

Hausarbeit
im Rahmen des
Seminars zur
Produktionswirtschaft

Prof. Dr. Ronald Bogaschewsky
Sommersemester 1998

**Vertikale Integration oder Outsourcing
- Eine strategische Make-or-Buy-Entscheidung -**

Smalla, Stefan
Liebigstraße 38
01187 Dresden
Telefon: 476 1345

Vorgelegt am: 27.04.1998
Betreuer: Dr. Roland Rollberg

Abkürzungsverzeichnis

c. p.	ceteris paribus
m. E.	meines Erachtens
MoB	Make-or-Buy

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Effiziente Beherrschung und Überwachung nach Williamson	S. 10
Abbildung A-1: Ein exemplarischer Fragebogen zur Make-or-Buy-Optimierung	S. 19 – S. 21
Abbildung A-2: Strategie-Portfolio zur Ergebnisdarstellung der Make-or-Buy-Optimierung	S. 22

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	II
Abbildungsverzeichnis	III
1 Praktische Relevanz und Aufbau der Arbeit	1
2 Begriffliche Vielfalt zum Thema vertikale Integration und Outsourcing	2
3 Transaktionsökonomische Betrachtung der Make-or-Buy-Entscheidung	4
3.1 Grundlagen der Transaktionskostenökonomie	4
3.2 Normative Vorgaben für die Make-or-Buy-Entscheidung	6
3.2.1 Ziel, Rahmenbedingungen und Restriktionen	6
3.2.2 Transaktionsökonomische Empfehlungen für die Make-or-Buy-Entscheidung	8
3.2.3 Operationalisierung der Transaktionskosten	11
3.3 Grenzen der Transaktionskostenökonomie	12
4 Überwindung der Grenzen der Transaktionskostenökonomie durch ergänzende Ansätze	13
4.1 Qualitativ-strategische Ansätze	13
4.2 Kostenrechnerische Ansätze	14
4.3 Hierarchischer Ansatz nach Weiß	14
5 Plädoyer für eine eklektische Theorie der strategischen Make-or-Buy-Entscheidung	16
Literaturverzeichnis	17
Anhang	19
Eidesstattliche Erklärung	23

1 Praktische Relevanz und Aufbau der Arbeit

Das Schlagwort Outsourcing beschäftigt schon seit einigen Jahren die Wissenschaftler und vor allem die Praktiker in den Unternehmen. Immer mehr Funktionen werden ausgelagert, der Grad der vertikalen Integration nimmt in vielen Branchen ab. In einer aktuellen Studie der American Management Association¹ gaben 94 Prozent der befragten Firmen an, mindestens eine betriebliche Teilfunktion² outzusourcen³. Die durchschnittliche Anzahl outgesourcter Teilfunktionen betrug neun. Andererseits haben sich bei noch nicht einmal einem Viertel der Unternehmen die Erwartungen an das Outsourcing voll erfüllt, so daß die Hälfte der Unternehmen mindestens eine ehemals outgesourcte Aktivität nun wieder intern durchführen. Auf den ersten Blick könnte man also vermuten, der Trend zum Outsourcing sollte zurückgehen. Ganz im Gegenteil aber wollen 78 Prozent der befragten Unternehmen langfristig Teile ihrer administrativen Funktionen outsource, 77 Prozent ihr Human Resource Management und 63 Prozent ihre Informationssysteme.

Die Ergebnisse der angesprochenen Studie zeigen die Ambivalenz, mit der Outsourcing und vertikale Integration betrachtet werden. Patentlösungen, wie sie vielfach angepriesen werden, helfen wenig, und können ob ihrer unzulässigen Vereinfachung der hochkomplexen Entscheidung viel Schaden anrichten. Der strategischen Bedeutung⁴ der Entscheidung über den Grad der vertikalen Integration kann man nur durch eine differenzierte Analyse gerecht werden.

Diese Arbeit soll sich mit der Make-or-Buy-Entscheidung aus strategischer Sicht befassen, der Entscheidung zwischen Outsourcing und vertikaler Integration. Dabei wird nach der Begriffsabgrenzung im Hauptteil der populäre transaktionsökonomische Ansatz verwendet, um zu Vorgaben und Entscheidungshilfen zu gelangen. Die dem Transaktionskostenansatz immanenten Schwächen, die auch seine Grenzen darstellen, werden durch die im folgenden kurz dargestellten Ansätze qualitativ-strategischer, kostenrechnerischer Natur und eines hierarchischen Ansatzes überwunden. Es wird abschließend zu zeigen sein, daß nur eine eklektische Theorie der Vielschichtigkeit der Make-or-Buy-Entscheidung gerecht werden kann.

¹ Vgl. zu den Ergebnissen Greenberg 1997.

² Es wurden 37 betriebliche Teilfunktionen abgefragt, die nicht näher genannt werden. Sie lassen sich aber augenscheinlich unter folgende Funktionen subsumieren: Finance & Accounting, General & Administrative, Human Resources, Information System, Marketing, Transportation & Distribution, Manufacturing.

³ In Ermangelung eines adäquaten deutschen Verbs wird hier „outsourcen“ als quasi eingedeutsches Verb verwendet.

⁴ Zum strategischen Charakter der Entscheidung über den Grad der vertikalen Integration vgl. u. a. Bliesener 1994, S. 279-281; Fischer 1993, S. 18 f.; Picot 1991, S. 338 f.; Scherm 1996, S. 45.

2 Begriffliche Vielfalt zum Thema vertikale Integration und Outsourcing

Die Make-or-Buy-Entscheidung, also die Entscheidung zwischen Fremdbezug und Eigenfertigung von Leistungen im weitesten Sinne, ist Gegenstand vielfältiger wissenschaftlicher und nichtwissenschaftlicher Publikationen. Dementsprechend zahlreich sind auch Definitionen und Begriffe zu dem Thema gestreut, an deren erster Stelle Outsourcing und vertikale Integration stehen.

Hier soll Outsourcing⁵ verstanden werden als die „langfristig ausgerichtete Entscheidung zugunsten eines Fremdbezugs .. (strategische ‚Buy‘-Entscheidung)“^{6,7}. Vertikale Integration sei analog dazu die langfristig ausgerichtete Entscheidung zugunsten einer Eigenfertigung (strategische ‚Make‘-Entscheidung).⁸ Damit bezeichnen vertikale Integration und Outsourcing die möglichen Ergebnisse einer strategischen Make-or-Buy-Entscheidung.

Alle Make-or-Buy-Entscheidungen beeinflussen die Leistungstiefe, also das Ausmaß der vom Unternehmen selbst erbrachten Funktionen.⁹ Ein Maß für die Leistungstiefe ist die Wertschöpfungsquote, die sich berechnet als Quotient aus im Unternehmen erzeugten Mehrwert (=Wertschöpfung) und der Gesamtleistung. Studien zeigen eine ständige Verringerung der Leistungstiefe, z. B. in der deutschen Automobilindustrie von durchschnittlich 43,0 % in 1980 auf 39,5 % in 1986.¹⁰ Eine Fortführung dieses Trends hat sich höchstwahrscheinlich auch in den Folgejahren fortgesetzt, obwohl neuere Studien hier fehlen.

Beim Begriff vertikale Integration kann es sich wie hier um eine Aktion handeln, es gibt aber auch die Möglichkeit, vertikale Integration als Zustand zu verstehen, somit als Synonym für die Leistungstiefe.¹¹ Als Aktion verstanden wird die vertikale Integration unterschieden in Vorwärts- und Rückwärtsintegration, jeweils bezogen auf die Bewegung entlang der Wertschöpfungskette, an deren vorderster

⁵ Abgeleitet wurde dieser Begriff aus dem Amerikanischen, und zwar von Outside Resource Using. Vgl. Scherm 1996, S. 47.

⁶ Arnold 1996, Sp. 1863.

⁷ Der teilweise vertretenen Ansicht, beim Outsourcing handele es sich lediglich um die externe Vergabe von Informationssystemleistungen, wird hier nicht gefolgt. Vgl. zu dieser Sichtweise Behme 1995; Cunningham/Fröschl 1995.

⁸ Als Synonym für vertikale Integration wird vielfach auch der Begriff Insourcing gebraucht. Aufgrund seiner Umstrittenheit wird er hier nicht weiter verwendet. Zum Diskurs um die Existenz des Begriffs Insourcing vgl. Arnold 1996, Sp. 1863 f.

⁹ Vgl. auch im folgenden Picot 1991, S. 337 f.

¹⁰ Vgl. Sydow 1993, S. 20.

¹¹ Vgl. Picot 1991, S. 337.

zogen auf die Bewegung entlang der Wertschöpfungskette, an deren vorderster Stelle der Kunde steht.¹²

Als Synonyme für Outsourcing bzw. vertikale Integration können gleichberechtigt auch Externalisierung bzw. Internalisierung verwendet werden. Der Vorteil dieser Begriffe gegenüber dem Begriffspaar Outsourcing und vertikale Integration ist ihr gemeinsamer etymologischer Ursprung, der es ermöglicht, auch Zwischenformen zwischen Make und Buy ohne größere sprachliche Verrenkungen zu benennen. Damit wird es möglich, die vielfältigen Formen des Outsourcing und der vertikalen Integration klarer voneinander abzugrenzen. Picot spricht von einem „Kontinuum zahlreicher Einbindungs- und Integrationsmöglichkeiten von Leistungen, die zwischen klassischem Markteinkauf und der vollständigen Integration von Entwicklung und Erstellung angesiedelt sind“¹³, das betrachtet werden muß. Diese Unterscheidung in Koordination über den Markt (klassisches „Buy“) und über Hierarchie (klassisches „Make“) kann hier als Erklärungsansatz dienen, denn sie ermöglicht das Verständnis über unterschiedliche Integrationsgrade bei beispielsweise unterschiedlicher Aufbauorganisation der Unternehmung.¹⁴ Mögliche Formen der Make-or-Buy-Entscheidung sind mit abnehmendem Integrationsgrad:¹⁵ Eigenentwicklung und -erstellung in der Funktionalorganisation, Eigenentwicklung und -erstellung in der Profit-Center-Organisation, Joint-Ventures, Kapitalbeteiligung an Lieferanten/Abnehmern, Lizenzverträge, strategische Partnerschaften mit Zulieferern, langfristige Verträge mit Zulieferern, spontaner Einkauf am Markt.¹⁶

Dieses breiten Spektrums an möglichen Ergebnissen einer Make-or-Buy-Entscheidung sollte man sich stets bewußt sein, wenn pauschal von Outsourcing oder vertikaler Integration gesprochen wird. Einhergehend mit dieser Problematik kann man den oben eingeführten Wertschöpfungsquotienten kritisieren, denn wenn die Abgrenzung zwischen intern und extern erbrachter Leistung nicht möglich ist, verliert er seine Aussagekraft.

¹² Vgl. Gaither 1990, S. 138 f.

¹³ Picot 1991, S. 339 f.

¹⁴ Vgl. Sydow 1993, S. 98-110.

¹⁵ Eigene (aus Platzgründen exemplarische) Zusammenstellung in Anlehnung an Picot 1991, S. 340 und Sydow 1993, S. 104.

¹⁶ Sydow verwendet die Begriffe Quasi-Externalisierung und Quasi-Internalisierung, um die Zwischenformen zwischen kompletter Markt- und Hierarchiekoordination darzustellen. Probleme bereitet hier wiederum die Abgrenzung. Quasi-Externalisierung kann das gleiche sein wie Quasi-Internalisierung, so z. B. bei Joint-Ventures. Vgl. Sydow 1993.

3 Transaktionsökonomische Betrachtung der Make-or-Buy-Entscheidung

Der in der Theorie am häufigsten verwendete Ansatz zur Erklärung der Entscheidung über den Grad der vertikalen Integration ist der auf Coase zurückgehende Transaktionskostenansatz. Dieser Ansatz wird im folgenden in seinen Grundzügen dargestellt. Ausgehend vom Ziel der Analyse, den Rahmenbedingungen und den entscheidungsrelevanten Restriktionen sollen dann Vorgaben für die Make-or-Buy-Entscheidung gegeben werden. Dabei wird ein allgemeines Raster vorgestellt, daß anhand qualitativer Kriterien eine Grundlage für die Make-or-Buy-Entscheidung geben kann. Danach werden diese qualitativen Kriterien mit Hilfe eines Scoring-Modells operationalisiert, um ein Verfahren vorzustellen, den Transaktionskostenansatz in der praktischen Entscheidungsfindung zu verwenden. Am Ende dieses Kapitels sollen die Grenzen des Ansatzes diskutiert werden, die seine (alleinige) Anwendbarkeit einschränken.

3.1 Grundlagen der Transaktionskostenökonomie

Der Transaktionskostenansatz stammt aus der Mikroökonomie und legt die Verhaltensannahmen des homo oeconomicus der Neoklassik beiseite.¹⁷ Nicht mehr rationale Entscheidungen werden unterstellt, sondern es wird angenommen, Menschen besitzen aufgrund ihrer beschränkten kognitiven Fähigkeiten, die z. B. vollkommene Information unmöglich machen, nur noch beschränkte Rationalität. Das Motiv des Eigennutzes wird um den Opportunismus erweitert, der unterstellt, daß Menschen auch mit List und Täuschung ihre Interessen verfolgen. Dadurch entstehen die Phänomene der adverse selection (Auswahl eines Vertragspartners mit nicht gewünschten Eigenschaften durch falsche Selbstdarstellung des Vertragspartners) und des moral hazard (vom Vertrag abweichendes Verhalten eines Vertragspartners aus opportunistischen Gründen).

Weiterhin setzt die Transaktionskostenökonomie an einer zweiten grundlegenden Annahme der Neoklassik, nämlich der von kostenlosen Tauschbeziehungen, an und gibt sie auf. Dabei fußt sie als Teil der Neuen Institutionenlehre¹⁸ auf der grundsätzlichen Einbeziehung von Institutionen und Verträgen in die ökonomische Analyse. Durch diese Einbeziehung von Institutionen und Verträgen entstehen zusätz-

¹⁷ Vgl. auch im folgenden Bogaschewsky 1995, S. 165 f.; Helber 1996, Sp. 1605-1607; Sydow 1993, S. 131.

¹⁸ Die anderen beiden hauptsächlichen Teilgebiete der Neuen Institutionenlehre sind die Theorie der Verfügungsrechte (Property-Rights-Ansatz) und die Agency-Theorie (Prinzipal-Agenten-Theorie). Leicht verständliche Erklärungen zu beiden Theorien finden sich bei Fischer 1993 und Bea/Dichtl/Schweitzer 1997.

lich zu den Produktionskosten Kosten der Transaktion¹⁹, die in der Transaktionskostentheorie thematisiert werden.²⁰ Transaktionskosten sind die „Kosten, die durch Organisation und Abwicklung arbeitsteiliger Aufgabenerfüllung entstehen. Deshalb werden sie häufig als Koordinationskosten bezeichnet.“²¹ Dabei umfassen Transaktionskosten außer realen, monetär erfaßbaren Kosten vor allem auch Opportunitätskosten.²² Sie entstehen vor und nach dem Vertragsabschluß, lassen sich also in ex-ante- und ex-post-Transaktionskosten unterscheiden.²³ Picot unterscheidet die Transaktionskosten in Anbahnungs-, Vereinbarungs-, Abwicklungs-, Kontroll- und Anpassungskosten,²⁴ wobei die ersten beiden (drei) ex-ante und die letzten beiden ex-post entstehen.

Bestimmungsgrößen für die Transaktionskosten sind die Art der organisatorischen Einbindung der Leistungserstellung (also Eigenfertigung oder Fremdbezug bzw. Zwischenformen) und vor allem die Eigenschaften der Leistung. Als einflußreichste Eigenschaften gelten die Spezifität und strategische Bedeutung der Leistung, ergänzt durch Unsicherheit und Häufigkeit der Durchführung.²⁵

Spezifität einer Leistung ist gegeben, wenn die Leistung an einen bestimmten Vertragspartner gebunden ist, also nicht ohne weiteres (bei maximaler Spezifität gar nicht) einer anderweitigen Verwendung zugänglich gemacht werden kann. Ein Maß für die Spezifität ist die Quasi-Rente, die sich aus der Differenz von aktuellen Erträgen des Faktors und den Erträgen der nächstbesten Verwendungsmöglichkeit ergibt. Je höher die Quasi-Rente, desto höher ist die Spezifität. Bei hoher Spezifität ergeben sich hohe gegenseitige Abhängigkeiten zwischen den Vertragspartnern, die wiederum die Gefahr opportunistischen Verhaltens verstärken. Im Extremfall entsteht ein bilaterales Monopol, auch als sog. „lock-in-Situation“²⁶ bezeichnet.²⁷ Hohe Spezifität führt damit zu hohen Transaktionskosten.

¹⁹ Transaktionen „können in diesem Sinne als Prozesse der Klärung, Vereinbarung und Koordination eines Leistungsaustausches interpretiert werden, die dem eigentlichen physischen Güterausaustausch logisch, zumeist auch zeitlich, vorausgehen.“ Fischer 1993, S. 34.

²⁰ Auf das von Williamson entwickelte Organizational Failures Framework, das die Entstehung von Transaktionskosten anhand von begrenzter Rationalität und Opportunismus (human factors) auf der einen Seite und Marktstruktur und Unsicherheit (environmental factors) auf der anderen Seite sowie der Informationsverkeilung (information impactedness) erklärt, wird hier nicht näher eingegangen werden. Vgl. dazu Fischer 1993, S. 86-89; Sydow 1993, S. 130-134.

²¹ Picot 1991, S. 344. Analog dazu bei Bea/Dichtl/Schweitzer 1997, S. 142: Transaktionskosten sind „die Kosten der Koordination ökonomischer Aktivitäten.“

²² Vgl. Diemer 1994, S. 672.

²³ Vgl. Bea/Dichtl/Schweitzer 1997, S. 145 f.

²⁴ Vgl. Picot 1991, S. 344.

²⁵ Vgl. Picot 1991, S. 344; Diemer 1994.

²⁶ Vgl. Berner 1998; Weiß 1993, S. 110.

Die strategische Bedeutung einer Leistung steht in engem Zusammenhang mit der Spezifität: „strategisch bedeutsame Leistungen sind häufig auch unternehmensspezifische Leistungen“²⁸, denn gerade durch sie differenziert sich ein Unternehmen von den Wettbewerbern. Aufgrund dieses engen Zusammenhangs zwischen strategischer Bedeutung und Spezifität einer Leistung, wird im folgenden nur noch die Spezifität verwendet.

Die Unsicherheit über eine Transaktion existiert in zwei Dimensionen: Unsicherheit über das, möglicherweise opportunistische, Verhalten des Vertragspartners (Verhaltensunsicherheit) und Unsicherheit über die Zukunft im allgemeinen (Umweltunsicherheit).²⁹ Unsicherheit führt dazu, daß vertragliche Absicherungen an Bedeutung gewinnen, gerade bei hochspezifischen Leistungen. Daher steigen die Transaktionskosten mit steigender Unsicherheit.³⁰

Die letzte Eigenschaft von Transaktionen ist die Häufigkeit ihrer Durchführung. Bei häufiger Durchführung einer Transaktion sinken einerseits die Transaktionskosten, andererseits sinken durch Größendegressionseffekte auch die Produktionskosten.³¹ Das führt bei isolierter Betrachtung der Häufigkeit zu gegenläufigen Empfehlungen für die Make-or-Buy-Entscheidung. Daher darf die Häufigkeit nur in Verbindung mit den anderen Eigenschaften bewertet werden.³²

3.2 Normative Vorgaben für die Make-or-Buy-Entscheidung

Nach dieser grundlegenden Darstellung des Transaktionskostenansatzes werden nun Vorgaben für die Make-or-Buy-Entscheidung abgeleitet.

3.2.1 Ziel, Rahmenbedingungen und Restriktionen

Die Make-or-Buy-Analyse mit Hilfe der Transaktionskostenökonomie strebt nach der Minimierung der Transaktionskosten. Dadurch ist die optimale Unternehmensgröße, mithin der Grad der vertikalen Integration dort, wo die „costs of organizing a transaction become equal to the cost of carrying it out through the market“³³. Bezogen auf die Make-or-Buy-Problematik kann man also feststellen, daß Unternehmen dann externalisieren, wenn die internen Koordinationskosten der Hierarchie höher sind als die Transaktionskosten am Markt.

²⁷ Vgl. zur Spezifität Bogaschewsky 1995, S. 166; Diemer 1994, S. 672; Picot 1991, S. 345 f.; Weiß 1993, S. 109 f.

²⁸ Diemer 1994, S. 672.

²⁹ Vgl. Weiß 1993, S. 111.

³⁰ Vgl. Picot 1991, S. 347; Weiß 1993, S. 111.

³¹ Vgl. Picot 1991, S. 347; Weiß 1993, S. 111.

³² Zu dieser Problematik vgl. Picot 1991, S. 347 und Diemer 1994, S. 672.

Die Einbeziehung von Produktionskosten in die Analyse scheint ebenfalls notwendig, besonders im Zusammenhang mit der Beurteilung von Größendegressions- und Verbundeffekten.³⁴ Picot zeigt dennoch ziemlich überzeugend, warum die Analyse ausschließlich mit der Minimierung der Transaktionskosten ausreichend ist.³⁵ In Zusammenhang mit dem in Kapitel 5 noch zu erfolgenden Plädoyer für eine eklektische Theorie der Make-or-Buy-Entscheidung sei aber bereits hier darauf verwiesen, daß die Ausklammerung bestimmter Entscheidungsvariablen immer die Gefahr birgt, auf Kosten der Anwendbarkeit der Analyseergebnisse einem praxisfernen Paradigmenpurismus zu huldigen. Dieser Gefahr sollte man sich auch in den folgenden Ausführungen bewußt sein.³⁶

Rahmenbedingungen einer Make-or-Buy-Entscheidung lassen sich in unternehmensinterne (Strategie, vorhandene Kompetenzen, Kapitalausstattung usw.) und unternehmensexterne Rahmenbedingungen (Technologien, rechtliche Rahmenbedingungen, Marktbedingungen usw.) unterscheiden.³⁷ Weiterhin gibt es verschiedene Restriktionen, die den Entscheidungsraum einschränken. Bohr/Weiß³⁸ unterscheiden dabei nach technologisch bedingten (z. B. nicht trennbare Produktionsprozesse aufgrund chemischer oder physikalischer Gesetzmäßigkeiten oder zwingender Prozeßtechnologien), beschaffungsmarktbedingten (z. B. Nichtvorhandensein von externen Lieferanten für eine Leistung, wodurch Outsourcing unmöglich wird) und rechtlich-politisch bedingten Restriktionen (z. B. Patentrechte, die vertikale Integration unterbinden).

Rahmenbedingungen und Restriktionen der Make-or-Buy-Entscheidung müssen vor Beginn der eigentlichen Analyse erfaßt und bewertet werden. Besonders wichtig erscheint dies im Hinblick auf die zu erwartende deutliche Verringerung der Entscheidungsalternativen, die den Komplexitätsgrad der transaktionskostentheoretischen Analyse erheblich einschränken können. Bei Veränderung der Rahmenbedingungen, Wegfall alter oder Hinzukommen neuer Restriktionen ist stets eine Neubewertung der getroffenen Make-or-Buy-Entscheidungen vorzunehmen.

³³ Coase, R. H.: *The Firm, the Market, and the Law*, Chicago 1988, S. 7; Zitiert nach Fischer 1993, S. 37.

³⁴ Vgl. Bogaschewksy 1995, S. 165.

³⁵ Vgl. Picot 1991, S. 348 f. Wildemann formuliert, „daß die reinen Produktionskosten bei allen unterschiedlichen Organisationsformen identisch sind. Die Ursache von Kostendifferenzen ist allein auf Unterschiede bei den Kosten der Koordination der Produktionstätigkeit, den Transaktionskosten, zurückzuführen.“ Wildemann 1994, S. 432 f.

³⁶ Scherm nennt als Subziele der Make-or-Buy-Entscheidung Kostenreduzierung, Ertragssteigerung und Risikominderung. Vgl. Scherm 1996, S. 48. Alle diese können unter das Ziel Minimierung der Transaktionskosten subsumiert werden.

³⁷ Vgl. Scherm 1996, S. 48 f.

³⁸ Vgl. Bohr/Weiß 1994, S. 345 f.

3.2.2 Transaktionsökonomische Empfehlungen für die Make-or-Buy-Entscheidung

Der wesentliche Bestimmungsgrund für die Make-or-Buy-Entscheidung aus transaktionsökonomischer Sicht ist die Spezifität der betrachteten Leistung. Durch sie werden die Abhängigkeitsverhältnisse zwischen Zulieferer und Abnehmer wesentlich bestimmt. Bei der Externalisierung von Leistungen mit hoher Spezifität entstehen für beide Partner hohe Investitionen. Der Lieferant muß in Produktionsanlagen, Know-how u. ä. investieren, daß er bei Wegfall der Geschäftsbeziehung kaum mehr verwenden kann. Der Abnehmer wiederum begibt sich in große Abhängigkeit vom Lieferanten, denn durch die hohe Spezifität der Leistung ist es ihm quasi unmöglich, den Anbieter zu wechseln, weil niemand sonst am Markt die gesuchte Leistung herstellt. Das kann bis zum in Abschnitt 3.1 bereits erwähnten bilateralen Monopol gehen. Beide Vertragsparteien tragen bei hochspezifischen Leistungen wie gezeigt große Risiken. Dadurch besteht eine große Gefahr opportunistischen Verhaltens auf beiden Seiten, da der jeweils andere Vertragspartner erpreßbar ist. Dagegen müssen sich beide Parteien vertraglich absichern. Ausgehend von der Annahme der beschränkten Rationalität ist das aber gar nicht oder nur zu prohibitiv hohen Kosten möglich. Die Transaktionskosten wären in einem solchen Fall also immens hoch.³⁹ Bei geringer Spezifität sind hingegen auch die Transaktionskosten gering. Weder auf Abnehmer- noch auf Lieferantenseite entstehen spezifische Investitionen, die eine umfangreiche Absicherung benötigen. Abnehmer können bei Bedarf den Lieferanten schnell und unkompliziert wechseln, Lieferanten sind nicht nur von einem Abnehmer abhängig. Als Ergebnis kann man festhalten, daß bei steigender Spezifität die Vorteile einer Internalisierung zunehmen.⁴⁰

Die Unsicherheit beeinflusst durch die dadurch auftretenden Informationsunvollkommenheiten die Transaktionskosten. Leistungen mit hoher Unsicherheit verlangen von beiden Parteien Maßnahmen zur Verhinderung von Informationsasymmetrien, die zu adverse selection oder moral hazard führen könnten. Damit steigen auch hier bei steigender Unsicherheit die Transaktionskosten, nehmen also die Vorteile einer Internalisierung zu.⁴¹

Der Einfluß der Häufigkeit auf die Transaktionskosten ist nur im Zusammenspiel mit den anderen Eigenschaften zu bewerten. Ein eindeutiger Zusammenhang zwi-

³⁹ Vgl. Fischer 1993, S. 94 f. Bei angenommener maximaler Spezifität spielen auch die Produktionskosten keine Rolle mehr. Da der Lieferant für nur einen Abnehmer produziert, kann er gegenüber der internalisierten Produktion durch den Abnehmer selbst keine Größendegressionsvorteile erreichen. Vgl. dazu Bogaschewsky 1995, S. 168 f. und Picot 1991, S. 348 f.

⁴⁰ Vgl. zu dem ganzen Absatz Bogaschewsky 1995, S. 168 f.; Fischer 1993, S. 93-95; Weiß 1993, S. 109-110.

⁴¹ Vgl. Fischer 1993, S. 95-99.

schen Transaktionskosten und Häufigkeit ist in der Literatur nicht zu finden, vielmehr nur allgemeine Äußerungen ohne Stringenz.⁴² Aufgrund dieser fehlenden Aussagen in der Literatur kann also keine Tendenz für oder gegen eine Internalisierung nur als Funktion der Häufigkeit angegeben werden.

Für die Zusammenfassung der drei angesprochenen Eigenschaften und ihrer Ausprägungen zu konkreten Handlungsempfehlungen für die Make-or-Buy-Entscheidung findet man verschiedene Möglichkeiten in der Literatur, von denen zwei im folgenden dargestellt werden.

Bei Fischer⁴³ findet man ein vereinfachtes heuristisches Modell, welches die eben gemachten Bemerkungen zusammenfaßt. Ergebnis dabei ist, daß bei zunehmender Ausprägung der Transaktionskostendimensionen zuerst eine reine Marktkoordination, dann eine Markt-Hierarchie-Hybridform und bei hohen Ausprägungen eine reine Hierarchiekoordination zu empfehlen ist. So weit, so simpel.

Williamson hat ein oft zitiertes Modell entwickelt,⁴⁴ welches auf Vertragsprobleme rekurriert. Er unterscheidet dabei nach

- „reiner“ marktlicher Koordination durch das klassische Vertragsrecht (klar beschriebene standardisierte Verträge mit geregelten Konsequenzen),
- marktlicher Koordination durch das neoklassische Vertragsrecht mit trilateraler Koordination (lückenhafte Verträge, Hinzuziehung einer Schiedspartei bei Streitigkeiten),
- marktlicher Koordination durch das relationale Vertragsrecht als bilaterale Koordination (langfristige lückenhafte Verträge ohne Schiedspartei, aber mit sog. credible commitments der Vertragspartner) sowie
- vertikaler Integration als Spezialform des relationalen Vertrages.

Bei geringer Spezifität tritt automatisch auch geringe (Verhaltens-)Unsicherheit auf. Für beide Vertragspartner besteht wie oben gezeigt kein spezielles Interesse an langfristigen Beziehungen. Hierfür ist unabhängig von der Häufigkeit die rein marktliche Koordination über klassische Verträge vorzuziehen. Es wird also komplett externalisiert oder outgesourct.⁴⁵

Bei mittlerer und höherer Spezifität tritt erhöhte Unsicherheit auf, und zwar als Verhaltensunsicherheit bezüglich der Vertragspartner durch getätigte spezifische Investitionen, die zu opportunistischem Verhalten anspornen.

⁴² So zum Beispiel bei Picot 1991, S. 347.

⁴³ Vgl. Fischer 1993, S. 112.

⁴⁴ Vgl. auch im folgenden Fischer 1993, S. 99-102; Helber 1996, Sp. 1608-1612; Macharzina 1995, S. 53-55.

⁴⁵ Vgl. Helber 1996, Sp. 1610 f.

In solchem Falle lohnt es sich bei nur gelegentlichen Transaktionen nicht unbedingt, die komplizierte und wiederum mit hohen Investitionen verbundene Form des relationalen Vertrages zu gebrauchen. Eine marktliche Koordination über den neoklassischen Vertrag ist dabei sinnvoller.⁴⁶ Bezüglich des Integrationsgrades ist festzustellen, daß hier wohl eine Quasi-Externalisierung angebracht ist, also eine Hybridform zwischen Markt und Hierarchie mit Tendenz zum Markt (z. B. Outsourcing als strategische Partnerschaft mit dem Zulieferer).

Bei wiederholter Häufigkeit mittel- oder hochspezifischer Transaktionen verschwinden die Vorteile eines marktnahen Outsourcings. Durch partnerschaftliche Beziehungen im relationalen Vertrag oder Integration können Transaktionskosten minimiert werden. Schließlich geht man auch bei Transaktionskosten von Mengendegressionseffekten aus.⁴⁷ Bei hoher Spezifität verliert das Outsourcing komplett an Vorteilen, denn dann gibt es auch keine Mengendegressionseffekte für die Produktionskosten mehr (siehe Seite 8). Hier ist dann eine komplette Hierarchielösung vorzuziehen.

Eine Zusammenfassung der Ergebnisse findet sich in Abbildung 1.

		Spezifität		
		niedrig	mittel	hoch
Häufigkeit	gelegentlich	„Reine“ Markt- koordination (klassisches Vertragsrecht)	Trilaterale Koordination (neoklassisches Vertragsrecht)	
	häufig		Bilaterale Koordination (Relationales Vertragsrecht)	Vertikale Integration
Unsicherheit		normal	hoch	

Abbildung 1: Effiziente Beherrschung und Überwachung nach Williamson⁴⁸

Eine Weiterentwicklung dieser Darstellung ist die Portfoliodarstellung von Picot⁴⁹, der auch Know-how-Barrieren für die Eigenfertigung sowie Barrieren für die Aus-

⁴⁶ Vgl. Helber 1996, Sp. 1611 f.

⁴⁷ Zum Zustandekommen dieser Mengendegressionseffekte bei Transaktionskosten vgl. Fischer 1993, S. 99.

⁴⁸ Vgl. mit leichten Abwandlungen Fischer 1993, S. 102.

⁴⁹ Vgl. Picot 1991.

lagerung einbezieht. Grundsätzlich kommt er aber zum gleichen Ergebnis wie Willlliamson; daher unterbleibt hier eine separate Darstellung.

3.2.3 Operationalisierung der Transaktionskosten

Im folgenden soll in aller Kürze ein Verfahren zur Operationalisierung der auch in der theoretischen Diskussion fast immer mit rein qualitativ-verbale Attributen charakterisierten Transaktionskosten vorgestellt werden. Denn ohne eine solche Operationalisierung kann der Transaktionskostenansatz kaum zur praktischen Lösung der Make-or-Buy-Problematik verwendet werden. In Ermangelung auch nur eines anderen Beispiels hält der Verfasser sich an das Scoring-Modell von Fischer.⁵⁰

Fischer schickt dabei gleich voraus, daß Transaktionskosten nicht monetisierbar sind. Anhand einer komparativen Analyse von Spezifität und Unsicherheit einer Transaktion, die mehr eine Einschätzung und Bewertung denn eine Messung im statistischen Sinne vornimmt, sollen konkrete Empfehlungen abgegeben werden. Dafür wurde von Fischer ein Katalog von Kriterien entwickelt, die auf einer siebenstufigen Ratingskala bewertet werden. Die Itemausprägungen gehen dabei von 1 für ‚trifft überhaupt nicht zu‘ bis 7 für ‚trifft voll und ganz zu‘. Die Kriterien für die Spezifität und die Unsicherheit werden in Subkriterien unterteilt, insgesamt in 38 für die Spezifität und 18 für die Unsicherheit. Aus den Antworten für die einzelnen Subkriterien wird dann pro Merkmal ein gewichteter Durchschnitt gebildet. Die Gewichtung sollte unternehmens- und situationsspezifisch vorgenommen werden, um die individuell verschiedenen Prioritäten und Ausgangslagen adäquat berücksichtigen zu können. Ein exemplarischer Fragebogen findet sich im Anhang.⁵¹

Die ermittelten Durchschnitte werden dann in ein Strategie-Portfolio mit neun Feldern eingetragen, um Make-or-Buy-Empfehlungen abzugeben. Auch ein Beispiel eines solchen Strategie-Portfolios findet sich im Anhang.⁵²

⁵⁰ Vgl. daher auch im ganzen Teilkapitel 3.2.3 Fischer 1993, S. 237-244. Obwohl das Modell für die Bewertung von Distributionsleistungen entwickelt wurde, kann es mit Anpassungen auch für jede andere Make-or-Buy-Entscheidung verwendet werden.

⁵¹ Fischer 1993, S. 240-242.

⁵² Fischer 1993, S. 244.

3.3 Grenzen der Transaktionskostenökonomie

Trotz seiner durch die realitätsnahen Verhaltensannahmen kaum bestrittenen Erklärungsfähigkeit ist die Nutzbarkeit des Transaktionskostenansatzes für normative Vorgaben für die Make-or-Buy-Entscheidung umstritten.

Hauptkritikpunkt ist dabei die mangelnde Quantifizierbarkeit der Transaktionskosten;⁵³ eine absolute Bestimmung im Sinne monetärer Quantifizierung ist nicht möglich. Das führt dazu, daß nur Tendenzaussagen über die allgemeine Richtung der Make-or-Buy-Entscheidung gegeben werden können. Eine Folge davon kann sein, daß aufgrund falscher Vergleichsbasen suboptimale Entscheidungen getroffen werden.⁵⁴ Ein weiterer damit eng verbundener Punkt ist die ungenaue Abgrenzung des Begriffs Transaktionskosten. Nur ein „Gefühl für die Bedeutung der Transaktionskosten auch ohne nähere Konkretisierung“⁵⁵ scheint m. E. nicht ausreichend. Hervorgerufen dadurch werden die Kosten der internen Transaktionen systematisch unterschätzt und damit tendenziell die Integrationsstrategien bevorzugt.⁵⁶

Die fehlende oder zumindest ungenügende Berücksichtigung von Produktionskosten im Entscheidungskalkül ist ebenfalls zu kritisieren. Die Annahme der bei unterschiedlichen Organisationsformen c. p. identischen Produktionskosten ist trotz der auf den ersten Blick plausiblen Argumentation⁵⁷ höchst fragwürdig.⁵⁸

Kritik läßt sich auch von der fehlenden strategischen Ausrichtung des Transaktionskostenansatzes ableiten. Weder Flexibilitätsaspekte noch verschiedene Strategien werden erfaßt.⁵⁹

Weitere Kritikpunkte sind u. a. die Vernachlässigung von Machtaspekten⁶⁰, die fehlende Einbettung in Umfeldfaktoren⁶¹ sowie der Widerspruch, daß rationale Entscheidungen bei begrenzter Rationalität getroffen werden sollen^{62, 63}.

⁵³ Vgl. dazu einheitlich Fischer 1993, S. 124; Bogaschewsky 1995, S. 170; Weiß 1993, S. 115.

⁵⁴ Selbst das vorgestellte Scoring-Modell steht fern jeder quantitativen Analyse; es ist nichts weiter als eine Konkretisierung, die immer noch auf qualitativer Ebene stehen bleibt.

⁵⁵ Fischer 1993, S. 124 f.

⁵⁶ Vgl. Sydow 1993, S. 147.

⁵⁷ Vgl. Picot 1991, S. 348 f.

⁵⁸ Vgl. dazu überzeugend Weiß 1993, S. 115 f., von dem auch folgendes Beispiel stammt: „Als Beispiel seien die Fertigungslöhne genannt, die aufgrund unterschiedlicher tariflicher Einordnungen von Unternehmen bei sonst identischen Produktionsbedingungen voneinander abweichen.“ Und gerade dieser Grund scheint sehr oft entscheidend für Outsourcing-Entscheidungen bei unterstützenden Dienstleistungen, z. B. Reinigungsleistungen, Cafeterien u. ä. zu sein.

⁵⁹ Tendenzuell kommt es zu einer Bevorzugung der Strategie der Kostenführerschaft. Vgl. Bogaschewsky 1995, S. 172.

⁶⁰ Vgl. Bogaschewsky 1995, S. 171 und ausführlich Sydow 1993, S. 157-161.

⁶¹ Vgl. Bogaschewsky 1995, S. 170.

4 Überwindung der Grenzen der Transaktionskostenökonomie durch ergänzende Ansätze

„Jeder, der andere kritisiert, muß eine Alternative haben, die er ihnen anbieten kann.“ Mo Ti

Im Sinne einer multiparadigmatischen Analyse sollen deshalb zwei Theoriefamilien und ein Ansatz kurz vorgestellt werden, die den Kritikpunkten am Transaktionskostenansatz begegnen.

4.1 *Qualitativ-strategische Ansätze*

Die Stärke qualitativ-strategischer Ansätze liegt in der Einbeziehung empirisch bestätigten und in der Managementpraxis bewährten Wissens. Es können, ohne auf mitunter hinderliche Paradimgrenzen achten zu müssen, viele verschiedene Erkenntnisse miteinander kombiniert werden.

Ein besonders wichtiger Ansatz dabei ist das Konzept der Kernkompetenzen.⁶⁴ Ohne Analyse der Kernkompetenzen eines Unternehmens dürfen keine Make-or-Buy-Entscheidungen getroffen werden. Kernkompetenzen sind die wesentlichen Erfolgsfaktoren der Unternehmung, so daß sie intern betrieben werden sollten. Nur so kann ihre Weiterentwicklung aktiv betrieben, Know-how-Verluste verhindert und effektive Kontrolle ihrer Nutzung sichergestellt werden. Damit einhergehend sollten Nicht-Kernkompetenzen, wenn irgend möglich, outgesourct werden, um die Fokussierung des Unternehmens und seiner ‚management attention‘ voranzutreiben. Tendenziell führt dieses Konzept also zu einer Verringerung der Leistungstiefe. Das führt bei einigen Unternehmen wie Puma sogar dazu, daß nur noch administrative Funktionen sowie Entwicklung und Marketing selbst durchgeführt werden.⁶⁵ Diese Unternehmung bindet sich dann in ein strategisches Netzwerk ein, in dem jedes Mitglied nur noch seinen Kernkompetenzen nachgeht.⁶⁶

Weitere qualitativ-strategische Ansätze, die Hilfestellungen für die Make-or-Buy-Analyse sind u. a. prozeßorientiertes Management und Lean Production⁶⁷, wettbewerbsstrategischer Ansatz nach Porter⁶⁸ sowie Lebenszykluskonzepte⁶⁹.

⁶² Vgl. Sydow 1993, S. 162-166 und als Gegenrede Bogaschewsky 1995, S. 171.

⁶³ Eine ausführliche Kritik am Transaktionskostenansatz findet sich bei Sydow 1993, S. 145-168.

⁶⁴ Vgl. dazu und im folgenden die interessante und umfassende Darstellung bei o. V. 1995.

⁶⁵ Vgl. Hirn 1996.

⁶⁶ Vgl. Sydow 1993.

⁶⁷ Vgl. Bogaschewsky/Rollberg 1998.

⁶⁸ Vgl. Fischer 1993, S. 184-186.

⁶⁹ Vgl. Fischer 1993, S. 187 f.

Nachteile qualitativ-strategischer Ansätze sind ihre fehlende theoretische Stringenz, teilweise gegenläufige Handlungsempfehlungen bei gleichen Beurteilungskriterien, teilweise Beschränkung auf nur sehr wenige Kriterien und Subjektivität der Beurteilung.⁷⁰

4.2 Kostenrechnerische Ansätze

Kostenrechnerische Ansätze sind in der Lage, genau quantifizierte Handlungsempfehlungen aus intersubjektiv nachprüfbaren Daten abzuleiten. Logisch stringente Algorithmen führen zur Lösung. Gelingt es, Teile der Transaktionskosten zu quantifizieren, können sie zusätzlich zu den Produktionskosten einbezogen werden.

In der Kostenanalyse werden i. d. R. die Vollkosten des Fremdbezugs mit den (jeweils nach betrachtetem Zeithorizont unterschiedlich) relevanten Kosten der Eigenfertigung verglichen. Die günstigere Alternative wird gewählt.⁷¹

Probleme kostenrechnerischer Ansätze sind bedingt durch die notwendige Stringenz der Optimierungskalküle zahlreich: systematische Unterschätzung der Kosten der internen Erstellung, weil administrative Kosten nicht betrachtet werden; problematische Zurechnung von Gemeinkosten im allgemeinen; vorgetäuschte Objektivität der Kosten, obwohl deren Festlegung durch den Machtinhaber bzw. Betroffenen leicht manipulierbar ist; Nichtbetrachtung von Hybridformen zwischen Fremdbezug und Eigenerstellung, d. h. es kann nur eine von zwei Alternativen gewählt werden; tendenzielle Bevorzugung kurzfristiger Kosten in der Analyse; Kalkulation eines Fremderstellungspreises auf höchst unsicherer Basis.⁷² Insgesamt führen kostenrechnerische Verfahren durch Unterschätzung der Eigenerstellungskosten tendenziell zu einer zunehmenden vertikalen Integration.

4.3 Hierarchischer Ansatz nach Weiß⁷³

Weiß gelingt es in seiner Dissertationsschrift, einen interessanten Ansatz zur Bestimmung der Fertigungstiefe zu entwickeln, der die kostentheoretische Betrachtung wesentlich erweitert und praktisch nutzbar macht.

Weiß entscheidet sich dabei bewußt für ein quantitativ-monetäres Modell, um nicht nur eine Ja-oder-nein-Entscheidung für die Make-or-Buy-Problematik zu erhalten, sondern auch eine eventuelle Teilung eines Prozesses in Fremdbezug und Eigenfer-

⁷⁰ Vgl. zur Kritik an qualitativ-strategischen Ansätzen Picot 1991, S. 342 f.; Weiß 1993, S. 120-126.

⁷¹ Vgl. Fischer 1993, S. 20 f. und Picot 1991, S. 340 f.

⁷² Vgl. zur Kritik an kostenrechnerischen Ansätzen Fischer 1993, S. 20-23; Picot 1991, S. 340-342; Scherm 1996, S. 50 f.; Wildemann 1994, S. 429.

⁷³ Vgl. im ganzen Kapitel 4.3 Weiß 1993.

tigung mit Angabe der mengenmäßigen Dimensionen zu ermöglichen. Er verwendet zur Reduktion der Komplexität kostentheoretischer Kalküle einen hierarchischen Ansatz, der die Entscheidung von einer strategischen über eine taktische auf eine operative Ebene herunterbricht. Dabei wird das Prinzip der rollenden Planung verwendet. Außerdem „opfert“ Weiß die theoretische Stringenz zugunsten praktischer Anwendbarkeit, indem er an passenden Stellen auch qualitativ-strategische Aspekte einbezieht.

Gleich am Anfang auf der strategischen Ebene nimmt Weiß nach der Aufstellung des relevanten Entscheidungsfelds mit Hilfe qualitativ-strategischer Kriterien Grundsatzentscheidungen über die Tätigkeitsfelder der Produktion vor. Auf der taktischen Ebene werden daraufhin die Entscheidungen über die Eigendurchführung von Produktionsstufen getroffen (komplette Fremdvergabe des Rests). Innerhalb derer erfolgt noch einmal eine Make-or-Buy-Analyse über Teilprozesse. Auf der operativen Ebene werden dann schlußendlich die Mengenaufteilungen für die übriggebliebenen Teilprozesse vorgenommen.

Als Ergebnis liegt eine komplette Make-or-Buy-Analyse für die Fertigung vor, die einerseits angibt, welche Produktionsstufen überhaupt intern durchgeführt werden, welche Teilprozesse darin doch outgesourct werden und welche Mengen letztendlich in welchem Teilprozeß selbst erstellt und outgesourct werden müssen.

Kritisieren läßt sich der Ansatz wegen seiner hohen Komplexität selbst bei geringstufigen Produktionsprozessen, die immer noch die praktische Anwendbarkeit erheblich einschränken. Dennoch ist Weiß ein bemerkenswertes Entscheidungsmodell gelungen, daß hoffentlich weiterentwickelt werden wird.

5 Plädoyer für eine eklektische Theorie der strategischen Make-or-Buy-Entscheidung

Nach der Darstellung der verschiedenen Ansätze, die für eine strategische Make-or-Buy-Entscheidung in Frage kommen, ist klar geworden, daß kein Ansatz allein eine vollständige und befriedigende Antwort auf die Frage „Outsourcing oder vertikale Integration?“ geben kann. Zu einseitig sind die jeweiligen Untersuchungsziele, zu wichtig die aus der Analyse ausgeklammerten Faktoren.

Als Ergebnis bleibt nur die Schlußfolgerung, das Beste aus verschiedenen Ansätzen zu extrahieren und es in eine der jeweiligen Entscheidungssituation angepaßte eklektische Analyse einzubringen. „Daß man sich dabei die sachgerechtere und realitätsnähere Beurteilung durch einen Verlust an Theorie erkauft, kann nicht als ernsthaftes Argument gegen diese Vorgehensweise und z. B. für die reine Transaktionskostenanalyse gewertet werden.“⁷⁴

Dennoch muß der Aufruf an die Betriebswirtschaftslehre als praktisch-normative Wissenschaft lauten, eine Theorie zu entwickeln, die zu nutzbaren Entscheidungshilfen für die Praxis führt und dennoch stringent in der Methodik ist.

Bis dahin wird sich der Praktiker mit einer Zusammenstellung aus den bisherigen Theorien begnügen müssen. Oder: „Die ‚Wahrheit‘ ist nie absolut. Das ist frustrierend, aber das ist eben das menschliche Dilemma.“ Tim O’Brien

⁷⁴ Scherm 1996, S. 58.

Literaturverzeichnis

- Arnold, U. [1996]:** Sourcing-Konzepte, in: Kern, W. (Hrsg.): Handwörterbuch der Produktionswirtschaft, 2. Aufl., Stuttgart 1996, Sp. 1861-1874.
- Bea, F. X./Dichtl, E./Schweitzer, M. (Hrsg.) [1997]:** Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Band 1 – Grundfragen, 7. Aufl., Stuttgart, Jena 1997
- Behme, W. [1995]:** Outsourcing, in: WISU, Jg. 24 (1995), Nr. 12, S. 1005.
- Berner, C. [1998]:** Ein Fahrplan zum Outsourcing. Schritt für Schritt zur Auslagerung betrieblicher Funktionen, in: Blick durch die Wirtschaft, Jg. 41 (1998), 06.04.1998, S. 3.
- Bliesener, M.-M. [1994]:** Outsourcing als mögliche Strategie zur Kostensenkung, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, Jg. 46 (1994), Nr. 4, S. 277-290.
- Bogaschewsky, R. [1995]:** Vertikale Kooperationen - Erklärungsansätze der Transaktionskostentheorie und des Beziehungsmarketing, in: Kaas, K. P. (Hrsg.): Kontrakte, Geschäftsbeziehungen, Netzwerke: Marketing und neue Institutionenökonomik, Düsseldorf, Frankfurt am Main 1995, S. 159-177.
- Bogaschewsky, R./Rollberg, R. [1998]:** Prozeßorientiertes Management, Berlin et. al. 1998
- Bohr, K./Weiß, M. [1994]:** Bestimmung der optimalen Fertigungstiefe (I), in: WISU, Jg. 23 (1994), Nr. 4, S. 341-350.
- Cunningham, P. A./Fröschl, F. [1995]:** Outsourcing: strategische Bewertung einer Informationsdienstleistung, Frankfurt am Main 1995.
- Diemer, H. [1994]:** Transaktionskosten und Eigen- oder Fremderstellung distributionslogistischer Leistungen, in: WISU, Jg. 23 (1994), Nr. 8-9, S. 671-674.
- Fischer, M. [1993]:** Make-or-Buy-Entscheidungen im Marketing: neue Institutionenlehre und Distributionspolitik, Wiesbaden 1993.
- Gaither, N. [1990]:** Production and operations management: a problem-solving and decision-making approach, 4. Aufl., Orlando 1990.
- Greenberg, E. R. [1997]:** What's Out Is In, in: Management Review, Vol. 86 (1997), May, S. 7. *
- Helber, S. [1996]:** Produktionstiefenbestimmung, in: Kern, W. (Hrsg.): Handwörterbuch der Produktionswirtschaft, 2. Aufl., Stuttgart 1996, Sp. 1603-1617.

- Hirn, W. [1996]:** Der große Sprung, in: Manager Magazin, Jg. 26 (1996), Nr. 2, S. 78-83
- Macharzina, K. [1995]:** Unternehmensführung: das internationale Managementwissen; Konzepte – Methoden – Praxis, 2. Aufl., Wiesbaden 1995.
- o. V. [1995]:** Strategic Outsourcing, in: McKinsey Quarterly, o. Jg. (1995), Nr. 1, S. 48-71. *
- Picot, A. [1991]:** Ein neuer Ansatz zur Gestaltung der Leistungstiefe, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Jg. 43 (1991), Nr. 4, S. 336-357.
- Scherm, E. [1996]:** Outsourcing – Ein komplexes, mehrstufiges Entscheidungsproblem, in: Zeitschrift für Planung, Jg. 7 (1996), Nr. 1, S. 45-60.
- Sydow, J. [1993]:** Strategische Netzwerke: Evolution und Organisation, Nachdruck, Wiesbaden 1993.
- Weiß, M. [1993]:** Planung der Fertigungstiefe: ein hierarchischer Ansatz, Wiesbaden 1993.
- Wildemann, H. [1994]:** Fertigungsstrategien, 2. Aufl., München 1994.

* Gefunden in EBSCO-Online-Datenbank in <http://www.ebscohost.com> am 15.03.1998.

Anhang

Abbildung A-1: Ein exemplarischer Fragebogen zur MoB-Optimierung

Quelle:Fischer 1993, S. 240.

Anhang

Abbildung A-1: Ein exemplarischer Fragebogen zur MoB-Optimierung
(Fortsetzung)

Quelle:Fischer 1993, S. 241.

Anhang

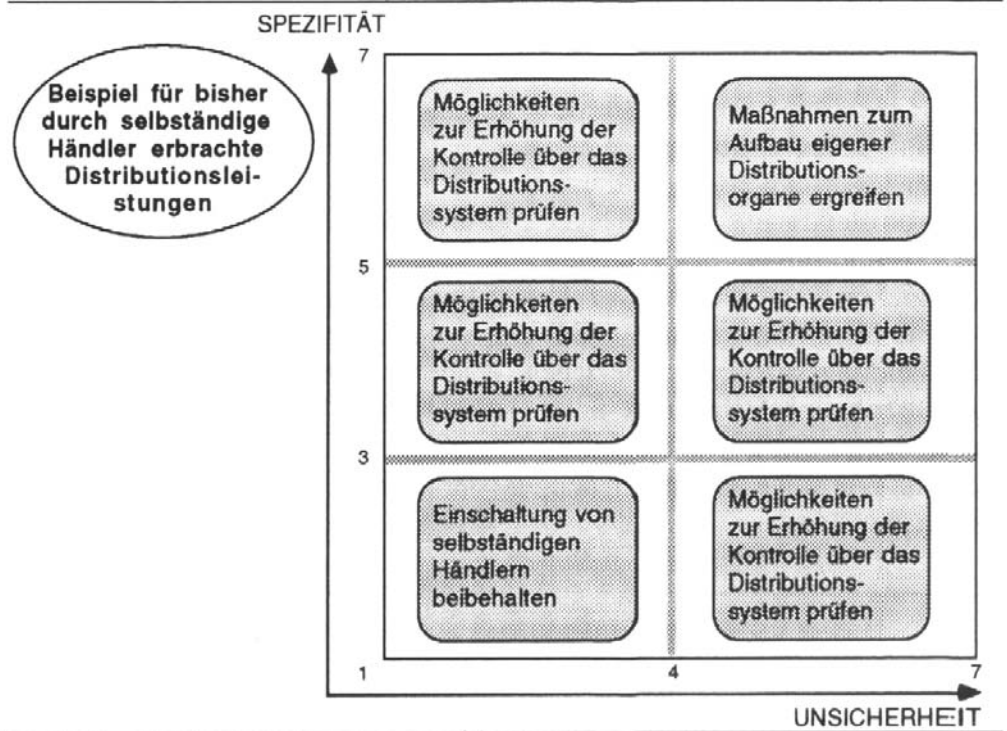
Abbildung A-1: Ein exemplarischer Fragebogen zur MoB-Optimierung
(Fortsetzung)

Quelle:Fischer 1993, S. 242.

Anhang

Abbildung A-2: Strategie-Portfolio zur Ergebnisdarstellung der MoB-Optimierung

STRATEGIE-PORTFOLIO ZUR ERGEBNISDARSTELLUNG DER MAKE-OR-BUY-OPTIMIERUNG



Quelle: Fischer 1993, S. 244.

Eidesstattliche Erklärung

Ich versichere, daß ich die vorliegende Seminararbeit selbständig verfaßt und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt habe; aus fremden Quellen übernommene Passagen und Gedanken sind als solche kenntlich gemacht.

Diese Arbeit hat in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner Prüfungsbehörde vorgelegen.

Mir ist bewußt, daß eine unwahre Erklärung rechtliche Folgen haben kann.

Dresden, 27.04.1998

Stefan Smalla