in Zukunft nicht an Bedeutung verlieren wird.

Dass 45% der Befragten angeben, notwendige Rentabilitätsverbesserungen durch eine Auslagerung von Dienstleistungen realisieren zu wollen zeigt deutlich, dass trotz aller Kritik an zu hohen Kosten für die bezogenen Leistungen (vgl. Seite 26), die Option einer Auslagerung für viele Unternehmen notwendig sein wird.

Dies stellt auch eine Bestätigung der Einschätzungen dar, die bei der Angabe der Einsparuntergrenze gemacht wurden. In Verbindung mit den dort getroffenen Aussagen zeigt sich deutlich, dass die Absicht, Leistungen extern zu beziehen, sehr stark ausgeprägt ist, wenn es dem Anbieter von Dienstleistungen gelingt, anspruchsvolle Verbesserungen in der Rentabilität in Kooperation mit den Unternehmen darzustellen.

Um in Zukunft den steigenden Kundenanforderungen gerecht werden zu können, geben 42% der Unternehmen an, die Hilfe externer Dienstleister in Anspruch zu nehmen.

Dass es bei einer Leistungsübertragung zu Einflüssen auf die Kundenbeziehungen kommen kann, ist mit Verweis auf die Angaben, die diesbezüglich auf Seite 32 dargestellt sind, anzumerken.

Eine große Korrelation besteht zwischen den Unternehmen, die eine Konzentration auf das Kerngeschäft angeben und den Unternehmen, die angeben, steigende Kundenanforderungen nur durch Outsourcing bewältigen zu können.

Exakt die Hälfte (50%) der Unternehmen, die sich auf ihre Kernkompetenzen konzentrieren werden, versuchen gleichzeitig steigenden Kundenanforderungen unter zu Hilfenahme des Outsourcing gerecht zu werden. Von den Unternehmen, die

steigende Kundenanforderungen mit Unterstützung des Outsourcing bewältigen wollen, geben sogar 69% an, sich durch Outsourcing auch auf ihre Kernkompetenzen konzentrieren zu wollen.

Alle weiteren Einschätzungen zu erwarteten Veränderungen, rangieren in der Häufigkeit der Nennung deutlich hinter den drei bis hierher genannten.

Von 28% der Befragten wird in den nächsten fünf Jahren eine Umsatzsteigerung angestrebt, die durch Auslagerung oder Bezug von externen Leistungen realisiert werden soll.

Dass 25% der Unternehmen angeben, einen Personalabbau zu erwarten, der durch Auslagerung realisiert werden soll, darf nicht pauschal negativ betrachtet werden. Eine solche Maßnahme war in der Vergangenheit und wird auch in der Zukunft oft ein notwendiger Schritt sein, um in stark kompetitiven Wettbewerbsumgebungen bestehen zu können.

Von den Unternehmen, die einen Personalabbau mit Hilfe des Outsourcing als notwendige Veränderung in den nächsten fünf Jahren ansehen, geben 63% gleichzeitig eine Konzentration auf Ihre Kernkompetenz an. 68% streben eine Steigerung der Rentabilität durch Auslagerung an.

Etwa jedes fünfte der befragten Unternehmen geht davon aus, dass es notwendig sein wird, Leistungen auszulagern, um Qualitätsverbesserungen zu realisieren (22%), sich weiter spezialisieren zu können (20%) oder die eigenen Kompetenzen durch Outsourcing auszuweiten (21%).

Outsourcing zur Steigerung der Differenzierung sehen nur 11% als notwendig an. 84% der Unter-

nehmen vertrauen bei steigenden Anforderungen der Internationalisierung auf die eigenen Fähigkeiten zur Erstellung von Dienstleistungen. 16% gehen aber davon aus, dass man unter Verzicht auf das Outsourcing von Leistungen und somit aus eigener Kraft, keine angemessene Antwort auf diese Herausforderungen geben kann.

12% geben an, keine Veränderungen zu erwarten, die ein Outsourcing von Dienstleistungen notwendig machen würde.

Die Frage, ob die von den Unternehmen genannten Veränderungen eine strategische Neuausrichtung darstellen, wurde von etwa jedem sechsten Unternehmen (16%) mit ja beantwortet.

Diese Angabe machen zu 55% inhabergeführte und zu 45% managementgeführte Unternehmen. Für 84% aller befragten Unternehmen stellen die

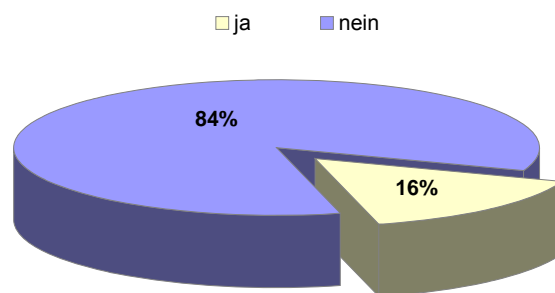
Veränderungen, die in den nächsten fünf Jahren erwartet werden und die ohne das Outsourcing von Dienstleistungen nicht zu realisieren wären, allerdings keine strategische Neuausrichtung dar.

Dass tatsächlich 16% der befragten Unternehmen Outsourcing von Dienstleistung als geeignetes Instrument zur Neuausrichtung ihrer Unternehmenstätigkeit sehen, ist ein recht hoher Wert.

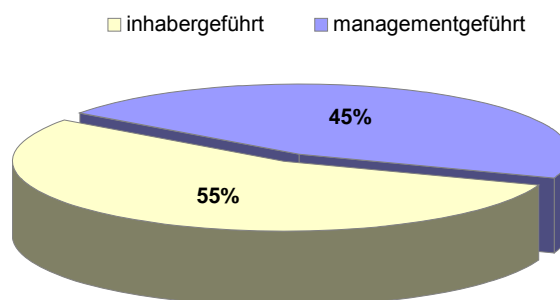
Outsourcing stellt nämlich nur einen möglichen Weg unter vielen dar, der zur Neukonfiguration des Geschäftsmodells eingeschlagen werden könnte.

Damit kann dem Outsourcing von Dienstleistungen als Steuerungsinstrument im strategischen Management ein erhebliches Gestaltungspotenzial attestiert werden.

Stellen die Veränderungen durch Outsourcing eine strategische Neuausrichtung des Unternehmens dar?



Veränderungen durch Outsourcing von Dienstleistungen stellen eine strategische Neuausrichtung dar

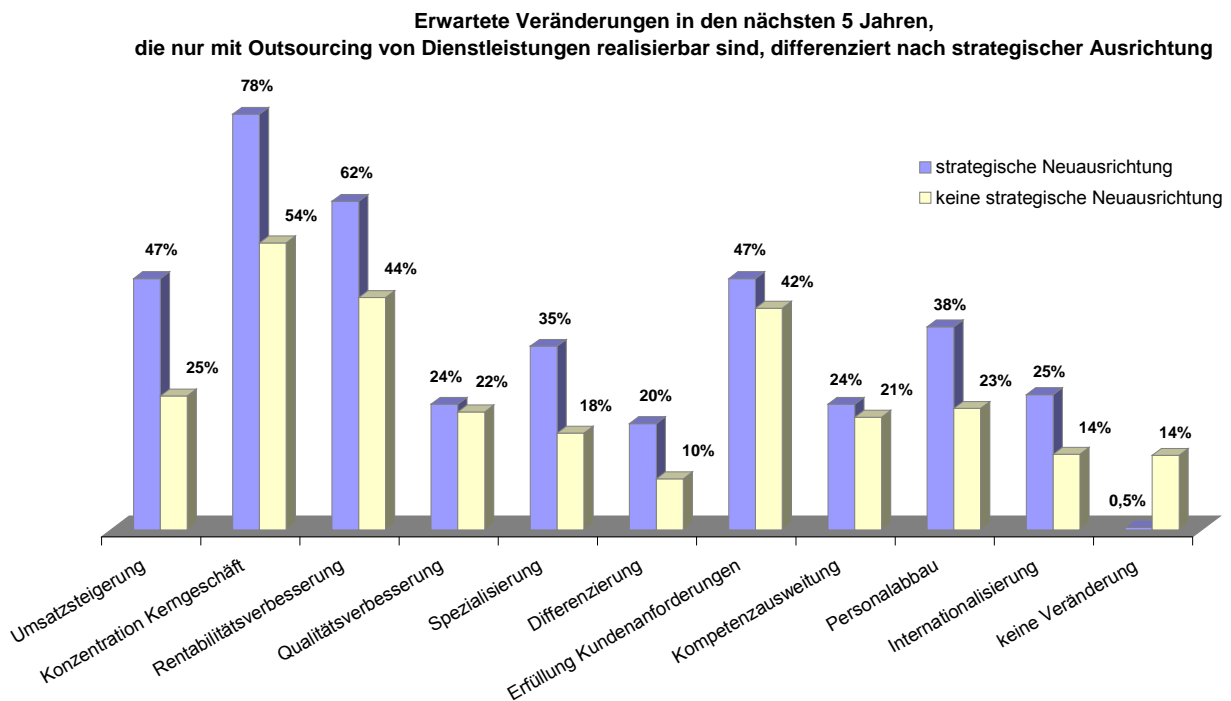


■ Differenzierte Betrachtung des Outsourcing von Dienstleistungen als Instrument zur strategischen Neuausrichtung

Die Aussagen zum Outsourcing von Dienstleistungen, als adäquates und alleiniges Mittel zur Handhabung von mittel- bis langfristigen Veränderungen (innerhalb von fünf Jahren) in den Anforderungen an Unternehmen, unterscheiden sich

signifikant bei differenzierter Betrachtung, ob dieses Outsourcing als strategische Neuausrichtung gewertet wird oder nicht.

Durch diese Unterscheidung können auch Einblicke gewonnen werden, zu welchem Zweck ein Outsourcing von Dienstleistungen eingesetzt wird, wenn es zu strukturellen Änderungen der Geschäftstätigkeit kommen soll.



Aus den Daten ist zunächst eindeutig ersichtlich, dass Unternehmen, die notwendige Veränderungen durch das Outsourcing von Dienstleistungen als strategische Neuausrichtung werten, ausnahmslos jeden Veränderungsbereich deutlich häufiger nennen.

Dass keine Veränderungen in den nächsten fünf Jahren auftreten werden, die nur mit Outsourcing von Dienstleistungen realisierbar wären, wird bis auf die Ausnahme eines Unternehmens ausschließlich von den Unternehmen angegeben, bei

denen eine solche Veränderung keine strategische Neuausrichtung darstellen würde.

Die Aussagen, durch Outsourcing eine Konzentration auf das Kerngeschäft realisieren zu wollen, geben 78% der Unternehmen an, die in diesen notwendigen Veränderungen eine strategische Neuausrichtung sehen.

54% der Unternehmen, die keine strategische Neuausrichtung mit dem Instrument des Outsourcing von Dienstleistungen umsetzen wollen, verfolgen damit dennoch eine Konzentration auf das Kerngeschäft.

Der recht hohe Anteil von 38% der Unternehmen, die versuchen bei einer strategischen Neuausrichtung einen Personalabbau durch die Auslagerung umzusetzen, kann sicherlich in Zusammenhang mit den für diese Unternehmen genannten Absichten zur Konzentration auf das Kerngeschäft gesehen werden. Alle nicht zu den Kernfunktionen zurechenbaren Leistungen können strategisch gesehen relativ unproblematisch extern bezogen werden. Genau dieses kann dann aber als direkte Konsequenz zu Personalreduktionen führen.

Jeweils 47% der Unternehmen, die durch das Outsourcing von Dienstleistungen beabsichtigen, ihre strategische Ausrichtung zu reorientieren, geben an, die Kundenanforderungen durch Auslagerung besser erfüllen zu können.

Dass durch externen Bezug bei diesen 47% der Umsatz gesteigert werden soll, kann durch ein schnelleres Wachstum des Kerngeschäftes begründet sein, welches sonst durch die eigenen personellen Ressourcen oder das eigene Know-how in speziellen Bereichen limitiert wäre. Bei diesen Unternehmen kann die Auslagerung oder der externe Bezug von Dienstleistungen somit gezielt in die Expansionsstrategie integriert sein. Dem stehen nur 25% der Unternehmen gegenüber, die dies bei genereller Betrachtung angeben.

Die Absicht der Spezialisierung durch Outsourcing von Dienstleistungen wird von mehr als einem Drittel (35%) der eine Neuausrichtung erwar-

tenden Unternehmen angegeben. Dies spricht tendenziell für den externen Bezug von kompetenzbasierten, sehr spezifischen Leistungen, die ohne eine strategische Neuausrichtung offensichtlich nicht so stark (18%) von extern bezogen werden müssten.

Die Aussage, ohne eine Auslagerung von Dienstleistungen Rentabilitätssteigerungen in den nächsten fünf Jahren realisieren zu können, treffen von den Unternehmen, die sich strategisch neu ausrichten werden, nur 38%. Der Großteil (62%) gibt hingegen an, darauf nicht verzichten zu können. Bei den Unternehmen, die keine strategische Neuausrichtung unter Zuhilfenahme von Outsourcing absehen können, verzichten 56% auf die Maßnahmen des externen Bezuges zur Erreichung ihrer Rentabilitätsziele.

Bis auf die Herausforderungen der Internationalisierung, die offensichtlich bei einer Neuausrichtung öfter durch von außen integrierte Leistungen gemeistert werden (25%), sind die Unterschiede in den weiteren Erhebungsbereichen als eher marginal einzustufen.

Es sei an dieser Stelle nochmals darauf hingewiesen, dass die differenzierten Auswertungen nach strategischer Neuausrichtung die Grundgesamtheit aller Unternehmen in zwei Teilmengen zu 16% bzw. 84% aufgliedert. Die Aussagen dieser beiden Teilmengen aller befragten Unternehmen werden dann bei der differenzierten Betrachtung dargestellt.

■ Differenzierte Betrachtung der Faktoren des Outsourcing von Dienstleistungen

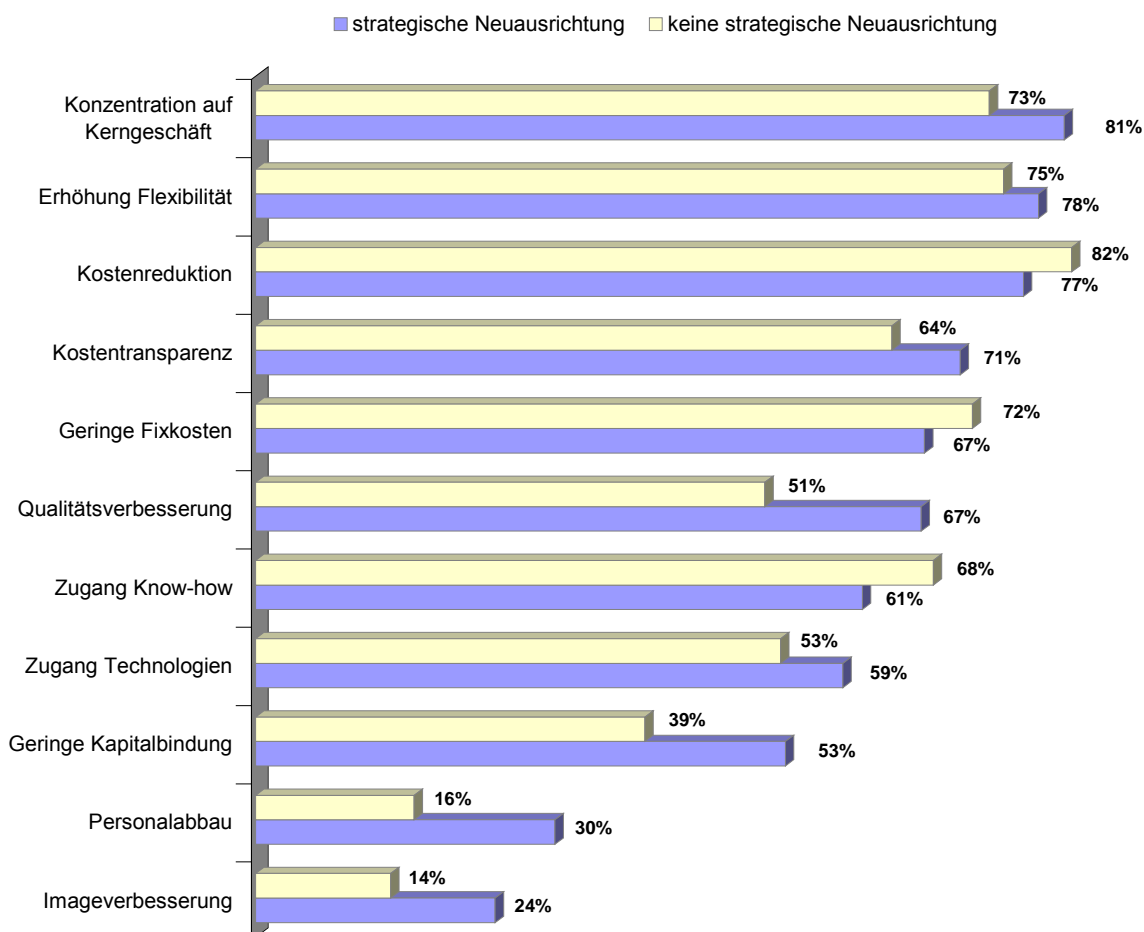
Durch Überlegungen zur Neuausrichtung bestehender Geschäftsmodelle werden sicherlich auch die Faktoren des Outsourcing von Dienstleistungen unter anderen Gesichtspunkten eingeschätzt. Infolgedessen bietet sich ein Vergleich ausgewählter Faktoren an, um zu überprüfen, ob sich diese These auch bestätigt.

Dazu wurden alle Faktoren mit ihren Ausprägungen dargestellt, denen eine hohe Bedeutung für oder gegen ein Outsourcing von Dienstleistungen durch die Unternehmen zugeordnet wurde.

Somit lassen sich die Aussagen, die von den Unternehmen ohne Absicht einer strategischen Neuausrichtung getroffen wurden (84% der Unternehmen) mit jenen vergleichen, die Unternehmen unter der Prämisse einer beabsichtigten strategischen Neuausrichtung (16% der Unternehmen) durch das Outsourcing von Dienstleistungen getroffen haben.

Zunächst erfolgt die Darstellung der Faktoren, die bei der Entscheidung für das Outsourcing von Dienstleistung von Unternehmen die eine strategische Neuausrichtung planen und von denen die keine strategische Neuausrichtung beabsichtigen, bewertet wurden.

Faktoren mit hoher Bedeutung für eine Entscheidung zum Outsourcing (differenzierte Betrachtung)



Die differenzierte Betrachtung zeigt deutlich, dass die als bedeutungsvoll eingestuften Faktoren unter keiner der beiden Prämissen, nämlich der generellen und der strategischen Einstufung, einen großen Verlust oder Gewinn an Bedeutung erfahren.

Ein sehr bedeutender Faktor verliert demnach nicht stark an Bedeutung und ein weniger bedeutend bewerteter Faktor wird nicht plötzlich sehr hoch eingeschätzt.

Und dennoch: Es zeigen sich Unterschiede, die interpretierbar sind. Bei der Konzentration auf das Kerngeschäft ist die Bedeutungszuweisung bei Unternehmen, welche durch Outsourcing eine strategische Neuausrichtung realisieren wollen, mit 81% etwas höher als bei der Einstufung der Unternehmen, die dies zu 73% ohne Absicht einer strategischen Neuausrichtung angeben. Im Gegenzug verliert aber der Faktor der Kostenreduktion im Vergleich leicht an Bedeutung (77% bei strategischer Neuausrichtung, 82% keine strategische Neuausrichtung). Absolut gesehen liegen die Einschätzungen des Kostenaspektes allerdings auf sehr hohem Niveau.

Eine deutliche Bewertungsdifferenz zeigt sich bei den angestrebten Qualitätsverbesserungen, welche bei 67% der Unternehmen, die eine strategische Neuausrichtung initiieren möchten, eine hohe Bedeutung bei der Entscheidung für das Outsourcing haben. Bei der Einstufung dieses Faktors durch die Unternehmen ohne Neuausrichtungsabsicht liegt mit 51% eine signifikant geringere Einstufung vor. Damit zeigt sich einmal mehr, dass der Faktor Qualität sowohl bei der Entscheidung zum Outsourcing, als auch bei der Partnerwahl sehr kritisch eingeschätzt wird.

Bei den nachfolgend noch detailliert dargestellten Einschätzungen der Faktoren, die gegen eine Entscheidung zum Outsourcing von Dienstleistungen sprechen (siehe Seite 42), stehen die Qualitätsprobleme in der Beurteilung etwas hervor. Mit deutlichen 84% bei den Nennungen mit hoher Bedeutung zeigt sich zweifelsfrei, dass insbesondere bei strategischen Neuausrichtungen die Qualität der Leistungen unter keinen Umständen durch einen externen Bezug gemindert werden sollte.

Eine Qualitätssteigerung hingegen wäre ein starkes Argument für eine Auslagerung, unabhängig davon, ob eine strategische Neuausrichtung beabsichtigt wäre oder nicht.

Den Know-how Zugang hätte man aus der strategischen Sicht höher eingeschätzt, als die Daten es vermitteln. Mit 61% erfolgt die Einstufung nicht so häufig, wie bei der Betrachtung der Unternehmen, die nicht beabsichtigen Ihr Unternehmen durch Outsourcing strategisch neu auszurichten und Know-how Zugang mit 68% angeben.

Der Zugang zu Technologien wird hingegen bei strategischen Neuausrichtungen etwas bedeutungsvoller eingeschätzt (59% zu 53%). In dem Bereich des Zugangs zu spezialisierten Ressourcen zeigt sich daher ein uneinheitliches Bild.

Nicht so bei der Kapitalbindung. Im Fall von Neuausrichtungen begrüßen die Unternehmen offensichtlich finanzielle Flexibilität, da mit 53% zu 39% die strategische Einschätzung der Bedeutung deutlich höher ausfällt. Gleiches lässt sich für die Kostentransparenz konstatieren. Dort ist die Differenz mit 71% (strategisch) zu 64% (generell) zu beobachten.

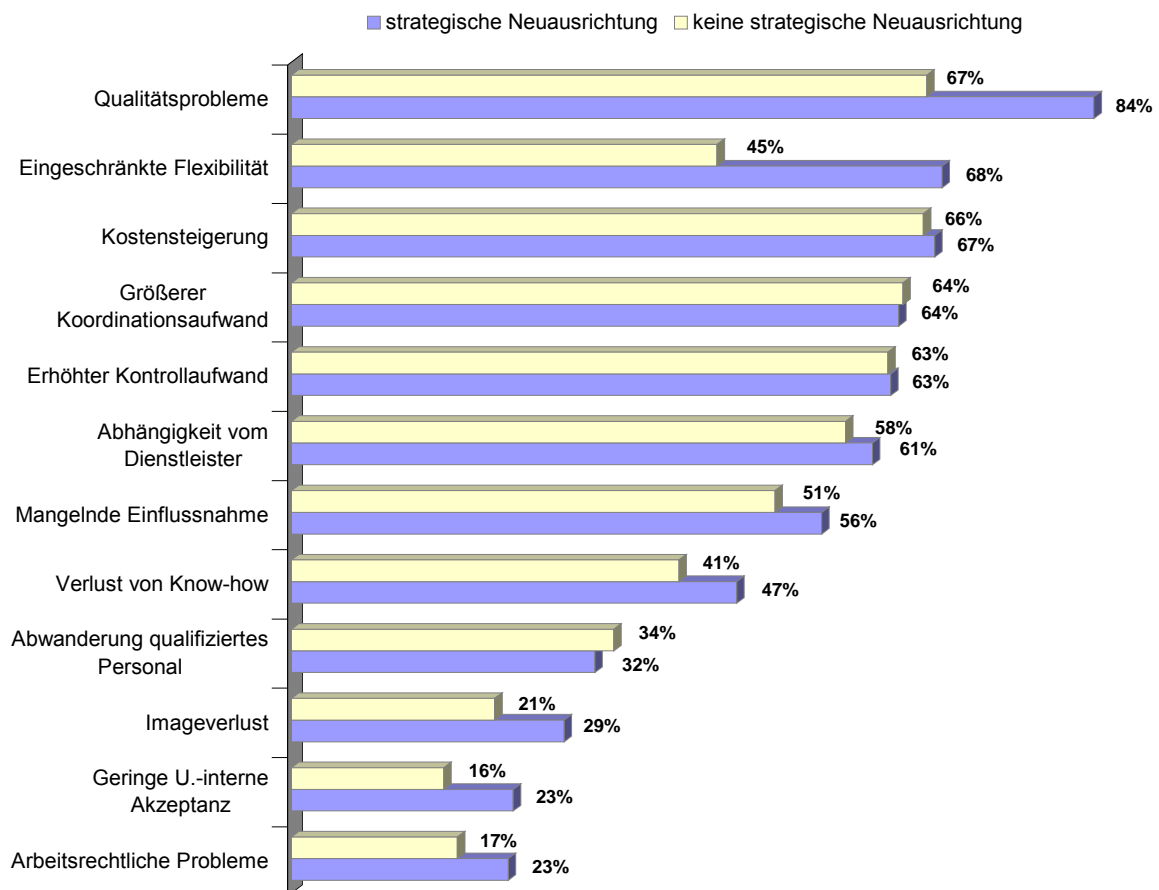
Dass bei einer strategischen Neuausrichtung durch Outsourcing vermehrt auch personelle Konsequenzen bei den Unternehmen zur Disposition stehen, spiegelt sich in dem mit 30% im Vergleich zu 16% erkennbar höheren Bedeutungszuweisungen beim Personalabbau wider. Allerdings nimmt der Faktor Personalabbau überraschender Weise auch unter strategischer Betrachtung nur den vorletzten Platz im Ranking der abgefragten Faktoren ein. (vgl. S.15)

Damit kann festgestellt werden, dass nur die wenigsten Unternehmen (egal welcher strategischen Intention) den Mitarbeiterabbau als ein bedeutungsvolles Kriterium in Verbindung mit Outsourcing betrachten.

Wie bereits erwähnt, stellen Qualitätsprobleme bei strategischen Neuausrichtungen den Faktor dar, welcher am deutlichsten gegen eine Entscheidung zum Outsourcing gewertet wird. Mit 84% zu 67% liegt hier die offensichtlichste Ergebnisdifferenz zwischen strategischer und genereller Betrachtung vor.

Außer den auffallend stark erhöhten Bedenken, Einschränkungen in der Flexibilität zu erleiden, die gerade bei Neuausrichtungen in hohem Maße erforderlich ist, sind die Unterschiede bei differenzierter Betrachtung gegen eine Entscheidung zum Outsourcing aber eher gering.

Faktoren mit hoher Bedeutung gegen eine Entscheidung zum Outsourcing (differenzierte Betrachtung)



■ Potenzialeinschätzung des Outsourcing von Dienstleistungen

Die letzte noch offene der zu Beginn gestellten Leitfragen dieser Studie betrifft Potenziale, die dem Outsourcing von Dienstleistungen in den nächsten fünf Jahren zugeordnet werden.

Um eine umfassende Antwort auf diese Frage zu geben, wurden in der Studie die Einschätzungen zu den Entwicklungen des Outsourcing in den nächsten Jahren insgesamt und in Bezug auf das eigene Unternehmen erhoben.

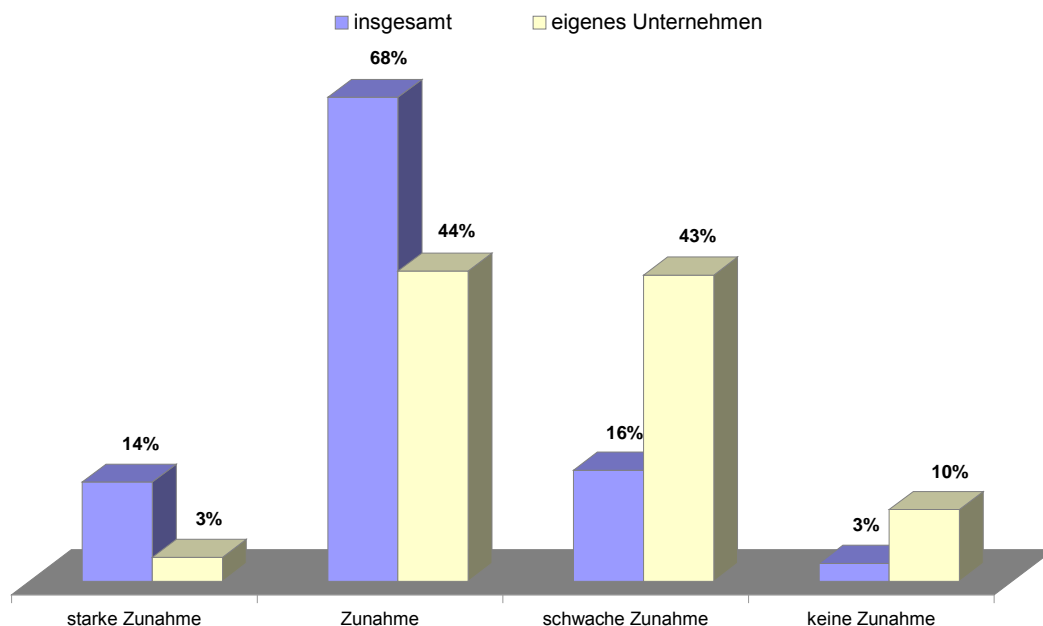
In beiden Folgefragen wurden das Potenzial einzelner Dienstleistungsbereiche und die Defizite der Anbieter von Dienstleistungen in diesen Bereichen erfasst.

Bei der Frage, wie Unternehmen die Entwicklung des Outsourcing von Dienstleistungen in den nächsten fünf Jahren einschätzen, zeichnet sich ein recht einheitliches Bild ab. 68% der Befragten rechnen insgesamt mit einer Zunahme des Outsourcing von Dienstleistungen, 14% sogar mit einer starken Zunahme. Nur 16% prognostizieren

eine schwache Zunahme und nur 3% gehen davon aus, dass in den nächsten fünf Jahren keine Zunahme beim Dienstleistungsoutsourcing zu erwarten ist. Überraschend sind die Zahlenwerte, wenn es sich bei der Einschätzung dieser Fragestellung um das eigene Unternehmen handelt. Dort gehen 10% davon aus, dass es keine Zunahme in den Outsourcing Aktivitäten geben wird. 43% geben an, dass es aus ihrer Sicht lediglich zu einer schwachen Zunahme kommt. Dass es zu einer Zunahme kommt, (weder stark noch schwach) wird von 44% für das eigene Unternehmen in Aussicht gestellt. Nur 3% geben eine starke Zunahme des Outsourcing von Dienstleistungen für ihr eigenes Unternehmen an.

Es kann konstatiert werden, dass die Mehrzahl der Befragten insgesamt von deutlichen Zuwächsen ausgeht. Dass diese aber nicht auf das eigene Unternehmen bezogen werden, stellte im Übrigen ein typisches, immer wieder in Studien zu beobachtendes Phänomen der reservierten Selbsteinschätzung von Unternehmen dar.

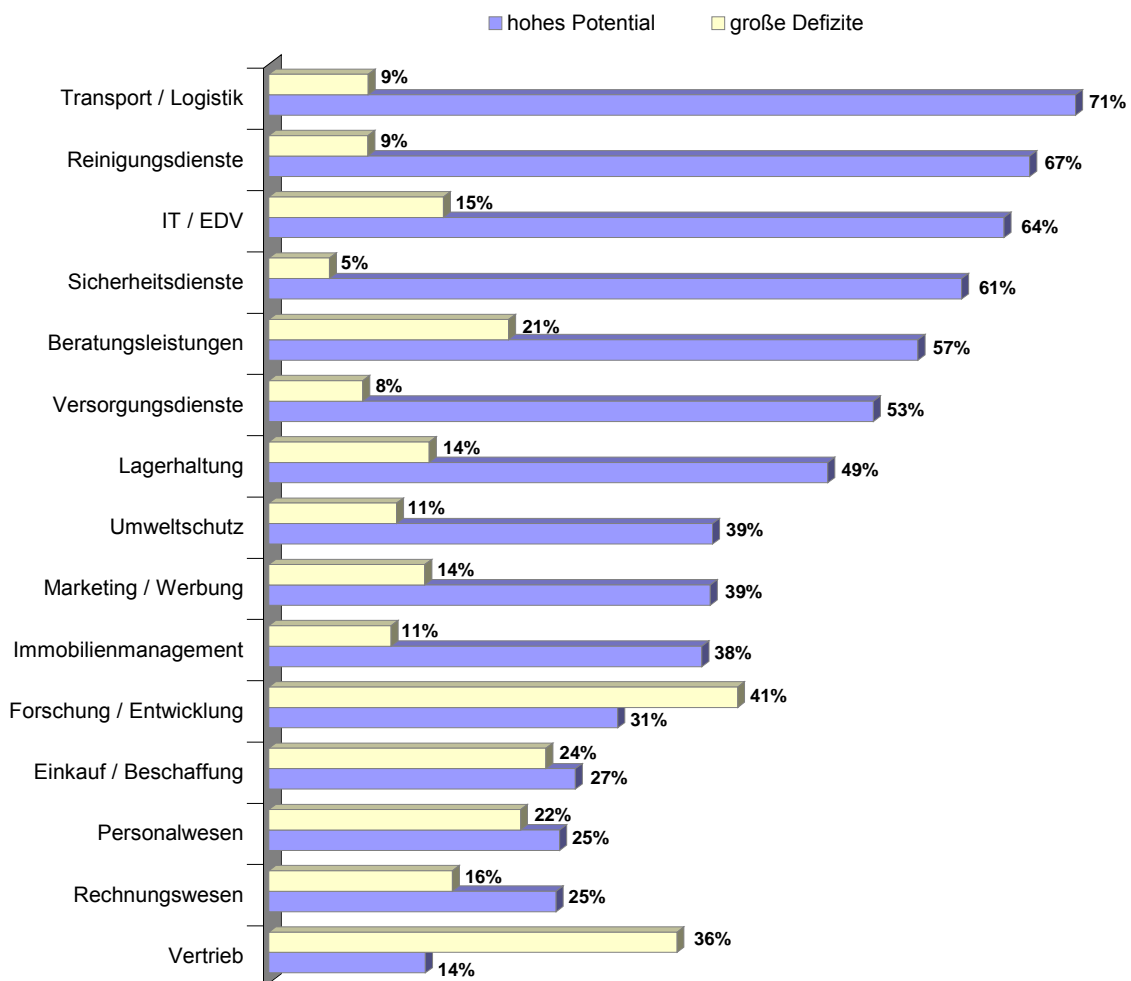
Potentiale des Outsourcing von Dienstleistungen in den nächsten 5 Jahren



Die Darstellung der Potenziale zum Outsourcing und der Defizite auf Anbieterseite, differenziert nach Dienstleistungsbereichen, lässt zum Teil diametrale Einschätzungen von Potenzialen und Defiziten erkennen.

Dies bedeutet, dass hohe Potenzialeinschätzungen häufig mit geringen Defiziten korrespondieren und Dienstleistungsbereiche mit großen Defiziten auf Anbieterseite auch geringere Potenzialeinschätzungen erhalten haben.

Darstellung der Potenziale zum Outsourcing und der Defizite auf Anbieterseite differenziert nach Dienstleistungsbereichen



Es ist beachtlich, dass exakt jene Dienstleistungsfunktionen, welche nach Angabe der Unternehmen bereits schon jetzt am häufigsten vollständig fremdbezogen sind, die höchsten Potenzialeinschätzungen erhalten. Es handelt sich konkret um die sechs Funktionsbereiche Transport/Logistik,

Reinigungsdienste, IT/EDV, Sicherheitsdienste, Beratungsleistungen und die Versorgungsdienste. (vgl. Seite 10)

Vier von diesen sechs Dienstleistungsbereichen erhalten zudem die wenigsten Nennungen bei der Einschätzung von großen Defiziten auf der Anbie-

terseite. Dabei markieren die schon eingangs der Studie genauer erläuterten Sicherheitsdienste mit lediglich 5% der Nennungen bei großen Defiziten den absolut niedrigsten Wert. Die Argumentation von Seite 10 kann auch hier aufgegriffen werden, bei der dieser Funktion bereits beste Eigenschaften zur Auslagerung zugeschrieben wurden.

Auch Transport/Logistik, die Reinigungsdienste und die Versorgungsdienste haben mit 8% bzw. 9% sehr geringe Defiziteinschätzungen.

Dass gerade dem Bereich Transport/Logistik von 71% der Befragten ein hohes Potenzial zum Outsourcing attestiert wird, scheint darauf hinzuweisen, dass besonders bei Unternehmen, welche bis jetzt noch eine Mischerstellung aus Fremdbezug und Selbsterbringung präferieren, in Zukunft vermehrt ein reiner Fremdbezug erfolgen könnte. (vgl. Seite 10)

Trotz der Tatsache, dass den Anbietern von Beratungsleistungen noch recht hohe Defizite bescheinigt werden (21% sehen große Defizite), wird für diesen Bereich von mehr als der Hälfte der Befragten (57%) ein großes Potenzial angegeben.

Auch hier könnte sich ein ähnlicher Trend hin zu einem verstärkten Fremdbezug abzeichnen, analog zu den Transport- und Logistikdienstleistungen. Beratungsleistungen sind jedoch nicht zwingend zur permanenten Aufrechterhaltung der Geschäftstätigkeit nötig, wie etwa Logistikleistungen, die als primäre Funktionen der Wertschöpfung permanent bereitgestellt werden müssen. Die hohe Potenzialeinschätzung der Beratungsleistungen könnte somit dadurch begründet sein, dass in Zukunft eine größere Anzahl an Firmen erstmals

den Bedarf zur Beratung sieht und diese Leistung extern bezogen wird.

Ein erstmaliger Neubezug wäre in diesen Fällen auch durch die zu Beginn getroffene Outsourcing-Definition erfasst.

Es folgen vier Funktionsbereiche, die Defiziteinschätzungen auf Anbieterseite von 11% bis 14% aufweisen, welchen aber von 38% bis 49% der Befragten ein hohes Potenzial zum Outsourcing zugesprochen wird: Lagerhaltung, Umweltschutz, Marketing/Werbung und Immobilienmanagement.

Bei diesen Funktionen übersteigen die Potenzial-einschätzungen die empfundenen Defizite sehr deutlich. Aufgrund dieser Aussage könnte mittelfristig eine erhöhte Nachfrage nach diesen Dienstleistungen erwartet werden.

Ungewöhnlich hoch werden die Defizite in den Bereichen Forschung/Entwicklung (41%) und dem Vertrieb (36%) eingeschätzt. Dem Bereich Forschung/Entwicklung wird immerhin von 31% der Befragten ein großes Potenzial zur Auslagerung attestiert, der Vertrieb erreicht allerdings mit 14% im Vergleich dazu nur noch weniger als die Hälfte der Nennungen. Damit übersteigen bei diesen beiden Faktoren die eingeschätzten Defizite die Potenzialbewertungen deutlich.

An dieser Stelle kann auf die Feststellung von Seite 12 zurückgegriffen werden. Ein Großteil der befragten Unternehmen bezieht überwiegend nur Teilleistungen im Vertrieb und bei der Forschung/Entwicklung. Von einem reinen Fremdbezug wird häufig abgesehen. Dies kann durchaus mit den hohen Defiziteinschätzungen dieser Bereiche in Verbindung gebracht werden.

Im Bereich Einkauf/Beschaffung und dem Funktionsbereich des Personalwesens liegen die hohen Potenzialeinschätzungen von 27% und 25% nur knapp über den Nennungen der großen Defizite, die mit 24% und 22% angegeben sind.

Im Rechnungswesen hingegen liegen deutlich geringere Werte bei der Angabe von großen Defiziten vor (16%), was in diesem Fall nicht zu signifikant höheren Potenzialeinschätzungen (25%) führt.

Das Risiko, aufgrund von Defiziten auf Seiten der Dienstleister Probleme mit der im Verlauf dieser Studie oft dargestellten Qualität zu bekommen,

schränkt die Potenziale für eine Auslagerung von Dienstleistungen offensichtlich stark ein.

Diese Einschätzung lässt sich durch eine Korrelationsanalyse für einige der erhobenen Funktionsbereiche bestätigen. Dabei fällt auf, dass vor allen den stark kompetenzbasierten Dienstleistungen große Defizite attestiert werden.

Dieser Zusammenhang ist allerdings nicht für jeden Funktionsbereich nachweisbar. Somit ist statistisch eine Abhängigkeit der Potenziale von den Defiziten nur im Einzelfall belegbar. Eine Generalisierbarkeit dieser Aussage kann aber nicht vorgenommen werden.

■ Betrachtung einiger Faktoren in weiteren Zusammenhängen

Durch intensive Datenanalyse lassen sich aus den Rohdaten der erhobenen Ergebnisse die Zusammenhänge zwischen den Faktoren natürlich noch sehr viel genauer untersuchen.

Dabei haben sich aufschlussreiche Zusammenhänge herauskristallisieren lassen, die einzelne Aussagen teilweise relativieren oder auch intensivieren. Einige sehr aussagekräftige Einsichten sind hier aufgeführt.

Sie bleiben unkommentiert.

- *Mehr als 83% der Unternehmen, die Qualitätsprobleme durch das Outsourcing von Dienstleistungen befürchten, sehen in der Kostensenkung einen sehr bedeutsamen Grund für eine Auslagerung von Dienstleistungen.*
- *Fast die Hälfte (48%) der Unternehmen, die dem Zugang zu spezialisiertem Know-how eine hohe Bedeutung beim Outsourcing zuordnen, befürchten einen Know-how Verlust durch Outsourcing.*
- *Nur 12% der Unternehmen, die angeben, die Konzentration auf das Kerngeschäft habe für sie eine hohe Bedeutung, schätzen die drohende Abhängigkeit vom Dienstleister wenig bedeutungsvoll ein.*
- *Nur 19% der Unternehmen, für die eine Kostenreduktion hohe Bedeutung hat, geben auch eine hohe Bedeutung für den Personalabbau durch Outsourcing an.*
- *Von den 56% der Unternehmen die erwarten, nur durch Outsourcing in den nächsten 5 Jahren eine Konzentration auf ihre Kernkompetenzen realisieren zu können, geben 67% dem Zugang zu spezialisiertem Know-how eine hohe Bedeutung.*
- *25% der Unternehmen erwarten nur durch Outsourcing von Dienstleistungen in den nächsten 5 Jahren einen Personalabbau umsetzen zu können. Von diesen Unternehmen geben 61% an, mehr als die Hälfte ihrer fremdbezogenen Leistungen innerhalb eines Radius vom 50 Kilometern um ihr Unternehmen zu beziehen.*

■ Branchenspezifische Besonderheiten der Studie

Im Folgenden sind die branchenspezifischen Besonderheiten der Studienergebnisse dargestellt. Es werden nur die Zusammenhänge und Ergebnisse dargestellt, die sich signifikant von den im Vorausgegangenen schon dargestellten Gesamtsachverhalten abheben. Zudem muss erwähnt werden, dass aufgrund der geringen Anzahl an Rückläufern in einzelnen Branchen (Gesundheitswesen, Medien/ Werbung/ Marketing, technische Dienstleistungen) der Stichprobenumfang für eine detaillierte branchenspezifische Analyse oft nicht ausreichend repräsentativ ist. Ausführungen zu diesen Branchen liegen daher nur sehr eingeschränkt oder gar nicht vor.

Automobilwirtschaft

Bei den Faktoren für eine Entscheidung zum Outsourcing wird der Know-how Zugang von nur 50% der Unternehmen mit hoher Bedeutung bewertet. Dagegen geben 45% an, dass Qualitätsprobleme eine hohe Bedeutung bei der Entscheidung gegen das Outsourcing von Dienstleistungen einnehmen. Die weiteren Faktoren werden sehr ähnlich eingeschätzt wie in den Gesamtzusammenhängen bereits dargestellt.

In der Automobilwirtschaft wird ein externer Bezug an Beratungsleistungen von 45% der Unternehmen angegeben. Nur 10% geben bei dieser Dienstleistung eine reine Selbsterstellung an. Hingegen vertrauen mehr als 96% im Bereich der Beschaffung ausschließlich auf eigene Leistungserstellung. Ein vollständiger Fremdbezug wird nicht angegeben. Neben der Beschaffung

scheint auch der Vertrieb zu den Schlüsselkompetenzen im Automobilbau zu gehören: mehr als 85% der Befragten vertrauen hier auf die Selbsterstellung. Diese Leistung überlässt keines der befragten Unternehmen einem externen Dienstleister vollständig. Die Potenziale zur Auslagerung von Funktionen des Vertriebes sowie des Einkaufes und der Beschaffung werden daher auch nur sehr niedrig eingeschätzt. Für beide Bereiche geben nur etwa 12% der Befragten hohe Potenziale an. Geringe Potenziale werden für den Einkauf von mehr als der Hälfte, beim Vertrieb sogar von mehr als 75% der Befragten dieser Branche angegeben.

Die Beeinflussung der Kundenbeziehungen durch Outsourcing von Dienstleistungen wird bei 8% der Unternehmen der Automobilwirtschaft negativ eingeschätzt, 19% sehen eine positive Beeinflussung. Knapp drei Viertel der Befragten schätzen, dass die Beziehungen zu den Kunden durch Outsourcing von Dienstleistungen nicht beeinflusst werden.

Ab einem Einsparungswert von mindestens 10% würde jedes vierte Unternehmen Dienstleistungen auslagern. Mindestens 30% Einsparungswert werden von jedem fünften Unternehmen der Branche erwartet.

Maschinen- /Anlagenbau

Der Faktor der geringeren Fixkosten, die durch Outsourcing von Dienstleistungen realisiert werden könnten, erhält in der Branche Maschinen-/ Anlagenbau die höchste Bedeutungszuweisung. Annähernd 90% sehen in geringeren Fixkosten einen hoch bedeutungsvollen Faktor. Damit rangiert er noch vor dem Faktor Kostenreduktion, der mit 86% ähnlich bedeutungsvoll eingeschätzt wird, wie bei der Gesamtbetrachtung aller Branchen. Auch bei der geringeren Kapitalbindung wird analog eine höhere Einschätzung in der Bedeutung sichtbar (53%). Technologiezugang wird zudem etwas stärker eingeschätzt (65% geben eine hohe Bedeutung an). Die Imageverbesserung wird von mehr als 30% der Befragten mit hoher Bedeutung gewichtet, womit sich dieser Faktor deutlich von den Gesamtergebnissen abhebt.

Annähernd 90% der Befragten des Maschinen-/ Anlagenbaus geben der Kostensteigerung die höchste Bedeutung innerhalb der Faktoren, die gegen eine Auslagerung von Dienstleistungen sprechen. Auch die Faktoren Qualitätsprobleme mit 79% und die Abhängigkeit vom Dienstleister mit 72% werden in dieser Branche deutlich höher bewertet.

Die weiteren Faktoren für und gegen eine Entscheidung zum Outsourcing unterscheiden sich nicht signifikant von den Gesamtergebnissen.

Nur ein Unternehmen der Branche Maschinen-/ Anlagenbau gab an, die Leistungen des Einkaufes und der Beschaffung nicht vollständig selbst zu erbringen. Alle anderen sehen darin eine Kernkompetenz und erstellen diese vollständig selbst, wobei immerhin 18% hier ein hohes Potenzial zur Auslagerung für die Zukunft sehen. Auch die Defizite dieser Funktion werden eher

unterdurchschnittlich bewertet. Indessen sehen in dieser Branche 80% der Befragten Defizite bei den Forschungs- und Entwicklungsleistungen. Dies hat hohen Einfluss auf die Gesamtbeurteilung der Defizite im Bereich Forschung und Entwicklung in dieser Studie, da dem Bereich Maschinen-/ Anlagenbau der größte Anteil (14%) an Unternehmen zuzuordnen ist.

Weniger als jedes zehnte Unternehmen sieht hingegen bei den IT/EDV Funktionen Defizite auf der Seite der Anbieter von Dienstleistungen, was sich auch in den Einschätzungen zu den hohen Potenzialen, die 65% der Befragten sehen, widerspiegelt.

Jedes zehnte Unternehmen des Maschinen-/ Anlagebaus sieht Kundenbeziehungen durch Outsourcing von Dienstleistungen negativ beeinflusst, wobei jedes fünfte Unternehmen hier einen positiven Einfluss angibt.

18% sehen ab einem Einsparwert von 10% das Kriterium der Kosteneinsparung als erfüllt an. Mindestens 30% Einsparwert setzen dagegen 27% der Befragten in dieser Branche voraus.

Elektroindustrie

In der Elektroindustrie erhält der Faktor Kostenreduktion mit 71% eine nicht ganz so hohe Bedeutungszuweisung wie bei den Gesamtergebnissen. Diese Besonderheit ist erstaunlicherweise bei allen Faktoren, die für oder gegen eine Entscheidung zum Outsourcing sprechen, erkennbar. Hohe Bedeutungen werden bei den Faktoren deutlich weniger oft zugewiesen, als dies in den Gesamtergebnissen (nicht branchendifferenziert) der Fall ist.

Alle an der Studie beteiligten Unternehmen der Elektroindustrie geben an, den Bereich Einkauf/Beschaffung vollständig selbst zu erstellen.

Nur ein Unternehmen gibt an, die Forschungs- und Entwicklungsleistungen vollständig von extern zu beziehen. Die restlichen Unternehmen dieser Branche geben zu gleichen Teilen an, diese Funktion vollkommen selbstständig oder in Kooperation mit einem Partner zu bewältigen. Obwohl nur die Hälfte der Befragten erhebliche Defizite auf der Seite der Anbieter von Forschungs- und Entwicklungsleistungen sieht, sind die Potenzialeinschätzungen für diese Leistungen unterdurchschnittlich. Ganz im Gegensatz zu den Beratungsleistungen, bei denen 60% angeben, diese vollständig fremd zu beziehen. Wohl auch aufgrund der Einschätzungen der Defizite (nur 20% sehen hohe Defizite auf Anbieterseite) schätzen mehr als die Hälfte der Befragten die Potenziale im Bereich der Beratungen sehr positiv ein.

Auffallend hoch werden in der Branche der Elektroindustrie die Potenziale für den externen Bezug von Leistungen des Umweltschutzes angesehen. 72% der Befragten geben hohe Potenziale für diesen Bereich an, was aufgrund der sehr gering bewerteten Defizite nicht verwundert. Bisher wer-

den Dienstleistungen des Umweltschutzes noch von der Hälfte der Unternehmen vollständig selbst erbracht.

Nur 5% der Unternehmen der Elektroindustrie sehen Kundenbeziehungen durch Outsourcing von Dienstleistungen negativ beeinflusst. 26% gehen von positiven Einflüssen durch Auslagerung aus.

Würden Einsparwerte von 15% durch Auslagerung einer Leistung realisiert, wäre für 35% der Befragten eine notwendige Einsparuntergrenze überschritten. 65% würden dies ab Einsparpotenzialen von mindestens 20% als gegeben betrachten.

Chemie/Pharma/Biologie

Der Faktor des Know-how Zuganges wird in dieser Branche mit 41% deutlich schwächer gewertet als bei der Gesamterhebung, die nicht branchendifferenziert erfolgte. Viel stärker in der Bedeutung gegen ein Outsourcing von Dienstleistungen wird allerdings der Faktor der Abwanderung qualifizierten Personals eingestuft. Bei der Gesamtbetrachtung mit nur 34% aufgeführt, gibt fast die Hälfte der Unternehmen der Branchen Chemie/Pharma/Biologie isoliert betrachtet eine hohe Bedeutung an.

In dieser Branche werden auf der einen Seite die Defizite auf Anbieterseite durchweg sehr gering eingeschätzt, die Potenziale allerdings auch für jede der Dienstleistungsfunktionen unterdurchschnittlich bewertet. Dabei entsprechen die Aussagen bei der Selbsterstellung oder dem Fremdbezug der Leistungen meist auch nicht denen, die im Rahmen der Gesamtbetrachtung aller Branchen gemacht wurden. Die meisten Leistungen werden in dieser Branche selbst erstellt, nur zu geringen Teilen wird externe Leistung integriert. Bei den folgenden Funktionsbereichen wurde angegeben, dass keine der Leistungen vollständig von extern bezogen wird: Forschung/Entwicklung, Vertrieb, Immobilienmanagement, Einkauf/Beschaffung und im Personalwesen. Die höchsten Potenziale sind im Bereich Beratungsleistungen, Versorgungsdienste und der Sicherheitsdienste genannt. Die höchsten Defiziteinschätzungen erhalten die Funktionen Beschaffung, Vertrieb und Personalwesen mit etwas über 30% bei den Nennungen von hohen Defiziten.

Den 21% die positiven Einschätzungen zur Beeinflussung von Kundenbeziehungen von Unternehmen der Branchen Chemie/ Pharma/Biologie

sehen, stehen 79% der Befragten entgegen, die angeben, dass keine Beeinflussung durch Outsourcing von Dienstleistungen vorliegt.

61% der Befragten legen die Einsparuntergrenze für eine externe Vergabe von Dienstleistungen bei mindestens 20% fest. Mindestens 40% Einsparungen sind für 13% der Befragten notwendig, um eine Auslagerung anzustreben.

Kredit- und Versicherungsgewerbe

Die meisten Kriterien für oder gegen Outsourcing von Dienstleistungen weisen bei der branchenspezifischen Betrachtung des Kredit- und Versicherungsgewerbes nur ganz geringe Abweichungen auf. Die generelle Einschätzung dieser Faktoren zu Beginn dieser Studie sind ohne signifikante Einschränkung auch für diese Branche gültig. Sie ist somit bei diesen Faktoren als repräsentative Branche innerhalb der Studie anzusehen.

Anders verhält es sich bei Aussagen zu der Leistungserbringung einzelner Funktionen.

Annähernd 80% der Unternehmen des Kredit- und Versicherungsgewerbes erstellen die Funktion des Immobilienmanagements selbst. Die recht hohen Potenzialeinschätzungen von 47% der Unternehmen in Verbindung mit geringen Defiziteinschätzungen (nur 14% geben große Defizite auf Seiten der Anbieter von Dienstleistungen an) könnten ein Indikator für zukünftige Veränderungen der Auslagerungsquote für die Funktion des Immobilienmanagements sein.

Dass Outsourcing von Dienstleistungen massiv in dieser Branche bereits praktiziert wird, wenn es um die Funktion IT/EDV geht, wird einmal mehr auch von den Daten dieser Studie belegt. Weniger als jedes zehnte der befragten Unternehmen gibt an, IT/EDV Funktionen vollständig selbst zu erbringen, obwohl im Gegenzug auch nur knapp jedes fünfte Unternehmen den vollständigen externen Bezug von IT/EDV Leistungen angibt. Mit 70% gibt noch immer ein Großteil der Befragten an, ein hohes Potenzial zur Auslagerung bei den IT/EDV Funktionen zu sehen, was auch durch die geringe Nennung auf Seiten der Defizite unterstützt wird. Lediglich bei den Funktionen des Personalwesens geben mit 37% deutlich mehr Un-

ternehmen hohe Defizite an, als dies in allen anderen Branchen der Fall ist.

Im Kredit- und Versicherungsgewerbe geben 91% der befragten Unternehmen an, dass die Kundenbeziehungen durch Outsourcing von Dienstleistungen nicht beeinflusst sind, 9% geben eine positive Beeinflussung an.

Die Einsparuntergrenze von mindestens 20% wird bei 66% der Befragten des Kredit- und Versicherungsgewerbes angegeben, wenn es um die externe Vergabe von Dienstleistungen geht. 23% sehen diese Schwelle schon bei mehr als 10% als überschritten an.

Transport/Logistik

Der Faktor Kostentransparenz wird in der Branche Transport/Logistik mit 81% sehr bedeutungsvoll eingeschätzt. Ebenso wie der Faktor Qualitätsverbesserung mit 67% bei hoher Bedeutungen zum Outsourcing von Dienstleistungen.

Eine Imageverbesserung sieht jedes dritte Unternehmen in dieser Branche als sehr bedeutungsvoll in diesem Zusammenhang an. Einschränkungen in der Flexibilität scheinen nur wenige Unternehmen in dieser Branche mit Outsourcing in Verbindung zu bringen. Flexibilitätseinschränkungen werden nur von jedem dritten Unternehmen mit hoher Bedeutung gewertet. Die weiteren Unterschiede bei den Faktorbewertungen sind nicht signifikant.

Die Branche, die bei den Potenzialeinschätzungen betreffend des Outsourcing von Dienstleistungen insgesamt die höchsten Potenziale zugesprochen bekommen hat, verlagert selbst nur sehr wenige Leistungen an externe Dienstleister. 80% der Unternehmen aus der Branche Transport/Logistik geben an, nur 0-20% der benötigten Leistungen ausgelagert zu haben. Eine Auslagerungsquote von 20-40% geben sogar nur 11% an. Eine Vielzahl der Funktionsbereiche wird vollständig selbst erbracht. Dazu gehören die Bereiche Beschaffung, Lagerhaltung, Vertrieb, Immobilienmanagement, Rechnungswesen und das Personalwesen.

Vereinzelte wird externe Hilfe hinzugezogen, selten werden Dienstleistungen einer bestimmten Funktion vollständig auf einen externen Partner übertragen. Im eigenen Funktionsbereich Transport/Logistik nutzen immerhin 58% externe Leistungen, was etwas erstaunt. Die übrigen Branchen erbringen die benötigten Leistungen in ih-

rem eigenen Kompetenzbereich meist ausschließlich selbst. Die Branche Transport/Logistik scheint somit im Bereich ihrer Kernkompetenz stark mit externen Dienstleistern vernetzt zu sein. Im Bereich der IT/EDV nutzen 64% der Befragten zusätzlich Leistungen externer Dienstleister, jedes fünfte Unternehmen bezieht diese Leistung vollständig durch Outsourcing. Nur 10% attestieren den Leistungen externer IT-Dienstleister große Defizite. Daher ordnen wohl auch knapp 70% der befragten Transport- und Logistikunternehmen dem Bereich IT/EDV hohe Potenziale für das Outsourcing in der Zukunft zu. Aber auch Sicherheitsdienste, Reinigungsdienste sowie der Umweltschutz erhalten überdurchschnittlich hohe Potenzialbewertungen bei gleichzeitig geringen Defiziteinschätzungen.

Eine Kundenbeeinflussung sehen nur 33% der Unternehmen der Branche Transport/Logistik, wobei dieser Einfluss als positiv eingeschätzt wird. Negative Einflüsse werden von keinem der befragten Unternehmen angegeben.

Im Bereich Transport/Logistik geben 60% an, ab einem Einsparwert von 15% die Untergrenze für die externe Vergabe von Dienstleistungen überschritten zu haben. Nur 8% sehen die notwendige Einsparuntergrenze bei mehr als 30%.

IT-Dienstleistungen

Der Faktor der geringeren Fixkosten wird in der IT-Branche von mehr als 82% als sehr bedeutungsvoll eingeschätzt. Eine Kostensteigerung bewerten hingegen nur 58% mit einer hohen Bedeutung bei der Entscheidung gegen Outsourcing. Ein gestiegener Kontrollaufwand als Faktor gegen Outsourcing wird mit 81% in dieser Branche deutlich höher bewertet als bei der Gesamtbetrachtung.

Fast 90% der Unternehmen der IT-Branche geben an, 0-20% ihrer benötigten Dienstleistungen extern zu beziehen. Dabei schätzen 75% die Potenziale zum Outsourcing der Funktion IT/EDV als hoch ein, wobei nur 15% hohe Defizite bei dem externen Bezug von Dienstleistungen der eigenen Branche sehen. Insgesamt ist diese Branche mit den Leistungen zufrieden, die von Anbietern extern bezogen werden. Die angegebenen Defizite sind bei fast allen Funktionen deutlich geringer als in den restlichen Branchen dieser Erhebung.

Weit über 90% geben an, den Vertrieb vollständig selbst zu erbringen. Das eigene Leistungsspektrum der benötigten IT/EDV Leistungen erweitern immerhin fast 30% der Unternehmen durch Hinzunahme extern erbrachter Dienstleistungen. Zwei Unternehmen geben sogar an, IT/EDV Leistungen vollständig selbst zu beziehen.

Die übrigen Einschätzungen zur Selbsterbringung, Potenzial- und Defiziteinschätzung sind den Gesamtaussagen über alle Branchen hinweg sehr ähnlich.

Bei den IT/EDV Dienstleistern stehen 26% der Unternehmen, die dem Outsourcing einen positiven Einfluss auf die Kundenbeziehungen zusprechen, den 4% gegenüber, die in diesem Zusam-

menhang einen negativen Einfluss sehen. 70% geben an, dass die Kundenbeziehungen durch Outsourcing unbeeinflusst bleiben.

67% der Befragten geben an, dass Mindesteinsparungen bei der Auslagerung von Dienstleistungen von 30% und mehr notwendig sind. Ab 10% Einsparwert wäre immerhin jedes vierte Unternehmen zu einer externen Vergabe aus dem Grund der Kosteneinsparung bereit.

Technische Dienstleistungen

Kostenreduktion als Faktor für ein Outsourcing von Dienstleistungen spielt in dieser Branche nur für 69% eine bedeutende Rolle. Viel stärker als bei der Gesamtbetrachtung werden allerdings geringere Fixkosten bewertet, die 89% der Unternehmen als hoch bedeutend einstufen. Die Einschätzungen der Faktoren entsprechen ansonsten den Daten der Gesamtdarstellung über alle Branchen hinweg.

Die Branche der Technischen Dienstleistungen hat einen vergleichsweise hohen Anteil an Leistungen, die bereits durch Outsourcing ausgelagert sind. 38% der Befragten geben an, zwischen 20 und 40% der benötigten Leistungen von externen Dienstleistern zu beziehen. 63% beziehen nur bis zu 20% bereits durch Outsourcing.

Die IT/EDV Leistungen werden nur noch von 20% der Befragten vollständig selbst erstellt, ein Viertel vertraut auf die vollständige externe Erstellung und etwas mehr als die Hälfte der Unternehmen lässt sich durch externe Anbieter unterstützen.

60% der Unternehmen der Branche Technische Dienstleistungen geben an, dass Forschungs- und Entwicklungsleistungen nur ein geringes Potenzial zur Auslagerung haben, welches sich mit der Aussage aller Befragten deckt, die überdurchschnittliche Defizite auf Seiten der Anbieter von diesen Leistungen sehen. Ähnlich schlecht wird die Leistung im Personalwesen eingeschätzt, wobei bereits mehr als die Hälfte der Befragten schon diese Dienstleistung zum Teil extern bezieht.

Die Unternehmen der Branche der Technischen Dienstleistungen geben mit 38% am häufigsten an (verglichen mit allen andern Branchen), dass Ihre Kundenbeziehungen durch Outsourcing posi-

tiv beeinflusst werden. Eine negative Beeinflussung wird von keinem der befragten Unternehmen angegeben.

Der Hälfte der Befragten dieser Branche reichen Kosteneinsparungen von mindestens 10%, um bei einer Auslagerung von Dienstleistungen das Kostenkriterium als erfüllt anzusehen. Über 30% Kosteneinsparung wird hingegen von keinem Unternehmen als Einsparuntergrenze zur externen Vergabe angegeben.

Überwiegend unternehmensnahe Dienstleistungen

Der Faktor Kostenreduktion bei der Entscheidung für ein Outsourcing von Dienstleistungen spielt in dieser Branche nur für 73% der Befragten eine bedeutende Rolle.

Weniger als 10% der Unternehmen sehen zudem im Personalabbau einen Faktor mit hoher Bedeutung. Verglichen mit allen befragten Branchen innerhalb dieser Studie, stellt dies sogar den absolut niedrigsten Wert dar.

Aufgrund der zweitgrößten Anzahl an Rückläufern dieser Studie hat der Bereich der überwiegend unternehmensnahen Dienstleistungen somit auch großen Anteil daran, dass der Personalabbau als Faktor zum Outsourcing insgesamt sehr niedrig bewertet wurde.

Der Anteil ausgelagerter Leistungen entspricht den Angaben, die durchschnittlich von allen Branchen getroffen wurden (0-20% gaben 76% der Befragten an, 20-40% wurde von 20% angegeben).

Viele Leistungen werden in diesem Branchenbereich von den Unternehmen nach eigener Aussage oft erst gar nicht benötigt. Dazu gehören Reinigungsleistungen, Versorgungsdienste und sehr häufig Leistungen des Umweltschutzes. Die Angaben zum Fremdbezug, zur Selbsterstellung und zum teilweisen Fremdbezug entsprechen weitgehend den Angaben über alle Branchen hinweg.

Bei den Defiziten auf Anbieterseite gibt es hingegen Auffälligkeiten: Diese werden durchweg als sehr gering eingestuft. Wären die Defizite auf Anbieterseite ohne den Branchenbereich der überwiegend unternehmensnahen Dienstleistungen erhoben worden, wären die Defiziteinschätzungen dieser Studie deutlich höher ausgefallen. Offen-

sichtlich sind die Unternehmen dieser Branche mit den Leistungen, die sie durch Outsourcing von extern beziehen, sehr zufrieden. Diese Einschätzung wird allerdings nicht durch die Daten der Potenzialeinschätzungen fundiert. Bis auf Leistungen der IT/EDV, denen 75% hohe Potenziale zugesprochen werden, stellen sich die Einschätzungen der übrigen Funktionsbereiche unterdurchschnittlich dar.

21% der Unternehmen, die den unternehmensnahen Dienstleistungen zuzuordnen sind, sehen Kundenbeziehungen positiv durch Outsourcing von Dienstleistungen beeinflusst. Nur 8% geben einen negativen Einfluss an.

Bei der Frage nach der Einsparuntergrenze für die externe Vergabe von Dienstleistungen geben 32% der Unternehmen dieser Branche an, dass ab 10% Einsparwert bei externer Vergabe das Kriterium der Mindesteinsparung erfüllt ist. 45% verlangen mindestens 20% und mehr Einsparpotenzial durch Outsourcing von Dienstleistungen.

Handel

Die Kostenreduktion ist für 90% der Unternehmen des Handels der Faktor mit der höchsten Bedeutung bei einer Entscheidung zum Outsourcing von Dienstleistungen. Im Gegenzug geben auch 91% der Befragten an, dass eine Kostensteigerung ein Hauptfaktor bei der Entscheidung gegen ein Outsourcing von Dienstleistungen wäre. Keine andere Branche hat so hohe Bedeutungszuweisungen bei den Kostenfaktoren, zu denen auch die geringen Fixkosten und die geringe Kapitalbindung gezählt werden. Dies kann auch im Zusammenhang mit dem Personalabbau als Faktor des Outsourcing von Dienstleistungen gesehen werden. 28% der befragten Handelsunternehmen geben dem Faktor Personalabbau eine hohe Bedeutung. Dies stellt den im Vergleich aller Branchen höchsten Wert dar.

Im Bereich Handel geben 81% der Befragten an, die Leistungen zu 0-20% ausgelagert zu haben. Die verbleibenden 19% geben bereits eine Auslagerungsquote zwischen 20-40% an.

Dass der Bereich Forschung und Entwicklung vom Großteil der Handelsbetriebe nicht benötigt wird, ist nachvollziehbar. Dass die Funktion des Einkaufes und der Beschaffung, die in dieser Branche als Kernkompetenz angesehen werden kann, von jedem vierten Unternehmen in Zusammenarbeit mit einem externen Partner erbracht wird, ist bemerkenswert. Die Gesamterhebung weist hier mit 13% einen deutlich geringeren Anteil aus. Die Potential- und Defiziteinschätzungen sind allerdings von den Handelsunternehmen eher unterdurchschnittlich vorgenommen worden. Lagerhaltung, Vertrieb und Personalwesen werden von über 80% der Befragten selbst erstellt. Beratungsleistungen hingegen werden nur von

weniger als jedem dritten Unternehmen dieser Branche vollständig selbst erbracht.

Beim Handel sehen 13% der Befragten eine negative Beeinflussung der Kundenbeziehungen durch Outsourcing. Dies stellt den Spitzenwert bei der branchenspezifischen Betrachtung dieser Fragestellung dar. Allerdings sehen auch 16% der Befragten einen positiven Einfluss auf die Kundenbeziehungen.

In der Handelsbranche werden sehr hohe Anforderungen an die Kosteneinsparungen durch Outsourcing von Dienstleistungen gestellt. 37% der Unternehmen sehen die Einsparuntergrenze bei mindestens 30%, 17% der Befragten verlangen mindestens 40% und 7% sogar 40% und mehr an Kostenersparnis.

■ Vergleiche mit der Studie
„Auswirkungen des Outsourcing von
Dienstleistungen in der Region Stuttgart“

Ein Vergleich der hier vorliegenden Studienergebnisse mit den Ergebnissen der Studie „Auswirkungen des Outsourcing von Dienstleistungen in der Region Stuttgart“ aus dem Jahr 1996 ist aus folgenden Gründen nur sehr punktuell und damit eingeschränkt möglich. Zunächst ist der Beobachtungsraum der aktuellen Studie auf Unternehmen in ganz Baden-Württemberg ausgedehnt worden. Die Struktur des Fragebogens und auch die Inhalte der Fragen sind in vielen Fällen nicht mehr deckungsgleich. Damit sind auch die Ergebnisse und somit die daraus abzuleitenden Aussagen bis auf wenige Ausnahmen nur sehr schwer vergleichbar.

Eine große Einschränkung, die einen Vergleich der 1996 erhobenen Daten mit den heute vorliegenden Daten verhindert, ist die branchenspezifische Fragensgestaltung. Im aktuellen Fragebogen wurden jedem Unternehmen, egal welcher Branche, dieselben Fragen gestellt. In der vorausgegangenen Studie wurden die Fragen speziell auf Outsourcing-Bereiche wie beispielsweise EDV und Personalwesen zugeschnitten. Eine dritte, aber sehr wichtige Restriktion beim Vergleich der beiden Studien liegt darin, dass die nun vorliegende Studie viel umfangreicher und detaillierter konzipiert wurde. Viele der nun erhobenen Sachverhalte sind in der vorausgegangenen Studie nicht erfasst worden. Ein umfangreicher Vergleich kann daher nicht vorgenommen werden.

Dennoch sind im Folgenden die Ergebnisse grafisch dargestellt, die einen Vergleich zulassen und Aufschluss über mögliche Veränderungen

bezüglich des Outsourcing von Dienstleistungen in der unternehmerischen Praxis der letzten zehn Jahre zulassen.

Bei den Faktoren, die bei einer Entscheidung zum Outsourcing von Dienstleistungen bei den befragten Unternehmen Berücksichtigung finden, ist durch Gegenüberstellung der Daten von 1996 mit denen von 2007 deutlich erkennbar, dass durchweg alle Faktoren bedeutungsvoller eingeschätzt wurden. Daraus kann abgeleitet werden, dass an die Leistungen, die von extern bezogen werden, mittlerweile erheblich höhere und auch umfangreichere Anforderungen gestellt werden als noch vor einigen Jahren. Fast unverändert wird der Faktor der Konzentration auf das Kerngeschäft in seiner Beutung sehr hoch bewertet.

Dass mit Outsourcing eine erhöhte Flexibilität angestrebt wird, gaben 2007 auch deutlich mehr der befragten Unternehmen als hoch bedeutungsvoll an. Dies kann als Anzeichen dafür gesehen werden, dass zunehmend das Kerngeschäft entlastende, unternehmensnahe Leistungen extern bezogen werden.

Der Faktor der Kostensenkungen bzw. Kostenreduktion hat dramatisch an Bedeutung hinzugewonnen. Haben 1996 mit 55% nur knapp die Hälfte der Unternehmen angegeben, die Kostenreduktion hoch bedeutungsvoll einzustufen, waren es im Jahr 2007 deutlich mehr. Mit 83% wurde der Faktor aktuell als Wichtigster bei der Entscheidung für ein Outsourcing von Dienstleistungen angegeben. Zudem stuft keines der befragten Unternehmen die Kostenreduktion in diesem Zusammenhang als gering bedeutungsvoll ein.

Dass eine Kostensteigerung (bzw. Mehrkosten) mittlerweile massiv gegen ein Outsourcing von Dienstleistungen spricht, belegen die zu diesem Faktor erhobenen Daten. Gaben 1996 noch er-

staunlich geringe 15% der befragten Unternehmen an, dass drohende Mehrkosten gegen eine Auslagerung von Dienstleistungen sprechen würden, sind es 2007 mit 67% mehr als viermal so viele.

Damit bestätigt sich die Aussage, dass für ein Outsourcing von Dienstleistungen in den meisten Fällen ein positiver Kosteneffekt eine notwendige Bedingung für die Unternehmen darstellt.

Der klare Bedeutungszuwachs des Faktors Koordination (Koordinationsprobleme bzw. Koordinationsaufwand), der die internen Anstrengungen bei der Integration von extern bezogenen Leistungen abbildet, ist ein klares Indiz dafür, dass mittlerweile deutlich mehr unternehmensnahe Tätigkeiten ausgelagert werden. Dies sind Tätigkeiten, die nicht losgelöst von Tagesgeschäft und Kerntätigkeit der Unternehmen erbracht werden (wie beispielsweise Reinigungs- und Sicherheitsdienste) und daher auch erheblichen Koordinationsbedarf mit sich bringen. Die beobachtete Tendenz zur Auslagerung von anspruchsvollen, in die Kernleistung des Unternehmens zu integrierenden Outsourcingleistungen wird auch durch den Bedeutungsgewinn der Know-how Faktoren untermauert. Der Zugang zu Know-how wird nicht mehr nur von 38% der Befragten, sondern nun von 68% als hoch bedeutungsvoll angeführt. Im Gegenzug gaben 1996 nur 15% der Unternehmen einen Kompetenzverlust als wichtigen Faktor bei der Outsourcingentscheidung an. Aktuell fürchten 44% den Verlust von Know-how. Dies ist ein deutlicher Hinweis auf gravierende Änderungen bei den Leistungsinhalten, die mittlerweile von externen Dienstleistern bezogen werden. Dass die Gefahr einer Abhängigkeit vom Dienstleister deutlich wichtiger eingeschätzt wird

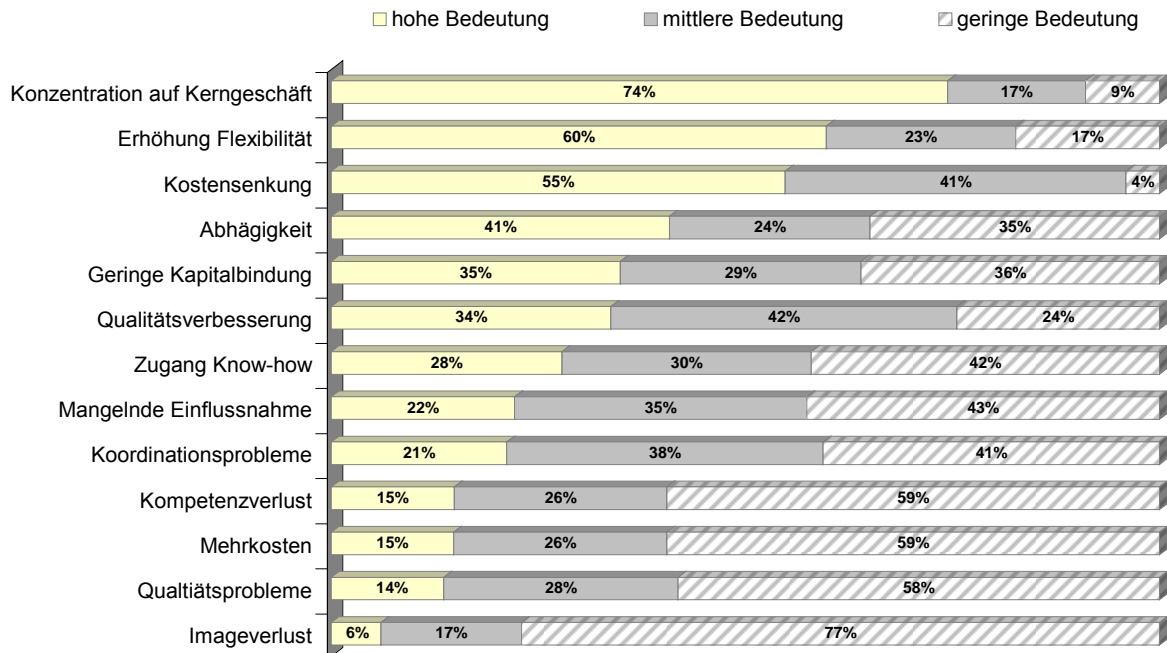
als noch vor zehn Jahren (41% zu 59%), schließt sich dieser Argumentation an.

Die zunehmenden Ansprüche werden auch bei den Aussagen zur Qualität deutlich. Qualitätsverbesserungen waren in Ihrer Bedeutung 1996 innerhalb der damaligen Faktorenbewertungen nicht unterrepräsentiert (34% hohe Bedeutung). Allerdings strebt nun nicht mehr nur jedes dritte, sondern mehr als die Hälfte der Unternehmen Qualitätsverbesserungen durch Outsourcing an. Die größte Diskrepanz zwischen den damaligen und den aktuellen Daten wird bei den Qualitätsproblemen sichtbar. 1996 gaben nur 14% dem Faktor Qualitätsprobleme eine hohe Bedeutung. Mittlerweile geben dies 67% der Befragten an.

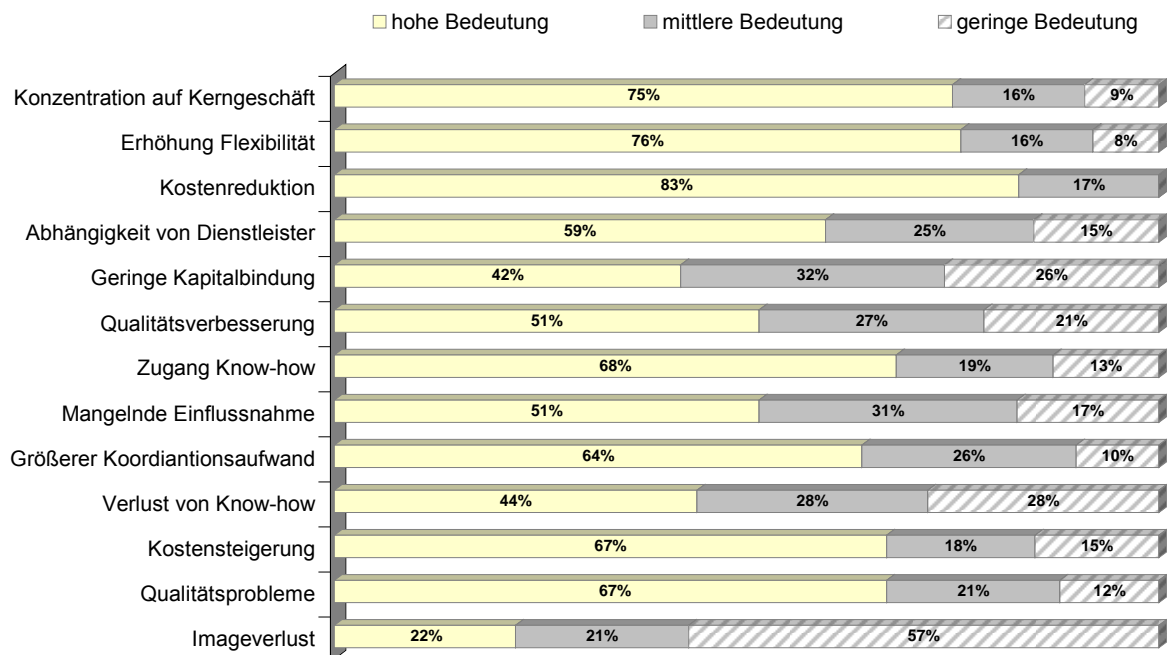
Die Gründe dafür dürften vielschichtig und unternehmensindividuell sehr unterschiedlich ausgeprägt sein.

Zusammengefasst kann aber festgestellt werden, dass die Qualität als Kriterium des Outsourcing von Dienstleistungen im Rahmen dieser Studie deutlich hervorgetreten ist. Auf die sehr hohen Qualitätsanforderungen kann offensichtlich in vielen Fällen nicht die geeignete Antwort in Form einer zufriedenstellenden Leistung durch externe Anbieter gegeben werden.

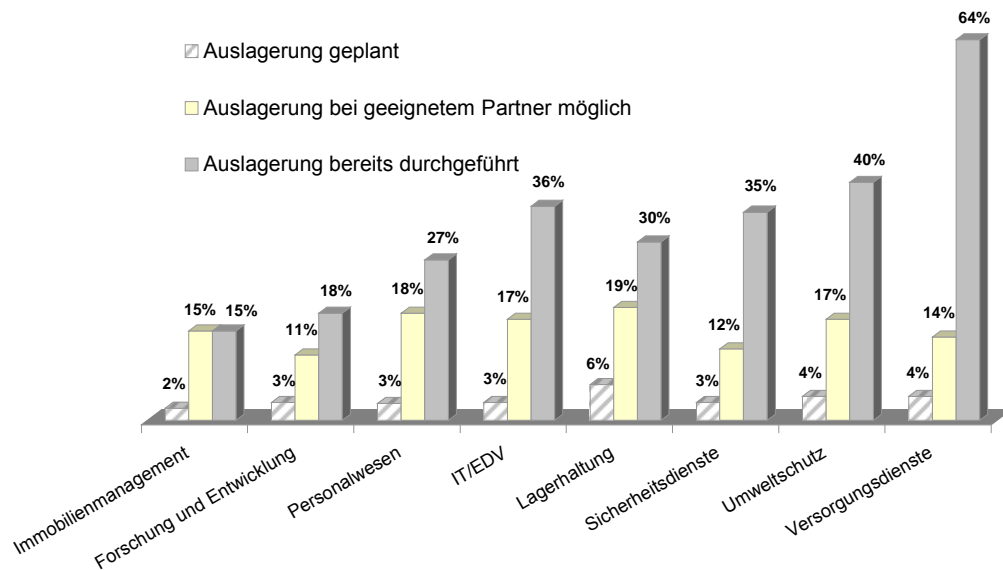
Bewertung der Faktoren bei der Entscheidung zum Outsourcing Einschätzung von 1997



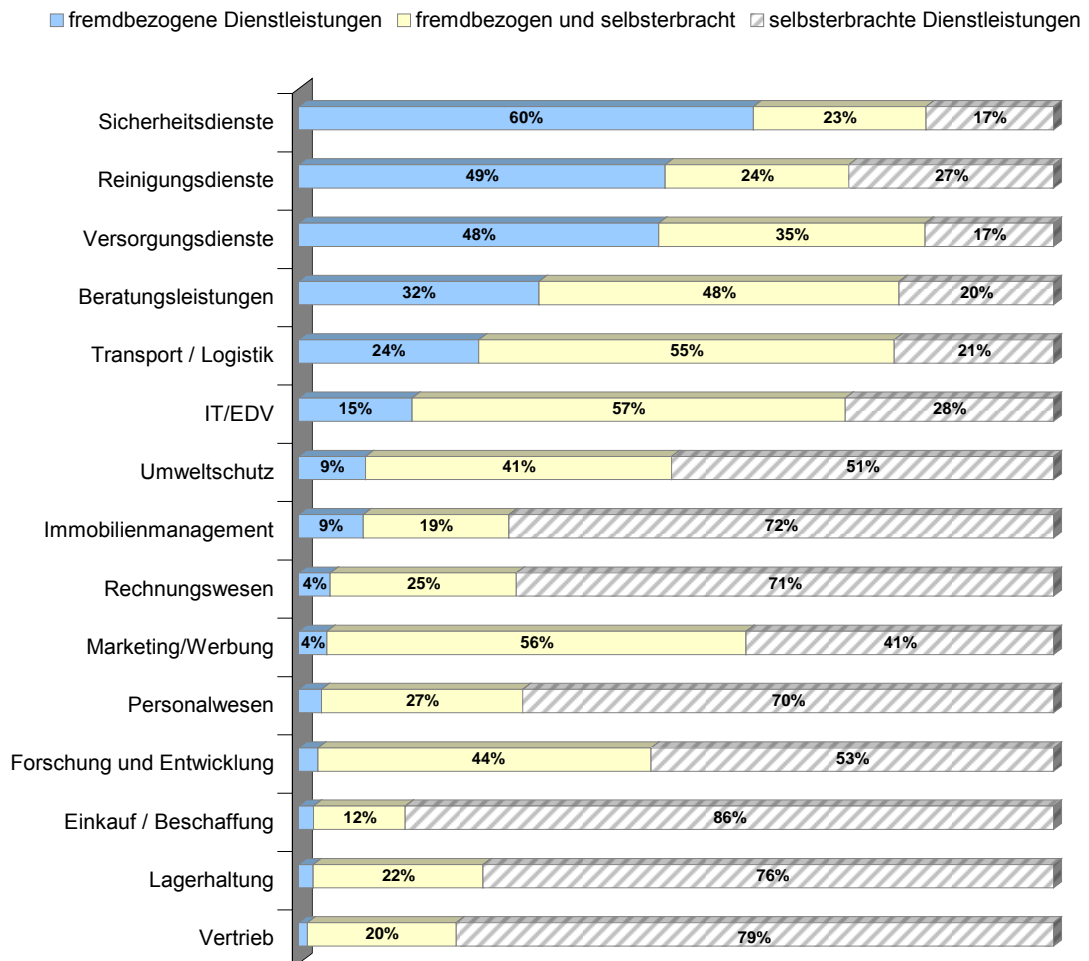
Bewertung der Faktoren bei der Entscheidung zum Outsourcing Einschätzung von 2006



Die Angaben zur Auslagerung von Dienstleistungen im Jahr 1996...

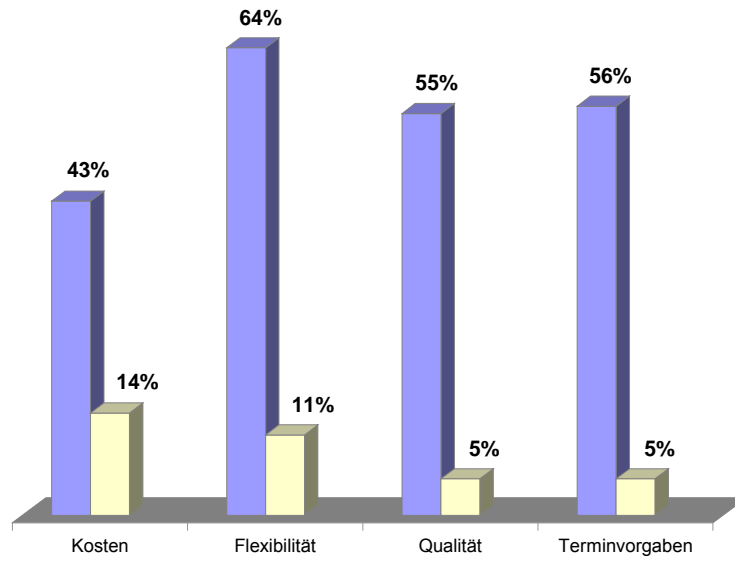


...und die Angaben über Fremdbezug und Selbsterstellung von Dienstleistungen im Jahr 2006



Vergleich der Einhaltung von Zielkriterien 2006 und der negativen Erfahrungen mit Outsourcing 1997

■ Zielkriterium teilweise oder nicht eingehalten ■ negativ bewertete Erfahrungen



Rücksendung des Fragebogens bitte bis zum **22. Oktober 2006** an:

IHK Region Stuttgart
Jürgen Leinwand
Jägerstraße 30
Postfach 10 24 44
70020 Stuttgart

Tel.: 0711 2005 270
Fax: 0711 2005 369
juergen.leinwand@stuttgart.ihk.de

Der Fragebogen steht alternativ zur Bearbeitung und Rücksendung per eMail oder Fax unter <http://www.ihk-?????.?????.???.de> für sie bereit.

Zum Verständnis: Die Definition von Dienstleistungsoutsourcing

„Outsourcing“ wird im Rahmen dieser Erhebung als externe Inanspruchnahme von Dienstleistungen definiert, wobei eine vorausgegangene Eigenerstellung der Leistung nicht notwendig ist.

A. Frage zu den Dienstleistungen in Ihrem Unternehmen

1. Die folgenden Dienstleistungen werden von unserem Unternehmen...

	vollständig selbst erbracht	vollständig fremd bezogen	fremdbezogen und selbst erbracht	nicht benötigt	weiß nicht
Forschung und Entwicklung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Einkauf / Beschaffung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Transport / Logistik	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lagerhaltung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vertrieb	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
IT / EDV	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beratungsleistungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Immobilienmanagement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rechnungswesen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Marketing / Werbung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personalwesen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sicherheitsdienste	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reinigungsdienste	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Versorgungsdienste	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Umweltschutz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstige	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Zu welchem Anteil werden die fremdbezogenen Dienstleistungen innerhalb eines Radius' von 50 km um Ihr Unternehmen erbracht?

bis zu 10 %

10 – 29 %

30 – 50 %

mehr als 50 %

B. Fragen zur Bedeutung verschiedener Faktoren des Outsourcings von Dienstleistungen

3. Ab welchem Einsparungswert würden Sie Dienstleistungen extern vergeben?

ab 5% Kosteneinsparung	<input type="checkbox"/>	ab 20% Kosteneinsparung	<input type="checkbox"/>
ab 10% Kosteneinsparung	<input type="checkbox"/>	ab 30% Kosteneinsparung	<input type="checkbox"/>
ab 15% Kosteneinsparung	<input type="checkbox"/>	mehr als 40% Kosteneinsparung	<input type="checkbox"/>

4. Welche Bedeutung haben aus Ihrer Sicht die folgenden Gründe bei der Entscheidung für das Outsourcing von Dienstleistungen?

<i>positive Faktoren</i>	sehr große Bedeutung	große Bedeutung	mittlere Bedeutung	geringe Bedeutung	keine Bedeutung	weiß nicht
Kostenreduktion	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kostentransparenz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Geringere Fixkosten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Erhöhung der Flexibilität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Geringere Kapitalbindung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Qualitätsverbesserung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Konzentration auf das Kerngeschäft	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personalabbau	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zugang zu spezialisiertem Know-how	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zugang zu bestimmten Technologien	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Imageverbesserung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstige	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Welche Bedeutung haben aus Ihrer Sicht die folgenden Gründe bei der Entscheidung gegen das Outsourcing von Dienstleistungen?

<i>negative Faktoren</i>	sehr große Bedeutung	große Bedeutung	mittlere Bedeutung	geringe Bedeutung	keine Bedeutung	weiß nicht
Kostensteigerung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Erhöhter Kontrollaufwand	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Größerer Koordinationsaufwand	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mangelnde Einflussnahme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Abhängigkeit vom Dienstleister	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Qualitätsprobleme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eingeschränkte Flexibilität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Geringe unternehmensinterne Akzeptanz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verlust von Know-how	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Abwanderung von qualifiziertem Personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Imageverlust	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arbeitsrechtliche Probleme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstige	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

C. Fragen zur Auswahlentscheidung des Dienstleistungspartners

6. Nennen Sie die beiden wichtigsten Kriterien, die Sie in Ihrem Unternehmen bei der Vergabe von Dienstleistungen an einen Outsourcing-Partner heranziehen:

1. Kriterium _____

2. Kriterium _____

7. Welchen Stellenwert haben die folgenden Faktoren bei der Wahl eines Partners zum Dienstleistungs- Outsourcing für Ihr Unternehmen?

	sehr große Bedeutung	große Bedeutung	mittlere Bedeutung	geringe Bedeutung	keine Bedeutung	weiß nicht
Vertrauen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Erfahrung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Referenzen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Innovationsgrad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unternehmensgröße	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Technologieverfügbarkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Regionale Nähe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zukunftspotenziale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kosten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Qualität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Termintreue	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. Entscheidungen zum Auslagern von Dienstleistungen werden in Ihrem Unternehmen zu % auf den folgenden Hierarchieebenen getroffen:

Unternehmens-/Geschäftsleitung _____ %

Abteilungsleitung _____ %

Sachbearbeiterebene _____ %

$\Sigma 100 \%$

D. Fragen zu den Konsequenzen durch das Outsourcing von Dienstleistungen

9. Welche Veränderungen erwarten Sie für Ihr Unternehmen in den nächsten 5 Jahren, die ohne das Outsourcing von Dienstleistungen nicht zu realisieren wären?

Umsatzsteigerung	<input type="checkbox"/>
Konzentration auf Kerngeschäft	<input type="checkbox"/>
Rentabilitätssteigerung	<input type="checkbox"/>
Qualitätsverbesserung	<input type="checkbox"/>
Spezialisierung	<input type="checkbox"/>
Differenzierung	<input type="checkbox"/>
Realisierung von steigenden Kundenanforderungen	<input type="checkbox"/>
Kompetenzausweitung	<input type="checkbox"/>
Personalabbau	<input type="checkbox"/>
Internationalisierung	<input type="checkbox"/>
Sonstige	<input type="checkbox"/>
Keine Veränderungen erwartet	<input type="checkbox"/>

10. Würden die von Ihnen genannten Veränderungen für Ihr Unternehmen eine strategische Neuausrichtung darstellen?

Ja

Nein

Wenn nein, antworten sie Bitte ab Frage 13 weiter.

11. Wenn ja, in welchem Bereich würden diese Veränderungen erfolgen?

	starke Veränderung	schwache Veränderung	keine Veränderung
Forschung und Entwicklung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Einkauf / Beschaffung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Transport / Logistik	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lagerhaltung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vertrieb	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
IT / EDV	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beratungsleistungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Immobilienmanagement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rechnungswesen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Marketing / Werbung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personalwesen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sicherheitsdienste	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reinigungsdienste	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Versorgungsdienste	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Umweltschutz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstige	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12. Welche Bedeutung haben in diesem Zusammenhang die bereits aus Frageblock B bekannten Faktoren für die Änderung der strategischen Ausrichtung Ihres Unternehmens?

<i>positive Faktoren</i>	sehr große Bedeutung	große Bedeutung	mittlere Bedeutung	geringe Bedeutung	keine Bedeutung	weiß nicht
Kostenreduktion	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kostentransparenz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Geringere Fixkosten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Erhöhung der Flexibilität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Geringere Kapitalbindung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Qualitätsverbesserung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Konzentration auf das Kerngeschäft	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personalabbau	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zugang zu spezialisiertem Know-how	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zugang zu bestimmten Technologien	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Imageverbesserung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstige	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<i>negative Faktoren</i>	sehr große Bedeutung	große Bedeutung	mittlere Bedeutung	geringe Bedeutung	keine Bedeutung	weiß nicht
Kostensteigerung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Erhöhter Kontrollaufwand	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Großer Koordinationsaufwand	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mangelnde Einflussnahme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Abhängigkeit vom Dienstleister	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Qualitätsprobleme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eingeschränkte Flexibilität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Geringe unternehmensinterne Akzeptanz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verlust von Know-how	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Abwanderung von qualifiziertem Personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Imageverlust	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arbeitsrechtliche Probleme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstige	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

13. Wie lange dauern durchschnittlich Outsourcing Verträge / Partnerschaften in Ihrem Unternehmen?

weniger als 6 Monate <input type="checkbox"/>	mehr als 2 Jahre <input type="checkbox"/>
zwischen 6 und 12 Monaten <input type="checkbox"/>	mehr als 5 Jahre <input type="checkbox"/>
zwischen 13 und 24 Monaten <input type="checkbox"/>	unbefristete Verträge <input type="checkbox"/>

14. Nennen Sie die wichtigsten Gründe, die aus Ihrer Sicht zu einer vorzeitigen Beendigung von Outsourcing Verträge / Partnerschaften führen:

Gründe	_____

15. Welche Kriterien sehen Sie als besonders bedeutsam für die Beurteilung der Qualität von ausgelagerten Dienstleistungen an?

Kriterien	_____

16. In welchem Maße werden Zielkriterien aus Ihrer Sicht eingehalten und haben negative Abweichungen Auswirkungen auf den Fortbestand der Outsourcing-Partnerschaft?

	<i>Zielkriterien...</i>			<i>negative Abweichungen...</i>		
	vollständig eingehalten	teilweise eingehalten	nicht eingehalten	große Auswirkung	geringe Auswirkung	keine Auswirkung
Kosten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Flexibilität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Qualität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Terminvorgaben	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Service	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

17. Sehen Sie Kundenbeziehungen durch das Outsourcing von Dienstleistungen beeinflusst?

positiv beeinflusst <input type="checkbox"/>	nicht beeinflusst <input type="checkbox"/>	negativ beeinflusst <input type="checkbox"/>
--	--	--

18. Worin sehen Sie die besonderen Stärken und die Schwächen der Dienstleister in Ihrer IHK Region?

<div style="border: 1px solid gray; padding: 5px; width: 100px; margin-bottom: 10px;">Stärken</div> <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin-bottom: 5px;"/> <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black;"/>	<div style="border: 1px solid gray; padding: 5px; width: 100px; margin-bottom: 10px;">Schwächen</div> <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin-bottom: 5px;"/> <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black;"/>
---	---

E. Fragen zu den Potenzialen des Outsourcings von Dienstleistungen

19. Wie schätzen Sie die Entwicklung des Outsourcings von Dienstleistungen in den nächsten 5 Jahren ein?

Insgesamt:

starke Zunahme <input type="checkbox"/>	Zunahme <input type="checkbox"/>	schwache Zunahme <input type="checkbox"/>	keine Zunahme <input type="checkbox"/>
---	----------------------------------	---	--

Im eigenen Unternehmen:

starke Zunahme <input type="checkbox"/>	Zunahme <input type="checkbox"/>	schwache Zunahme <input type="checkbox"/>	keine Zunahme <input type="checkbox"/>
---	----------------------------------	---	--

20. In welchen Dienstleistungsbereichen sehen Sie allgemein das größte Potenzial zum Outsourcing in den nächsten 5 Jahren?

	sehr großes Potenzial	großes Potenzial	durchschnittliches Potenzial	geringes Potenzial	sehr geringes Potenzial	weiß nicht
Forschung und Entwicklung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Einkauf / Beschaffung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Transport / Logistik	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lagerhaltung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vertrieb	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
IT / EDV	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beratungsleistungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Immobilienmanagement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rechnungswesen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Marketing / Werbung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personalwesen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sicherheitsdienste	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reinigungsdienste	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Versorgungsdienste	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Umweltschutz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstige	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

21. In welchen Dienstleistungsbereichen sehen Sie allgemein noch die größten Defizite bei den Anbietern?

	sehr große Defizite	große Defizite	durchschnittliche Defizite	geringe Defizite	keine Defizite	weiß nicht
Forschung und Entwicklung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Einkauf / Beschaffung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Transport / Logistik	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lagerhaltung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vertrieb	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
IT / EDV	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beratungsleistungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Immobilienmanagement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rechnungswesen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Marketing / Werbung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personalwesen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sicherheitsdienste	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reinigungsdienste	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Versorgungsdienste	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Umweltschutz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstige	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

F. Allgemeine Fragen zum Unternehmen

22. Wie viele Mitarbeiter beschäftigt Ihr Unternehmen?

Anzahl ca. _____

23. Ist Ihr Unternehmen „inhabergeführt“?

Ja

Nein

24. Wie groß ist der Umsatz, den Ihr Unternehmen im letzten Geschäftsjahr erwirtschaftet hat?

< 500.000 Euro

2 Mio. Euro - 5 Mio. Euro

500.000 Euro - 1 Mio. Euro

mehr als 5 Mio. Euro

1 Mio. Euro - 2 Mio. Euro

25. Worin sehen Sie in Ihrem Unternehmen die Kernkompetenz?

Kernkompetenz _____

26. Zu welchem Wirtschaftsbereich bzw. welcher Branche gehört Ihr Unternehmen?

<input type="checkbox"/> Automobilwirtschaft	<input type="checkbox"/> IT-Dienstleistungen
<input type="checkbox"/> Maschinen / Anlagebau	<input type="checkbox"/> Technische Dienstleistungen
<input type="checkbox"/> Elektroindustrie	<input type="checkbox"/> Sonstige Dienstleistungen
<input type="checkbox"/> Chemie / Pharma / Biologie	<input type="checkbox"/> Handel
<input type="checkbox"/> Kredit- und Versicherungsgewerbe	<input type="checkbox"/> Gesundheitswesen
<input type="checkbox"/> Transport / Logistik	<input type="checkbox"/> Medien / Werbung / Marketing
<input type="checkbox"/> Sonstige: _____	

27. Welcher Anteil von Dienstleistungen ist in Ihrem Unternehmen durch Outsourcing ausgelagert?

<input type="checkbox"/> 0 - 20 Prozent	<input type="checkbox"/> 60 - 80 Prozent
<input type="checkbox"/> 20 - 40 Prozent	<input type="checkbox"/> 80 - 100 Prozent
<input type="checkbox"/> 40 - 60 Prozent	<input type="checkbox"/> Keine Angaben

28. Wie schätzen Sie im Rückblick über die 3 letzten Jahre, die Entwicklung Ihres Unternehmens im Vergleich zu Ihren zwei wichtigsten Wettbewerbern ein?

	deutlich schwächer	etwas schwächer	etwa gleich	etwas besser	deutlich besser	weiß nicht
Kundenzufriedenheit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gewinnspanne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Innovationsrate Produkte/Dienstleistungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Innovationsrate Unternehmensprozesse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Produkt-/ Dienstleistungsqualität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nachhaltigkeit Unternehmenserfolg	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

29. In welcher IHK Region ist Ihr Unternehmen ansässig?

<input type="checkbox"/> Region Stuttgart	<input type="checkbox"/> Hochrhein Bodensee	<input type="checkbox"/> Bodensee Oberschwaben	<input type="checkbox"/> Rhein Neckar
<input type="checkbox"/> Karlsruhe	<input type="checkbox"/> Nord Schwarzwald	<input type="checkbox"/> Reutlingen	<input type="checkbox"/> Ulm
<input type="checkbox"/> Südlicher Oberrhein	<input type="checkbox"/> Schwarzwald-Baar-Heuberg		