

Für weitere Informationen wenden Sie sich bitte an:

Claus-Peter Schrack
Director Marketing Central Europe
A.T. Kearney GmbH
Kaistr. 16a
D-40221 Düsseldorf
Tel.: +49 211 1377 2270
Fax.: +49 211 1377 2990
Mobil +49 175 2659 270
claus-peter.schrack@atkearney.com

**A.T. Kearney und Center for Strategic Supply Research (CAPS):
Outsourcing mit Fokus auf Kostenreduzierung hemmt Unternehmenswachstum**

Wachstumsmotor Outsourcing: Strategische Vorteile anstatt reiner Sparmaßnahmen

Düsseldorf, 10. Oktober 2005

Unternehmen gestalten Outsourcing-Projekte nach wie vor in erster Linie nach Kostengesichtspunkten. Strategische Unternehmensziele wie Ertragssteigerung und das Erreichen von Wettbewerbsvorteilen werden dabei oftmals außer Acht gelassen. Anstatt langfristig strategisch zu planen, stehen meist kurzfristige Einsparungen im Vordergrund. Das geht aus einer gemeinsamen Studie der Top-Managementberatung A.T. Kearney und dem Center for Strategic Supply Research (CAPS) hervor. Über 80 Prozent der weltweit befragten Unternehmen gaben dabei die Reduzierung von Betriebskosten und Investitionen sowie die Konzentration auf das Kerngeschäft als ausschlaggebende Gründe für Outsourcing-Maßnahmen an. Für weniger als die Hälfte stehen Maßnahmen zur Ertragssteigerung wie zum Beispiel Speed-to-Market (46 Prozent), Qualitätssteigerung (42 Prozent) oder verkürzte Reaktionszeiten (40 Prozent) im Vordergrund.

„Grundsätzlich gibt es zwei unterschiedliche Ansätze zur Fremdvergabe von Unternehmensfunktionen und -prozessen“, sagt Stephan Frettlöhr, Principal und Outsourcing-Experte bei A.T. Kearney: „Vor allem um schnelle Einsparpotenziale realisieren zu können, werden kostengünstigere Alternativen für die eigenen Geschäftsaktivitäten gesucht. Im Mittelpunkt steht dabei meist die reine

Reduzierung des Kostenapparates. Die dadurch rasch realisierten Wettbewerbsvorteile können sich jedoch auf lange Sicht durchaus in Nachteile umkehren. Um langfristige Wettbewerbsvorteile erzielen zu können und nachhaltig zu wachsen, sollten Unternehmen Outsourcing vielmehr als strategisches Instrument nutzen und sich dabei an zukünftigen Marktanforderungen und Maßnahmen zur Ertragssteigerung orientieren. Vor dem Hintergrund einer Konzentration auf seine Kernkompetenzen könnte ein Unternehmen beispielsweise darüber nachdenken, große oder sämtliche Teile des Nicht-Kerngeschäftes outzusourcen.“

An der Studie „Outsourcing Strategically for Sustainable Competitive Advantage“ haben weltweit insgesamt 165 Unternehmen aus 24 verschiedenen Industriezweigen teilgenommen. Die Unternehmen, die mit ihren Outsourcing-Projekten auf Ertragssteigerungen abzielten, haben ihre Ziele meist nicht erreicht. Dagegen konnte die Mehrzahl der untersuchten Unternehmen, die Funktionen unter Kostengesichtspunkten ausgelagert haben, nach eigenen Angaben die gesetzten Ziele erfüllen oder sogar übertreffen. Diese Unternehmen erreichten durchschnittlich Kosteneinsparungen von 13 Prozent – mehr als ein Drittel sogar über 15 Prozent.

Umfang und Grad des Outsourcing analysiert die Studie anhand von 14 unterschiedlichen Aktivitäten in den Funktionen Forschung und Entwicklung, Vertrieb und Marketing, Versorgung, Fertigung und Distribution sowie bei unterstützenden Funktionen. Alle befragten Unternehmen haben zumindest einen und die Hälfte sogar mehr als acht dieser Bereiche ausgelagert. Dabei führen Informationstechnologie (36 Prozent), Distribution und Auftragsabwicklung (32 Prozent), juristische und behördliche Angelegenheiten (30 Prozent) sowie Fertigung und Betrieb (24 Prozent) die Liste der Funktionen an, die am häufigsten von externen Dienstleistern erbracht werden.

Wachstumszielen wird zu wenig Bedeutung beigemessen

„Die Studie zeigt, dass einer strategischen Planung vor allem bei der Erreichung von Wachstumszielen zu wenig Bedeutung beigemessen wird und Unternehmen Outsourcing-Projekte oftmals nur halbherzig verfolgen“, so Frettlöhr: 86 Prozent der Unternehmen gaben an, insgesamt weniger als 25 Prozent ihrer Aktivitäten fremd zu vergeben. Der durchschnittliche Grad des Outsourcing aller 14 untersuchten Aktivitäten liegt bei 15,8 Prozent. Auch bei der Informationstechnologie, dem Bereich mit der höchsten Outsourcing-Rate, haben lediglich 14 Prozent der Befragten mehr als ein Viertel ihrer IT Aktivitäten ausgelagert.

„Taktisches Outsourcing ist häufig ein reaktiver Ansatz und führt nicht zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen. Demgegenüber können Unternehmen, die ein strategisches Outsourcing verfolgen, neue Wege gegenüber ihren Wettbewerbern beschreiten und möglicherweise die Spielregeln gesamter Industrien neu definieren – Unternehmen wie Procter & Gamble und General Electric sind eindrucksvolle Beispiele dafür, wie dies gelingen kann“, so Frettlöhr: „Wir empfehlen bei Outsourcing-Projekten eine klare Fokussierung auf Ertragswachstum und die Einbettung in eine langfristig angelegte Unternehmensstrategie – die reine Kostenreduzierung sollte dabei immer mehr in den Hintergrund treten“.

Zudem nennt die Studie eine Reihe von Maßnahmen, wie Outsourcing-Ziele erreicht werden können: So sollten Veränderungen und zukünftige Entwicklungen antizipiert und mögliche Auswirkungen dieser Veränderungen auf die zukünftigen Outsourcing-Aktivitäten berücksichtigt werden. Dreh- und Angelpunkt ist dabei stets das Zukunftsbild eines Unternehmens. Oftmals ist es sinnvoller, dieses durch eine gezielte Suche nach Qualifikationen und Technologien im Markt aufzubauen anstatt die benötigten Fähigkeiten aufwändig intern selbst zu entwickeln. Eine eindeutige Festlegung von Rollen und Verantwortlichkeiten für alle in die Outsourcing-Prozesse eingebundenen Konzernfunktionen vermeidet darüber hinaus mögliche Probleme bei der Abwicklung von ausgelagerten Aktivitäten und Services.

Studienmaterial kann in der Pressestelle von A.T. Kearney angefordert werden.

Über A.T. Kearney

A.T. Kearney (www.atkearney.de) ist eines der größten internationalen Top-Management-Beratungsunternehmen. A.T. Kearney bietet seinen Klienten das gesamte Spektrum strategischer und operativer Beratung in den zentralen Bereichen Unternehmenssteuerung, Innovationsmanagement, Wachstum, Effizienzsteigerung und Globalisierung. Gemeinsam mit Vorständen und dem Top-Management verfolgt A.T. Kearney ein klares Ziel: auf der Basis eines führenden Knowledge Managements den maximalen Erfolgsbeitrag aller Unternehmensbereiche und den Gesamtwert eines Unternehmens nachweisbar zu steigern. Zum weltweiten Kundenkreis A.T. Kearneys gehören globale Großkonzerne und nationale Unternehmen aller Wirtschaftszweige sowie Industrien und Dienstleister des öffentlichen und privaten Sektors.

A.T. Kearney wurde 1926 in Chicago gegründet und beschäftigt heute rund 4.000 Mitarbeiter in mehr als 30 Ländern der Welt.

CAPS: Center for Strategic Supply Research

Center for Strategic Supply Research (CAPS) ist eine gemeinnützige Einrichtung des Institute for Supply Management (ISM) und der W. P. Carey School of Business at Arizona State University. Ihre Mission ist es, Organisationen bei der Erzielung von Wettbewerbsvorteilen zu helfen, indem sie aktuelle Forschungs- und Benchmarking-Daten bereitstellen und sie bei der Entwicklung von strategischem Sourcing und Supply Management unterstützen. Weitere Informationen unter www.capsresearch.org.