

Infraservices als Alternative zum Outsourcing

Stand und Entwicklungsperspektiven

Von Torsten Biemann und Norbert Bach

In Anbetracht der nach wie vor angespannten wirtschaftlichen Lage stehen in vielen Unternehmen die Service-Bereiche auf dem Prüfstand: Business Process Outsourcing heißt das aktuelle Stichwort. Laut einer Studie der Gartner Group sind jedoch mehr als die Hälfte der Unternehmen mit ihren Outsourcing-Ergebnissen unzufrieden. Die Financial Times Germany schreibt, dass in immer mehr Firmen Outsourcing gar zu höheren Kosten führt. Eine alternative Vorgehensweise besteht darin, die Leistungen bisher rein interner Einheiten auch am Markt anzubieten und so zusätzliche Erlöse zu erzielen. Im Gegensatz zum Outsourcing verbleibt bei diesem Vorgehen die Kontrolle weitgehend im Unternehmen. Gleichzeitig sind die auf diese Weise entstehenden Infraservice-Unternehmen aufgefordert, ihre Kosten und Leistungen dem Marktniveau anzupassen. Eine Studie, die von der Professur für Unternehmensführung und Organisation der Justus-Liebig-Universität Gießen in Kooperation mit der Unternehmensberatung Baumgartner & Co. erstellt wurde, zeigt, dass es Infraservice-Unternehmen gelingt, ihre Effizienz deutlich zu steigern, Kundenorientierung zu entwickeln und Kosten zu senken.

Die Gründung von Infraservice-Unternehmen erweist sich also als Alternative zum Outsourcing, die bei geringem Risiko eine Verbesserung der wirtschaftlichen Situation verspricht. Der vorliegende Beitrag gibt einen Überblick über die wichtigsten Ergebnisse der Studie.

Was sind Infraservices und Infraservice-Unternehmen?

Infraservices werden durch zwei konstitutive Merkmale charakterisiert. Zum einen handelt es sich bei der angebotenen Leistung um eine Dienstleistung. Infraservice-Unternehmen sind Einheiten, deren Leistungsbündel hauptsächlich aus Dienstleistungen besteht. Zum anderen erbringen Infraservice-Unternehmen ihre Dienstleistung nicht nur für interne, sondern auch für externe Kunden. Hinsichtlich der Abgrenzung intern/extern spielt es dabei keine Rolle, ob eine eigene Rechtspersönlichkeit vorliegt und wie die Einheit organisatorisch verankert ist. Nachfolgend wird immer dann von internen Kunden gesprochen, wenn wirtschaftliche Verflechtungen mit dem Leistungsabnehmer bestehen. Besteht eine reine Zulieferer-Abnehmer-Beziehung, so handelt es sich um externe Kunden.

Ein Beispiel für dieses Begriffsverständnis liefert die Geschichte der Daimler-Benz Inter Services (debis). Vor der Gründung im Jahr 1990 handelte es sich um eine interne Dienstleistungsabteilung der damaligen Daimler-Benz AG. Durch die Gewinnung externer Kunden wurde daraus ein Infraservice-Unternehmen. Mit der Übernahme der debis durch T-Systems im Jahr 2000 entfiel das Merkmal der Lieferung

der Dienstleistung an interne Kunden, und debis wurde für seine ehemalige Muttergesellschaft DaimlerChrysler vom Infraservice-Unternehmen zum Outsourcing-Partner.

So ergibt sich die im Folgenden geltende Definition:

Infraservice-Unternehmen sind Dienstleistungseinheiten, die ihre Leistungen einerseits für Kunden innerhalb und andererseits für Kunden außerhalb des eigenen wirtschaftlichen Leistungsverbunds erbringen.

Forschungsfrage und Methode

Das Thema Infraservices ist bisher wenig erforscht. Es liegen weder eine einheitliche Begriffsverwendung für das Anbieten bisher rein interner Dienstleistungen am Markt noch empirische Befunde zu Gründungsursachen, Zielen und Entwicklungspfaden von Infraservice-Unternehmen vor. Ziel des Kooperationsprojekts mit der Hamburger Unternehmensberatung Baumgartner & Co. war es daher, eine erste Bestandsaufnahme zur Verbreitung und Ausgestaltung von Infraservices für den deutschsprachigen Raum zu erstellen.

Bei der Stichprobenauswahl wurde ein Querschnitt über verschiedene Branchen der Stammunternehmen einerseits und eine möglichst breite Palette der angebotenen Dienstleistungen andererseits angestrebt. Zu diesem Zweck wurde mit Hilfe der Internet-Suchmaschine „Google“ nach Seiten mit Schlüsselbegriffen wie „externe Kunden“ oder „externer Markt“ gesucht. In die Stichprobe aufgenommen wurden diejenigen Dienstleistungseinheiten, die unabhängig von ihrer Rechtsform eindeutig auf die Leistungserbringung sowohl für interne

als auch für externe Kunden hingen. So konnten insgesamt 347 Infraservice-Unternehmen aller Branchen aus dem deutschsprachigen Raum ermittelt werden. Dieses Convenience Sample erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

Deskriptive Auswertungen wurden anhand der Internet-Angaben der ermittelten 347 Unternehmen durchgeführt. Für eine detaillierte Befragung wurden anschließend per Zufall 100 Infraservice-Unternehmen ausgewählt und telefonisch in jedem Unternehmen ein geeigneter Interviewpartner ermittelt. Diese potentiellen Teilnehmer der Befragung wurden telefonisch persönlich angesprochen und gebeten, einen per e-mail zugesendeten Fragebogen auszufüllen. Falls nach etwa zwei Wochen noch keine Rückmeldung erfolgt war, wurde der Ansprechpartner erneut telefonisch gebeten, den Fragebogen auszufüllen. Es ergab sich ein Rücklauf von 31 Fragebögen (Rücklaufquote 31%). Eine Verzerrung der Ergebnisse durch eine selektive Teilnahme ist auszuschließen, da die nicht teilnehmenden Ansprechpartner in den Unternehmen immer Zeitmangel als Grund für ihre Teilnahmeverweigerung angaben. Kontrollrechnungen bezüglich Branche, Alter und Erfolg der Ausgründungen ergaben keine Verzerrungen.

Welche Unternehmen verfolgen Infraservice-Strategien?

Die Anzahl der Gründungen von Infraservice-Unternehmen steigt seit Mitte der 90-er Jahre an. Auffällig ist, dass es nur sehr wenige Infraservice-Unternehmen gibt, die schon vor 1993 bestanden. Dies kann zwei Gründe haben. Erstens kam möglicherweise erst Anfang



Norbert Bach, Jahrgang 1967, von 1988 bis 1994: Studium des Wirtschaftsingenieurwesens an der Technischen Universität Darmstadt (Dipl.-Wirtsch.-Ing.), von 1992 bis 1993: Studium (M.Sc.) und Tätigkeit als Tutor an der School of Mathematics am Trinity College Dublin, Irland, 1998: Forschungsprojekt an der Curtin University Perth, Australien, 1999: Promotion zum Dr. rer. pol. an der Justus-Liebig-Universität Gießen, von 1999 bis 2001: Managementberater bei der CSC Ploenzke AG in Wiesbaden, seit 2001 wissenschaftlicher Assistent und Habilitand am Fachbereich Wirtschaftswissenschaften der Justus-Liebig-Universität Gießen.

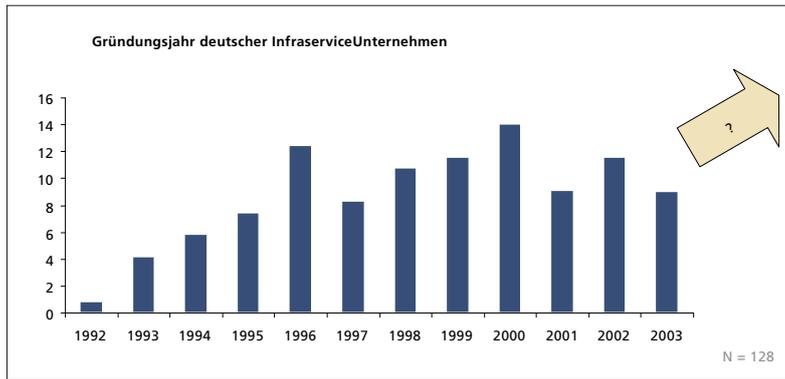


Abb. 1: Gründungsjahr deutscher Infraserivce-Unternehmen

der 90-er Jahre ein Trend auf, die eigenen internen Dienstleister an den externen Markt zu bringen. Zweitens bestehen Infraserivce-Unternehmen selten länger als zehn Jahre. Nach diesen zehn Jahren sind sie entweder ganz auf den externen Markt getreten, oder sie konzentrieren sich wieder ausschließlich auf den internen Markt.

Betrachtet man die Märkte, auf denen die verschiedenen Infraserivce-Unternehmen tätig sind, so ergibt sich ein sehr heterogenes Bild. Etwa die Hälfte aller betrachteten Infraserivces gehören zum IT- oder Personalbereich. Die Branchenvielfalt in der Stichprobe (N = 245) belegt jedoch, dass Infraserivce-Unternehmen auch eine Vielzahl an anderen Dienstleistungen für externe Kunden anbieten.

Hinsichtlich der Größe sind sowohl die Größe der Infraserivce-Unternehmen als auch die der Mutterunternehmen von Interesse. Als Größenmaßstab wurde die Anzahl der Mitarbeiter verwendet. Die Spanne der Mitarbeiterzahl reicht bei den Infraserivce-Unternehmen

von drei bis zu 7000 Mitarbeitern, wohingegen die Bandbreite bei den Mutterunternehmen bei einer durchschnittlichen Mitarbeiterzahl von 98600 Firmenzugehörigen zwischen 1320 und 426000 Mitarbeitern lag. Eine obere Grenze der Mitarbeiterzahl bei den Mutterun-

ternehmen ist nicht anzunehmen. Hingegen ist eine diesbezügliche Untergrenze zu vermuten, da bei kleinen Muttergesellschaften die Kapazität der Dienstleistungseinheit kaum für einen Auftritt am externen Markt ausreicht.

Gründe für ein Anbieten der internen Dienstleistungen auf dem externen Markt resultiert in drei Gruppen der Befragten. Teilnehmer, deren Absichten primär in der Nutzung von externen Marktchancen lagen, werden nachfolgend als „opportunity driven“ bezeichnet. Im Nebeneffekt trägt das so erweiterte Mengengerüst zur Deckung der Gemeinkosten bei.

Demgegenüber sieht die „efficiency driven“ genannte Gruppe der Befragten die Gründe für ihre Infraserivce-Aktivitäten vor allem in der Verbesserung der Kostensituation und einer Qualitätssteigerung in der Dienstleistungserstellung. Eine dritte Gruppe gibt als Grund für das Angebot der Dienstleistung auf dem Markt strategische Änderungen im Stammunternehmen an. Diese Fälle der erzwungenen Auslagerung der Dienstleistungseinhei-

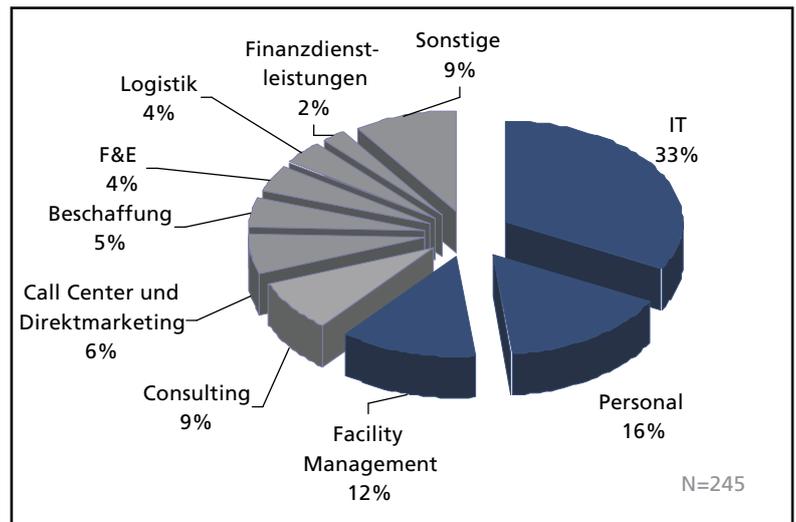


Abb. 2: Märkte, auf denen Infraserivces-Unternehmen tätig sind

ten werden unter der Bezeichnung „core competence driven“ zusammengefasst. **Entwicklungspfade und Erfolgsaussichten von Infraserivce-Aktivitäten**

Während eine Entscheidung zum Outsourcing in der Regel nur mit hohen Kosten wieder rückgängig zu machen und damit mit enormen Risiken behaftet ist, erweist sich ein zusätzliches Angebot auf dem externen Markt als äußerst flexibel. In der befragten Stichprobe zeigen

Gründe für den Aufbau von Infraserivce-Unternehmen

Eine Kategorisierung der in offenem Antwortformat erhobenen

JUSTUS-LIEBIG-UNIVERSITÄT GIESSEN

Dr. Norbert Bach

Betriebswirtschaftslehre II
 Licher Straße 62
 35394
 Tel.: 0641/99-22435
 Fax: 0641/99-22439
 E-Mail: Norbert.Bach@wirtschaft.uni-giessen.de



Torsten Biemann, Jahrgang 1975, von 1996 bis 2002 Studium der Psychologie (Dipl.-Psych.) und von 1997 – 2004 Studium der Betriebswirtschaftslehre (Dipl.-Kfm.) an der Justus-Liebig-Universität Gießen. Die hier beschriebene Studie entstand im Rahmen seiner Diplomarbeit im Fach Betriebswirtschaftslehre an der Professur für Organisation und Unternehmensführung. Seit Juni 2004 ist Torsten Biemann Doktorand im Graduiertenkolleg „Betriebswirtschaftliche Aspekte lose gekoppelter Systeme und Electronic Business“ an der Christian-Albrecht-Universität Kiel.

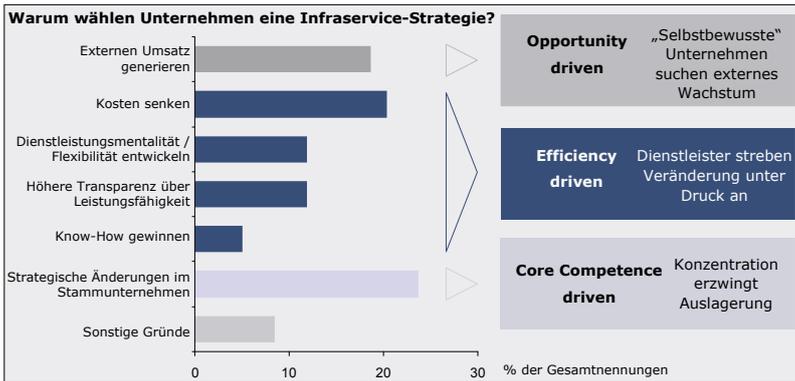


Abb. 3: Gründe für den Aufbau von Infraservices

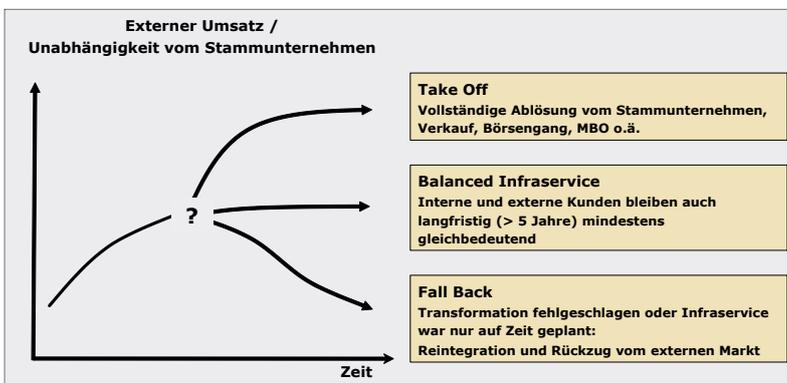


Abb. 4: Entwicklungspfade von Infraservice-Unternehmen

sich drei unterschiedliche Entwicklungspfade.

Nur wenige Infraservice-Unternehmen haben nach drei Jahren am Markt einen externen Umsatzanteil von weniger als 5%. Diese Ausnahmefälle einer vermeintlich schwachen Entwicklung sind oft Folge einer strategisch gewollten engen Bindung an das Stammunternehmen. Externe Umsätze in höherem Ausmaß sind gar nicht beabsichtigt, und langfristig werden eine organisatorische Reintegration der Infraservices und die Rücknahme des externen Angebots angestrebt. Der hier als „Fall Back“ bezeichnete Pfad wird jedoch von den Befragten dennoch als Erfolg gewertet, da durch den zwischenzeitlichen Druck des Marktes Effizienz- und Qualitätssteigerungen erzielt werden konnten.

Mit einer alternativen strategischen Ausrichtung können viele Infraservice-Unternehmen langfristig den Anteil des externen Umsatzes vergrößern und externe Umsatzanteile von über 50% erzielen. Im

Fall der „Balanced Infraservice“ halten sich interne und externe Umsätze in etwa die Waage. Die Orientierung am Markt wird in diesem Fall dazu genutzt, auch intern marktfähige Leistungen zu beziehen, gleichzeitig jedoch die volle Kontrolle und im Zweifel den Status des wichtigsten Kunden zu garantieren.

Der Entwicklungspfad des „Take Off“ schließlich beschreibt den Fall, dass sich Infraservice-Unternehmen nach mehreren Jahren der Entwicklung auch bezüglich der Eigentumsverhältnisse und der wirtschaftlichen Verflechtung vom Stammunternehmen lösen (z.B. durch Verkauf oder einen Management Buy Out). In der Konsequenz kommt dies dann einem Outsourcing gleich, allerdings bei vermutlich weitaus geringerem Gesamtrisiko für das Stammunternehmen.

Ein zweigeteiltes Bild hinsichtlich des Erfolgs von Infraservices zeigt der IT-Bereich. Nach desaströsen Fehlschlägen stehen viele der ursprünglich „opportunity driven“ Infraservice-Unternehmen zum Verkauf (Handelsblatt). Ob der Versuch der Konzerne, ihre IT-Kosten abschließend durch ein Outsourcing der durchgeschüttelten Tochterunternehmen zu reduzieren, erfolgreich sein wird, wird die Zukunft zeigen. Der IT-Bereich zeigt aber auch Gegenbeispiele: IT-Infraservices, die rechtzeitig von einer opportunity- zu einer efficiency-driven Strategie gewechselt haben, weisen mittlerweile trotz hoher Sanierungsaufwände wieder schwarze Zahlen auf.

Die in der Studie befragten Infraservice-Unternehmen sind unabhängig von ihrem Entwicklungspfad mehrheitlich davon überzeugt, ihre angestrebten Ziele erreicht zu haben: 53% schätzen den Erfolg



Abb. 5: Zielerreichung in Abhängigkeit von der gewählten Strategie

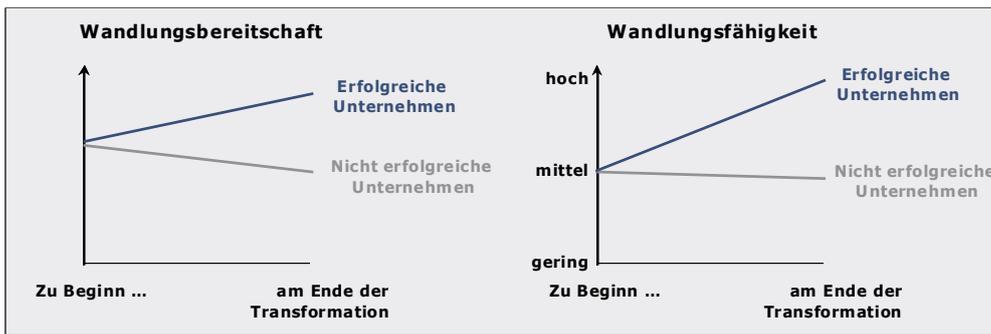


Abb. 6: Veränderung von Wandlungsbereitschaft und Wandlungsfähigkeit

ihrer Infraservice-Aktivitäten als hoch oder sogar sehr hoch ein, obwohl Infraservice-Unternehmen sich in der Regel nicht als renditestark erweisen. Insbesondere die hohen Erwartungen der „opportunity driven“ Anbieter haben sich in den seltensten Fällen erfüllt. Demgegenüber konnten Infraservice-Unternehmen, die sich durch die Orientierung am externen Markt

Leistungs- und Prozessverbesserungen, Flexibilität und mehr Kundenorientierung versprochen („efficiency driven“), ihre Ziele überwiegend realisieren. Die Bemühungen um Unabhängigkeit vom Stammunternehmen aufgrund von strategischen Entscheidungen („core competence driven“) waren ebenfalls in der Mehrzahl der befragten Fälle von Erfolg gekrönt.

Management des Transformationsprozesses als Erfolgsfaktor

Wichtigster Faktor für das Erreichen der angestrebten Ziele ist nach Meinung der befragten Unternehmen das Management des Transformationsprozesses. Auf dem Weg vom internen Bereich zu einem marktorientierten Unternehmen liegt der Erfolg vor allem in der Festlegung einer klaren Zielsetzung für den Transformationsprozess und der Aktivierung der richtigen Personen als Antreiber. Erfolgreichen Managern gelingt es, die Wandlungsbereitschaft („Wollen“) und die Wandlungsfähigkeit („Können“) in ihrem Unternehmen im Laufe der Transformation noch zu stärken. Die Führungskräfte und Mitarbeiter werden für den Wandel mobilisiert.

In weniger erfolgreichen Unternehmen schwindet der Wille zum

Technologie- und Gründerzentrum Bitterfeld-Wolfen GmbH bietet optimale Bedingungen für Existenzgründer

Das in Wolfen (Landkreis Bitterfeld; Sachsen-Anhalt) gelegene TGZ ist eine Fördereinrichtung zur Gründung von start up's mit einer definierten wissenschaftlich-industriellen Ausrichtung.

Gerade Jungunternehmen, deren Geschäftsidee auf Produkten, Synthesen oder Dienstleistungen der Chemie und angrenzender Branchen basiert, haben in der Regel ein Hauptproblem.

Die Kosten für Labor- und Technikeinrichtungen, Instrumente und Messgeräte sowie für eine anspruchsvolle Büroeinrichtung sind kaum erschwinglich. Daher bietet das TGZ eben jene Rahmenbedingungen für seine Mieter an, die sich ein einzelner Existenzgründer nicht leisten könnte.

Diese Möglichkeiten wissen derzeit 20 Firmen mit 143 Mitarbeitern zu schätzen. Aus mehreren Bundesländern haben, meist jüngere Wissenschaftler und Techniker im Anschluss an ihre Ausbildung das TGZ Bitterfeld-Wolfen als Ausgangspunkt ihrer beruflichen Laufbahn gewählt. Die vorhandenen Angebote und Möglichkeiten waren dabei das beste Argument.

In zwei Gebäuden im ChemiePark Bitterfeld-Wolfen Areal A (frühere Agfa, dann ORWO-Filmfabrik) stehen Räume, Labore und Technika einschließlich Infrastruktur auf modernstem Standard zur Verfügung. Die insgesamt 1.460 m² Laborfläche sind ab einem Raster von 36 m² einschließlich Betriebsvorrichtungen/Labortische, Abzüge, Schutzgasnetze, separates Abwassernetz, VE-Wasser usw. mietbar. Das Equipment gestattet das Durchführen von chemischen Synthesen mit hohen Anforderungen.

Zur Überführung der Laborergebnisse in den Produktionsmaßstab verfügt das TGZ über 4.350 m² Technikbereiche mit unterschiedlichem Zuschnitt. Garantiert ist in allen Räumen eine chemieorientierte Versorgung mit den üblichen Medien wie Elektroenergie, Trink- und Brauchwasser, Mitteldruckdampf und Entsorgung.

Des Weiteren stehen neben den Büroeinheiten Seminarräume mit moderner Präsentationstechnik und eine auf Chemie spezialisierte, umfangreiche wissenschaftliche Bibliothek zur Verfügung.

Neben diesen Angeboten unterstützt das Management des Technologie- und Gründerzentrums seine Mieter mit Beratung, z.B. zu Unternehmensgründungen, Förderprogrammen und Finanzhilfen, Technologieberatung und -vermittlung, zur Inanspruchnahme von weiteren Dienstleistungen, zum Umwelt-, Arbeits- und Brandschutz sowie zur Sicherheit und bei Genehmigungsverfahren.

Regelmäßige Symposien und Fachvorträge haben die Einrichtung zu einem Zentrum der Wissenschaft werden lassen. Von Belang für die im TGZ beheimateten Firmen ist das Umfeld. Der Chemiestandort Bitterfeld-Wolfen hat eine über 100jährige Tradition. Die Akzeptanz der chemischen Industrie in der Region ist hoch. Diese Tatsache war eine wesentliche Voraussetzung für die Investition von Bayer (Aspirin aus Bitterfeld), Guardian (Flachglas), Q-Cells (größter Solarzellenproduzent Europas) und einer Vielzahl weiterer Firmen, die im High-chem Bereich tätig sind.

www.tgz-chemie.de

Change dagegen schnell. Führungskräfte und Mitarbeiter sind „veränderungsmüde“ und glauben nicht mehr an den Erfolg des Transformationsprozesses.

Summary

Die wissenschaftliche Diskussion zum Thema Infraservices beschränkt sich bisher auf die Nennung von Beispielen und die Feststellung, dass der Weg auf den externen Markt für interne Abteilungen durchaus möglich ist. In der vorliegenden Studie zeigte sich, dass Infraservices im deutschsprachigen Raum in vielen verschiedenen Bereichen anzutreffen sind, z.B. im IT- und Personalbereich, aber auch im Facility Management oder in der Beschaffung. Zusammenfassend lassen sich die in der Studie gewonnenen Erkenntnisse

wie folgt beschreiben:

- Infraservices – das Angebot einer bisher rein intern erbrachten Leistung auf dem externen Markt – sind eine interessante Alternative zum Outsourcing.
- Infraservice-Unternehmen gibt es für eine Vielzahl an Dienstleistungen, am häufigsten sind IT- und Personaldienstleistungen.
- Infraservice-Unternehmen konnten nur bei Mutterunternehmen mit mehr als 1000 Mitarbeitern festgestellt werden.
- Sehr wichtig für den Erfolg des Wandels eines internen Bereichs zum Infraservice-Unternehmen sind die Motivation und die Fähigkeiten der Manager und Mitarbeiter.
- Die Konkurrenz auf dem externen Markt führt zu einer höheren Flexibilität, Dienstleistungsmentalität und Kostentransparenz der Infraservices.

- Aufgrund der Verflechtungen mit dem Mutterunternehmen sind Infraservice-Unternehmen nur bedingt geeignet, hohe Gewinne zu erzielen.
- Langfristig sind neben einem ausgewogenen Verhältnis interner und externer Kunden („Balanced Infraservice“) sowohl die Loslösung („Take Off“) als auch eine Reintegration ins Mutterunternehmen („Fall Back“) zu beobachten.

Die vollständige Studie ist erhältlich bei:

*Dr. Jens Weiß
Baumgartner & Co.
Business Consultants GmbH
Neuer Wall 72
20354 Hamburg*