



# DIPLOMARBEIT

Titel der Diplomarbeit

„Faktoren, Auswirkungen und Vermeidung von  
Risiken bei Outsourcing Entscheidungen“

Verfasser

Gerald Schödel

Angestrebter akademischer Grad

Magister der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften  
(Mag. rer. soc. oec.)

Wien, im September 2008

Studienkennzahl lt. Studienblatt:  
Studienrichtung lt. Studienblatt:  
Betreuer/Betreuerin:

157  
Internationale Betriebswirtschaft  
Univ.-Prof. Dr. Josef Windsperger

## **Danksagung**

Mein Dank gebührt Univ.-Prof. Dr. Josef Windsperger vom Institut für Betriebswirtschaftslehre der Universität Wien, der mir das Verfassen dieser Diplomarbeit am Lehrstuhl International Management ermöglichte und mich bei der Erstellung tatkräftig unterstützte.

Weiters möchte ich mich an dieser Stelle auch bei meinem ehemaligen Vorgesetzten Herrn Harthum und meinem geschätzten Kollegen Herrn Steven Brookhouse bedanken, welche mir im Zuge der Diplomarbeit eine sehr flexible Arbeitszeitgestaltung gestatteten.

# Inhaltsverzeichnis

1.	Einleitung und Problemstellung	6
1.1.	Wissenschaftliche Aufgabenstellung	8
1.2.	Gewählte Untersuchungsmethode	9
2.	Analyse von Risikofaktoren	10
2.1.	Strategic Risk	
	– Strategische Risiken	10
2.1.1.	Loss of critical skills or developing the wrong skills	
	– Das Risiko Fähigkeiten zu verlieren, bzw. die falschen Fähigkeiten und Kompetenzen weiterzuentwickeln	11
2.1.2.	Loss of cross-functional skills	
	– Der Verlust von funktionsübergreifenden Fähigkeiten	12
2.1.3.	Loss of control over supplier	
	– Kontrollverlust über den Anbieter / Lieferanten	13
2.2.	Lack of regulation	
	– Das Fehlen von Regelungen und Bestimmungen	15
2.3.	The risk of losing the competitive edge	
	– Der Verlust des Wettbewerbsvorteils	16
2.4.	The risk of losing technology-based core competencies	
	– Das Risiko technologie-basierte Kernkompetenzen zu verlieren	16
2.5.	Loosing key skills and capabilities	
	– Der Verlust von Qualifikationen und Fähigkeiten	20
2.6.	Levelling-Out	22
2.7.	Strategisches Outsourcing und das Risiko der Verbreitung (best practice)	25
2.8.	Diffusion and Degradation Risk	
	– Das Risiko der Verbreitung und der Verminderung	28
2.9.	Appropriation Risk	
	– Das Risiko der Aneignung	29
2.10.	Information leakage	
	– Der Verlust von Informationen	31
2.11.	Choosing to outsource at the wrong time in a market's evolution	
	– Die Wahl eines ungeeigneten Zeitpunktes für Outsourcing Maßnahmen bezogen auf die aktuelle Marktsituation	38
2.12.	Lack of information	
	– Das Fehlen von Informationen	40
3.	Risikomanagement bei Outsourcing Entscheidungen	42
3.1.	Risikoeinschätzung, -bewertung und Risikomanagment	42
3.2.	Management Ansätze	43
3.3.	Risikodefinitionen	46
3.3.1.	Endogenous and Exogenous Risk - Endogene und exogene Risiken	48
3.4.	Maßnahmen zur Reduzierung von Risiken am Beispiel Logistikoutsourcing	49

3.4.1.	Spezifische Risiken im Bereich der Logistikauslagerung	52
3.4.1.1.	The Possibility of Inefficient Management – Ineffizientes Management	52
3.4.1.2.	Latent Information Asymmetry – Verborgene Informationsassymetrie	53
3.4.1.3.	Loss of Logistics Innovative Capacity – Verlust der innovativen Kompetenz im Logistikbereich	53
3.4.1.4.	Hidden Costs – Versteckte Kosten	53
3.4.1.5.	Dependence on the Third Party Logistics Provider – Abhängigkeitsverhältnis zum 3PL Anbieter	54
3.4.1.6.	Loss of Control over the Third Party Logistics Provider – Kontrollverlust über den 3PL Anbieter	55
3.4.2.	Problems of Evaluating and Monitoring Third Party Logistics Provider Performance – Probleme mit der Evaluierung und Überwachung der Leistung von 3PLs	56
3.4.3.	Conflicts of Firms Culture – Kulturelle Konflikte im Unternehmen	56
3.4.4.	Risk Reduction Measures – Maßnahmen zur Reduzierung von Risiken	57
3.4.4.1.	Performance Indices for Logistics Outsourcing – Leistungsindizes für Logistikoutsourcing	57
3.4.4.2.	Information Sharing Encouragement Mechanisms – Mechanismen zur Anregung des Informationsaustauschs	57
3.4.4.3.	Suitable Performance Tactic - taktisches Leistungsmanagement	58
3.4.4.4.	Customer Relationship Management – CRM	58
3.4.5.	Abschließende Informationen und Konklusion der Studie	59
3.4.6.	Boundary Spanners and external consultants – Der Einsatz externer Fachberater	60
4.	Netzwerk- und Beziehungsmanagement	64
4.1.	Choosing the right partner – Die Wahl des adäquaten Partners	64
4.2.	Die Notwendigkeit von Kommunikation und Kollaboration	66
4.3.	Die Ebenen des Vertrauens	67
4.4.	Maßnahmen für die Vertrauensbildung	69
4.4.1.	Präqualifikation	69
4.4.2.	Handlungsempfehlungen für das Management	70
4.4.2.1.	Relationship Management	71
4.4.2.2.	Change Management	71
4.4.2.3.	Risk Management	72
4.5.	Risk Management for potential collaborators – Risikomanagement für potentielle Partner	73
4.5.1.	Risikoerkennung	73
4.5.2.	Beispiel aus der Praxis	74
4.5.3.	Entwicklung des Risikomanagement Prozesses	75
4.6.	Methoden zur Risikoabschätzung, -bewertung und –beurteilung	75
4.6.1.	Abwägung zwischen Vertrauen und Risiken	77
4.6.2.	Konklusion und abschließende Bemerkungen	78

---

4.7.	Developing Confidence	
	– Der Vertrauensaufbau am Beispiel Strategischer Allianzen	79
4.7.1.	Der Faktor ‚Vertrauen‘ (engl.: „Confidence“) in Partnerschaften	81
4.7.2.	Der Faktor ‚Kontrolle‘ in Partnerschaften (engl.: „control“)	82
4.7.3.	Der Faktor ‚Vertrauen‘ (engl.: trust)	84
4.7.4.	Der Zusammenhang zwischen „trust“ and „control“	85
4.8.	How to build up trust	
	– Vertrauensbildung in strategischen Allianzen	87
4.8.1.	Vertrauensbildung durch die Übernahme von Risiken	88
4.8.2.	Vertrauensbildung durch Fairness und Gleichgerechtigkeit	89
4.8.3.	Vertrauensbildung durch Kommunikation und Interaktion	89
4.8.4.	Vertrauensbildung durch Angleichung und Harmonisierung	90
4.9.	Kontrollmechanismen	91
4.9.1.	Kontrolle durch detaillierte Zielsetzung	92
4.9.2.	Strukturelle Vorgaben und Spezifikationen	93
4.9.3.	Die Verschmelzung von Kulturen	94
5.	Diskussion und Zusammenfassung der Untersuchungsergebnisse	96
5.1.	Risikoanalyse	96
5.2.	Risikomanagement	99
5.3.	Vertrauen	99
5.4.	Forschungsfrage	100
5.5.	Ausblick	101
6.	Anhang	102
6.1.	Deutsche Zusammenfassung	102
6.2.	Englische Zusammenfassung	104
6.3.	Lebenslauf	106
7.	Abbildungsverzeichnis	110
8.	Tabellenverzeichnis	110
9.	Literaturverzeichnis und Referenzen	110

# 1. Einleitung und Problemstellung

Die zunehmende Globalisierung, bzw. Internationalisierung der Märkte hat zur Folge, dass Unternehmen und Firmen immer öfters zu Umstrukturierungen und Kosteneinsparungen gezwungen werden. Aufgrund des verschärften Wettbewerbs, welcher auf den Schultern der Unternehmer lastet, überzeugen sich immer mehr Firmen von den Vorteilen des Outsourcings.

Es gibt viele verschiedene Definitionen um den Prozess „Outsourcing“ zu beschreiben. In der Wirtschaft meint man mit dem Wort „Outsourcing“ so viel wie die Ausgliederung von Betriebsfunktionen, es kann aber auch die Fremdbeschaffung, bzw. Fremdvergabe von Einzelteilen, oder Dienstleistungen bedeuten. In vielen Fällen findet eine Produktionsverlagerung statt. Man kann aber auch einzelne Tätigkeiten auslagern.

Nachfolgend belegt eine Auswahl an Definitionen aus Literatur, die vielfältigen Eindrücke des Begriffs „Outsourcing“, welche sich aus den Wörtern „Outside Resource Using“ zusammensetzt:

Outsourcing can be defined as „reliance on external sources for manufacturing components and other value-adding activities“ (Lei and Hitt, 1995).

“Outsourcing is used to describe many different kinds of corporate action: all subcontracting relationships between firms, all foreign production by US firms, hiring of workers in non-traditional jobs such as contract workers, and temporary and part-time workers, etc.” (Deavers, 1997).

„Fundamentally, outsourcing is a contract in which a client relies on a supplier for a given service, instead of depending on internal provision. In this case, the client relies on the market rather than on employment contracts“ (Aubert et al., 2001).

Durch eine Auslagerung ist das Unternehmen beispielsweise im Stande, sich auf die eigenen Kernkompetenzen und -fähigkeiten zu konzentrieren, um diese zu perfektionieren. Für Nicht-Kern-Bereiche wird eine Fremdfirma engagiert,

wodurch das Unternehmen Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen spart, welche die Fremdfirma übernimmt.

Doch der Outsourcing Prozess bringt nicht nur Vorteile mit sich, sondern auch viele Risiken und Gefahren, wie schon so manche Firma schmerzlich erfahren musste. Die Vielzahl an Risiken haben die unterschiedlichsten Auswirkungen und reichen vom Fehlen an Informationen, über den Verlust von Kernkompetenzen, oder das Einbüßen des Wettbewerbsvorteils, bis hin zu strategischen Risiken.

Der richtige Umgang mit Risiken - welcher eine angemessene Erkennung, Einschätzung, bzw. Bewertung und schließlich eine Reaktion auf die Gefahren mit einschließt - ist daher von größter Bedeutung. Ein adäquates Risikomanagement sollte in der Lage sein den Outsourcing Vorgang zu überwachen und auftretende Risiken zu identifizieren, um sie möglichst frühzeitig abwenden zu können.

Ziel einer effektiven Outsourcing-Strategie ist es, den eigenen Wettbewerbsvorteil auf- bzw. auszubauen, zu stärken und so lange wie möglich zu erhalten. Zu einer erfolgreichen Strategie gehört aber auch ein geeignetes Umfeld. Dazu bedarf es unter anderem einer reibungslosen Abwicklung mit den Lieferanten.

Ein nicht unwichtiger Part beim Outsourcing beschäftigt sich dabei mit der Wahl des optimalen Partners. Die Entscheidung für einen bestimmten Partner sollte angesichts der kostspieligen und zeitintensiven Suchphase möglichst zügig abgewickelt werden. Trotzdem sollte sich das Unternehmen Zeit nehmen, um eine Vertrauensbasis aufzubauen, da ein vertrauensunwürdiger Partner nicht nur die geplante Kostenersparnis durch den Outsourcing Prozess in Gefahr bringt, sondern im Unternehmen einen beträchtlichen Schaden anrichten kann.

## 1.1. Wissenschaftliche Aufgabenstellung

Die Aufgabenstellung der Diplomarbeit befasst sich mit folgender Frage: Kann man Risiken im funktionalen Bereich, bezogen auf Outsourcing Maßnahmen, durch einen gezielten Einsatz von Sicherheitssystemen, bzw. Vorwarnsystemen eindämmen, oder sogar eliminieren? Um diese Problemstellung näher zu beleuchten ist es notwendig sämtliche bekannte Risiken, welche bei Outsourcing Entscheidungen im funktionellen Bereich auftreten, in die Arbeit aufzunehmen und zu kategorisieren, bzw. zu katalogisieren. In einem nächsten Schritt wird dann darüber diskutiert, wie man am Effizientesten mit solchen Risiken verfährt und in wie weit es Sinn macht, Risiken mit den verschiedensten Methoden abzuschätzen und zu evaluieren, um negative Auswirkungen für das Unternehmen möglichst zu vermeiden.

Diesbezügliche Gefahren - ausgelöst durch Outsourcing Entscheidungen - beschränken sich jedoch nicht nur auf einzelne Bereiche, sondern erstrecken sich über nahezu alle funktionellen Bereiche.

Besonders möchte ich in diesem Zusammenhang auch die Arbeitsbeziehungen zwischen dem Unternehmer, welcher Outsourcing betreibt, und dem Lieferanten, welcher den Auftrag entgegennimmt und ausführt, widmen. Speziell geht es hier um die Frage des Vertrauens zwischen den beiden Parteien, da einerseits ein gewisses Maß notwendig ist um einen reibungslosen, kosteneffizienten Leistungsaustausch zu gewähren, andererseits kann ein gewisser Freiraum schnell ausgenützt werden. Dieses Phänomen wird im englischsprachigen Raum als „opportunistic behaviour“, also opportunistisches Verhalten bezeichnet.

Opportunism is defined as “self-interest seeking with guile” (Williamson, 1975, p.9)

In diesem Zusammenhang wäre auch der Terminus „mutual trust“ zu nennen, hier ist das Vertrauensverhältnis, oder auch die Vertrauensbasis angesprochen, welche zwischen dem Unternehmer und seinen Geschäftspartnern besteht.



## 1.2. Gewählte Untersuchungsmethode

Beginnend mit einer großen Literaturrecherche möchte ich zunächst sämtliche bekannte Risiken aus den führenden Werken zusammentragen. Ich habe vor, das relevante Material zu reorganisieren und neu einzuteilen. Die Risiken sollen nach verschiedenen Kriterien kategorisiert werden. Es soll letztendlich eine Art Nachschlagewerk für alle bekannten Risiken im Bereich des Outsourcings entstehen. Bei der Suche nach geeigneten Beispielen aus der Praxis möchte ich auch die wissenschaftlichen Datenbanken wie z.B. JSTOR, Emerald, etc., verwenden und nach möglichst aktuellen Papers suchen.

Für den zweiten Teil meiner Arbeit möchte ich mich vermehrt auf theoretische Fachartikel und Fachbücher konzentrieren und die darin enthaltenen Methoden und Versuche studieren, welche sich mit der Evaluation und Einschätzung von Risiken beschäftigt. Ich werde hier den Fokus für die Auswahl davon abhängig machen, wie effektiv und anwenderfreundlich die Methoden aufgebaut sind. Natürlich werde ich die schon etablierten Methoden erläutern, möchte aber auch versuchen noch nicht so publik gewordene Theorien zu präsentieren, wenn sie Erfolg versprechend aufgebaut sind.

Um hilfreiches Material für den letzten Teil meiner Diplomarbeit zu bekommen, möchte ich auch den Lehrstuhl für Soziologie, sowie diverse Fachbücher mit einbeziehen, welcher auch eingehend dem Thema Arbeitsbeziehungen nachgeht. Interessant wäre auch ein kurzer historischer Rückblick über die Entwicklung der Arbeitsbeziehungen, um vielleicht daraus einen künftigen Trend ableiten zu können.

Mein Interesse für das Thema Outsourcing wurde im Seminar Internationale Unternehmensführung geweckt. Ich bin der Meinung, dass Outsourcing einen sehr aktuellen und auch wichtigen Bereich für die heutige Wirtschaft darstellt. Für mich war es nahe liegend, sich mit der Erkennung von Problemen und deren Beseitigung näher zu beschäftigen. Moderne Unternehmer sollten genauestens über alle Risiken, welche im funktionalen Bereich auftreten können, informiert

sein, um nicht ex post negative Auswirkungen, welche dem Unternehmen schaden könnten, zu erleben. Der richtige Umgang und vor allem das Berücksichtigen aller Szenarien entscheidet daher unwillkürlich über den Erfolg der Outsourcing Entscheidung.

Leider bietet die aktuelle Literatur nur spärliche Informationen über dieses entscheidende Thema. Speziell im deutschen, bzw. europäischen Raum gibt es nur wenige Artikel und noch weniger wissenschaftliche Arbeiten. Die meist zugängliche Literatur ist in englischer Sprache verfasst und bezieht sich größtenteils auf Amerikanische Firmen. Weiters ist mir aufgefallen, dass die meisten Autoren zwar vereinzelte Risiken erwähnen, jedoch wird in den seltensten Fällen eine brauchbare Lösung angeboten, vielmehr vertröstet man den Leser mit dem Satz, dass noch weitere Forschungsarbeit von Nöten wäre.

Der nicht fachgerechte Umgang mit, oder die gänzliche Ignoranz von Risiken, kann fatale Auswirkungen auf das Unternehmen haben. Dies könnte den Erfolg eines Produktes oder einer Produktpalette kosten, das Unternehmen aber auch die Wettbewerbsfähigkeit verlieren, oder im schlimmsten Fall sogar die Existenzgrundlage.

Da Outsourcing im heutigen Geschäftsleben kaum wegzudenken wäre und auch oft zur Anwendung kommt, halte ich es für essentiell, weitere Forschungsarbeit auf diesem Sektor zu betreiben, um die existierende Wissenslücke zu schließen.

## **2. Analyse von Risikofaktoren**

### **2.1. Strategic Risk – Strategische Risiken**

Strategisches Outsourcing kann dazu beitragen, im Unternehmen die Kosten für langfristige Kapitalanlagen zu senken und den Kernkompetenzen in der Firma

neuen Schwung zu verleihen. Natürlich sind mit dem Outsourcing-Prozess an sich - unerheblich ob es sich um partielles, oder gänzlich Outsourcing handelt - auch Risiken verbunden, welche es zu beachten gilt.

### **2.1.1. Loss of critical skills or developing the wrong skills – Das Risiko Fähigkeiten zu verlieren, bzw. die falschen Fähigkeiten und Kompetenzen weiterzuentwickeln**

Bei dieser Art von Risiko werden vom Unternehmen Erzeugnisse ausgelagert, welchen man wenig Bedeutung zumaßt, d.h. es handelt sich um weniger wichtige, um nicht zu sagen minderwertig eingestufte Komponenten. Es wird den Anbieterfirmen gezeigt, wie man diese Teile in akzeptabler und gewünschter Qualität herstellt und übermittelt ihnen das notwendige Know how, um anschließend die benötigte Menge von diesem Anbieter einkaufen zu können. Nach einiger Zeit kann es passieren, dass es dem Anbieter nicht mehr möglich ist, oder dass er nicht mehr Willens ist, das gewünschte Produkt für das Käuferunternehmen herzustellen. Das Käuferunternehmen hat aber aufgrund des Outsourcing Prozesses keine Möglichkeit mehr, die Produkte selbst herzustellen, da es die Fähigkeiten dafür abgelegt, bzw. verlernt hat. Die Gefahr für das Käuferunternehmen besteht jetzt darin, dass die Anbieterfirma ihr erlerntes Wissen dafür einsetzen könnte, Konkurrenten zu unterstützen, oder selbst das Produkt am Absatzmarkt anzubieten (Quinn and Hilmer, 1994).

In besonders heiklen Fällen - wenn eine Kernkompetenz ausgelagert wurde - kann es sogar passieren, dass das Unternehmen die Fähigkeit verliert, strategisch und flexibel genug zu agieren, um neue Konzepte zu entwickeln, ohne dabei auf die Innovationen und Konzepte eines Marktführers warten zu müssen. Quinn und Hilmer verweisen zur Veranschaulichung an die Firma Canon und argumentieren, dass nicht viele Unternehmen in der Lage sind, beispielsweise einen neuen Laserdruckerantrieb zu entwickeln, welcher besondere Ansprüche erfüllt. Ein solches Unternehmen mit bemerkenswertem Marktanteil - aufgrund des überwältigenden Wettbewerbsvorteils - verfügt aber auch über eine große

Kontrollmacht in der Industrie, welche automatisch die strategischen Möglichkeiten und Optionen ihrer Konkurrenten eingrenzt (Quinn and Hilmer, 1994).

Als ein weiteres Beispiel aus der Praxis führen die Autoren Quinn und Hilmer amerikanische Unternehmen an, welche Halbleiterchips, oder Fahrradrahmen ausgelagert haben (Quinn and Hilmer, 1994).

### **2.1.2. Loss of cross-functional skills – Der Verlust von funktionsübergreifenden Fähigkeiten**

Das Risiko besteht darin, funktionsübergreifende Fähigkeiten, Kompetenzen und Qualifikationen zu verlieren, da durch die in Wechselbeziehungen stehenden Akteure – z.B. Käuferunternehmen und Anbieterunternehmen – neues Wissen, neue Einsichten und Erkenntnisse entstehen könnten. Dadurch würden für das Käuferunternehmen firmeneigene Kompetenzen zu unbrauchbaren, bzw. unnötigen Fähigkeiten „degradiert“ werden. Eine bewusste Absicherung des Käuferunternehmens gegen dieses Risiko - durch die Gewährleistung einer geschlossenen Kommunikation des Unternehmens mit den Experten des Anbieters - garantiert hingegen Mehrwert an Wissen, Kreativität und Expertisen gegenüber einer firmeneigenen Produktion. Als Beispiel führen Quinn und Hilmer die Unternehmen Texas Instruments, oder Intel an. Hier profitieren Anbieterfirmen durch die bewusste Verwendung der Fähigkeiten im Design, im Aufbau und in der Entwicklung der beiden Profiunternehmen. In Zusammenarbeit mit dem eigenen Entwicklerteam haben sie so Zugang zu den relevanten Informationen und können von den technischen Qualifikationen einen Nutzen ziehen. Die Anbieterfirmen haben dadurch auch die Möglichkeit sehr gut ausgebildete Fachkräfte von Expertenfirmen zu Rate zu ziehen (Quinn and Hilmer, 1994).

Hat das Unternehmen firmeneigene Expertisen bereits an mehrere verschiedene Stellen ausgelagert, könnten sich Schwierigkeiten ergeben. Der Aufbau einer engen Beziehung zwischen dem Käuferunternehmen und dem Outsourcing

Anbieter wäre zu gehemmt, um die eben besprochenen Vorteile als Team nutzen zu können. Um hier entsprechende Maßnahmen entgegenzusetzen, schlagen Quinn und Hilmer vor, eine langfristige Outsourcing-Beziehung - welche auf zukünftigen Innovationen aufbaut - so zu gestalten, dass das Outsourcing Personal für die Dauer des Entwicklungsprojekts zum Personal des Käuferunternehmens entsendet wird. Dadurch entsteht eine enge Verbindung zwischen den Mitarbeitern beider Unternehmen auf Freundschafts- und auf Firmenebene. Besonders was die Verfügbarkeit der Experten aus den Reihen des Outsourcing Anbieters angeht, sollte eine schriftliche Vereinbarung ausgearbeitet werden, sodass diese für das Käuferunternehmen jederzeit einsetzbar ist. Dafür ist es notwendig, dass eine gewisse geographische Nähe zwischen den beiden Unternehmen besteht, um das Personal kennen zu lernen und zu evaluieren. Andernfalls wäre die eben genannte Vereinbarung, bzw. Maßnahme ineffektiv (Quinn and Hilmer, 1994).

### **2.1.3. Loss of control over supplier – Kontrollverlust über den Anbieter / Lieferanten**

Einen sehr wichtigen Punkt bei der Wahl eines Anbieters stellt die Abstimmung der gemeinsamen Zielvorstellung, Zielsetzung, sowie deren Prioritäten dar. Wird diesem Punkt nicht genügend Folge geleistet, könnten Differenzen zwischen dem Käuferunternehmen und dem Anbieterunternehmen entstehen. Um diese Probleme zu vermeiden ist es sinnvoll, einerseits an einem engen persönlichen Kontakt zu arbeiten, eine gute Verbindung auch auf den unteren Managementebenen herzustellen und andererseits politisches Durchsetzungsvermögen aber auch Verständnis in die Beziehung mit dem Top Management des Anbieterunternehmens mitzubringen. Als funktionierendes Beispiel führen Quinn und Hilmer das Unternehmen Nike an. Hier werden vom Käuferunternehmen Nike sog. „production expatriates“ auf dem Betriebs- und Firmengelände des Anbieters eingesetzt, auf der anderen Seite werden auch die Top Manager des Anbieterunternehmens regelmäßig in die Zentrale nach

Beaverton, Oregon gebracht, um über zukünftige Einsatzmöglichkeiten, sowie Aussichten und Prognosen zu diskutieren. Bei auftretenden Konflikten ist sowohl das zuständige Personal des Käuferunternehmens, als auch der CEO (Chief Executive Officer d.h. der leitende Geschäftsführer) des Anbieterunternehmens zur Stelle, um schnellstmöglich die entstandene Blockade zu brechen, bzw. das vorliegende Problem zu lösen (Quinn and Hilmer, 1994).

Problematisch könnte sich da ein ungleiches Machtverhältnis zwischen Anbieter- und Käuferunternehmen entwickeln, wenn z.B. das Käuferunternehmen im Vergleich zum Anbieterunternehmen über ein nicht genügendes Maß an Marktmacht verfügt. In Extremfällen könnte es dazu kommen, dass das Käuferunternehmen notwendige und relevante Teile für die Produktion des Anbieterunternehmens auch selbst hält, welche es dann im Gegenzug vom Anbieter schlussendlich als fertig gestellte Teile wieder zurückkauft. Bei ernststen Problemen ist das Käuferunternehmen dann in der Lage, dem Anbieter die benötigten Teile vorzuenthalten und damit die Produktion zu beenden. Somit sichert sich das Käuferunternehmen die notwendige Aufmerksamkeit des Anbieters (Quinn and Hilmer, 1994).

Aber auch wenn die Kernkompetenz des Käuferunternehmens für den Markt äußerst wichtig erscheint, gibt es doch Anbieterunternehmen, welche, nachdem sie von der Expertise und dem Wissen des Käuferunternehmens durch den Outsourcing-Prozess profitiert haben, versuchen werden, den Käufer zu umgehen, um selbst in den Markt einsteigen zu können (Quinn and Hilmer, 1994).

Als Beispiel führen Quinn und Hilmer die Firma Giant Manufacturing of Taiwan (einem Anbieter von Fahrrädern) an, welche sich erst die Technologie und die Vertriebs- und Absatzfähigkeiten der Firma Schwinn angeeignet haben, um danach selbst wichtige Exporteur in dieser Branche werden zu können.

Die Strategie des Anbieterunternehmens besteht in solchen Fällen darin, so viel wie möglich vom Käuferunternehmen und deren Konstruktionsgruppe zu lernen, um dann selbst dieses Wissen in verschiedenen Produktzusammenstellungen einsetzen zu können und Produkte dann in weiterer Folge an die Konkurrenz des

Käufers zu bringen. Ein praktisches Beispiel wäre Toshiba mit ihrer U-Boot Propeller Technologie (Quinn and Hilmer, 1994).

Aufgrund der Vielzahl verschiedener Risiken im Bereich mit Anbietern, erfordert der Outsourcing-Prozess eine detaillierte Planung und Definition des Vorganges, sowie den Einsatz geeigneter Behelfsmittel und Abhilfemaßnahmen, um das Auftreten solcher Gefahren zu limitieren. Unternehmen, welche Outsourcing in großem Rahmen betreiben, schützen sich auf gesetzlichen und operativen Wegen vor den auftretenden Gefahren. Es ist nicht unüblich, dass nützliche Techniken auch mit anderen Outsourcing Unternehmen außerhalb der Branche geteilt werden (Quinn and Hilmer, 1994).

## **2.2. Lack of regulation – Das Fehlen von Regelungen und Bestimmungen**

Dieses Risiko beschreibt das Nichtvorhandensein von Vorschriften, Anordnungen oder Steuerungsmaßnahmen.

Nicht alle Unternehmen profitieren von Outsourcing Maßnahmen. Einige, von den Autoren Lonsdale (Lonsdale, 1999) und Cox (Cox, 1996) angeführten Gründe für den Misserfolg liegen z.B. in einer zu kurzfristig ausgerichteten Strategie zur Erzielung von Gewinnen, oder im Verzicht auf mittel- bis langfristige Kosten-Nutzenanalysen. Andere Ursachen sind fehlerhafte, bzw. fehlende Entscheidungsprozesse bezüglich des Auslagervorgangs, oder eine zunehmende, nicht einkalkulierte Komplexität im Lieferantennetzwerk. Die Autoren Beaumont und Sohal (Beaumont and Sohal, 2004) stießen aufgrund einer durchgeführten Studie über Outsourcing in Australien auf ein weiteres Hindernis, nämlich, dass es zu Schwierigkeiten beim Einschätzen und Bestimmen der Anforderungen, bzw. Bedürfnisse kommen kann (Harland and Knight, 2005).

### **2.3. The risk of losing the competitive edge – Der Verlust des Wettbewerbsvorteils**

Bei dieser Form des Risikos ist es entscheidend die Transaktionskosten nicht außer Acht zu lassen.

Sowohl interne, als auch externe Transaktionskosten sind mit einzubeziehen. Bei firmeneigener Produktion eines Gutes, oder beim Anbieten einer Serviceleistung muss auf lange Sicht sichergestellt sein, dass kontinuierlicher Forschungs- und Entwicklungsaufwand betrieben wird. Hierzu ist es notwendig, dass das Personal weitergeschult und ausgebildet wird. Um auf dem Markt mit anderen Mitwerbern konkurrieren zu können, ist es von Bedeutung, die Infrastruktur zumindest auf den gleichen Stand der Technik zu bringen. Trifft eine dieser Anforderungen nicht zu, läuft die Firma Gefahr, ihren Wettbewerbsvorteil zu verlieren. (Quinn and Hilmer, 1994).

### **2.4. The risk of losing technology-based core competencies – Das Risiko technologie-basierte Kernkompetenzen zu verlieren**

Unter Kernkompetenzen versteht man "... skills that enable a firm to deliver fundamental customer benefits" (Hamel and Heene, 1994), oder in der direkten Übersetzung die Fähigkeiten, die ein Unternehmen in die Lage versetzen, wesentlichen Kundennutzen zu erzeugen, bzw. anzubieten (Hamel and Heene, 1994).

Diese dynamische Theorie geht auf den Ökonomen Schumpeter zurück, welcher modernen Firmen - ausgestattet mit Forschungs- und Entwicklungsabteilungen - als die innovativen Akteure des 20 Jahrhunderts bezeichnete (Schumpeter, 1934). Diese Theorie findet auch heute noch seine Gültigkeit, denn erfolgreiche Firmen benötigen die Fähigkeit Wissen zu akquirieren und zu nutzen, bzw. es anzuwenden, um neue Produktentwicklungen auf den Markt zu bringen. Es gehört



zu den Aufgaben des Managements, Wege und Mittel zu finden, um dies zu bewerkstelligen (Hoecht and Trott, 2006).

Einen ähnlichen Standpunkt vertreten die Autoren Nelson und Winter und verweisen auf die Wichtigkeit von innovativen Routinen, welche als Ansatz, bzw. Basis für Kernkompetenzen gesehen werden (Nelson and Winter, 1982). Teece geht noch einen Schritt weiter und erkennt auf der einen Seite statische Routinen, in welchen sich auszuführende Tätigkeiten wiederholen, und auf der anderen Seite dynamische Routinen. Bei letzteren wird die Fähigkeit beschrieben, neue Kompetenzen zu entwickeln. Dynamische Routinen sind nach Teece sehr schwer identifizierbar und beinhalten auch oft implizites Wissen. Außerdem eignet sich ein Unternehmen im Laufe der Jahre ein gewisses Potential an Erfahrung und Wissen an (Teece, 1986).

Im Gegensatz zu diesen internen Beziehungen führt Kay auch externe Verbindungen als wichtigen Punkt an, um erfolgreich zu sein, wie z.B. externe Geschäftsbeziehungen mit anderen Firmen. (Kay, 1993).

Der Erfolg, oder Misserfolg einer Firma, durch Auspielen des Wettbewerbsvorteils, liegt nicht nur im angebotenen Produkt selbst, sondern ist vielmehr von der vorhandenen Kompetenz und Fähigkeit der Firma abhängig. Dieses Talent spiegelt sich nicht nur in der geschickten Abwicklung und Umsetzung des daily business während des Geschäftsbetriebs wieder, sondern steckt auch in den einzelnen Prozessen, sowie in den eingespielten Routinen. Das Auftreten von Änderungen in und Differenzierungen zwischen Unternehmen hat daher nach Ansicht vieler Autoren mit den Fähigkeiten und Kompetenzen der einzelnen Firmen zu tun. (Hoecht and Trott, 2006).

Die Schwierigkeit für Firmen besteht nun darin, Kompetenz zu beweisen und das Wissen, die vorhandene Technologie, sowie den Intellekt des Unternehmens mit den Kundenbedürfnissen abzustimmen. Um eine Wertschöpfung zu erlangen, verlangt es eines vollen Einsatzes sämtlicher Abteilungen. Essentiell ist die hundertprozentige Beteiligung der Bereiche Produkttechnik, Marketing, und

Vertrieb (Hoecht and Trott, 2006). Als besonders wichtig erachtet der Autor Oyeiwu die Investition in immaterielle Güter, welche er als Schlüsselfaktoren für Kernkompetenzen sieht (Onyeiwu, 2003).

Wie sehr ein Unternehmen ihr technologisches Wissen nutzt, um profitabel zu sein, hängt von den Sicherheitsvorkehrungen rund um die Produkte ab. Außerdem kommt es auf die Bereitschaft der Konkurrenz an, sich Kompetenzen des Unternehmens zu nutze zu machen, um Produktideen, oder Produkte nachzuahmen, bzw. zu imitieren (Hamel and Prahalad, 1990). Natürlich hängt die Bereitschaft von Konkurrenten zur Nachahmung auch von der jeweiligen Entwicklungsstufe des Produktes ab. Fällt es Konkurrenten beispielsweise sehr schwer, fremde Produkte zu kopieren, ist der Profit und Erfolg des herstellenden Unternehmens gesichert, oder zumindest sicherer.

Ein Beispiel aus der Praxis wäre das Unternehmen Honda mit der weltweit unnachahmlichen, wie auch erfolgreichen Motorenpalette (Hoecht and Trott, 2006).

Geht es um den Erfolg eines Unternehmens, stellt sich die Frage, wie ein Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil finden, bzw. identifizieren kann und diesen auch über einen längeren Zeitraum beibehalten kann und das in einem sehr schnelllebigen und unvorhersehbaren Markt. Bei den Versuchen diese Frage zu beantworten, gehen die Meinungen in der Fachliteratur auseinander (Hoecht and Trott, 2006).

Nennenswert ist der Ansatz von Hamel und Prahalad, welcher versucht - mithilfe von Miteinbeziehung des Kundennutzens, der Kundendifferenzierung und der Ausdehnungsfähigkeit - Kernkompetenzen im Unternehmen aufzuzeigen (Hamel and Prahalad, 1994). Quinn äußert sich positiv, dass diese Kernkompetenz auch gefunden werden kann, warnt aber gleichzeitig davor, diese Kompetenz auszulagern (Quinn, 1999). McIvor zeigt sich dagegen skeptischer und vertritt die Ansicht, dass Kernkompetenzen, im Falle einer Änderung in den Kundenbedürfnissen, oder einer schlagartigen Verbesserung eines Konkurrenten, ihren Vorteil verlieren könnten. Ein Mitbewerber könnte z.B., dank einer

innovativeren Technologie, verbesserte Produkte auf den Markt bringen und damit das Kundeninteresse auf sich ziehen.

Es lässt sich ein positiver Trend erkennen, dass abgestimmte, oder komplementäre Fähigkeiten, bzw. organisatorische Kompetenzen - welche von Allianzen entwickelt wurden - zur Erreichung einer besseren Zusammenarbeit zugänglich gemacht werden. Am freien Markt werden Güter und Dienstleistungen mit niedrigem strategischem Wert eingekauft (Brandes, et al., 1997).

Eine strengere Meinung vertreten die Autoren Reve und Quinn, indem sie ausdrücklich betonen, dass Kernkompetenzen, sowie Fähigkeiten, welche Kernkompetenzen betreffen, eindeutig im Unternehmen bleiben müssen (Reve, 1990; Quinn, 1999).

Kernkompetenzen können nur insoweit von einer anderen Firma gelernt und aufgegriffen werden, wie sie von einem Outsourcing Anbieter verinnerlicht werden. Die Gefahr besteht darin den Wettbewerbsvorteil an andere Firmen zu verlieren (Hamel, 1991).

Ein Beispiel dafür liefern Bower und Keogh, die das Verhalten von Technologieführern auf dem Erdölsektor analysierten. Sie kamen zu dem Ergebnis, dass Firmen, die an Netzwerken teilnahmen und ihre Technologie preisgaben, sich dem Risiko aussetzen, ihren Wettbewerbsvorteil an die Mitwerber zu verlieren (Bower and Keogh, 1997). Aber auch Jordan und Lowe sprechen von einer misslichen Lage, einerseits Informationen mit Partnerfirmen austauschen zu müssen, aber andererseits die eigene Technologie und das eigene Wissen vor der Inbesitznahme und Aneignung anderer zu schützen (Jordan and Lowe, 2004).

Hoecht und Trott führen diese Gefahren, die Kernkompetenz zu verlieren, noch weiter aus, und einige Folgerisiken an. Nicht nur die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens steht auf dem Spiel, sollte die Kernkompetenz nicht im Unternehmen gehalten werden können, sondern es kann sich auch ein Abhängigkeitsverhältnis zu einem Lieferanten, oder Dienstleister ergeben (Hoecht and Trott, 2006).

Es bleibt jedoch letztlich die Frage, ob allein der Zugang zu den bestmöglichen Fähigkeiten ausreicht, um die Kernkompetenzen und den Wettbewerbsvorteil zu erhalten, bieten doch Außenstehende Dienstleistungsunternehmen viele Experten an. Darüber hinaus können, wie bereits erwähnt, Kernkompetenzen blitzartig ihren Wettbewerbsvorteil verlieren und zu einem Standard degradiert werden (Hoecht and Trott, 2006), wenn z.B. die Technologie nachgeahmt wird und das Produkt als Massenware auf den Markt kommt.

## **2.5. Loosing key skills and capabilities – Der Verlust von Qualifikationen und Fähigkeiten**

Für Unternehmen stehen oftmals die positiven Aspekte von Outsourcing Maßnahmen, wie z.B. ein Abschwächen des Wettbewerbsdrucks im Vordergrund. Jedoch ist es absolut notwendig, sich auch über die Konsequenzen eines möglichen Fehlschlages bewusst zu werden. Durch eine - aufgrund eines oft nur kurzfristigen Vorteils - durchgeführte Auslagerung, besteht die Gefahr, dass bei einem Fehlschlag langfristige Folgen auf das Unternehmen zukommen könnten (Leavy, 2004).

Ein Beispiel für eine Fehlentscheidung, welche zukünftige Auswirkungen für ein Unternehmen hatte, ist das Unternehmen Eastman Kodak, welches sich vor einigen Jahren wegen steil prognostizierter Investitionen dafür entschied, sich aus dem Camcorder Geschäft zurückzuziehen. Einige Jahre später erkannte das Unternehmen, dass sie das Wissen und die Fähigkeiten - welche sie entwickelt hätten, wenn sie im Camcordermarkt geblieben wären - für eine Vielzahl von Anwendungen im Kernkompetenzbereich und sogar in anderen Bereichen einsetzen hätten können (Leavy, 2004).

Die Firma Canon entschied sich als Gegenbeispiel für den längeren Verbleib in der Halbleiterfertigung, trotz des Misserfolges im Rechnersegment. Dieser Entschluss verschaffte dem Unternehmen eine optimale Position am Markt für

Bürohandel, aufgrund der zunehmenden Bedeutung der elektronischen Bilderzeugung (Leavy, 2004).

Zusammenfassend kann man sagen, dass zu kurzfristig geplante, wie auch überhastete Outsourcing-Entscheidungen - ähnlich einem frühzeitigen oder voreiligen Marktaustritt - den Verlust, oder auch unbeabsichtigte Übermittlungen von kritischen Informationen und Fähigkeiten mit sich ziehen könnten (Leavy, 2004).

Dies zeigte sich bei dem Unternehmen General Electric, welches in den Achtziger Jahren noch in die eigene Produktion investierte, sich danach aber zu einem Outsourcing Abkommen über die Produktion einiger Modelle von Mikrowellen mit der Firma Samsung entschieden hat. Innerhalb von zwei Jahren befand sich General Electric in einem starken Abhängigkeitsverhältnis zur Outsourcing Firma, in welchem nicht nur Entwicklungsfähigkeiten sondern auch große Investitionen übertragen wurden. Samsung profitierte von diesem Abkommen und war dadurch in der Lage die eigene Produktion und den Maschinenbau zu vergrößern. Durch das Outsourcing Abkommen mit General Electronic konnte sich Samsung den Kundenstock von General Electronic zu Nutze ziehen, welcher letztendlich zum Aufstieg des Unternehmens Samsung auf globale Ebene beitrug (Leavy, 2004).

Aus diesen Unternehmensstudien kann man folgendes Fazit ziehen: Unternehmen sollten in Outsourcing Abkommen ihre strategischen Fähigkeiten stets mit Diskretion behandeln, da diese tief im kollektiven Wissen des Unternehmens verankert und integriert sind. Das mit Outsourcing Entscheidungen vertraute Unternehmen Nike setzt dies in der Praxis so um, dass es einige Produktions- und Fertigungsaktivitäten selbst ausführt und dabei eine enge Bindung zur Konstruktionsabteilung, wie auch zur Marketingabteilung pflegt. Somit wird einer möglichen Gefahr, multifunktionelle Fähigkeiten zu verlieren - besonders wenn sie als Schlüsselkompetenzen eingestuft werden - Einhalt geboten (Leavy, 2004).

## 2.6. Levelling-Out

Das große Problem für Marktanführende Unternehmen besteht darin, dass ihr Expertenwissen, für verschiedenste Partnerfirmen, auf Grundlage des Outsourcing Prozesses, frei zugänglich gemacht wird. Damit läuft das Unternehmen Gefahr, ihren Wettbewerbsvorteil zu verlieren, in der Fachsprache bezeichnet man dies als „levelling-out“ (Hoecht and Trott, 2006).

Von den Outsourcing Maßnahmen - welche oft durch die ständige Notwendigkeit zur Innovation noch angetrieben werden - sind jedoch nicht nur Kernkompetenzen betroffen. Die Auswirkungen vom eben vorgestellten „levelling-out“ Phänomen ziehen sehr weit reichende Folgen mit sich (Hoecht and Trott, 2006).

Es wird angenommen, dass Anbieter von Outsourcing Dienstleistungen, in der Lage sind, dem Unternehmen die sog. „best practice“, oder das optimale Verfahren liefern zu können. Bei einem langfristigen Service Vertrag ist der Anbieter an das Unternehmen gebunden und für gewöhnlich geht dieser damit auch gleichzeitig die Verpflichtung ein, die Firma über den Service Zeitraum best möglichst zu betreuen und zu beraten. Daraus resultiert auch eine meist vertraglich ausgehandelte Klausel, welche besagt, dass dieselbe Leistung nicht auch bei einem anderen Klienten des Servicedienstleisters angeboten werden darf. Die Firmen sichern sich somit vor dem Risiko ab, dass das verwendete Wissen und der investierte Aufwand im eigenen Outsourcing-Prozess nicht auch von anderen Unternehmen genutzt werden kann. Die Unternehmensberater, bzw. Consulter stehen somit vor dem Dilemma, erarbeitete – womöglich durchbrechende Erkenntnisse und Vorgänge - nicht in anderen Unternehmen einsetzen zu können. In diesem Sinne bleibt es Sache des Service-Providers mit diesem Problem zu verfahren (Hoecht and Trott, 2006).

Dieses eben angesprochene Problem spitzt sich zu, wenn es sich nicht mehr um langfristige Verträge mit einem Service Provider, sondern um kurzfristige Verträge mit mehreren Anbietern, wie sie im strategischen Outsourcing

vorkommen, handelt. Hoecht und Trott haben sich mit diesem Problem auseinandergesetzt und präsentieren ihre Erkenntnisse mit Hilfe eines Diagramms, welches Abbildung 1 nachfolgend darstellt. Auf der x-Achse ist der Grad der Einzigartigkeit der Kernkompetenzkompetenz aufgetragen, während auf der y-Achse das Risiko des Kompetenzverlustes verzeichnet wird. Im 45° Winkel steigt die Kontrollstufe über die jeweilige Technologie von niedriger Kontrolle bei Formen wie dem Outsourcing, oder der Bildung von Strategischen Allianzen, über Joint Ventures, bis hin zur höchsten überwachbaren Form, nämlich beim Einsatz einer internen Forschungs- und Entwicklungsabteilung, an (Hoecht and Trott, 2006).

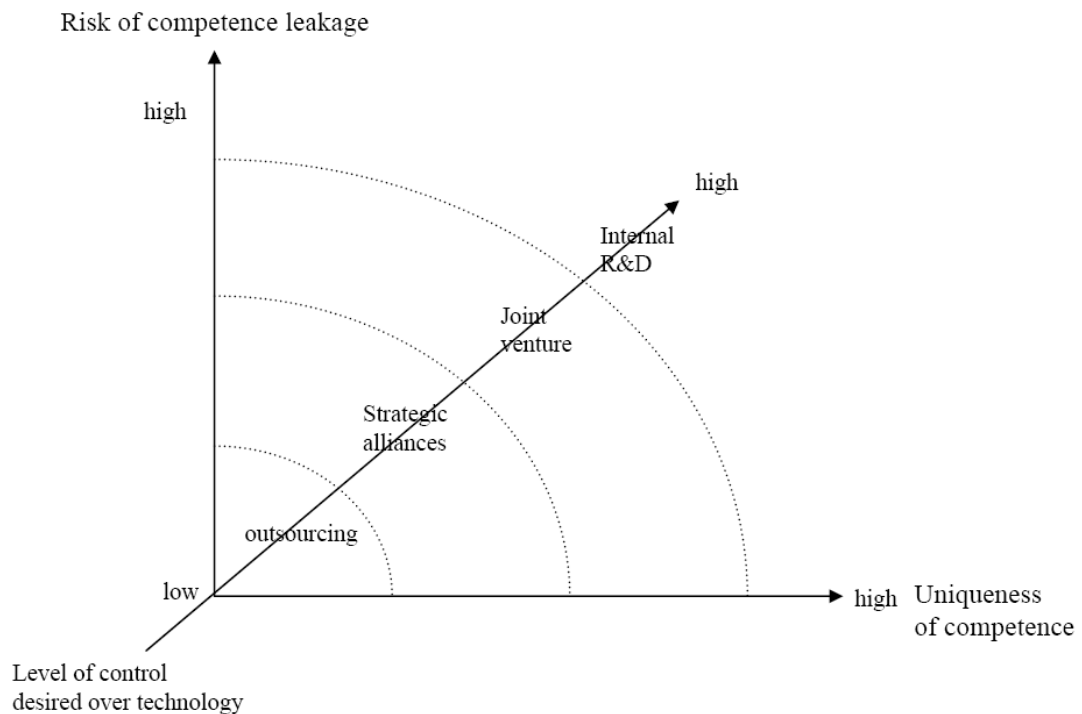


Abbildung 1: Level of control desired over technology, entnommen aus Hoecht and Trott, 2004, p. 405

Nachfolgend werden in einer kurzen Aufzählung die wichtigsten Erkenntnisse präsentiert (Hoecht and Trott, 2006, p. 404 ff):

- *Je einzigartiger eine Kompetenz in einer Firma ist, desto notwendiger wird ein adäquater Schutz gegen Imitierung und Nachahmung von Konkurrenten. Nur so kann die Kompetenz als Wettbewerbsvorteil bestehen.*
- *Je mehr eine Firma eine nach außen gerichtete Strategie (z.B. Outsourcing) nutzt, desto größer wird das Risiko, ihre Kompetenzen durch Verlust von Informationen zu verlieren - (das Risiko ist unter dem englischen Begriff „information leakage“ zu finden).*
- *Outsourcing wird als nach außen gerichtete Strategie gesehen, welche auch auf lange Sicht das Wissen einer Firma gefährden kann.*
- *In Outsourcing Beziehungen ist es äußerst schwierig, einen möglichen Verlust von Informationen Einhalt zu gebieten, bzw. zu kontrollieren, da vertraglich vereinbarte Maßnahmen nur begrenzt Wirkung zeigen.*
- *Ein Verlust von Informationen muss nicht ausschließlich aus betrügerischen Absichten, oder durch absichtliches Preisgeben von Daten geschehen. Es kann auch zu einem unabsichtlichen Offenlegung, oder Enthüllung kommen.*
- *Folglich bietet das Outsourcing wenig Schutz gegen den Verlust von wettbewerbssensiblen Wissensvorteilen gegenüber der Industrie und der Konkurrenz.*

Diese Schlussfolgerungen sprechen ein klares Bild bezüglich der Verwendung von Outsourcing Maßnahmen in der Praxis. Die Einplanung von Outsourcing Maßnahmen sollte nach Meinung von Hoecht und Trott auf Situationen eingeschränkt werden, in denen es keine Verbindung zu einzigartigen Kompetenzen kommen kann. Begründet wird diese Eingrenzung mit der Aussage, dass das Risiko der Nachahmung sehr hoch ist und Kontrollmaßnahmen zum Schutz der firmeneigenen Kompetenz aufgrund der charakteristischen Eigenschaften des Outsourcings limitiert sind. Sind einzigartige Kernkompetenzen im Spiel, sollte sich die Firma eher für nach innen-gerichtete Strategien entscheiden (Hoecht and Trott, 2006).

Als einzige Ausnahme für Outsourcing Maßnahmen führen die Autoren jene Situation an, in der starke soziale Bände zwischen dem Unternehmen und dem



Anbieter bestehen und man sich auf die Beraterfirma absolut verlassen kann (Hoecht and Trott, 2006).

## **2.7. Strategisches Outsourcing und das Risiko der Verbreitung (best practice)**

Strategisches Outsourcing unterscheidet sich im Gegensatz zum traditionellen Outsourcing darin, dass man bei der strategischen Variante Vorteile erzielen möchte, indem man gesamte Geschäftsbereiche auslagert und damit in gewisser Weise offenlegt. Selbst die Freigabe von Kernkompetenzen wird bei dieser Form miteinbezogen, um neue Vorsprünge im Unternehmen zu kreieren und damit intern, oder auch extern die bestmögliche Lösung zu erreichen (Quelin and Duhamel, 2003).

Die Kernkompetenzen werden beim strategischen Outsourcing nicht geschützt. Es wird ein ungehinderter Zugriff durch alle vernetzten und an den Kollaborationen teilnehmenden Unternehmen ermöglicht. Somit wird sichergestellt, dass etwaige Hindernisse für die fortschreitende Innovation beseitigt werden (Hoecht and Trott, 2006).

Weiters charakterisiert sich strategisches Outsourcing dadurch, dass über einen kurzen Zeithorizont die Zusammenarbeit mit vielen verschiedenen Partnern gesucht und bevorzugt wird (Da Rold, 2001). Im Unternehmen werden wenige Schutzmaßnahmen bezüglich der internen Kernkompetenzen und Funktionen gegenüber Außenstehenden getroffen (Hoecht and Trott, 2006). Im Gegensatz dazu findet man bei traditionellem Outsourcing eher wenige Dienstleister, mit denen exklusive Verträge, über meist lange Zeitperioden abgeschlossen werden, bei deren Ablauf eine maßgeschneiderte Lösung erwartet, bzw. vorausgesetzt wird (Da Rold, 2001).

Hoecht und Trott zeigen ein paradoxes Verhaltensmuster beim strategischen Outsourcing auf: Auf der einen Seite würde man für strategisches Outsourcing ein hohes Maß an Vertrauen benötigen, da mitunter heikle Informationen preisgegeben werden, auf der anderen Seite finden Unternehmen in den kurzzeitigen Verträgen keine Möglichkeit vor, ein adäquates Vertrauensverhältnis mit dem Servicedienstleister aufzubauen. Außerdem ist in diesen Verträgen ein weit kleineres Maß an Beteiligung, bei gleichzeitigem Eingehen höherer Risiken vorgesehen, wie es beispielsweise im traditionellen Outsourcing der Fall ist. Die zu beachtenden Risiken und Gefahren bestehen zum einen in der Diffusion sensibler Informationen, aufgrund des Zugangs mehrerer Partner, und zum anderen in einem Abhängigkeitsverhältnis des Unternehmens mit dem Servicedienstleister, wobei es hier auch möglich ist, das Fachwissen und die Fähigkeiten rund um die Kernkompetenzen gänzlich an den Dienstleister zu verlieren. Weiters sprechen Hoecht und Trott von der Gefahr, dass das Unternehmen ihre Fähigkeit verliert, neue Chancen und Gelegenheiten zu erkennen, um diese dann in weiterer Folge ausbauen zu können (Hoecht and Trott, 2006).

Die Rolle des Serviceanbieters ist bei Outsourcing Verträgen von entscheidender Wichtigkeit, wobei aber zu beachten ist, dass nicht nur der Wissensumfang und die Expertise bei der Wahl eines Anbieters ausschlaggebend ist, sondern auch das Maß an Vertrauen, das entgegen gebracht werden kann.

Einige Gefahren aufgrund einer schlechten Wahl beschreibt Earl. Er spricht davon, dass essentielles Wissen durch den Outsourcing Prozess verloren gehen kann und dem Serviceanbieter zu Gute kommen könnte. Es kann aber auch vorkommen, dass der Outsourcing Anbieter nicht in der Lage ist, die gewünschte führende Technologie bereitzustellen (Earl, 1996).

Aber auch wenn der Anbieter über die versprochene Technologie verfügt, könnte es passieren, dass er dieses Wissen und die Fähigkeiten anderen Kunden weiterverkauft, bzw. diesen zur Verfügung stellt. Die Gefahr besteht darin, dass

eine führende und innovative Technologie in diesem Fall sehr schnell zu einem Standard degradiert werden könnte. Dieses Problem verweist aber auf das eigentliche Dilemma zwischen einem Unternehmen und dem Outsourcing Anbieter. Das Unternehmen verlangt exklusive und einzigartige Technologien vom Anbieter, um sich möglichst von den Konkurrenten abheben zu können. Der Anbieter, bzw. die Beraterfirma handelt aber auch als gewinnorientiertes Unternehmen per se, hat auch ein Interesse daran immer auf dem topaktuellsten und innovativsten Wissensstand zu bleiben und ist natürlich auch bestrebt, möglichst viele Kunden mit diesem Wissen zu versorgen. Damit erweist es sich für die Berater als sehr schwierig bis schier unmöglich, die erarbeiteten Geschäftslösungen und das dadurch gewonnene Wissen nicht auch für und bei anderen Firmen einzusetzen. Firmen können zwar dem Servicedienstleister vertraglich verbieten, die angebotene Lösung bei spezifischen Projekten weiter zu vermarkten, jedoch kann dies nur als kurzfristige Überbrückungsmaßnahme angesehen werden, die noch dazu nur bei greifbaren, bzw. materiellen Ausgangsleistungen angewendet werden kann. Für immaterielle Güter, wie z.B. Wissen an sich, ist diese Maßnahme völlig ungeeignet (Hoecht and Trott, 2006).

In Unternehmensnetzwerken, in denen mehrere Firmen zusammenarbeiten ist es ratsam, auch mehrere Dienstleisterfirmen hinzuzuziehen (Hoecht and Trott, 2006), um nicht in eine Abhängigkeit von nur einem Anbieter zu geraten.

Hat jede einzelne Firma einen Servicedienstleister, der wiederum kurzzeitige Beziehungen mit mehreren - auch in Konkurrenz zueinander stehenden Firmen - eingeht, so werden jegliche Informationsgrenzen gesprengt und das Auftreten von langzeitigen Bindungen und Verträgen mit den Serviceanbietern wird dadurch sehr eingeschränkt. Hoecht und Trott beschreiben in diesem Zusammenhang einen feststellbaren Wandel des Beziehungstypus mit Beraterfirmen vom „organisational insider“ zum „outside agent“. Durch die veränderten Bedingungen – die Firmen beschäftigen mehr Serviceanbieter, anstatt eines fixen Vertrages mit einer Beraterfirma - hat ein Unternehmen nun weniger Vertrauen in die einzelnen Beraterfirmen, erkennt aber gleichzeitig die Vorteile durch die erweiterte Vielfalt

und das erweiterte Wissenspotential, welches unter allen Anbietern, sowie deren Konkurrenten ständig ausgetauscht wird. Wieder kommt hier der Effekt des „levelling out“ zum Tragen, indem viele Kernkompetenzen und Unternehmensvorteile, durch den verbreiterten Informationszugang, einerseits ihre Einzigartigkeit verlieren, andererseits aber für die Gesamtindustrie Vorteile und Wissensvorsprünge bringen kann (Hoecht and Trott, 2006).

Ein Unternehmen ist bestrebt den eigenen Wettbewerbsvorteil zu schützen, was sich – besonders durch den Einsatz von mehreren Serviceanbietern –, als sehr schwierig erweist, da die gesamte Industrie von den Vorteilen der gemeinsamen Wissensakkumulierung und Wissensbeteiligung profitiert.

## **2.8. Diffusion and Degradation Risk – Das Risiko der Verbreitung und der Verminderung**

Das „Diffusion risk“ oder auch Diffusionsrisiko umschreibt die Verbreitung, bzw. Weitergabe von Informationen an Dritte. Damit wird meistens die Verbreitung des Wissens eines Unternehmens an einen, oder mehrere Lieferanten gemeint.

Das „Degradation risk“ steht für die Herabsetzung, bzw. zunehmende Schädigung der wirtschaftlichen Stellung, bzw. Wertigkeit eines Gutes, hervorgerufen durch höher spezialisierte Güter des Lieferanten.

Walker beschreibt die zwei Risiken anhand zweier Dimensionen. In der ersten Dimension hat der Lieferant näheren Kontakt zum Endverbraucher als zu dem Unternehmen. Eine Verminderung im Wert des Produktes kann also nur in den Arbeitsgängen zwischen der Firma und den Endverbrauchern stattfinden. Bei der zweiten Dimension handelt es sich um spezialisierte Güter des Lieferanten, welche in direktem Einfluss zu strategisch wertvollen Gütern der Firma stehen. Der Lieferant hat nahen Kontakt zum Unternehmen und verfügt auch über den Einblick in die Technologien des Unternehmens. Die Gefahr hierbei besteht darin, dass Wissen aus dem Technologie Bereich des Unternehmens zu

Konkurrenzunternehmen transferiert wird. Das Risiko der Verbreitung steigt mit zunehmendem Grad der Spezialisierung (Walker 1988).

Die Spezialisierung betrifft sowohl die Güter des Lieferanten, als auch die Güter der Firma selbst (Vgl. Teece 1986). Natürlich erhöhen sich dadurch auch die Transaktionskosten, wenn man versucht, dieses Risiko beispielsweise durch Sicherheitsklauseln zu vermeiden, bzw. einzugrenzen.

Im Falle einer Spezialisierung der Güter des Lieferanten ist sowohl die Gefahr der Aneignung, als auch die der Verbreitung gegeben. Wobei nochmals gesagt sein soll, dass das Risiko einer Aneignung auch problemlos ohne Spezialisierung auftreten kann (Walker, 1988).

Als Vorkehrungen gegen das Verbreitungsrisiko schlagen die Autoren Rumelt und Teece Vorsichtsmaßnahmen, wie z.B. Stillschweigungsvereinbarungen vor, welche ohne Zweifel mit zusätzlichen Kosten verbunden sind (Rumelt 1987; Teece 1987).

## **2.9. Appropriation Risk – Das Risiko der Aneignung**

“Appropriation Risk” steht für die Aneignung von Wissen durch Dritte. In den meisten Fällen eignet sich der Lieferant dank des engen Kontakts zum Unternehmen fremdes Wissen an.

„The potential for decline in equitable exchange relationships is called appropriation risk“ (Walker, 1988, p 64).

Ein Unternehmen besitzt strategische Güter („strategic assets“), welche sich als zugehörige Güter des Kerngeschäftsbereichs auf den Wettbewerbsvorteil auswirken können, aber auch Güter oder Tätigkeiten welche nicht direkt das Kerngeschäft betreffen. Letztere Güter bezeichnet Walker als „operations“. Es gibt mehrere Möglichkeiten mit dem strategischen Wert der Güter umzugehen.

Manager können die Wichtigkeit der jeweiligen Güter anhand des strategischen Wertes für das Unternehmen festlegen. Die Mehrheit der Theorien über den strategischen Wert ist der Auffassung, dass Firmen vorrangig strategische Güter besitzen. Entweder erkennen die Manager den strategischen Wert der Güter, oder aber sie ignorieren diesen, unabhängig ob bewusst, oder unbewusst. Der Wert des Gutes wird durch Einschätzen der voraussichtlichen Wertschöpfung festgelegt. Dieser ist also von der subjektiven Einstellung des Managers abhängig, wodurch die Bewertung unterschiedlich ausfallen kann. Güter mit einem hohen strategischen Wert werden durch den Einsatz von Gütern mit einem niedrigeren Wert unterstützt (Walker, 1988).

Wenn Güter einen niedrigeren strategischen Wert aufweisen, sind sie aber auch leichter zu kopieren, bzw. zu imitieren und sie können auch leichter ersetzt werden, während sich Güter mit hohem strategischem Wert konträr verhalten (Vgl. Dierickx and Cool 1987).

Der Unternehmer kann Güter mit niedrigem strategischem Wert kaufen, oder auch selbst weiter entwickeln, um aufgrund der Skalenerträge einen Größenvorteil zu erlangen. Diese Güter können dann unter dem Marktpreis angepriesen werden. Falls aber die strategisch niedrigen Güter für die Erzeugung der strategisch wertvollen Güter notwendig sind, bleibt der externe Markt für minderwertige, strategische Güter verschlossen (Walker, 1988).

Die Spezialisierung von Gütern des Lieferanten kann sich auch auf den Abnehmer, bzw. Käufer auswirken. Durch hohe Umrüstkosten beim Abnehmer kann hier eine Abhängigkeit entstehen, welche ein opportunistisches Verhalten des Lieferanten mit sich ziehen könnte (Vgl. Klein, Crawford and Alchian 1978; Monteverde and Teece 1982). Das Risiko der Aneignung hängt also mit der Stellung, bzw. Wertigkeit und der Bereitstellung der Güter des Lieferanten, in Verbindung mit dem Abnehmer zusammen. Das Risiko entsteht durch das Abhängigkeitsverhältnis des Unternehmens zu seinen Lieferanten (Walker, 1988).

*Beispiel:* In einem neuen Markt versucht ein Unternehmen einen möglichst großen Marktanteil zu bekommen. Hierbei kommt es vor allem auf die richtigen Lieferanten an. Für das Unternehmen ist dann eine kurze Lieferzeit bedeutend und die Geschwindigkeit wird so zu einem strategischen Merkmal. Aufgrund dieser gezielten Anforderung ist es möglich, dass der Lieferant die Preise anhebt, wodurch das Konfliktpotential zwischen Unternehmer und Anbieter ansteigen könnte. Weiters kann sich ein bestimmter Lieferant aufgrund eines vorteilhaften Standortes, oder seiner bekannten Handelsbezeichnung besonders für ein Unternehmen eignen. Das Unternehmen befindet sich dann gewissermaßen in einer Zwangslage, wenn es sich für den optimalen Lieferanten entscheiden muss (Walker, 1988).

Es entstehen dem Unternehmen zusätzliche administrative Kontrollkosten - betroffen sind die Abteilungen Einkauf, Technik, Qualitätswesen und Produktionsplanung - um ein mögliches opportunistisches Verhalten des Lieferanten abzuwenden (Walker, 1988).

Je größer die Spezialisierung der Güter, desto höher fällt auch der strategische Wert der Güter aus und desto höher sind auch die anfallenden Transaktionskosten (Walker, 1988).

Das Risiko der Aneignung hängt nach Walker von dem intrinsischen, strategischen Wert der Ware ab und davon, wie sehr diese - im Vergleich zu der Gesamtpalette des Unternehmens, bestehend aus strategischen und nicht strategischen Gütern - beim Lieferanten noch spezialisiert und veredelt wird. (Walker, 1988).

## **2.10. Information leakage – Der Verlust von Informationen**

Dieses Risiko gewinnt immer mehr an Bedeutung, da die Notwendigkeit zur Zusammenarbeit - welche automatisch den Austausch von Daten zur Folge hat - zwischen Unternehmen, bzw. Lieferanten gestiegen ist, um im Markt

wettbewerbsfähig zu bleiben. Heutzutage ist es oft unumgänglich in Bereichen wie Forschung und Entwicklung mit mehreren Unternehmen zu kollaborieren, besonders wissensintensive Branchen sind davon betroffen. Dabei ist es erforderlich, dass Wissen zwischen den Firmen ausgetauscht wird. Lincoln und Ahmadjan (Lincoln and Ahmadjan, 1998) deklarieren eine offene Kommunikation und die gemeinsame Benutzung von Wissen als Schlüsselfaktoren für die Wissensakquirierung, bzw. Wissensgewinnung (Hoecht and Trott, 2006). Aber auch Inkpen und Dinar (Inkpen und Dinar, 1998) tendieren zu einer Allianzbildung zwischen Unternehmen, um Wissen untereinander auszutauschen. Jedoch kann eine zu offene Kommunikation nicht nur Vorteile bringen, besonders im Kontext mit sensitiven Daten. Dies erläutert auch Norman (Norman, 2004), in seiner Arbeit und weist auf etwaige Informationsverluste (information leakage) in den Unternehmen hin. Gerade Allianzen, bzw. Partnerschaften im Forschungs- und Entwicklungsbereich fordern ein reibungsloses Funktionieren der internen Kommunikation, um Fortschritte zu erzielen. Um zu verhindern, dass sensible Daten nicht an Unbefugte, bzw. Unbeteiligte Personen gelangen, bedarf es einer effizienten Kontrolle. (Hoecht and Trott, 2006)

Dies kann z.B. mit geeigneten Anordnungen hinsichtlich der Informationsflüsse passieren, oder auch mit entsprechenden Steuerungsstrukturen, sowie Management Instrumenten. Eine weitere Möglichkeit besteht darin, das Ausmaß der Informationsflüsse auf den Zweck der Partnerschaft zu beschränken (Oxley and Sampson, 2004).

Hoecht und Trott haben sich ein System überlegt, um die auftretenden Risiken besser einteilen zu können. Hierbei werden der Forschungsaufwand und die eingesetzte Technologie mit den möglichen Informationsverlusten verglichen, bei gleichzeitiger Aufzählung von Kontrollmaßnahmen für die jeweilige Situation. Die im Anschluss dargebrachte Tabelle 1 veranschaulicht dieses System genauer.



<b>Strategic orientation</b>	<b>Strategy</b>	<b>Level of info leakage risk</b>	<b>Key control means</b>	<b>Degree of control</b>	<b>Main source of risk</b>
<b>Inward-looking</b>	Internal "to make"	Low	Bureaucratic control	High	Own employees
	Acquisitive "to buy"	Low	Bureaucratic control and legal control	Medium-high	Employees
	Cooperative (joint ventures)	Medium	Legal control, trust	Medium	Employees and links of partner
	Cooperative (strategic alliance)	Medium-high	Legal control, trust	Medium-low	Employees and links of partner
<b>Outward-looking</b>	External "to outsource"	Principally high (but depends on core competencies and nature of industry)	Social control: reputation concerns, professional ethics and trust	Low	Service provider staff and consultants

Tabelle 1: Strategic Orientation, entnommen aus Hoecht and Trott, 2004, p. 398

Dieses Bezugssystem soll eine Art Entscheidungshilfe für Outsourcing Entschlüsse darstellen. Die Tabelle unterscheidet zwischen „outward-looking strategies“, d.h. nach außen gerichtete Strategien, wie z.B. Outsourcing Maßnahmen und „inward-looking strategies“, damit sind nach innen gerichtete Strategien gemeint, z.B. die Selbstherstellung, den Kauf, oder die Kooperation mit Allianzen (Hoecht and Trott, 2006).

Nach außen gerichtete Strategien sind - da ein gewisses Maß an Offenheit notwendig ist - die risikoreichsten Strategien, weshalb diese nach besonderen Sicherheitsvorkehrungen verlangen. Die Preisgabe von heiklen Informationen vom Unternehmen an den Lieferanten, bzw. an das Partnerunternehmen könnte im Extremfall auch in ein Abhängigkeitsverhältnis führen (Hoecht and Trott, 2006). Diese Abhängigkeit sei hier aber nur beiläufig erwähnt und wird in einem eigens dafür vorgesehenem Kapitel für sich behandelt.

Wie schon angedeutet gibt es einige Maßnahmen, um mit diesen Risiken zu verfahren, bzw. umzugehen. Hoecht und Trott kategorisieren hierfür die

verschiedenen Strategien, um für jede einzelne die jeweils wirkungsvollste Methode einsetzen zu können.

Bei *nach innen-gerichteten Strategien*, z.B. „to make strategy“ ist die Wahrscheinlichkeit gering, dass Informationen unerwartet und ungewollt an nicht Berechtigte, bzw. Außenstehende weitergegeben werden (Zucker et al., 1996). Um das Risiko jedoch weiter zu senken, schlägt Hoecht vor, in den Verträgen der Mitarbeiter sog. Stillschweigevereinbarungen, bzw. Geheimhaltungsklauseln verankern zu lassen (Hoecht, 2004). Die am effektivsten durchgreifende Form von Kontrolle ist bürokratischer Natur. Die Aufgaben- und Verantwortungsbereiche sind genauestens aufgeteilt, die Abläufe und der Informationsbedarf sind festgelegt und in weiterer Folge werden auch die Informationsströme überwacht (Hoecht and Trott, 2006).

Das Unternehmen ist somit in der Lage die Mitarbeiter kontrollieren und überwachen zu können, ohne dabei auf die Verlässlichkeit und Seriosität der Mitarbeiter vertrauen zu müssen (Garsten and Grey, 1998).

Die bürokratische Kontrolle eignet sich ausgezeichnet, um das Risiko eines ungewollten Informationsverlustes (information leakage) abzuwenden, bzw. zu minimieren. Diese Methode erfordert aber auch die höchsten Opportunitätskosten auf dem Forschungssektor und sollte nur für Routinetätigkeiten eingesetzt werden, bzw. in Bereichen, welche nicht direkt den Wettbewerbsvorteil beeinflussen, oder betreffen (Hoecht and Trott, 2006).

Bei einer *Kaufstrategie* („to buy strategy“) entscheidet sich das Unternehmen entweder dafür, Produkte oder Service-Leistungen einzukaufen, oder gleich ein ganzes Unternehmen zu akquirieren. Dies ist ratsam, wenn die hausinterne Entwicklung zu kostenintensiv, oder zu langsam ablaufen würde. Der Vorzug einer Akquirierung liegt darin, dass das Unternehmen Maßnahmen der bürokratischen Kontrolle ausüben kann, bei gleichzeitiger Ausnützung der Vorteile einer Internalisierung. Die Akquirierung einer ganzen Organisation wird besonders dann empfohlen, wenn das Unternehmen wenig Expertise auf einem

Gebiet besitzt und sich mit dem Kauf eines Unternehmens das relevante Wissen auf einen Schlag aneignen könnte. Das Risiko hält sich dabei in Grenzen, da durch die Internalisierung des neuen Bereiches die schon erwähnten bürokratischen Kontrollmaßnahmen zum Einsatz kommen können (Hoecht and Trott, 2006). Eine Gefahr, die das Unternehmen bei Übernahmen fremder Firmen allerdings beachten sollte, sieht von Krogh (von Krogh et al., 1994) in der Gewinnung der neuen Mitarbeiter. Diese müssen dazu motiviert werden, auch für den neuen Eigentümer weiter zu arbeiten. Wie sich die neuen Mitarbeiter gegenüber der neuen Firmenleitung verhalten, hängt auch viel von den Bedingungen und Konsequenzen der Übernahme ab, welche die neuen Mitarbeiter vorfinden und natürlich von den dort gebotenen Konditionen. Im Normalfall geht das Management davon aus, dass die übernommenen Mitarbeiter ihren Verpflichtungen nachkommen werden. Zur Sicherheit sollte aber das Verhalten der neuen Angestellten immer im Auge behalten werden, sodass weder die Unternehmensziele in Gefahr sind, noch die Moral der Firma untergraben wird (Hoecht and Trott, 2006).

Mit *genossenschaftlichen*, bzw. *gemeinsamen Strategien* („cooperative strategy“) sind meist Joint-Ventures, oder Strategische Allianzen zwischen zwei und mehreren Firmen gemeint (Hoecht and Trott, 2006).

Joint Venture Vorhaben bedürfen eines hohes Maßes an gegenseitigem Vertrauen (Hoecht and Trott, 2006). Die Unternehmen stehen vor der Wahl entweder bürokratische Kontrollmaßnahmen, oder einen vertrauensbasierten Kontrollansatz zu implementieren (van der Meer-Kooistra and Vosselman, 2000). Der vertrauensbasierte Ansatz wird dann angeraten, wenn die Firma hoch spezifische Güter und Dienstleistungen vertreibt, nur wenige Transaktionen über einen langen Zeithorizont vornehmen muss und der Ertrag, sowie die Sicherheitskosten schwer einzuschätzen sind. Bei diesem Ansatz ist es wichtig, dass beide Partner einander vertrauen können und offen miteinander umgehen (Hoecht and Trott, 2006).

Die bürokratische Kontrolle basiert auch bis zu einem gewissen Teil auf Vertrauen. Durch die Vorhersehbarkeit des Outputs und der eingegrenzten

Eventualitäten, oder Ungewissheiten wird das Verhalten des Partners besser einschätzbar und kontrollierbar (van der Meer-Koistra and Vosselman, 2000). Besonders bei asymmetrischen Machtverteilungen tendieren die einflussreicheren Firmen zu bürokratischen Kontrollmethoden, um ihre wirtschaftliche Vormachtstellung besser ausspielen zu können. Bei Entscheidungen kann sich das positionstärkere Unternehmen aufgrund der Abhängigkeit leichter durchsetzen (Hoecht and Trott, 2006).

Bei *nach außen gerichteten Strategien* („to outsource strategy“) wie dem *Outsourcing* kommt es nicht mehr so sehr auf die Organisationen an, mehr auf die einzelnen Arbeitskräfte, welche für die Outsourcing Dienstanbieter arbeiten. Solche Outsourcing Firmen haben meist ein enormes und überlegenes Wissenspotential, aufgrund der Erfahrung mit vielen anderen Unternehmen und Geschäftsfällen. Die Firmen betreuen meist nicht nur ein Unternehmen, sondern sind auch in der Lage sich mehrerer Firmen simultan anzunehmen. Aufgrund dieser Tatsache ist es den Beratern der Outsourcing Firma - durch die Einsichtmöglichkeiten in das zu betreuende Unternehmen - durchaus möglich, die gesammelten Informationen einem Konkurrenten zuzuspielen, um daraus Profit zu schlagen. Neben diesen betrügerischen Absichten besteht natürlich auch die Möglichkeit, dass Informationen unbeabsichtigt an Dritte (accidental disclosure) gelangen (Hoecht and Trott, 2006).

Eine direkte oder bürokratische Kontrolle wäre in solchen Fällen fehl am Platz, da sich die Arbeit der Beraterfirmen als schwer klassifizierbar, sehr unterschiedlich und als sehr vielfältig erweist. Geheimhaltungsklauseln und Abkommen über das Eigentum sind dagegen übliche Methoden, um das geistige Eigentum des Unternehmens zu schützen. Das Problem mit solchen Verträgen besteht nur in der Verfolgung und Beweisführung von Vergehen, bzw. vertraglichen Verstößen. Selbst in Fällen eines nachvollziehbaren Deliktes hat sich gezeigt, dass oftmals der entstandene Schaden nicht durch die erhängte Strafe ausgeglichen wird. Hoecht und Trott schlagen deshalb den Unternehmen vor, lieber auf Vertrauen und soziale Kontrollmaßnahmen, bzw. soziale Sanktionen zu setzen, anstatt

ineffektiver vertraglicher oder bürokratischer Regelungen (Hoecht and Trott, 1999). Obwohl Luhmann das Vertrauen an sich schon sehr früh mit einem „Sprung in die Dunkelheit“ (zitiert durch Hoecht and Trott, 2006, p. 401) vergleicht, (Luhmann, 1979) gibt es doch gute Gründe, warum das Vertrauensverhältnis zwischen einer Firma und ihrem Outsourcing Dienstleister gegenüber lohnenswert erscheint. So ist es z.B. für den Dienstleister essentiell, dass sein Ruf oder seine Reputation nicht durch opportunistische Verhaltensweisen gefährdet wird. Dasselbe gilt auch für selbstständige Consulter, die wie auch die Beraterfirmen ein Interesse an der Internalisierung ihrer Handlungsweise haben, um auch zukünftige Aufträge zu bekommen (Hoecht and Trott, 2006).

Anderson-Gough drückt es unter anderem sprichwörtlich aus und meint, dass man sich so sozial und adäquat benehmen und verhalten sollte, wie man es auch von anderen erwarten würde (Anderson-Gough et al., 1998). Kimball verknüpft die Vertrauenswürdigkeit mit der Professionalität (Kimball, 1992), d.h. wie sehr man einem Unternehmen vertrauen kann, resultiert aus dem professionellen Auftreten der Firma.

Personenbezogen kann man sagen, dass Manager – welche in bürokratischen Organisationen arbeiten – je nach sozialer Herkunft anfänglich mehr oder weniger Bereitschaft zu Vertrauen mitbringen. Anschließend erfolgt eine Zuteilung gemäß jeweiliger sozialer Stellung oder Schicht (Hoecht and Trott, 2006). Die Manager werden zu einem gewissen Teil auch durch die Unternehmenskultur und die Position mitgeprägt.

Aufgrund der Entwicklungen – ab den Neunziger Jahren - zu immer flexibler werdenden Organisationen post-bürokratischer Natur, sehen Garsten und Grey immer weniger Bindungen zwischen Managern und Firmen. Trotzdem müssen sich die Professionalisten gegenüber ihrem Arbeitgeber als vertrauensvoll und verlässlich erweisen (Garsten and Grey 1998). Um das Vertrauen nicht zu verlieren schlägt Grey vor, eine eigene Karriere als „project of the self“ einzuschlagen und den professionellen Erwartungen nachzukommen (Grey,

1994). Um dabei nicht in einem Unternehmen festzusitzen, oder besser „anzuwurzeln“, sollten die Manager den Grundsatz der Selbst-Beherrschung und -Kontrolle sowie der Selbstkenntnis, gepaart mit einem professionellen Auftreten, nicht vergessen. Diese Verhaltensregeln tragen dazu bei, im heutigen flexiblen Berufsleben auch andere Betriebe kennen zu lernen, ohne dabei die eigene Glaubwürdigkeit einbüßen zu müssen (Hoecht and Trott, 2006).

Die Vertrauenswürdigkeit eines Beraters, oder Consultants hängt aber auch von seiner beruflichen Stellung, oder „boundary position“ ab. So gesehen werden sog. „insider“, welche meist eine Festanstellung im Unternehmen genießen, als vertrauensvoller eingestuft, im Gegensatz zu sog. „outside agents“, welche keine gefestigten sozialen Verbindungen zu Organisationen aufweisen. Aufgrund dieser Tatsache wird das Vertrauen, besonders bei langfristigen Arbeitsbeziehungen, eher den Insider-Beratern zugesagt, obwohl der soziale Bezug in strategischen Outsourcing Beziehungen langsam unter Druck gerät. Dies rührt auch daher, dass das Verhalten der Berater nun mehr von der Verinnerlichung, bzw. Umsetzung professioneller Normen abhängt, als von sozialen Bündeln (Hoecht and Trott, 2006).

### **2.11. Choosing to outsource at the wrong time in a market's evolution – Die Wahl eines ungeeigneten Zeitpunktes für Outsourcing Maßnahmen bezogen auf die aktuelle Marktsituation**

Für ein Unternehmen gibt es nicht nur interne Faktoren, wie z.B. die eigenen Ressourcen, oder das Wissenskapital, sondern auch externe Faktoren und Einflussgrößen, wie z.B. die aktuelle Marktsituation, welche es zu kennen und zu beachten gilt.

Eine Firma muss einerseits über die momentane Lage und Entwicklung in der jeweiligen Branche bescheid wissen und auch über mögliche Trends und

Richtungen, welche Änderungen nach sich ziehen könnten. Dies ist besonders für die technologischen Märkte mit ihrem hohen Entwicklungstempo essentiell (Leavy, 2004).

Die gefährlichste Situation tritt nach Leavy genau dann ein, wenn der Markt in die nächste Phase wechselt, in welcher sich die Mehrheit der Kunden vom Produkt mehr Funktionalität wünscht. Die kritische Phase endet erst zu dem Zeitpunkt, in welchem sich der Großteil der Kundschaft mit den angebotenen Features überfordert fühlt, denn dann geraten Aspekte, wie z.B. die Technologie eines Gutes, in den Hintergrund. Werte wie der Preis, die Schnelligkeit, die Zufriedenheit der Kunden, sowie die Anpassungsfähigkeit zählen dann bedeutend mehr als die Technik und das Erzeugnis mutiert zur Massenware. Die Strategen des auslagernden Unternehmens müssen sich genau über die momentane Position in der Wertschöpfungskette im Klaren sein (Leavy, 2004), um diesen entscheidenden Übergang ihres Produktes keinesfalls zu verschlafen.

Ein Beispiel für einen zu früh gewählten Zeitpunkt wäre das Unternehmen IBM, welches einen Teil des Computersektors vorzeitig auslagerte, da IBM Strategen eine Verlangsamung des Fortschritts durch Apple Computer fürchteten, bzw. diesen verhindern wollten. Durch die von IBM durchgeführte Auslagerung wandte sich die zum damaligen Zeitpunkt auf die Funktionen und Technologie fixierte Nachfrage am Markt hauptsächlich an Intel und Microsoft. Als sich der PC schließlich zur Massenware entwickelte, konnte die Firma Dell mit den eigenen Produkten punkten, aufgrund des stark ausgeprägten Customer relationship management, welches die Kundenwünsche effizient befriedigen konnte. Dell konzentrierte sich ausschließlich auf jene Marktphase, in der die technologische Nachfrage bereits abgenommen hatte (Leavy, 2004).

Diese Strategie beschert dem Unternehmen auch heutzutage noch großen Erfolg in der PC- und Serverbranche und es gibt auch Überlegungen dieses Modell auch im Sektor für Tintenstrahldrucker anzuwenden, in welchem Marktführer Hewlett Packard immer noch auf die überlegene technologischen Fähigkeiten setzt (Leavy, 2004).

Den idealen Zeitpunkt um mit dem Outsourcing Vorgang zu beginnen beschrieb Maurice O'Connell, Materials Director von Hewlett Packard, welcher in einem Gespräch mit Brian Leavy im Juli 2004 die wichtigsten Fakten aus der Praxis präsentierte. Es ist für Unternehmen außerordentlich wichtig selbst zu erkennen, wenn man Produkt-, Prozess-, oder Leistungseinbußen verzeichnet, bzw. ist es von hoher Wichtigkeit selbst festzustellen und zu analysieren, ob Konkurrenten mit ihren Produkten am aufsteigenden Ast sitzen und vielleicht sogar erheblich an Marktanteilen zulegen. Man sollte sich immer die Frage stellen, ob die angebotenen Produkte mit den vorausgesetzten, oder erwarteten Werten und Wünschen des Kunden einhergehen, oder ob es Diskrepanzen gibt. Der Unternehmer muss den richtigen Zeitpunkt abwarten, um das Produkt endgültig aus der Produktion zu nehmen. Dieser ist gegeben, wenn das alte Produkt einen Ertragsrückgang verzeichnet, oder etwaige Verbesserungsmaßnahmen als nicht mehr lohnenswert betrachtet werden können, bzw. bei den Kunden nicht mehr ankommen. Dann ist der Zeitpunkt gekommen, in dem sich das Erzeugnis zur Massenware entwickelt. Spätestens in dieser Phase sollte das Unternehmen an Umstrukturierungen in der Produktion denken, z.B. könnte ein zukünftiges Outsourcing Projekt besprochen werden (O'Connell, 2004).

Auf der einen Seite kann ein Unternehmen durch Outsourcing Maßnahmen stark profitieren, die eigene Wettbewerbsfähigkeit stärken und seine Wertschöpfung erhöhen. Auf der anderen Seite sollten sich die Manager aber immer bewusst sein, dass der richtige Zeitpunkt über Erfolg oder Misserfolg mitentscheiden kann. Erhebliche Risiken können auch durch die falsche Auswahl der auszulagernden Fähigkeiten, Kompetenzen und Qualifikationen entstehen (Leavy, 2004).

## **2.12. Lack of information – Das Fehlen von Informationen**

Bei diesem Risiko ist das Unternehmen verwundbar, weil es keinen Zugang zu wichtigen Marktinformationen, oder entscheidenden Informationen von Seiten



des Lieferanten bekommen kann. Als Beispiel führen Quinn und Hilmer hier einen Lieferanten an, welcher Rohstoffprobleme erwartet, diese Information aber nicht dem Kunden, bzw. Abnehmer weitergibt. Bei Eintreten des Engpasses wäre es für den Abnehmer zu spät, in letzter Minute den Lieferanten zu wechseln. Ein ähnliches Problem für das Käuferunternehmen ergibt sich, wenn der Lieferant über ein spezifisches, bzw. einzigartiges Informationssystem verfügt, welches ihn in die Lage versetzt, einen Informationsvorsprung zu erzielen. Als Beispiel führen die Autoren Großhändler, Einzelhändler, Marktforschungsfirmen, Softwareunternehmen, oder Spezialisten, welche über Informationen verfügen, die dem einzelne Käufer weder zugänglich sind, noch wäre er im Stande, diese Daten selbst zu erstellen (Quinn and Hilmer, 1994).

Gesetzt des Falles wäre der Lieferant in der Lage, dank der vorhandenen Informationen, monopolartige Preise zu veranschlagen, denn selbst eine höher veranschlagte Auszeichnung könnte für ein Käuferunternehmen immer noch günstiger erscheinen, als die interne Herstellung der Serviceleistung, bzw. die Nachkalkulierung der Preisinformation. Natürlich gibt es viele verschiedene Leistungsanbieter, jedoch würde es sich nicht rentieren, den jeweiligen Fortschritt der verschiedenen Anbieter permanent zu überwachen (Quinn and Hilmer, 1994).

Ein weiteres Beispiel für ein asymmetrisches Informationsverhältnis ist das Computerwesen. In den frühen Anfangsjahren des Computers wurde die Produktion gänzlich intern abgewickelt, da die Hersteller viel mehr an Wissen und Informationen besaßen, als die Käufer, die es größtenteils versäumten, die Hersteller, bzw. Verkäufer zu beurteilen, bzw. zu überwachen. Heutzutage kann man als Computerfirma sehr viel leichter Produkte outsourcen, da sich der Informationsstand der Käufer in Sachen Technik und Softwarewissen deutlich verbessert hat und somit ausreicht, um Bewertungen über externe Lieferanten abzugeben (Quinn and Hilmer, 1994).

### **3. Risikomanagement bei Outsourcing Entscheidungen**

#### **3.1. Risikoeinschätzung, -bewertung und Risikomanagement**

Es gibt kaum einen Markt oder eine Branche, welcher/e für Unternehmen völlig risikofrei zu betreten ist. Es gibt kaum Entscheidungen welche für Firmen völlig gefahrlos, oder risikolos zu treffen sind. Jede Wahl, bzw. jeder Entschluss zieht Folgen für das Unternehmen mit sich (Aubert et al., 2001).

Outsourcing ist ein beliebtes Mittel für Manager um die Kosten zu senken, bzw. einzusparen, Skaleneffekte, bzw. Größenvorteile auszunutzen, einen Zugang zu speziellen Ressourcen zu erhalten, oder neue unternehmerische Vorhaben umzusetzen (Gupta and Gupta, 1992; Huff, 1991). Jedoch gibt es zu bedenken, dass Outsourcing Verträge, wie auch ähnliche vertragliche Arrangements, besonders risikobehaftet sind und adäquater Maßnahmen bedürfen, um sich vor den Gefahren und Risiken, z.B. einer abnehmenden Serviceleistung, eskalierenden Kosten, einem Verlust an Wissen, Kompetenzen und Fachwissen, zu schützen (Earl, 1996; Gack, 1994).

Aus den eben genannten Gründen ist es für Anwender von Outsourcing Verträgen unumgänglich, sich um ein effektives Risikomanagement zu bemühen, welches im Stande ist, Gefahren und Risiken zu erkennen und zu bewerten, und natürlich auch angemessene Maßnahmen für die Vorbeugung und Bekämpfung zu setzen. Es gibt auch einige ausgefeilte Frameworks und Applikationen, welche sich mit dem Risikomanagement befassen. Bevor diese nun näher erläutert werden, ist es notwendig die Risiken zu analysieren, um sie später einordnen zu können.

Da der Erfolg in vielen Bereichen und Branchen vom richtigen Umgang mit Risiken abhängt, hat man sich schon aus den unterschiedlichsten Blickrichtungen

mit dem Risikomanagement auseinandergesetzt. Nennenswert wären da die Versicherungsbranche, die Medizin, die Unternehmensforschung, die Ingenieurwissenschaften, das Management an sich und noch einige mehr. Erfahrungsgemäß analysiert jede Branche nur die Risiken, welche für den eigenen Bereich relevant sind. Dabei kann es vorkommen, dass die auftretenden Risiken in verschiedenen Branchen unterschiedlich eingeordnet und auch unterschiedlich mit ihnen verfahren wird (Aubert et al., 2001).

Aubert hat in seinem Artikel über Risiken im IT Bereich eine übersichtliche Darstellung von Risiken für die verschiedensten Bereiche erstellt, um zu zeigen wie unterschiedlich mit ihnen umgegangen, bzw. verfahren wird (Aubert et al., 2001).

### **3.2. Management Ansätze**

Besonders für große Unternehmen ist es beinahe selbstverständlich, durchdachte Managementsysteme und ausgeklügelte Techniken für die verschiedenen Abteilungen, parat zu haben. Die dazu benötigten Modelle kommen aus unterschiedlichen Bereichen, wie z.B. dem Finanz- oder Versicherungssektor, der Immobilienbranche, oder auch aus dem Baugewerbe. Für diese Branchen sind Joint Ventures schon lange kein Fremdwort mehr und man kann sich getrost auf die erfahrenen Anleitungen und Richtlinien verlassen, besonders wenn es um komplexere Beziehungen mit Partner Unternehmen geht. Die größten Anstrengungen liegen für Firmen in der Anpassung und Gewöhnung an die geänderten Umweltbedingungen, wie z.B. ein gesteigertes Größenverhältnis, eine Ungleichheit, bzw. Verschiedenheit und eine service-orientierte Einstellung der potentiellen, ausgelagerten Aktivitäten. Die geplante Adaptierung nach der Auslagerung, sollte nach Quinn und Hilmer einerseits auf eine noch professionellere und höher ausgebildete Einkaufs- und Vertragsverwaltungsgruppe fokussieren und andererseits sich auf ein erweitertes und verbessertes Logistik Informationssystem konzentrieren. Dieses System sorgt dann für eine bessere Verfolgung und Bewertung der Lieferanten, Anbieter und

Verkäufer und koordiniert auch Transportwege. Außerdem ist es für den Ablauf sämtlicher Service Transaktionen und Materialbewegungen zwischen Verkäufer bis zum Kunden zuständig. Die Informationstechnik unterstützt das moderne Logistikmanagement und gewährleistet durch den Einsatz von EDI-Systemen (Electronic Document Interchange) und MRP-Systemen (Materials requirements Planning) einen effizienten Ablauf (Quinn and Hilmer, 1994).

Genau solche Ansätze werden auch für das Handling service-basierter Aktivitäten gebraucht und genutzt. Aus dem Grund vernetzen viele Unternehmen ihre Computer direkt mit ihren Service-Anbietern und auch mit dem Topmanagement, dieses dient als Kontrollinstanz (Quinn and Hilmer, 1994).

Ein Beispiel aus der Praxis wäre das Unternehmen Apple, welches ein Netzwerk zwischen der hauseigenen Consulting Abteilung und der Public Relations Gruppe hergestellt hat. Der Vorteil liegt in der einmaligen Implementierung eines Software-Interfaces, welches eine ständige Kontrolle aller benötigten Abteilungen - wie Design, Finanz, Public Relations, Forschung und Entwicklung, Personal, u.v.m. - trotz unterschiedlichem Standort ermöglicht. Der nächste Schritt, um den gesteigerten Anforderungen des Outsourcing Prozess gerecht zu werden, besteht darin, die Kontrahierung und die Logistikaktivitäten auf ein gemeinsames, strategisches Level zu bringen. Das gleiche gilt für die Entwicklung wissensbasierter Systeme, welche gebraucht werden, um die internen Systeme und Prozesse des Unternehmens und auch die des Outsourcing-Anbieters erfassen und dokumentieren zu können (Quinn and Hilmer, 1994).

Neue Ansätze gibt es in diesem Zusammenhang durch ein Konsortium, geführt von den Firmen Digital Equipment, Ford, Texas Instruments, US West, Carnegie Group und Alcorp. Es wurde ein neues Softwaretool namens IMKA (Initiative for Managing Knowledge Assets) entworfen, welches auf den bestehenden Knowledge-Systemen DEC und TI aufbaut. IMKA macht sich viele Fähigkeiten von objekt-orientierten Programmen zu nutze, um unterschiedliches Wissen anzuhäufen, bzw. zu sammeln und auch so aufzubereiten, dass es vergleichbar wird. So wird es beispielsweise möglich, dass die verschiedensten angebotenen

Betriebsstätten weltweit nach beliebigen, vorher festgelegten Parametern - wie Manufacturing, Design, Kosten, Energieanforderungen u.v.m. – verglichen und sortiert werden können. Somit lässt sich in einem Bruchteil einer Sekunde feststellen, ob ein Standort, oder auch ein Anbieter geeignet ist, die notwendige Kapazität zu produzieren und möglichst kosten- und nutzenoptimal (Quinn & Hilmer, 1994).

Wie sich herausstellt, müssen Outsourcing betreibende Unternehmen sowohl ihre Informationssysteme, als auch das Top Management auf dem neuesten Stand halten. Aktualität spielt dabei eine entscheidende Rolle, da das interne Wissen im Umgang mit den Spezialisten der Anbieter unersetzlich ist. Ford hat gezeigt, dass durch aggressiv betriebenes, strategisches Outsourcing das eigene Wissen angereichert wird. Durch ein „best-in-class“ Programm zog Ford seine Kreise, um die besten Anbieter und Experten anzuheuern. Die Belohnung für die bewiesene Ausdauer waren neue Einsichten und neue Stimulationen (Quinn & Hilmer, 1994).

Ein weiterer, großer Vorteil dieser Informationssysteme ist die Tatsache, dass, wenn Führungskräfte in ständigem Kontakt mit den absoluten Experten bleiben, dies auch automatisch die Wahrscheinlichkeit erhöht, dass die Firma länger in der Branche bestehen kann. Das Argument dabei ist, dass man in der Lage ist, mit den besten Anbietern weltweit verhandeln zu können und nicht nur mit den besten der Stadt. Ein Nebeneffekt dabei ist, dass die Führungskräfte auf interne Anbietergruppen Druck ausüben können, sodass sie auch mit den besten Unternehmen mithalten können. So werden die internen Gruppen in Bezug auf die Konkurrenzfähigkeit gestärkt (Quinn & Hilmer, 1994).

### 3.3. Risikodefinitionen

- **Risk as an undesirable event – Risiko als unerwünschtes Ereignis**

Das Risiko gilt hier als mögliches, negatives Ereignis, welches bei Eintritt eine maßgebliche Gefahr für die Zukunft des Unternehmens darstellt (Levin and Schneider, 1997). Es ist also durchaus vorstellbar, dass es zu einem - für die Firma negativen - Vorfall kommt, man kann sich jedoch durch den Abschluss einer Versicherung dagegen absichern. Die Versicherung kompensiert dann den Schadensfall in Form einer Ersatzleistung. Das Unternehmen kann aber auch einen Krisen-, bzw. Notfallplan für solche Ereignisse ausarbeiten, welcher bei Eintritt eines Schadens verschiedene Pfade und Möglichkeiten vorschlägt (Aubert et al., 2001). Arrow gibt eine ähnliche Definition und sieht das Risiko als eine mögliche Reduzierung des Nutzens (Arrow, 1983).

- **Risk as a probability function – Risiko als Wahrscheinlichkeitsfunktion**

Hier konzentriert man sich nicht auf die negativen Auswirkungen der Risiken, sondern setzt sich mit den Wahrscheinlichkeiten des Auftretens auseinander. Ein Beispiel dafür ist die Medizin, die daran interessiert ist, wie wahrscheinlich verschiedene Erkrankungen vorkommen. Denn es wäre nicht sinnvoll, sich nur mit den Folgen und Auswirkungen von beispielsweise schweren Krankheiten auseinanderzusetzen, da die Konsequenzen oft irreversibel sind. Deutlich entscheidender ist aber, wie hoch die Chancen für einen etwaigen Ausbruch einer Erkrankung stehen und welche Einflüsse die Wahrscheinlichkeiten des Auftretens erhöhen (Aubert et al., 2001).

Versicherungsanstalten verwenden diesen Ansatz in einer abgewandelten Form und setzen Mortalitätstabellen ein, um die jeweiligen Wahrscheinlichkeiten auszurechnen. Wenn es um Lebensversicherungen geht, hat ein Klient mit hoher Lebenserwartungen gute Chancen für den Vertragsabschluss. Die Versicherung stuft den Vertrag dann als wenig risikoreich ein. Bei einem Klienten mit einer

niedrigen Lebenserwartung erhöht sich für die Versicherung die Wahrscheinlichkeit die Prämie auszahlen zu müssen, damit wird ein möglicher Vertrag mit diesem Kunden riskanter (Aubert et al., 2001).

- **Risk as a variance – Risiko als Abweichung, bzw. Streuung**

Diese Interpretation von Risiko kommt vor allem im Finanzsektor zur Anwendung. Das Risiko wird als Varianz, oder Streuung der Ergebnisse gesehen. Das Ausmaß der Streuung - ob sie positiv oder negativ ausfällt - gilt als Maßstab (Aubert et al., 2001). Levine definiert das Risiko als Volatilität eines Werts des Portfolios (Levine, 2000). Für den Manager gilt es nun, zwischen den Risiken und Erträgen, bzw. Erlösen zu entscheiden, bzw. diese abzuwägen. Je höher der erwartete Erlös ausfällt, desto eher sind Manager geneigt, eine höhere Volatilität zu akzeptieren (Aubert et al., 2001).

Idealerweise würde ein Portfoliomanager eine möglichst effiziente Zusammensetzung bevorzugen, wobei der höchste zu erwartende Erlös für ein gewisses Risiko erwartet wird: „the highest expected return for a given level of risk, and the lowest level of risk for a given expected return“ (Schirripa and Tecotzky, 2000, p.30)

- **Risk as expected loss – Risiko als erwarteter Schadensumfang**

Das Risiko als erwarteten Schaden zu sehen, entspricht der Sichtweise von Haftpflichtversicherungen. Das Risiko wird als Produkt einer Verlustfunktion und einer Wahrscheinlichkeitsfunktion definiert. Zur Veranschaulichung kann man Autoversicherungen heranziehen. Ereignet sich ein Unfall, berechnet die Verlustfunktion den Schadensumfang, deren Bandbreite von einem kleinen Blechschaden bis hin zu einem Totalschaden reicht. Die Wahrscheinlichkeitsfunktion errechnet die Chancen, ob sich ein Unfall zutragen wird (Aubert et al., 2001). Der erwartete Verlust ist dann das Produkt beider Funktionen und stellt so das Risiko dar (Bowers et al., 1986).

Aufgrund von vergangenen Daten und Informationen lassen sich Rückschlüsse auf die Wahrscheinlichkeit des Eintretens eines unerwünschten Ereignisses ziehen (Linerooth-Bayer and Wahlstrom, 1991). Dies ist jedoch nicht auf allen Gebieten möglich und es erweist sich als schwierig, Wahrscheinlichkeiten aufgrund von ausgewerteter Daten und Informationen zu errechnen (Barki, Rivard and Talbot, 1993). Aus diesem Grund bauen viele Methoden zur Bewertung von Risiken auf Annäherungen und Schätzungen auf, in welchen sie Faktoren, die das Auftreten eines Ereignisses beeinflussen können, mit einbeziehen (Anderson and Narasimhan, 1979; Boehm, 1991; Barki et al., 1993).

Kennt man alle beeinflussenden Faktoren, setzt das Risikomanagement eine Methode ein, welche den Verlust des unerwünschten Ereignisses möglichst einschränken soll. Natürlich wird es vorgezogen, die Wahrscheinlichkeit des Auftretens selbst zu schmälern, indem man versucht, die Risikofaktoren zu reduzieren. Die Wahrscheinlichkeitsverteilung, - wie auch die beeinflussenden Faktoren - werden für die Evaluierung der Risiken herangezogen (Aubert et al., 2001).

### **3.3.1. Endogenous and Exogenous Risk - Endogene und exogene Risiken**

Aubert präsentiert in seinem Artikel eine weitere Möglichkeit der Klassifizierung von Risiken, nämlich die Einteilung in exogene und endogene Risiken. Über exogene Risiken hat der Mensch weder Einfluss, noch kann er sie kontrollieren. Demnach zeigen auch keinerlei gesetzte Maßnahmen Wirkung auf das auslösende Ereignis, dieses kann also nicht gänzlich abgewendet werden. Als Beispiele nennt Aubert Naturereignisse, wie Erdbeben oder Hurrikans. Die Menschen können nur mitwirken, wenn es um den Schadensumfang geht, d.h. sie können durch beispielsweise bauliche Standards und Maßnahmen, sowie Bauvorschriften das Schadensausmaß eines Hurrikans beschränken, jedoch haben sie keinen Einfluss auf das Geschehen von Naturkatastrophen (Aubert et al., 2001).



Im Gegensatz dazu sind endogene Risiken von menschlichen Handlungen abhängig. Aubert führt als Beispiel einen Autounfall an, bei welchem ein Großteil des Risikos endogen ist, da ein Unfall sehr stark von dem Verhalten und dem Reaktionsvermögen des Fahrers abhängig ist. Es besteht aber auch ein exogener Risikoanteil, da der Fahrer selbst keine Kontrolle über das Verhalten anderer Verkehrsteilnehmer hat (Aubert et al., 2001).

Der Fahrer beeinflusst aber die Verlustfunktion, da es von ihm abhängt ob er sich ein teures, oder ein billiges Fahrzeug zulegt. Aufgrund dieser Tatsache gibt es bei Fahrzeugversicherungen immer einen Selbstbehalt, um sicherzugehen, dass der Fahrzeuginhaber stets bestrebt ist, das endogene Risiko zu minimieren und in dieser Absicht mit größter Vorsicht vorgeht und handelt (Aubert et al., 2001).

Ob es sich nun um ein endogenes, oder exogenes Risiko handelt, wird von den Management Tools berücksichtigt. Im Finanzbereich geht man von exogenen Risiken aus, dessen Auftreten die Manager in keiner Weise beeinflussen können. Daher beschäftigt man sich mit Themen rund um Diversifikation, Versicherung und Verteilung von Wirtschaftsgütern. In Bereichen wie in der Medizin, oder dem Engineering besteht im Gegensatz zur Finanz ein kleines endogenes Risiko. Die Ärzte klären Patienten über ihre Risiken auf und schlagen z.B. eine Diät und einen gesunde Lebensstil vor, um das Risiko einer Krankheit zu verringern. Im Maschinenbau werden die Mitarbeiter mittels Sicherheitsschulungen und Richtlinien auf die Gefahren am Arbeitsplatz hingewiesen (Aubert et al., 2001).

### **3.4. Maßnahmen zur Reduzierung von Risiken am Beispiel Logistikoutsourcing**

In der Praxis lagern viele Unternehmen ihre Logistikabteilungen aus, um die Verteilungsnetzwerke neu strukturieren zu können. Dabei wird ein Partnerunternehmen (sog. Third party logistics oder 3PLs) ausgewählt, welches vertraglich verpflichtet wird, vorher definierte logistische Tätigkeiten für das

Auftragsunternehmen auszuführen. Die Gründe für das Auslagern der Logistik finden sich im zunehmenden Wettbewerb und im Aufkommen einer globalen Weltwirtschaft (Wang and Regan, 2003).

Das Unternehmen kann durch das Fahren einer effektiven Outsourcing Strategie, welche die Verlagerung der nicht zum Kerngeschäft gehörenden Funktionen vorsieht, Vorteile erzielen: die Ressourcen werden wirksam eingesetzt, die Risiken werden aufgeteilt und das Unternehmen kann sich auf die zum Kerngeschäft gehörenden Aspekte, wie auch auf das Überleben und das Wachstum des Unternehmens konzentrieren (Sink and Langley, 1997).

Die Entwicklung und das Wachstum der Logistikauslagerung können in den jeweiligen Industrieländern unterschiedlich verlaufen. In Europa neigt man eher dazu, die Outsourcing-Partner für den Internationalen Transport und für die Distribution der Produkte aus ausländischen Märkten zu engagieren. Third Party Logistics (3PLs) managen europaweit nahezu zwei Drittel aller Verteilungszentren, unterstützen amerikanische, japanische, koreanische und taiwanische Produzenten in Transportbelangen und helfen bei etwaigen Problemen (McKinnon, 1999).

In Amerika geht der Trend in Richtung Ausbau der eigenen Kernkompetenzen, um einen Wettbewerbsvorteil zu erzeugen und in Folge, diesen zu erhalten. Daher haben sich ein Markt und eine entsprechende Nachfrage für die Auslagerung unterstützender Tätigkeiten und Aktivitäten eröffnet. Für 3PLs bedeutete diese Nachfrage enorme Wachstumsmöglichkeiten (Wang and Regan, 2003).

Durch die ansteigende Popularität von Outsourcing Maßnahmen im Logistikbereich entstanden auch viele Anforderungen für effektive Logistik und Verteilungssysteme. Besonders stark haben sich Nachfrage und der Bedarf zur Weiterentwicklung für diese Systeme in China ausgeprägt. Unter Zuhilfenahme von Outsourcing-Maßnahmen, kleinerer Einzelhändler, oder auch ganzen Einzelhandelsketten, spielen viele chinesische Unternehmen mit dem Gedanken zu expandieren. Durch die Auslagerung werden Verbindungen zwischen Anbietern, Konsumenten und Einzelhändlern - welche größtenteils im Internet offerieren – geschaffen (Wang and Regan, 2003).

Aus den eben genannten Gründen und den Vorzügen von einer möglichen Auslagerung, ist es für Unternehmen wichtig, sich auf ein bestehendes Framework verlassen zu können, welches den Unternehmer unterstützt. Mitunter kann sich der Unternehmer auch für ein Basismodell entscheiden, um dieses für seine Zwecke zu adaptieren. Besonders wichtig dabei ist der Aufbau einer soliden Grundlage mit dem Outsourcing-Anbieter, in diesem Fall einem sog. 3PL (third party logistics). Weiters muss der Unternehmer, bzw. der Risk Manager alle nahe liegenden, möglichen Risiken - welche den Outsourcing-Vorgang betreffen - erkennen, einschätzen und darauf reagieren können. Natürlich sollte er auch für die im Ernstfall notwendige Einleitung entsprechender Gegenmaßnahmen gerüstet sein.

Durchgeführte Studien von Lieb und Randall, sowie auch Lieb und Peluso ergaben, dass die meisten der untersuchten, amerikanischen Logistikunternehmen als unabhängige Nebenstellen von Transportunternehmen und Warenhäusern erfolgreich waren. Weiters konnte ein Anstieg der internationalen Tätigkeiten festgestellt werden, sowie ein vermehrter Zusammenschluss zu Strategischen Allianzen mit anderen 3PL Unternehmen und branchenähnlichen Firmen (Lieb and Randall, 1997; Lieb and Peluso, 2000a & 2000b).

Wie schon erwähnt ist es besonders wichtig für den Outsourcing Vorgang einen adäquaten Partner zu finden. Boyson hat hierfür einerseits die wichtigsten Bestandteile einer erfolgreichen und funktionierenden Partnerschaft ausgearbeitet, und hat sich auch Gedanken über das Management und die Führung von 3PLs (third party logistics) gemacht. Das Hauptaugenmerk bezüglich einer Evaluierung und Auswahl eines geeigneten Outsourcing Anbieters galt dem Organisieren, Betreiben und Überwachen einer Outsourcing Beziehung (Boyson, et al., 1999). Erwähnenswert ist in diesem Zusammenhang auch das Framework von Sink und Langley, welches ein fünf Phasen, bzw. Stufenmodell vorsieht (Sink and Langley, 1997).

### **3.4.1. Spezifische Risiken im Bereich der Logistikauslagerung**

#### **3.4.1.1. The Possibility of Inefficient Management – Ineffizientes Management**

Durch Outsourcing Maßnahmen versprechen sich die meisten Unternehmer in erster Linie Kostenersparnisse. Diese können aber auch ausbleiben, wenn das bestehende Management - mitsamt ihren Komponenten, wie z.B. Produktion und Vertrieb – bereits effizient arbeitet und tadellos funktioniert (Lynch, 2002).

Nur im Falle eines schlecht organisierten und ineffizient arbeitenden, hauseigenen Logistiksystems ist es ratsam, einen Anbieter zwecks Auslagerung aufzusuchen. Natürlich bedarf es bei der Wahl und auch bei der Vertragsbindung besonderer Management Fähigkeiten. Im schlechtesten Fall kann auch hier keine Verbesserung durch das Outsourcing eintreten, z.B. wegen eines inadäquaten Partners, oder eines nachteilig ausgehandelten Vertrags. Aufgrund der hohen Komplexität, nicht nur bei der Aushandlung des Vertrags, kann es sich für das Auftragsunternehmen durchaus auszahlen, einige Abteilungen - z.B. die Einkaufsabteilung, welche Verträge mit den Anbietern aushandelt - nachzuschulen, um das Wissen ihrer Mitarbeiter auf den neuesten Stand bringen zu lassen (Quinn and Hilmer, 1994).

Das Auftragsunternehmen muss auch mit Änderungen seitens des 3PL Partners zu Recht kommen. So könnte sich die Serviceleistung an sich ändern, worauf sich das Auftragsunternehmen, z.B. auf ein neues System einschulen lassen müsste. Es kann auch eine Änderung im Personal, oder eine Umstrukturierung in der Organisation des 3PL Partners dazu führen, dass sich das Auftragsunternehmen an neue Gepflogenheiten, bzw. an eine neue Umgebung gewöhnen muss (Earl, 1996).

### **3.4.1.2. Latent Information Asymmetry – Verborgene Informationsasymmetrie**

Die Partnerschaft zwischen dem Unternehmen als Auftraggeber und dem 3PL Provider birgt eine gewisse Informationsasymmetrie in sich. Diese Ungleichheit an Informationen besteht sozusagen reziprok, denn weder das Unternehmen verfügt über vollständige Informationen über den Anbieter, noch besitzt der Anbieter lückenlose Informationen über den Auftraggeber. Probleme können sich daher bilden, wenn z.B. der Outsourcing Anbieter nicht vollständig über die Kostenstruktur des Kunden Bescheid weiß und aufgrund dessen einen unangemessenen Preis für die Dienstleistung veranschlagt (Wang and Regan, 2003).

### **3.4.1.3. Loss of Logistics Innovative Capacity – Verlust der innovativen Kompetenz im Logistikbereich**

Durch den Outsourcing Prozess besteht Gefahr, die firmeneigene, innovative Kompetenz zu beeinträchtigen, bzw. womöglich schwer zu schädigen (Earl, 1996). Bei einer firmeneigenen Logistikabteilung ist das Unternehmen bestrebt, immer neue und innovative Lösungen zu präsentieren, um am Markt bestehen zu können. Lagert das Unternehmen die Logistik vollständig aus, kann es passieren, dass das beauftragte Unternehmen eine kostenbezogenen Strategie im Gegensatz zu einer innovativen Strategie - welche den Fokus auf permanente Verbesserungsvorschläge und moderne Lösungsansätze legt - vorzieht. Während der vertraglichen Dauer ist es somit möglich, dass 3PL Anbieter innovative Möglichkeiten bewusst auslassen, mit der Begründung, Kosten einzusparen (Wang and Regan, 2003).

### **3.4.1.4. Hidden Costs – Versteckte Kosten**

Diese nicht berücksichtigten, bzw. nicht identifizierten, versteckten Kosten konnten aufgrund einer von Barthélemy durchgeführten Studie aufgedeckt

werden. Sehr stark ins Gewicht fallen jene Kosten, die im Zuge der Suche um einen geeigneten Partner aufgewendet werden. Hierbei unterschätzen Manager oftmals die kostenintensive Phase des Verhandeln und der Vertragsentwürfe, bis hin zur endgültigen Einigung. Diese anfallenden Kosten könnten jedoch durch einen verhältnismäßig geringeren Mehraufwand verhindert werden. Es ist nicht ziel führend, vielleicht ein wenig Zeit in der Aushandlungsphase sparen zu können, wenn dadurch teure Nachverhandlungen entstehen. Diese sind dann nicht selten mit erheblichen Mehrkosten verbunden, ausgelöst durch eine notwendig gewordene Überwachung des Anbieters, zwecks Leistungskontrolle (Barthélemy, 2001).

Stattdessen sollte man mit viel Überlegung und Geschick die Auswahl- und Verhandlungsphase hinter sich bringen, um sich nachträgliche Kosten ersparen zu können. Vielfach gestaltet es sich als schwierig manche Kosten zu schätzen, z.B.: die entstehenden Kosten in der Übergangsphase, bzw. bei der Übernahme durch den 3PL Provider. Meist ist den Unternehmen aufgrund fehlender Dokumentation gar nicht bewusst, wie viel Aufwand schon durch den Prozess entstanden ist (Barthélemy, 2001).

Den größten Kostenfaktor stellt jedoch nach wie vor das Management selbst mit seinen Überwachungs-, Verhandlungs-, und Änderungstätigkeiten dar. Das Problem dabei stellt die mangelnde Transparenz dieser Art von Kosten dar, welche vom Management oftmals nicht einkalkuliert werden, da sie erst sichtbar werden, wenn die gesamten Auslagerungskosten merklich anwachsen (Barthélemy, 2001).

#### **3.4.1.5. Dependence on the Third Party Logistics Provider – Abhängigkeitsverhältnis zum 3PL Anbieter**

Dieses Risiko trifft vor allem Unternehmen, welche Outsourcing über einen langen Zeitraum betreiben (Wang and Regan, 2003).

Einerseits verliert das Unternehmen durch den Prozess mit voranschreitender Zeit die eigene Kompetenz und das Wissen der Abteilung (siehe Kapitel Verlust der

Innovativen Kompetenz im Logistikbereich), andererseits begibt sich die Firma, durch den Wissenstransfer an das Anbieterunternehmen, in ein Abhängigkeitsverhältnis.

Durch diese Abhängigkeit wird das Unternehmen angreifbar und kann im schlimmsten Fall sogar die Kontrolle über Teilbereiche der logistischen Aktivitäten verlieren (Wang and Regan, 2003).

#### **3.4.1.6. Loss of Control over the Third Party Logistics Provider – Kontrollverlust über den 3PL Anbieter**

Durch den Auslagerungsvorgang gelangt unweigerlich Wissen vom Unternehmen zum Outsourcing Anbieter, welcher dann auch die Kontrolle über einen vorher definierten Bereich übernimmt (Piachaud, 2002).

Inwieweit der 3PL Partner die Kontrolle über die Logistik übernehmen kann, hängt von den übermittelten und zur Verfügung gestellten Informationen seitens des Auftraggeberunternehmens ab. Weiters spielt auch die frühzeitige Erkennung von Problemen eine große Rolle, da beispielsweise durch eine ineffektive Kommunikation, bzw. Verbindung zum 3PL Partner, letztlich die Qualität des Produktes darunter leiden könnte, oder es zu Verspätungen und Verzügen kommen könnte. Dies kann im schlimmsten Fall zu Missverständnissen und zu Misstrauen in der Partnerschaft führen (Cavalla, 1996).

Ist es einmal zu einem Vertrauensverlust in der Beziehung zwischen Unternehmen und Outsourcing Anbieter gekommen, verlieren letztgenannte schnell den Überblick über die Aufgaben und Operationen, was zu unökonomischen Verhaltensweisen führen kann. Beispielsweise muss das Unternehmen dann mit Überkapazitäten, oder exzessiven Ausgaben rechnen (Wang and Regan, 2003).

### **3.4.2. Problems of Evaluating and Monitoring Third Party Logistics Provider Performance – Probleme mit der Evaluierung und Überwachung der Leistung von 3PLs**

Oftmals können die Auftraggeber die erbrachten, oder zu erbringenden Leistungen von den Outsourcing Anbietern – also den Third Party Logistics - aufgrund von fehlenden Bewertungsschemen und Richtlinien nicht einschätzen. Der Schritt, adäquate und messbare Bezugspunkte zu entwickeln, wird von Firmen gerne unterschätzt, oder auch übersehen. Eine ähnliche Situation findet man im Bereich der Überwachung vor, da das Logistikoutsourcing viele komplexe und aufwendige Tätigkeiten aufweist. Die Schwierigkeit darin besteht in der Sicherstellung, dass die erbrachte Leistung des Anbieters auch dem gewünschten Ergebnis des Auftragstellers, und den damit verbundenen Standards entspricht. Ein Unternehmen sollte unbedingt berücksichtigen, dass ein effizientes Überwachungssystem Kosten verursacht, Zeit in Anspruch nimmt und auch ein hohes Maß an Wissen benötigt (Wang and Regan, 2003).

### **3.4.3. Conflicts of Firms Culture – Kulturelle Konflikte im Unternehmen**

Dieses Problem spricht die gemeinsame Zielsetzung zwischen Auftragsunternehmen und Outsourcing-Anbieter an. Unterschiedliche Einstellungen und Standpunkte können die Partnerschaft gefährden. Verschiedene Ansichten können, z.B. durch unterschiedliche Managementstile, bzw. Führungsstile, herrühren, oder auch ein anderes Maß an Bürokratie kann Probleme aufwerfen. Um die Lebensfähigkeit von solchen Beziehungen nicht unnötig und ungewollt zu verkürzen, bedarf es viel Rücksichtnahme und Verhandlungsgeschick beider Parteien (Piachaud, 2002).



### **3.4.4. Risk Reduction Measures – Maßnahmen zur Reduzierung von Risiken**

Für Unternehmen, welche Outsourcing betreiben ist es unerlässlich sich auch um ein funktionierendes Risikomanagement zu bemühen, welches Maßnahmen zur Reduzierung, bzw. Vermeidung von Risiken und Unsicherheiten implementiert. Diese Maßnahmen wirken sich einerseits auf die Effizienz der Leistungen des Unternehmens aus, andererseits zeigt sich auch eine höhere Effektivität im operativen Bereich der 3PL Provider (Wang & Regan, 2003).

#### **3.4.4.1. Performance Indices for Logistics Outsourcing – Leistungsindizes für Logistikoutsourcing**

Es ist wichtig, dass sowohl Kosten, als auch Serviceleistungen in einem Bewertungsschema, bzw. einer Leistungsindex berücksichtigt werden. Der Leistungsindex muss so eingerichtet werden, dass die durch den 3PL Provider ausgeführten Logistikoperationen systematisch evaluiert werden. Dabei sollte auch das Verhältnis zwischen dem Unternehmen und dem 3PL Provider kontinuierlich dargestellt werden, wobei es auch von Vorteil ist, den Grad der Integration zwischen dem Provider und seinen Nutzern zu verfolgen, bzw. zu beobachten (Wang & Regan, 2003).

#### **3.4.4.2. Information Sharing Encouragement Mechanisms – Mechanismen zur Anregung des Informationsaustauschs**

Dieser Mechanismus ist notwendig, um das schon erwähnte Risiko eines asymmetrischen Informationsverhältnisses zu vermeiden. Aufgrund von unvollständigen Informationen kann es zu falschen Entscheidungen kommen. In diesem Fall befindet sich dann eine Partei - welche durch weniger Informationen, bzw. minderwertige Daten benachteiligt ist - auf einem niedrigeren Informationsstand. Um diese Ungleichheiten zu beseitigen bedarf es eines

Systems, welches den geregelten Austausch von Informationen fördert und zulässt. Unternehmen können z.B. Information Sharing Systeme einsetzen, welche mit Hilfe der Informationstechnologie beide Parteien gleichermaßen unterstützen. Somit werden wichtige logistische Daten, - wie z.B. Kosten, Nachfrage eines Produktes, Beförderungspläne, Kapazitäten –, sowohl für das Unternehmen, als auch für den beauftragten Logistik-Provider zugänglich. Natürlich gilt es bei solchen Systemen penibel genau auf die Aktualität der Daten zu achten, da der Zeitfaktor für Planungszwecke im Logistikbereich eine entscheidende Rolle spielt (Wang & Regan, 2003).

#### **3.4.4.3. Suitable Performance Tactic - taktisches Leistungsmanagement**

Dieser Punkt beschreibt die Erstellung einer akkuraten und leistungsbezogenen Taktik für den 3PL Provider, um sicherzugehen, dass auf der einen Seite eine erfolgreiche Logistikpartnerschaft mit dem Unternehmen eingerichtet wird und auf der anderen Seite wird gewährleistet, dass der Kundenservice stets verbessert wird. Der Fokus der Strategie sollte dabei stets auf die Merkmale der Produkte, bzw. der Industrie gerichtet sein, da die Anforderungen sehr unterschiedlich ausfallen können. Als Beispiel weisen innovative Produkte, bzw. Industriezweige bei einer unbeständigen und wankelmütigen Nachfrage, hohe Gewinnspannen auf, während sich funktionelle Produkte, bzw. Industrien genau umgekehrt verhalten. Der 3PL Anbieter muss also seine Serviceleistungen an die jeweiligen produkt- bzw. industriebezogenen Erfordernisse anpassen (Wang & Regan, 2003).

#### **3.4.4.4. Customer Relationship Management – CRM**

Wie in vielen anderen Bereichen ist auch bei der Logistikauslagerung ein funktionierendes CR-Management mit einer stark kundenorientierten Ausrichtung erfolgsabhängig. Es geht hier aber nicht um traditionell passives Kundenservice, sondern vermehrt darum, dass der Kunde seine Anforderungen als aktiver

Teilnehmer selbst deponieren kann. Das CR-Management übernimmt auch eine aktive Rolle und versucht den Kontakt zum Kunden durch eine enge und lang anhaltende Bindung nicht zu verlieren und bei Diskrepanzen als Problemlöser aufzutreten. Das Management ist bestrebt, die Wünsche der Kunden abzulesen und in gewisser Weise vorausszusehen, anstatt erst Aktionen zu setzen, wenn schon Unzufriedenheit aufgekommen ist. Zu den Zielen des CRM gehört es aber auch, Daten über Einstellungen und Charakteristika der Kunden mit Hilfe der Informationskanäle ins Unternehmen einzuspielen. Dadurch gelangt das Unternehmen zu einheitlichen und übersichtlichen Daten des jeweiligen Kunden (Laudon and Laudon, 2002). Die Daten sind auch für die Marketingabteilung von großer Bedeutung. Es ist daher nicht verwunderlich, dass das Customer Relations Management in das Marketing- und auch Logistikservice eingebettet ist. Das Customer Relations Management fungiert als Hintergrund und eine Art Stütze der Marketingabteilung (Wang & Regan, 2003).

Wang und Regan haben die Vorsätze und Ziele eines effektiven Customer Relationship Managements zusammengefasst: Die Schlüsselemente dabei sind die Reduzierung der Logistik Servicekosten, die Steigerung des Ertrages und des Nutzens. Weitere Ziele sind ein stärkeres CRM bei steigender Kundenzufriedenheit und höherer Loyalität, eine verbesserte Informationsqualität bei gleichzeitiger Reduktion der Verspätungen der Informationsübermittlungen und eine Vereinfachung des Prozesses über den Kundenservice (Wang & Regan, 2003).

### **3.4.5. Abschließende Informationen und Konklusion der Studie**

Unternehmen und auch Third Party Logistics Provider können durch gezieltes und effektives Logistikoutsourcing profitieren. Während der europäische und amerikanische Markt schon relativ stabil ist, gibt es in Asien einen ansteigenden Bedarf an Logistikoutsourcing. Beide Parteien müssen sich beim Outsourcing aber über die Risiken im Klaren sein, diese müssen erkannt, aber auch evaluiert, bzw. eingeschätzt werden. Weiters sollten vorbeugende Maßnahmen angewendet

werden, um die Wahrscheinlichkeit des Auftretens der Gefahren so gering wie möglich zu halten. Spezielle Frameworks und Guidelines können für das Risikomanagement unterstützende und wertvolle Instrumente für die Risikobekämpfung darstellen. Die in diesem Kapitel vorgestellten Maßnahmen können zusammengefasst als eine Art Selbstanalysetool für ein Unternehmen verwendet werden, um Schwachstellen aufzudecken und Gefahren abzuwenden (Wang & Regan, 2003).

Es liegt auf der Hand, dass diese Maßnahmen nicht für jede Situation und jedes Unternehmen ausreichend Schutz gegen Risiken im Logistikoutsourcing bieten. Daher sei an dieser Stelle nochmals gesagt, dass diese Verhaltensweisen nur als Analyseinstrument gedacht sind, bzw. dazu dienen, um den Bedarf von Schutzmaßnahmen zu erkennen, um in weiterer Folge dann adäquate Tools entwickeln zu können.

Es ist vollkommen klar, dass ein Bedarf und eine Nachfrage an Präventionsmaßnahmen auf dem Logistiksektor bestehen. Wang und Regan haben ihre Ergebnisse auf konzeptionellem Level präsentiert. Weiterführende Forschungen sollten sich ihrer Meinung nach mit dem Entscheidungsprozess beschäftigen, welcher über die in-house Produktion oder die Auslagerung der Logistik bestimmt. Weiters sollten Nachforschungen über die Kriterien zur Evaluierung einer Logistik-Outsourcing Partnerschaft angestellt werden, um die Informations-Asymmetrie näher zu beleuchten (Wang & Regan, 2003).

#### **3.4.6. Boundary Spanners and external consultants – Der Einsatz externer Fachberater**

In Unternehmen kommt es immer öfter zu Outsourcing Entscheidungen, wobei ein Wandel des traditionellen Outsourcings zu dem risikoreicheren, strategischen Outsourcing feststellbar ist. Dabei werden die Risiken vom Auslagern einer Kerngeschäfts, bzw. einer Kernkompetenz immer transparenter. Hoecht und Trott stellen fest, dass Unternehmen die Position der „organizational insider“ vermehrt durch sog. „outside agents“ ersetzen und damit ein höheres Risiko eingehen

(Hoecht and Trott, 2006). Es wird daher wichtiger sich über die Vertrauenswürdigkeit und den Nutzen interner, wie auch externer Experten Gedanken zu machen. Sog. Boundary Spanners werden daher für Unternehmen zunehmend interessanter.

„Als Boundary Spanner bezeichnet man die Mitarbeiter, die im Kundenkontakt als Schnittstelle zwischen Anbieterunternehmen und Kunden fungieren“ (<http://www.fernuni-hagen.de/BWLDLM/glossar/b.html>, abgerufen am 03.06.2008, 17:11).

Boundary Spanner kann man sich als „gatekeeper“ oder Informationsregulatoren vorstellen, welche im Unternehmen Informationen zwischen der Firma und dem Kunden austauschen. Diese Mitarbeiter sind sozusagen eine Art Schnittstelle, welche zwischen dem Unternehmen und ihren Kunden vermittelt.

Wenn ein Unternehmen davon ausgeht, dass es ausreichend ist, mit Hilfe von sozialen Sanktionen ihre Mitarbeiter davon abzubringen sich opportunistisch zu verhalten, bzw. die Firma bewusst zu hintergehen, so müsste man das Problem des Verlustes an Informationen (information leakage) lediglich auf Fälle von ungewollten, bzw. unbeabsichtigten Informationsverlusten (accidental disclosure) beschränken. Natürlich müsste das Unternehmen in diesen Fällen dafür Sorge tragen, dass – besonders bei vernetzten partnerschaftlichen Unternehmungen, sich alle Mitarbeiter einem entsprechenden Training gegen unbeabsichtigte Preisgabe von Informationen an Dritte unterziehen (Hoecht and Trott, 2006).

Die Autoren Hoecht und Trott hinterfragen jedoch die Kontrollmacht jener sozialen Instrumente und äußern sich skeptisch, während sie hinterfragen, ob diese tatsächlich ausreicht, um betrügerischer Absichten, besonders von außen stehenden Beratern, oder Agenten vorzubeugen, geschweige dem, diese gänzlich auszuschließen zu können (Hoecht and Trott, 2006).

Begründet wird diese Aussage dadurch, dass beispielsweise Berater von Outsourcing-Unternehmen, im Gegensatz zu akademischen Forschern, ein

traditionelles Vertrauensverhältnis zu verschiedenen Institutionen und Arbeitsgemeinschaften nicht kennen und daher keinen Bezug zu sozialen Sanktionsmaßnahmen haben (Hoecht and Trott, 2006).

Fachberater, bzw. Consulter arbeiten oft für unzählige fremde Firmen, verfügen aber über keine eigene Organisation oder Instanz, wie sie in manchen Unternehmen etabliert sind, welche das „Benehmen“ der Berater überwacht, bzw. reguliert. Gemeint sind hier Kontrolleinheiten, welche zur Reduktion von opportunistischen Verhaltensweisen der Mitarbeiter beitragen sollen (Hoecht and Trott, 2006).

Für wissenschaftliche Bereiche, welche vorwiegend in der Forschung ansässig sind, sowie für in der Entwicklung beheimatete Institutionen, ist das Vertrauen die grundlegende Basis eines Regelwerks, bestehend aus kollektiver Zusammenarbeit, Teamwork und Kooperation (Hoecht and Trott, 2006).

Eine gewisse Ausnahme bilden die von Hoecht und Trott erwähnten wissenschaftlichen Netzwerke, welche Vertragsverletzungen und Dienstvergehen mit stärkeren Sanktionen ahnden und bestrafen (Hoecht and Trott, 2006).

In strategischen Outsourcing Beziehungen gestaltet es sich aufgrund der schon erwähnten Eigenschaften sehr schwierig, Vertrauen aufzubauen, bzw. mit gesetzlichen Maßnahmen für ein adäquates Benehmen aller beteiligten Parteien zu sorgen. Unternehmen möchten aber trotz dieser Bedingungen die Kontrolle über das Verhalten der Serviceanbieter nicht verlieren, deswegen werden in solchen Situation sog. Boundary Spanners eingesetzt, um einerseits die Oberhand über soziale Sanktionen zu behalten und andererseits die firmeneigene Fähigkeit zu schützen, sowie neue Möglichkeiten - sowohl produkt- als auch marktbezogen - zu erkennen, zu nutzen und eventuell auszubauen (Hoecht and Trott, 2006).

Ein Boundary Spanners fungiert als Mittelsmann oder Bindeglied zwischen dem anbietenden Servicedienstleister, der in Anspruch nehmenden Firma, oder auch Käuferfirma und der wissenschaftlichen Forschung. Die Anforderungen für so eine Stelle sind hoch, denn Boundary Spanners müssen auf ihrem Gebiet Experten sein. Sie haben die risikobehaftete Aufgabe Personen, bzw. Berater auszuwählen, welche dann als sog. „externals“ Zugang zu sämtlichen

Geschäftsabläufen und Funktionen des Unternehmens haben könnten. Davor müssen sie jedoch zuvor risikoreiche Bereiche im Unternehmen erkennen, definieren und markieren (Hoecht and Trott, 2006).

Das Angebot eines Outsourcing Dienstleister besteht also in diesem Rahmen einerseits darin, Personen mit bestimmten Fähigkeiten ausfindig zu machen, um sie als „Boundary Spanners“ einsetzen zu können, aber es gehört auch zu den Aufgaben die ausgesuchten Personen in Punkto Verlässlichkeit und Vertrauenswürdigkeit richtig einzuschätzen. Somit ist es für Anbieterfirmen von enormem Vorteil, wenn sie nicht nur das Vertrauen der eingesetzten Boundary Spanners erlangen, sondern auch eine positive Reputation, damit auch künftigen Aufträgen durch andere Unternehmen nichts im Wege steht. Zu diesem Zweck ist es aber notwendig, dass ein gewisses Maß an Informationen unter den Boundary Spanners, besonders zwischen großen Unternehmen ausgetauscht wird, um über verlässliche, aber auch nicht verlässliche Service- und Anbieterfirmen Bescheid zu wissen. Es liegt also im Interesse der - an Serviceleistungen interessierten - Unternehmen, besonders vor Beratungsfirmen gewarnt zu werden, welche betrügerische, oder unverlässliche Personen beauftragen, die dann Zugang zu sensiblen Daten bekommen könnten. Der einzig negative Gedanke, welchen Hoecht und Trott zu diesem Vorwarnsystem äußern, bezieht sich auf den Wettbewerbsgedanken der Unternehmen. Denn eigentlich könnten die unlauteren Praktiken betrügerischer Beratungsfirmen potenziellen Konkurrenten schaden, bzw. im schlechtesten Falle könnten diese sogar ausgeschaltet werden (Hoecht and Trott, 2006).

Trotz des Sicherheitsgewinns gegenüber den Anbieterfirmen durch die Boundary Spanners bleibt aber nach wie vor das Risiko der zufälligen und unbeabsichtigten Preisgabe von Informationen unberührt, welches im schlimmsten Fall den Verlust des Wettbewerbsvorteils zur Folge hätte. Hoecht und Trott kommen zu dem Schluss, dass Berater an und für sich kein Bestreben haben, die Käuferfirma zu hintergehen, um einen kurzfristigen, persönlichen Profit davonzutragen. Begründet wird dies mit der Vermutung, dass Beraterfirmen die Folgen von

betrügerischen Absichten und ihren Konsequenzen absehen und daher ihre verantwortungsvolle Tätigkeit mit Pflichtbewusstsein wahrnehmen. Das Vertrauen eines Kunden zu bekommen, und es auch nicht wieder zu verlieren, ist und bleibt aber ein schwieriges Unterfangen für Beraterfirmen (Hoecht and Trott, 2006).

## **4. Netzwerk- und Beziehungsmanagement**

### **4.1. Choosing the right partner – Die Wahl des adäquaten Partners**

Die Wahl eines zuverlässigen und vertrauenswürdigen Lieferanten, Partners, oder Vertreters spielt mit zunehmender Konkurrenz und ansteigendem Wettbewerb eine immer wichtiger werdende Rolle. Bei einem Fehlgriff, bzw. einer falschen Bindung können für das Unternehmen beträchtliche Risiken aufkommen, welche verheerende Auswirkungen nach sich ziehen könnten. Aus diesem Grund ist es für Manager von Vorteil, wenn sie nach einer bestimmten Vorgangsweise, bzw. einem Modell vorgehen können, um den richtigen Partner für das Unternehmen zu finden, ohne dabei große Risiken eingehen zu müssen. Um zu verstehen, wie solche Frameworks funktionieren, muss man sich vorher allerdings mit den ausschlaggebenden Faktoren - wie z.B. Engagement, Hingabe, Vertrauen, usw. - einer guten Partnerschaft auseinandersetzen.

“*Commitment* is defined as the sacrifices made by partners to maintain a relationship” (Hadjikhani and Thilenius, 2005, p. 146).

Die meisten bisher durchgeführten Studien konzentrieren sich auf die gegenseitige Beziehung von Unternehmen mit Anbieter-, Zulieferfirmen und



Lieferanten. Es wird versucht das Verhalten der Firmen auf den Märkten zu erklären und die Verträge zwischen den beiden Parteien zu analysieren (Hadjikhani and Thilenius, 2005).

Besonders in der Marktforschung spielen Beziehungen und Verbindungen in Unternehmen eine übergeordnete Rolle (Hadjikhani and Thilenius, 2005), daher ergibt sich reges Interesse an längerfristigen Beziehungen (Hakansson, 1982; Reddy and Czepiel, 1999) sowie an besonders engen, oder nahe stehenden Beziehungen (Söllner, 1999).

Die Grundlage für solche Beziehungen wird in den Faktoren Bindung, bzw. Einsatz und Vertrauen unter den Partnerfirmen gesehen (Grundlach et al., 1995).

Als *Einsatz* oder *Hingabe* für den Partner wird die Aufopferung, bzw. der Verzicht in gewissen Situationen verstanden, mit dem Ziel, die Beziehung aufrecht zu erhalten. Mit anderen Worten sind jene Entscheidungen, - beeinflusst durch das Verhalten und die gesetzten Aktionen des Partners -, gemeint, welche für die Zukunft einer Beziehung, oder Partnerschaft ausschlaggebend sind (Hunt et al., 1985; Morgan and Hunt, 1994; Walter and Ritter, 2003).

*Vertrauen* bedeutet die Einsatzbereitschaft, bzw. Bereitwilligkeit sich auf einen Partner verlassen zu können (Moorman et al., 1993).

Wie sehr eine Partnerschaft gefestigt und belastbar ist, hängt mitunter vom Grad des Vertrauens der Partner in die Beziehung ab. Je höher die Firmen miteinander kooperieren und Einsatz beweisen, desto höher ist auch das gesetzte Vertrauen ineinander.

Hadjikhani und Thilenius haben mit Hilfe einer Studie den Zusammenhang zwischen Vertrauen und Einsatz hinterfragt. Die empirische Untersuchung ergibt im Modell eine positive und signifikante Relation zwischen den beiden Faktoren. Somit führt stärkeres Vertrauen in Partnerschaften zu höherem Einsatz. Durch laufende Projekte lernen die Partner, einander zu vertrauen, wodurch das Verhältnis, bzw. die Partnerschaft durch gesteigertes Engagement gestärkt wird (Hadjikhani and Thilenius, 2005).

## 4.2. Die Notwendigkeit von Kommunikation und Kollaboration

In der Praxis finden Unternehmen immer häufiger Gefallen an Unternehmensnetzwerken, gründen Joint Ventures, oder lagern ganze Unternehmensbereiche aus. Auf der Suche nach passenden Partnern wird versucht Kosten einzusparen, neues Wissen zu gewinnen und neue Sparten zu erschließen. Neue Wechselbeziehungen entstehen, womit auch veränderte Management Maßstäbe gefordert sind, wenn Unternehmen vermehrt auf Allianzen, oder auf F&E fokussierte Joint Ventures setzen. Eine vom US Industrial Research Institute durchgeführte Studie über 277 große Unternehmen belegte diesen Trend (Beckett, 2005).

Diese Entwicklung kann auch als Indiz, oder Hinweis genommen werden, dass Kollaboration für Unternehmen als eine Art strategisches Instrument gesehen werden könnte (Beckett, 2005).

Eine Tendenz die der Trend-Spotter John Naisbit, vom Unternehmen Megatrends - welches über nur vier Vollzeit Mitarbeiter, aber mehr als 50 kollaborative Projekte verfügt – als zukunftssträftig erachtet, wenn es um die Anwendung von Netzwerken und internationaler Zusammenarbeiten bei Unternehmen, mit Ausnahme der Multinationals geht. (Naisbit, 1998).

Als wichtiges Element einer funktionierenden Kollaboration nennen viele Wirtschaftsforscher Vertrauen. Doch Vertrauen wird dabei meistens als „fragiles Konstrukt“ (Beckett, 2005, p. 327) bezeichnet, da sich Vertrauen nur langsam aufbauen lässt, mit einem Schlag aber zerstört werden kann. Wenn es darum geht, eine neue Zusammenarbeit aufzubauen, ist der zeitintensive Aufbau von Vertrauen aber nicht immer möglich, d.h. die dafür erforderliche Zeit ist nicht immer vorhanden. Ronald C. Beckett hat sich mit diesem Problem auseinandergesetzt und bietet eine Art Hilfestellung, um auch bei der Partnerwahl auf ein ausgereiftes und funktionierendes Risikokonzept zurückgreifen zu können (Beckett, 2005).

### 4.3. Die Ebenen des Vertrauens

Beckett präsentiert drei verschiedene Vertrauenslevel: Vertrauen auf der persönlichen Ebene, auf der Firmenebene und auf der zwischen-organisatorischen Firmen Ebene (Beckett, 2005).

Auf der *persönlichen Ebene* muss das Unternehmen vom Partner überzeugt sein, bzw. muss es ein begründetes Zutrauen in den Partner setzen. Außerdem ist es wichtig, dass eine gewisse Verlässlichkeit zum Partner besteht, sodass zukünftige Operationen „vorhersehbar“ und planbar sind. Die Verlässlichkeit und der Glaube bilden somit die Grundlage für Vertrauen. Am Anfang einer Zusammenarbeit stehen erste persönliche Kontakte zwischen den CEOs (Chief Executive Officer) beider Parteien an. Das Vertrauensverhältnis stützt sich dabei auf die eigenen Erfahrungen der Manager und die vorausgehende Reputation der in Erwägung gezogenen, zukünftigen Partnerfirma (Beckett, 2005).

Auf der *Firmenebene* bringt Vertrauen schon ein gewisses Maß an Risiko mit sich. Vertrauen kann einerseits dazu beitragen, anderen bei mangelhaften Informationen und Vorgehensweisen unterstützend zu helfen. Andererseits können auf ein zu „blindes Vertrauen“ auch negative Erfahrungen folgen. Die gemachten Erfahrungen – welche z.B. durch vergangene Erlebnisse, ähnliche Situationen, oder durch eingeholte Rückmeldungen (Feedback Prozesse) geprägt werden - können das Vertrauensverhältnis und auch die zukünftige Risikoeinschätzung des Gegenübers beeinflussen. (Hackman and McLain, 1994).

Den dritten Level bildet die *zwischen-organisatorische Firmenebene*, welche so manche Theorie aus der Sozialpsychologie verinnerlicht. Beziehungen kann man mithilfe von beschreibenden Werten wie Vertrauen, Verlässlichkeit, Erwartung, Glaubwürdigkeit, Ehrlichkeit, Fairness, Gutmütigkeit, bzw. Wohlwollen, oder auch Risiko charakterisieren (Beckett, 2005).

In Bezug auf Kunden-Anbieter-Beziehungen werden am häufigsten die Eigenschaften Ehrlichkeit und Wohlwollen genannt (Medlin and Quester, 2002).

Einen etwas anderen Blickwinkel bietet Miyamoto (Miyamoto et al., 2003), welcher auf einem drei Komponenten Model - vorgestellt von Sako (Sako, 1992) – aufbaut. Seiner Meinung nach, verlangt der Aufbau von Vertrauen bestimmte organisatorische Kompetenzen. Die erste Komponente stellt vertragliches Vertrauen, oder „contractual trust“ dar: „will I do what I say I will do“ (Beckett, 2005, p. 328). Die zweite Komponente ist Vertrauen, basierend auf Kompetenz, oder „competence trust“: „can I do what I say I will do“ (Beckett, 2005, p. 328). Als letzte Komponente sieht man Wohlwollen oder „goodwill trust“ an: (Beckett, 2005, p. 328) „will we each act in the others interest“. (Beckett, 2005, p. 328).

Hackman und McLain haben ein Prozessmodell geschaffen (siehe Abbildung 2), welches Vertrauen und die dazugehörigen Risikofaktoren in Unternehmen darstellt. Drei Faktoren sind für die Risiko- und Vertrauensbewertung ausschlaggebend: historische Informationen (welche über vergangene Ereignisse oder ähnliche Situationen berichten), die Risikofreudigkeit (d.h. die Risikoeinstellung des zu Untersuchenden) und die situationsbedingte Kontrolle (ob der Betreffende auch freie Hand hat, um in den Interessen des Partners zu handeln). Für welche Handlung sich ein Beteiligter entscheidet hängt vom individuellen Risiko, der Risikoeinschätzung und von Gesellschaftsnormen, Befehlen und Kontrollsystemen ab. Die Einstellung ist auch entscheidend, wenn es um Handlungen bezüglich der Risikovermeidung, Risikoverteilung, oder dem Risikomanagement geht. (Hackman and McLain, 1994).

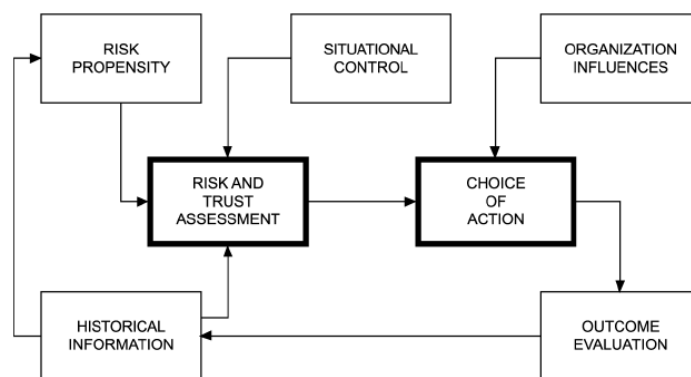


Abbildung 2: Process Model of Risk and Trust in Organizations, entnommen aus Beckett, 2005, p. 328

## 4.4. Maßnahmen für die Vertrauensbildung

Wie schon einmal erwähnt, braucht es Zeit um Vertrauen zu einem Individuum, oder einer Organisation aufbauen zu können. Der Vertrauensaufbau verlangt nach verschiedenen Grundvoraussetzungen und natürlich werden auch Prämissen und Annahmen über zukünftige Verhaltensweisen des Partners aufgestellt. Natürlich können diese Hypothesen auch ins Leere gehen, womit der Faktor Unsicherheit eine nicht unbedeutende Rolle spielt, da Unsicherheit auch ein gewisses Maß an Risiko mit sich bringt (Beckett, 2005).

Unerheblich ob für ein Projekt ein virtuelles Firmennetzwerk, oder eine schnell wachsende Partnerschaft gewählt wird, die vertrauensbildenden Maßnahmen sind in jedem Fall förderlich, um gemeinsame Ziele und Vorgehensweisen zu definieren, bzw. miteinander abzustimmen.

### 4.4.1. Präqualifikation

Diese Art von Vor-Qualifizierung wird in vielen Industrien angewendet, z.B. wird in der australischen Baubranche ein Bauunternehmen vor vertraglicher Zusicherung von der Regierung bewertet und lizenziert. Diese Maßnahme soll dem Konsumentenschutz dienen. Da die lizenzierten Unternehmen oft Empfehlungen und Lob von älteren Kunden erhalten, wird auch der Vertrauensaufbau für Neukunden gefördert. Somit erfährt der Konsument etwas über die Reputation des Unternehmens, was sich positiv auf die Risikoeinschätzung und das Vertrauensverhältnis auswirken kann (Beckett, 2005).

Wie auf der B2B Ebene der Vertrauensaufbau aussehen könnte, stellt Van den Berg Anastasiou in einem Vier-Stufenmodell dar, welches nachfolgend in Tabelle 2 abgebildet ist. Dieses Modell sieht die einzelnen Level in Abhängigkeit der

verfügbaren Entwicklung, oder Vorgeschichte (Van den Berg Anastasiou et al., 2000).

<b>Level of trust</b>	<b>Basis of trust</b>
Identification-based trust (highest)	Proof of pro-active actions by one party in the interests of the other
Knowledge-based trust	Own direct experience
Referenced-based trust	Experience of others
Calculus-based trust (lowest)	Third party accreditation

Tabelle 2: Level of trust, entnommen aus Beckett, 2005, p. 329

Eine andere Sichtweise, welche gleich nachfolgend abgebildet ist, vertritt Bush. Der Autor stellt in der folgenden Tabelle 3 die Überlegung an, dass die Vertragsgrundlage der Beziehung zwischen Kunden und Anbieter einerseits von der strategischen Wichtigkeit des Anbieters und andererseits vom Grad des Vertrauens abhängt (Bush, 2000).

<b>Level of trust in relationship</b>	<b>Strategic importance of the supplier</b>	
	<b>Low</b>	<b>High</b>
High	Supplier certification	Supplier development
Low	Price-based relationship	Development of trust or search for substitutes

Tabelle 3: Level of trust in relationship, entnommen aus Beckett, 2005, p. 329

#### 4.4.2. Handlungsempfehlungen für das Management

Abhängig vom Typus der Zusammenarbeit mit dem Partner gibt es viele Faktoren, welche das Vertrauensverhältnis beeinflussen können. Das

nachfolgende Kapitel soll nun Ansätze über mögliche Verhaltensweisen der Manager in den verschiedensten Situationen bieten (Beckett, 2005).

#### **4.4.2.1. Relationship Management**

Es gibt unterschiedliche Arten und Ausprägungen von Partnerschaften. Es können einzelne Joint Ventures (one-on-one) gebildet werden, aber auch der Abschluss mit mehreren Partnern (one-on-many) ist möglich. Eine „one-on-one“ Partnerschaft erfordert ein anderes Management als ein „one-on-many“ Netzwerk, wo mehrere Parteien involviert sein können. Wichtig ist, dass sich die Parteien über die gegenseitige Abhängigkeit im Klaren sind und dass man sich über Themen, wie z.B. die verwendete Technologie, den Zeitplan, oder die Qualität einig wird. Obwohl Unternehmer das Vertrauensverhältnis gerne als festes Regelwerk ansehen, sollte man nicht vergessen, dass Vertrauen nichts mit Gesetzen, oder Richtlinien zu tun hat, sondern vielmehr auf den persönlichen Erfahrungen der Einzelnen aufbaut. Das Unternehmen sollte gegenüber seiner Partner bestrebt sein, gemeinsame und verträgliche Interessen und Ziele zu finden, um eine angenehme Arbeitsatmosphäre zu schaffen. (Beckett, 2005).

#### **4.4.2.2. Change Management**

Besonders in Partnerschaften mit mehreren Teilnehmern gibt es die unterschiedlichsten Beweggründe zur Teilnahme. Manche Mitglieder einer Allianz wollen z.B. nur Teil des Ganzen sein, um Wissen zu akquirieren, d.h. nach einiger Zeit, wenn sie genügend Informationen gesammelt haben, könnten sich die Zieleinstellungen ändern. Unsicherheit ist also ein Teil von Partnerschaften, da sich die Erwartungen, Prioritäten, oder Zielvorstellungen der Teilnehmer verändern könnten. Es ist aber auch möglich, dass sich die Umweltbedingungen ändern (Beckett, 2005).

Eine Veränderung, sei sie z.B. auch nur bei einem Partner, könnte aber die ganze Partnerschaft betreffen, weshalb das Management für solche Fälle ein ausgeprägtes Change Management aufgebaut haben sollte. Dafür sind nicht nur spezielle, interpersonelle Fähigkeiten und Kompetenzen der Manager gefordert, ein effektives Change Management benötigt auch überwachende Kontrollen der Umgebung, sowie entsprechende Kommunikations- und Informationssysteme und – Kanäle. Das Change Management sollte stets einen Schritt voraus sein, um in der Lage zu sein, Trends erkennen und deuten zu können. Es sei aber an dieser Stelle gesagt, dass selbst ein effektives Change Management kein Garant für eine funktionierende Partnerschaft darstellt, sondern lediglich als unterstützendes Teil fungiert (Beckett, 2005).

#### **4.4.2.3. Risk Management**

Das Management sollte ein Risikomodell - zugeschnitten auf die jeweiligen Bedürfnisse – ausgewählt und auf den Betrieb abgestimmt haben. Somit wird gewährleistet, dass das Risiko für künftige Partner nach bestimmten Maßstäben eingeschätzt und evaluiert werden kann. Der Vorteil dabei liegt in der frühzeitigen Erkennung möglicher Risiken und Gefahren für das Unternehmen. Ein Vorschlag im Sinne des Risikomanagements wäre z.B. eine vorzeitige Übereinkunft mit den Anwerbern, bezüglich der Risikoidentifikation. Diese Regelung soll im Falle eines Vertrauensbruchs dafür sorgen, dass die geschädigte Firma für den erlittenen Schaden eine Kompensationsleistung vom Verursacher erhält. Solche Vorabkommen vergüten also den Ausfall des geschädigten Unternehmens, der aufgrund des Vertrauensverhältnisses zum Partner entstanden ist. Das Risikomanagement dient hier also als eine Art Absicherung des Unternehmens, welches sich wegen des enormen Zeitdrucks nicht zu lange mit der Frage auseinandersetzen kann, ob einem Partner vertraut wird, oder nicht. (Beckett, 2005).



## **4.5. Risk Management for potential collaborators – Risikomanagement für potentielle Partner**

### **4.5.1. Risikoerkennung**

Partnerschaften haben den Vorteil aus einem Pool von Erfahrungen und Wissen der verschiedenen Teilnehmer schöpfen zu können, vorausgesetzt die Informationskanäle funktionieren einwandfrei.

Wenn aber Zweifel über die Weitergabe der Informationen an andere Partizipanten bestehen - ausgelöst durch mangelndes Vertrauen - könnte die Harmonie in der Partnerschaft gestört werden. In Fällen der ineffektiven Informationsweitergabe, in denen die Standorte der Partner noch dazu geographisch weit voneinander entfernt liegen, oder auch kulturelle Schwierigkeiten, wie z.B. Sprachprobleme, vorliegen, sollte ernsthaft über ein adäquates Handling der Situation nachgedacht werden. Eine Möglichkeit bei solchen Barrieren ist z.B. die Hinzuziehung eines Mittelsmanns (Beckett, 2005).

Als Identifizierungshilfe von Problemen, aber auch zur Problemlösung bei schon bestehenden Schwierigkeiten, schlägt Beckett einen strukturierten Prozess vor, welcher sämtliche Erfahrungen, Streitfälle und Wünsche der Partner und Teilnehmer aufgreift, die Informationen sammelt und anschließend verwertet. Die Daten sollen auch Auskunft über erlebte Fehlschläge, sowie die Auslöser, Umstände und Gründe des Misserfolgs geben. Auf diese Weise kann das Unternehmen wertvolle Informationen über ähnliche Situationen bekommen, um zukünftige Probleme, aber auch Herausforderungen besser meistern zu können. Es könnte sich in dieser Datenkollekte z.B. um Hinweise über neue Bereiche für mögliche Partnerschaftliche Abkommen handeln. Oder aber auch um Situationsberichte, welche eine Hilfestellung für die Unternehmer sein können, im Falle eines plötzlichen Leistungsabfalls eines Partners, welcher nicht mehr in der Lage ist, den gestellten Anforderungen nachzukommen (Beckett, 2005).

### 4.5.2. Beispiel aus der Praxis

In diesem Beispiel wird veranschaulicht, wie die in den vorigen Kapiteln präsentierte Theorie über Vertrauen auf „zwischen Firmenebene“ und auch das drei Stufen Modell (contractual component, competence component and goodwill component) anhand eines Risikoframeworks in die Praxis umgesetzt wird. Es geht um 20 geographisch voneinander entfernte, kleinere Firmen, welche für ein großes Telekommunikationsunternehmen eine Zusammenarbeit geplant haben, um örtliche, Geschäftsstellen betreiben zu können. Es lag auf der Hand, dass bei dieser Anzahl von Teilnehmern mit unterschiedlichen Einstellungen zu rechnen war (Beckett, 2005).

Im ersten Schritt einigte man sich im Zuge einer Diskussionsrunde über die vertragliche Form der gemeinschaftlichen Verpflichtung zum Auftraggeber, d.h. dem Telekommunikationsunternehmen (Step one – contractual trust). Mittels einer Analogie aus dem Sport wurde dann im zweiten Schritt die Frage über die Kompetenz gestellt (Step two - competency trust): „did they want to play in the major league or the minors, and were they appropriately skilled?“ (Beckett, 2005, p. 330). Im dritten Schritt ging es um die Entwicklung einer kollektiven Handelsmarke, ohne dabei die Integrität der individuellen Marken zu verlieren (Step three - goodwill trust).

Nach den Verhandlungen zogen 11 Firmen ihre Absichten hinsichtlich der Zusammenarbeit zurück. Begründet wurde dies mit verschiedenen risikobezogenen Bedenken. Wenig später verloren weitere zwei Firmen das Interesse, da sich einige geschäftsbezogene Umstände änderten (Beckett, 2005).

Die verbliebenen Teilnehmer vermerkten die Zusammenarbeit durchaus als positive Erfahrung (Beckett, 2005).

### **4.5.3. Entwicklung des Risikomanagement Prozesses**

Als Grundlage für die Erstellung eines Risikomanagement Prozesses dient zum einen die Evaluierung der festgestellten Prozeduren, und zum anderen die Einholung von bestehendem Feedback durch die Partner. Voraussetzung dafür ist eine solide Vertrauensgrundlage, welche sich durch die Diskussion über mögliche Risiken aufbauen kann. Es besteht die Möglichkeit, dass sich der Risikoprozess im Laufe der Zeit ändert, d.h. es gibt keine endgültige Form des Risikoreports, oder unabänderliche Fassung des Risikoprozesses. Vielmehr ist der Prozess abhängig von der Risikofreudigkeit und der situationsbezogenen Kontrolle aller Partner und Teilnehmer. In weiterer Folge können auch die Anforderungen an das Risikomanagement unterschiedlich ausfallen. Es liegt auf der Hand, dass risikoscheue Partner eher ausgedehnte und umfangreiche, vertragliche Vereinbarungen vorziehen, während tolerante, risikofreudigere Teilnehmer sich vielleicht schon mit formlosen, resümierenden Reporten zufrieden geben. Auch die Unternehmensgröße wirkt sich auf das Risikomanagement aus: in großen Unternehmen bestehen exakte, interne Vorschriften über die Risikoprozesse, während dies in kleineren Firmen schon aufgrund eines geringeren Budgets und kleineren Ressourcen nicht möglich ist.

Fest steht aber, dass ein strukturierter, ausgeklügelter und zweckmäßig angewendeter Risikoprozess dazu beiträgt, dass sich die Zusammenarbeit zwischen Partnerunternehmen weiterentwickelt (Beckett, 2005).

### **4.6. Methoden zur Risikoabschätzung, -bewertung und -beurteilung**

Nachfolgend wird der Ansatz von Zhou and Nett präsentiert, welcher Risiken und Gefahren anhand einer virtuellen Organisation - unter Einsatz eines Projektteams - abschätzt, bewertet und beurteilt (Zhou and Nett, 2000).

Der präsentierte Ansatz verbindet drei Komponenten:

1. Es gab eine Firmenarchitektur, welche dazu diente, die physischen Vermögenswerte, die Mitarbeiter und Rollen in einem Phasenmodell darzustellen. Ein bereitgestelltes Informations- und Kontrollsystem übernahm als umfassendes Framework die Aufgabe, unverzüglich potentielle Risikobereiche in jeder Projektstufe abzufragen, bzw. diese zu hinterfragen (Zhou and Nett, 2000).
2. Die zweite Komponente beinhaltete ein Risikobewertungsschema samt Risikomanagement Antwortsystem. Der damalige australische und neuseeländische Risikostandard vom Jahr 1995 wurde angewandt, um Risiken zu erkennen, bzw. zu erfassen und um diese, in der jeweiligen Phase des Lebenszyklus, analysieren und auszuwerten zu können (Australian/New Zealand Standard, 1995). Somit bestand auch die Möglichkeit Risikobereiche abzubilden, zu kennzeichnen und die Gründe des Auftretens zu dokumentieren (Zhou and Nett, 2000).
3. Die Ziele, bzw. die Reaktionen des Risikomanagement handelten im Groben von (Zhou and Nett, 2000):
  - der Risikovermeidung bei gleichzeitigem Fortführen der Aktivitäten
  - der Risikotransferierung zu einem anderen Teilnehmer (einem Dritten)
  - der Reduzierung der Auftrittswahrscheinlichkeit der Risiken
  - der Reduzierung der Konsequenzen im Eintrittsfall

Das US Project Management Institute (Project Management Institute, 1996) hat als Teil der Projektprozedur eine eigene Lösung im Umgang mit Risiken entwickelt: „by considering the sub-tier components of risk identification, risk quantification, risk response development, and risk response control. Possible inputs, tools and techniques, and outputs are identified for each of these components” (Beckett, 2005, p. 330). Das Software Engineering Institute konnte diesem Prozess nur noch hinzuzufügen, dass bei einem Wechsel in einen neuen

Produktzyklus Informationen über risikoreiche Aktivitäten, wie auch aktuell bestehende und erst entstehende Risiken, unbedingt weitergegeben werden müssen (Beckett, 2005).

Abbildung 3 zeigt nun die präsentierte Theorie über das Risikomanagement zwecks besserer Veranschaulichung in einem prägnanten Modell:

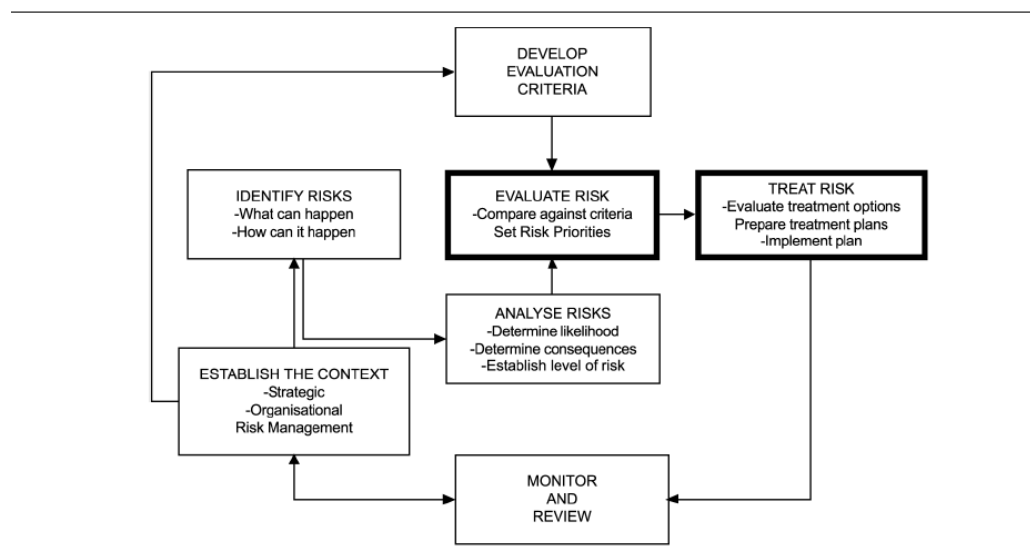


Abbildung 3: A risk management model, entnommen aus Beckett, 2005, S. 331

#### 4.6.1. Abwägung zwischen Vertrauen und Risiken

Sowohl bei vertrauensbildenden Maßnahmen, als auch bei der Risikobewertung ist es sehr wichtig, über Informationen aus vergangenen Erfahrungen schöpfen, lernen und diese auch bewerten zu können. Da der Zeitfaktor beim Aufbau einer neuen Partnerschaft, oder einer neuen Zusammenarbeit eine große Rolle spielt, ist es von enormem Vorteil, schnellstmöglich das Vertrauen in die Partnerschaft mit Hilfe eines Bewertungsprozesses, oder durch Feedbackprozesse über die Teilnehmer zu erlangen (Beckett, 2005).

Die Erfahrungen der Teilnehmer können dazu beitragen, Risiken frühzeitig erkennen und beherrschen zu können, bzw. mögliche Gefahren rechtzeitig

einздämmen. Durch die Erstellung von Risikoprozessen, und die Einrichtung von Informationssystemen - welche aktuelle, wie auch vergangene Ereignisse dokumentieren – kann das Vertrauen des Unternehmens in die Partner gestärkt werden. Negative Ereignisse schwächen ein Vertrauensverhältnis und vice versa. Daher ist es ratsam das Auftreten von Risiken zu verhindern, bevor sich schädliche Konsequenzen für das Unternehmen ausbreiten können (Beckett, 2005).

Selbstverständlich ist auch eine adäquate Strategie über ein effektives Risikomanagement, welches den Umgang mit Risiken beinhaltet, notwendig, um das Vertrauensverhältnis nicht unnötig durch Ängste eines Partners, z.B. einer ungenügenden Absicherung, zu schwächen (Beckett, 2005).

#### **4.6.2. Konklusion und abschließende Bemerkungen**

Der Aufbau von Vertrauen in Verbindung mit einem effektiven Risikomanagement kann sich positiv auf eine Partnerschaft auswirken. Durch ein solides Vertrauensverhältnis werden manche Transaktionen überflüssig, das Unternehmen spart Kosten ein und durch den Wegfall von Arbeitsschritten können so manche Aktionen rascher durchgeführt werden.

Unternehmer sollten aber stets bedenken, wem sie ihr Vertrauen entgegenbringen, da sich nicht nur Umweltbedingungen verändern, sondern auch ganze Unternehmen in der Lage sind, ihre Einstellungen zu ändern. Solche Umstrukturierungen und Wandlungen, kommen besonders in der heutigen Zeit immer häufiger vor. So können sich z.B. Eigentümerwechsel auf die ganze Partnerschaft auswirken. Ein weiterer essentieller Punkt in diesem Zusammenhang ist die Kommunikation zwischen den Partnern, um das Vertrauensverhältnis zu stärken. Persönliche, regelmäßig geführte und vertrauliche Gespräche können dazu genutzt werden, neueste Informationen auszutauschen. Das Unternehmen ist dadurch auch in der Lage mögliche

Entwicklungen und Interessen des Partners abschätzen zu können, sodass es hinterher zu keinen „bösen Überraschungen“ kommen kann.

Abschließend betrachtet, sollte man als Risikomanager eher mehrere Absicherungskonzepte parat haben, um vielleicht sogar Ansätze miteinander zu kombinieren, sodass das Unternehmen bestmöglich geschützt wird. Die Manager sollten stets Ausschau nach den neuesten Sicherheitskonzepten halten, ganz nach dem Motto: „Vorsicht ist besser als Nachsicht“.

#### **4.7. Developing Confidence – Der Vertrauensaufbau am Beispiel Strategischer Allianzen**

Das Bestreben von strategischen Allianzen ist es die gemeinsamen Ziele mehrerer Partner möglichst effizient zu verwirklichen.

“*Strategic Alliances* are interfirm cooperative arrangements aimed at achieving the strategic objectives of the partners” (Das and Teng, 1998, p. 491).

Es gibt viele verschiedene Ausprägungen von strategischen Allianzen, z.B. Joint Ventures, Co-Productions, Joint Research and Development, usw. Die Vorteile von Partnerschaften sind zahlreich. Unter anderem liegen sie in der gemeinschaftlichen Nutzung, sowie Verfügbarkeit von Ressourcen, dem Akquirieren und Sammeln von Wissen, der gemeinschaftlichen Forschung und Entwicklung, der gemeinsamen Lösung von Problemen etc. Es gibt aber auch nicht ungefährliche Nachteile für Partnerschaften. Durch das Mitwirken von mehreren Teilnehmern wird der Einsatz einer übergeordneten Koordination unverzichtbar, da zum einen nicht alle Partner die gleichen Zielvorstellungen haben, zum anderen es sich aber als sehr schwierig erweisen kann, alle Teilhaber zufrieden zu stellen (Doz, 1996; Kanter, 1994). Die Hauptgründe für den Misserfolg strategischer Allianzen liegen in der fehlenden Kooperation zwischen den Teilnehmern und einem hohen Risiko für opportunistisches Verhalten zwischen den Partnern. Da es schier unmöglich ist, schon bei der Auswahl der

Partner opportunistische Ansätze zu erkennen, stellt sich hier die Frage, wie viel Vertrauen in einen Partner notwendig ist, um über die Risiken und Gefahren einer Partnerschaft hinwegsehen zu können und die Zusammenarbeit bedenkenlos eingehen zu können. Ein zu geringes Maß an Vertrauen könnte die Bildung der strategischen Allianz gefährden und auch starkes Misstrauen beim Partner auslösen. (Das and Teng, 1998). Zu viel Vertrauen könnte dem Partner aber in eine zu sichere Position manövrieren, die er ausnutzen könnte. Opportunistische Verhaltensweisen, wie z.B. Betrügereien, „Drückebergereinen“, Verzerrung von Informationen, Irreführung der Partner, oder das Anbieten von minderwertigen Produkten und Serviceleistungen - um nur ein paar zu nennen - können die Folge von einer zu gutgläubigen Einstellung sein. Eine Partnerschaft bedarf also auf der einen Seite stets ein wachsames Auge, welches das Verhalten des Partners überwacht, andererseits ist es auch notwendig, dass sich die Partner in Geduld und manchmal auch in Nachsicht üben. Die Partnerschaft verlangt oft nach Kompromissen, da es unmöglich wäre, wenn jede Firma immer nur dem eigentlich egoistisch veranlagten Bestreben nachgehen würde, um die eigenen Interessen durchzusetzen (Das and Teng, 1998). Es gilt also ein Gleichgewicht zu entwickeln zwischen der ursprünglich eigensinnigen Wettbewerbshaltung jeder einzelnen Firma und der Bereitschaft für die kooperationsbedürftige Partnerschaft zu arbeiten (Teece, 1992).

Ziel einer erfolgreichen Allianz ist es, ein Mittelmaß zu finden um eine aufrichtige, hingabevolle Beziehung entwickeln zu können, kombiniert mit einem Kontrollmechanismus. Die Theorie suggeriert bewusst die parallele Betrachtung der Komponenten Vertrauen und Kontrolle, da der Kontrollmechanismus das Vertrauensverhältnis beeinflusst und umgekehrt mäßigt das Vertrauenslevel die Auswirkung der Kontrolle (Das and Teng, 1998).



#### **4.7.1. Der Faktor ‚Vertrauen‘ (engl.: „Confidence“) in Partnerschaften**

Es liegt auf der Hand, dass die Gründung einer Allianz - aufgrund der damit verbundenen Zusammenarbeit - ein gewisses Maß an Vertrauen in die Teilnehmer verlangt. Ein Unternehmen setzt also Vertrauen in einen Partner und erwartet damit auch ein bestimmtes Benehmen vom Partner als Gegenreaktion, unabhängig von der eigenen Einstellung und Verhaltensweise. Natürlich bringen diese Erwartungen auch Unsicherheit mit sich, da nicht sichergestellt werden kann, ob sich ein Partner nicht zukünftig opportunistisch verhalten wird. Die Unsicherheit kann wiederum nur mit Hilfe von Wahrscheinlichkeiten eingeschätzt werden. Ziel des Unternehmens ist es jedoch, ein kooperatives Verhältnis mit den Partnern aufzubauen und die Unsicherheit zu minimieren. Dies impliziert das Bedürfnis eines Unternehmens, die Kontrolle über das Verhalten der Partner gewinnen zu wollen (Das and Teng, 1998).

Kein Vertrauen, bzw. zu wenig gesetztes Vertrauen in die Partner, könnte die strategische Allianz gefährden, oder sogar zum Scheitern bringen. Außerdem ist die Zuversicht aller Teilnehmer in einer Allianz entscheidend, da die Risiken, - wie z.B. Verlust, oder unbewusster Transfer von Informationen und Wissen -, enorm hoch sind. Ein weiteres Argument für Vertrauen ist, dass die Bereitschaft zur Teilnahme an strategischen Allianzen beim Vorhandensein vertrauenswürdiger Partner weit höher ausfällt (Das and Teng, 1998).

Das und Teng zeigen in ihrem Artikel, dass das Vertrauen (engl.: „confidence“) in Partnerunternehmen an sich von zwei Faktoren abhängt: einerseits hängt es vom Faktor „trust“ und andererseits vom Faktor „control“ ab. Die beiden Faktoren, welche das Vertrauensverhältnis aufbauen, sollten aufgrund dieses Zusammenhangs parallel betrachtet werden (Das and Teng, 1998).

Der feine Unterschied zwischen den englischen Ausdrücken „confidence“ und „trust“ lässt sich anhand ihrer Definition erklären:

“We define confidence in partner cooperation as a firm’s perceived level of certainty that its partner will pursue mutually compatible interests in the alliance, rather than act opportunistically” (Das and Teng, 1998, p. 491).

“Trust is believed to be a source of confidence because, by definition, trust is the degree to which the trustor holds a positive attitude towards the trustee’s goodwill and reliability in a risky exchange situation (Das and Teng, 1998, p. 494 – with reference to Gambetta, 1988; Nooteboom, Berger & Noorderhaven, 1997; Ring & Van de Ven, 1992).

Nach Niklas Luhmann, einem bedeutenden deutschen Soziologen, hängt die Unterscheidung der Begriffe „confidence“ und „trust“ von der Wahrnehmung und Zuordnung der Begriffe ab. Während es sich bei dem Begriff „confidence“ um Situationen ohne Alternativen handelt, geht man bei dem Begriff „trust“ immer davon aus, Wahlmöglichkeiten zu haben.

“The distinction between confidence and trust thus depends on perception and attribution. If you choose one action in preference to others in spite of the possibility of being disappointed by the action of others, you define the situation as one of trust. In the case of confidence you will react to disappointments by external attribution. In the case of trust you will have to consider an internal attribution and eventually regret your trusting choice (Luhmann, 1987, p. 9).

Nach diesen Ausführungen kann nun näher auf die beiden, entscheidenden Faktoren „control“ und „trust“ eingegangen werden.

#### **4.7.2. Der Faktor ‚Kontrolle‘ in Partnerschaften (engl.: ‚control‘)**

Der Faktor Kontrolle spielt für Unternehmen in Partnerschaften eine essentielle Rolle, um Vertrauen aufbauen zu können. Firmen, welche sich effektiver

Kontrollinstrumente bedienen, tendieren dazu, ihren Partnern mehr Vertrauen zu schenken (Beamish, 1988; Sohn, 1994).

“*Control* is referred to simultaneously as an organizational setup, a process of regulating behaviors and an organizational outcome” (Das and Teng, 1998, p. 493).

Die Definition dieser Art von Kontrollen kann als Prozess erklärt werden, welcher das Verhalten und das organisatorische Ergebnis mittels Mechanismen in Partnerschaften maßregelt. Durch den Controlling Prozess wird in weiterer Folge das Kontroll-Level in der Allianz beeinflusst (Das and Teng, 1998).

“*Control mechanisms* are the organizational arrangements designed to determine and influence what organization members will do, *level of control* is the direct outcome of the *controlling process* – that is, the degree to which one believes that proper behavior of the other party is ensured” (Das and Teng, 1998, p. 493).

Die Effektivität und Qualität von funktionierenden Kontrollmechanismen erkennt man daran, dass man als informiertes Mitglied darauf vertrauen darf, keine ungewünschten Überraschungen zu erleben (Merchant, 1984).

Oberstes Ziel von Kontrollmechanismen ist also die Erzeugung eines angemessenen Kontroll-Levels, die zu einer Stärkung der Vertrauensbasis führt, um so auch indirekt eine wahrscheinlichere Durchsetzung der Unternehmensziele und des Unternehmenserfolges zu gewährleisten (Das and Teng, 1998).

Kontrollmechanismen können von Firmen unterschiedlich eingesetzt werden: entweder um für einen reibungslosen, routinierten Ablauf bei bestimmten Aktivitäten zu sorgen, oder um Aktivitäten, welche keinen einheitlichen Verlauf besitzen - wie z.B. Lernen - zu überblicken (Sitkin, Sutcliffe & Schroeder, 1994). Es können auch risikoreiche Bereiche, oder innovative Vorhaben in das Visier von Kontrollmechanismen genommen werden (Das and Teng, 1998).

### 4.7.3. Der Faktor ‚Vertrauen‘ (engl.: trust)

Das Vertrauen im Sinne des englischen Begriffs „trust“ stellt den zweiten Baustein für eine funktionierende Vertrauensbasis zwischen zwei Unternehmen dar (Ring & Van de Ven, 1992).

Mit der Zeit und zunehmenden gemeinsamen Geschäftsoperationen, entwickelt sich zwischen den Partnern eine Art Bündnis, welche - bei überwiegend positiven Erfahrungen - auch die Verlässlichkeit vorteilhaft beeinflusst. Wie schon mehrfach erwähnt, ist es in strategischen Allianzen absolut notwendig, dass ein gewisses Grundvertrauen zwischen den Parteien vorhanden ist. Ein Argument ist schon allein die Tatsache, dass eine Firma sowohl aus Zeit- als auch aus Kostengründen, nicht im Stande ist, jeden kleinen Schritt des anderen zu überwachen, außerdem gibt es auch Bereiche, welche nicht überprüfbar sind. Nebenbei bemerkt, würde dies auch die Partnerschaft gefährden, da das Verhältnis nur von Misstrauen und Zweifel überschattet wäre (Das and Teng, 1998).

Das entgegengebrachte Vertrauen in einer Partnerschaft bedeutet natürlich auch, dass die Firma damit ein gewisses Risiko eingeht. Das Unternehmen ist sozusagen dem Benehmen und den gesetzten Aktionen des Partners in gewisser Weise ausgeliefert und ist damit verwundbar (Das and Teng, 1998).

Jedoch stehen den genannten Gefahren auch positive Aspekte gegenüber, welche funktionierende Partnerschaften mit sich bringen, wie z.B. niedrigere Transaktionskosten (Gulati, 1995), ein Herbeiführen von gezieltem Benehmen der Partner (Madhok, 1995), ein geringerer Aufwand an Bürokratien und Formalitäten (Larson, 1992), sowie verbesserte und erleichterte Problemlösungskompetenzen (Ring & Van de Ven, 1994).

Die Einstellungen der Firmen zu Vertrauen können unterschiedlich ausfallen. Sie können dem Partner aus Überzeugung vertrauen, oder ausgehend von Vermutungen. Eine weitere Möglichkeit ist die Berechnung von Wahrscheinlichkeiten für verschiedene Verhaltensweisen, welche sie vom Partner

erwarten. (Deutsch, 1973; Sitkin and Roth, 1993), oder aber das Unternehmen entscheidet den Grad des Vertrauens mithilfe Beurteilungsschemata über des Anderen Zuverlässigkeit und Wohlwollens, bzw. seiner Hingabe (Cummings and Bromiley, 1996; Ring and Van de Ven, 1992; Sabel, 1993).

Die Mehrheit der Autoren hat sich für die Ansicht entschieden, dass Vertrauen und Risiko eng beieinander liegen müssen (Curall and Judge, 1995; Mayer, Davis and Schoorman, 1995), wobei sich Vertrauen erst so richtig während riskanter Situationen und Manöver bezahlt macht (Deutsch, 1962; Kee and Knox, 1970). Damit ist gemeint, dass Firmen, indem sie dem Partner vertrauen, Risiko auf sich nehmen, sich für den Partner einsetzen und deshalb angreifbar sind (Hosmer, 1995; Johnson-George & Swap, 1982).

Es kommt natürlich auch auf die Haltung und Einstellung des Unternehmens gegenüber ihrer Partner an, denn je mehr eine Firma auf die Verlässlichkeit eines Partners baut, umso stabiler ist das Vertrauensverhältnis (Das and Teng, 1998). Durch die positive Wirkung des Vertrauens in der Geschäftsbeziehung reduziert sich auch eine anfänglich bestehende Unsicherheit zwischen den Partnerfirmen (Lane and Bachmann, 1996).

#### **4.7.4. Der Zusammenhang zwischen „trust“ and „control“**

Abschließend kann man sagen, dass nicht nur Kontrolle („control“), sondern auch Vertrauen ein wesentlicher Bestandteil in einer Partner-Beziehung darstellt. Vertrauen im Sinne von „trust“ beschreibt die Erwartung über positives Benehmen des Partners. Die Kontrollmaßnahmen tragen dazu bei, mehr Vertrauen („trust“) zu erlangen. Die beide Faktoren „trust“ und „control“ beschreiben dann die übergeordnete, wahrgenommene Haltung und Überzeugung der Firma, wie sich der Partner im Auge des Betrachters letztendlich verhalten wird. Beide Faktoren sind in einer Partnerschaft essentiell, es sei denn es herrscht absolutes Vertrauen gegenüber dem Partner, denn dann wären keine Kontrollen

notwendig. Ist dies nicht der Fall, benötigt man immer Kontrollmaßnahmen (Das and Teng, 1998).

Dieses Prinzip impliziert ein komplementäres Verhältnis: je größer das Vertrauen in den Partner, desto weniger notwendig gestaltet sich der Einsatz von Kontrollmaßnahmen (Inkpen and Currall, 1997; Leifer and Mills, 1996).

Nachdem feststeht, dass sowohl Kontrolle, als auch Vertrauen die entscheidenden Parameter einer Partnerschaft sind, sollte man allerdings nicht deren Kostenkalkulation vernachlässigen (Das and Teng, 1998). Bei den Kontrollen, fallen Kosten für die Auswahl, Entwicklung und Implementierung der verschiedenen Mechanismen an (Simons, 1991).

Das Management sollte nicht den Fehler begehen und die Kosten für Vertrauen unterschätzen, denn der Vertrauensaufbau ist für sich eine Aktivität, welche der genauen Planung und Durchsetzung bedarf (Das and Teng, 1998).

Man sollte aber auch Kosten für ein mögliches „worst case“ Szenario einplanen, für den Fall, dass die vertrauensbildenden Maßnahmen nicht fruchten. Es wären dann Kosten für den Überwachungsvorgang, sowie Kosten für ein unzureichendes Vertrauenslevel und Kosten für die Vertrauensbildung selbst, zu berücksichtigen. (Creed and Miles, 1996). Aufgrund der Tatsache, dass Manager sehr kostenorientiert handeln und die kostenintensiven Faktoren „trust“ und „control“ beide auf das Vertrauensverhältnis einwirken, sind sich die Experten einig, dass es in nahezu keinem Unternehmen exzessive, finanzielle Zuschüsse in die Vertrauensförderung geben wird (Das and Teng, 1998). Als Optimum wird dagegen eher ein Minimum an Vertrauen („confidence“) in der Partnerschaft angestrebt (Beamish, 1988). Natürlich kann man nicht generalisieren, wann dieses Minimum in den verschiedensten Situationen, in den unterschiedlichsten Partnerschaften erreicht ist, genauso wenig kann man exakt bestimmen, in welchem exakten Verhältnis die komplementären Faktoren „trust“ und „control“ zueinander stehen. Oftmals hängt dieser Level sehr stark von den individuellen Präferenzen, sowie den Risikoeinstellungen der einzelnen Mitglieder einer Partnerschaft ab (Sitkin and Pablo, 1992; Sitkin and Weingart, 1995). Weiters kommt es darauf an, welche Art von Wissen in der Partnerschaft vorhanden ist

(Chesbrough and Teece, 1996), welche Ressourcen eingesetzt werden (Blodgett, 1991), welche Ziele die Allianz festgelegt hat (Bleeke and Ernst, 1995) und welcher Typus von strategischer Allianz verwendet wird.

Zum besseren Verständnis, erläutert die folgende Abbildung 4 von Das und Teng das Verhältnis und die Zusammenwirkung der Faktoren „trust“, „control“ und „confidence“.

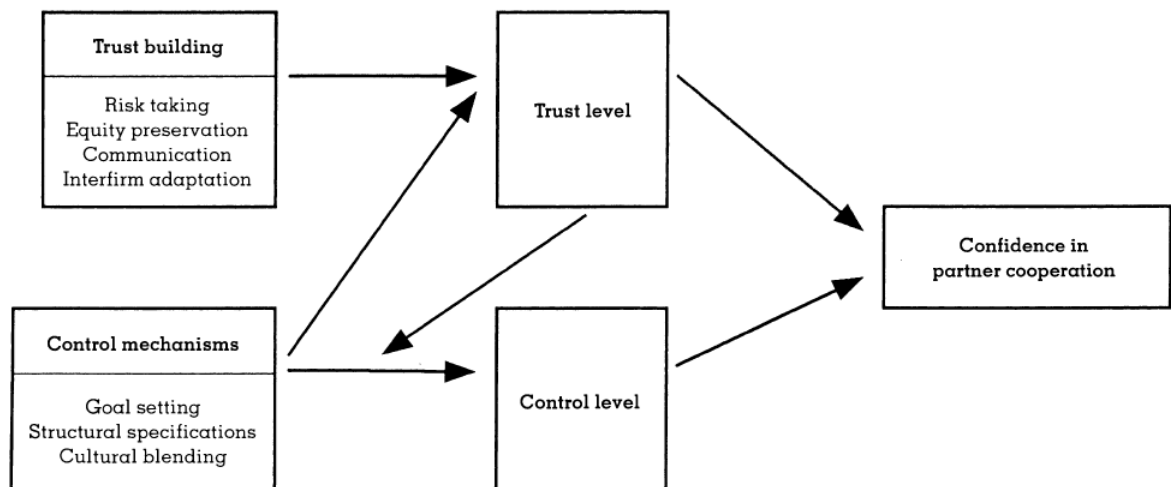


Abbildung 4: Confidence in partner cooperation, entnommen aus Das and Teng, 1998, p. 497

## 4.8. How to build up trust – Vertrauensbildung in strategischen Allianzen

In zwischenmenschlichen Partnerschaften spielt Vertrauen eine tragende Rolle (Arrow, 1972; Deutsch, 1973; Luhmann, 1979; Williamson, 1993; Zand, 1972), weshalb sich auch viele Psychologen und Soziologen mit dem Thema auseinandergesetzt haben (Boon and Holmes, 1991; Gabarro, 1978; Lewicki and Bunker, 1996; Zucker, 1986).

Jedoch gibt es keine dementsprechende Hilfestellung, wenn es um den Vertrauensaufbau zwischen Unternehmen, bzw. Firmen geht. Das und Teng präsentieren dabei verschiedene Ansätze.

#### **4.8.1. Vertrauensbildung durch die Übernahme von Risiken**

Dieser Ansatz geht davon aus, dass Vertrauen und die Übernahme von Risiken, sowie das Risiko selbst, eng miteinander verbunden sind (Coleman, 1990). Vertraut man einer Firma, bzw. einem Partner, so ist man bereit, Risiken zu übernehmen. Durch dieses Verhalten wird wiederum das Vertrauensverhältnis in die Partnerschaft gestärkt (Boon and Holmes, 1991; Madhok, 1995; Rempel, Holmes and Zanna, 1985), da der Partner durch die Risikoübernahme motiviert wird und die Zusammenarbeit als vertrauenswürdig einstufen kann (Das and Teng, 1998).

Die Risikoübernahme ist der erste Schritt, um Vertrauen aufzubauen zu können, d.h. das Unternehmen muss den Partner als vertrauenswürdiges Mitglied anerkennen (Srickland, 1958).

Obwohl die Zielsetzung strategischer Allianzen die Reduktion von Risiken mit einschließt, tragen Risikoübernahmen, oder der Einsatz von nicht refundierbaren Investitionen, sowie die Bereitstellung von Ressourcen, zum Vertrauensaufbau bei. Dies heißt aber nicht, dass Firmen unüberlegt Risiken auf sich nehmen, nur um Partnerschaften zu stärken.

Unternehmen nehmen Beziehungen zu möglichen Interessenten auch aufgrund von positiven, vergangenen Ereignissen auf (Gulati, 1995; Luhmann, 1988). Dabei kommt es auf den Ruf, bzw. die Reputation der Firmen an, wobei hier die Attribute ehrlich, fair und vertrauenswürdig von vorrangiger Bedeutung sind, um die Entscheidung für, oder gegen einen gewissen Partner rechtfertigen zu können. Solche Voraussetzungen schaffen ideale Bedingungen für Unternehmen, Risiken in Kauf zu nehmen, um die ersten Grundsteine für eine funktionierende Partnerschaft zu legen (Barney and Hansen, 1994).



#### **4.8.2. Vertrauensbildung durch Fairness und Gleichgerechtigkeit**

Für die Partnerfirmen in einer Allianz ist es von großer Bedeutung, dass die Verteilung und die Prozesse gerecht und fair umgesetzt werden (Korsgaard, Schweiger and Sapienza, 1995; Kumar, 1996). Die Allianz sollte demnach derjenigen Firma, welche den höchsten Einsatz an Ressourcen einbringt, auch den größten (Gewinn-) Anteil zukommen lassen (Das and Teng, 1998), um den stark ausgeprägten Gerechtigkeitssinn der Teilnehmer nicht zu verletzen (Adams, 1963).

Fände sich beispielsweise eine Ungleichheit in der Profitverteilung, würde das in die Allianz gesetzte Vertrauen beim Partner schwinden und somit käme es auch zu einer Verringerung des gezeigten Einsatzes und Engagements, selbst bei positiven Betriebsergebnissen der Allianz. Ring und Van de Ven begründen dies damit, dass für manche Firmen Gerechtigkeit mehr zählt als Effizienz (Ring and Van de Ven, 1994).

Jegliche Ungerechtigkeit in der Allianz würde bedeuten, dass eine Firma bevorzugt wird. Die Folge wäre eine Untergrabung des Vertrauens in die Partnerschaft (Das and Teng, 1998).

Es besteht ein Zusammenhang zwischen Vertrauen und Gleichgerechtigkeit. Eine Firma, welche großes Vertrauen in ihre Partner setzt, wäre z.B. eher in der Lage, kurzfristige Ungerechtigkeiten zu tolerieren. Über längerfristige Zeiträume, würde diese Ungerechtigkeit dem Vertrauensverhältnis zu großen Druck und zu grobe Strapazen abverlangen (Das and Teng, 1998).

#### **4.8.3. Vertrauensbildung durch Kommunikation und Interaktion**

Der Informationsaustausch, sowie die Informationsprozesse, bilden in Partnerschaften einen wichtigen Eckpfeiler um Vertrauen aufzubauen (Macneil, 1980; Thomas and Trevino, 1993). Es ist von besonderer Bedeutung, dass zwischen den Partnern ein offenes Verhältnis für prompte

Informationsübermittlung sorgt (Kanter, 1994; Larson, 1992). Es ist notwendig, dass die Partner entstandene Differenzen schnell und effizient untereinander klären und beseitigen können, um langwierige Konflikte zu vermeiden, welche die Arbeitsbeziehung stark beeinträchtigen könnten. Durch den ständigen Kontakt über den Informationsprozess wird auch dafür gesorgt, dass die Partner in der Lage sind, Indizien zu sammeln, um das vorausgesetzte Vertrauen überprüfen zu können. Dieser Prozess dient also auch als Kontrolle, ob das gezeigte Vertrauen auch gerechtfertigt ist. (Das and Teng, 1998).

Der Austausch von Informationen trägt außerdem dazu bei, dass es zu keiner Asymmetrie, d.h. zu keiner Benachteiligung einer Partei kommen kann (Hart and Saunders, 1997).

Speziell durch die Weitergabe von sensitiven Daten, erkennt man das gesetzte Vertrauen in den Partner besonders deutlich, da dafür sowohl guter Wille, als auch eine hohe Anteilnahme und Vertrautheit von Nöten ist. Je mehr Vertrauen in den Partner gesetzt wird, desto regelmäßiger kann der Austausch von Daten vollzogen werden und desto vertrauter wird die Beziehung (Das and Teng, 1998). Kommunikation stellt die Grundlage für zukünftige Geschäftsbeziehungen dar. Sie ermöglicht und erleichtert den Vertrauensaufbau und hilft somit indirekt den Partnern, gemeinsame Werte und Normen, sowie Ziele zu finden und zu entwickeln (Leifer and Mills, 1996).

#### **4.8.4. Vertrauensbildung durch Angleichung und Harmonisierung**

Partnerschaften zielen darauf ab, verschiedene Ansichten und Einstellungen zu vereinen.

“We define *partner cooperation* as the willingness of a partner firm to pursue mutually compatible interests in the alliance rather than act opportunistically” (Das and Teng, 1998, p. 492).

Dabei ist es von Vorteil, wenn der Partner den vertraglichen Vereinbarungen entgegenkommt und sich auf die gewünschten Anforderungen einstellt (Heide and John, 1992). Hierbei geht es um die Änderung, bzw. Anpassung der eigenen Verhaltensweisen an die Normen und Werte der Gemeinschaft im Hinblick auf eine funktionierende Partnerschaft und ein angenehmes Betriebsklima (Hallen, Johanson and Seyed-Mohamed, 1991). Der gezeigte Willen und Einsatz, sowie die Vielseitigkeit und Anpassungsfähigkeit - auch vertragliche Abweichungen umzusetzen - zeugt von Engagement und fördert die Vertrauensbildung (Das and Teng, 1998).

Speziell in Joint Ventures erzeugt diese Adaptionfähigkeit Anreize, welche das gegenseitige Interesse fördert, anstatt nur die Verfolgung der eigenen Absichten zu favorisieren (Madhok, 1995).

Diese Fähigkeit zur Anpassung ist für Partnerschaften von großer Bedeutung, da es jederzeit zu Veränderungen in den Absichten und Wünschen der Partner kommen kann. So vermittelt ein Unternehmen, dass es auch bereit ist, zum Wohle der Partnerschaft, besondere Mühen auf sich zu nehmen (Das and Teng, 1998). Es gibt viele Anlässe für Änderungen, z.B. ein Aufeinanderprallen unterschiedlicher Kulturen in der Partnerschaft (Sankar, Boulton, Davidson, Snyder and Ussery, 1995), oder notwendig gewordene, besondere Investments. Aber nicht nur die Partnerschaft kann veränderte Bedingungen verlangen, auch die Umwelt könnte sich verändern, z.B. bei der Einführung neuer Gesetze, welche plötzlich die Mehrheitsanteile ausländischer Aktionäre verbieten. Solche Situationen können Firmen - welche im Sinne der Gemeinschaft einschneidende Maßnahmen setzen, um sich an die veränderten Bedingungen anzupassen – außerordentlich dienlich sein, um das Vertrauensverhältnis zu stärken (Das and Teng, 1998).

## **4.9. Kontrollmechanismen**

Ebenso von entscheidender Bedeutung in Hinblick auf den Vertrauensaufbau, ist die Entwicklung und Implementierung von Kontrollmechanismen. Optimal ist es,

ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Vertrauen und Kontrolle herzustellen und sowohl vertrauensfördernde Maßnahmen zu ergreifen, als auch eine Kontrollstruktur, welche beiderseitigen Nutzen - für den Anwender und für die zu Kontrollierenden Parteien - verspricht. Angesprochen werden dabei meist formelle und soziale Kontrollen.

#### **4.9.1. Kontrolle durch detaillierte Zielsetzung**

Eine anspruchsvolle, herausfordernde, sowie auch spezielle Zielsetzung ist für Organisationen äußerst bedeutsam und kann sich durchaus motivierend auswirken (Locke and Latham, 1984). Um eine optimale Performance für die Firma zu erreichen, bedarf es einer einheitlichen und zielgerichteten Einstellung des Managements, welche das Unternehmen zielorientiert, geplant und unbeirrt leitet. Dabei ist die Planungsphase, welche die Entwicklung und die Auswahl der Ziele mit einschließt von besonderer Bedeutung. Abhängig von der jeweiligen Einstellung der Partner, bezüglich der Kontrollabstände, entscheiden sie sich entweder für eine eher kurzfristige Zielsetzung, um diese in kurzen Zeitabständen besser bewerten und überwachen zu können, oder für eine längerfristige Orientierung, wenn der Kontrollbedarf als nicht so hoch eingestuft werden kann. Bei der Ausformulierung der Ziele kann es mitunter zu Schwierigkeiten kommen: etwaige Uneinigkeiten, oder Zielkonflikte unter den Partnern könnten mitunter auftreten (Das and Teng, 1998).

Für die Aushandlung der Ziele müssen die Partner auf folgende Punkte achten: eine gemeinsame Einigung sollte erzielt werden, die Ziele sollten eine gewisse Spezifizierung, bzw. einen gewissen Grad der Detailliertheit aufweisen. Die Informationen sollten vollständig, durch geeignete Kommunikationsmittel, alle Empfangsberechtigten erreichen (Merchant, 1984). Das Ausformulieren der Ziele ist auch für die formalen Kontrollmechanismen nicht unbedeutend, da bei Unklarheiten die Kontrollen unwirksam sein könnten (Das and Teng, 1998).

Für das Unternehmen ist weiters entscheidend, ob es im Stande ist, die eigenen Interessen in die Zielpolitik der strategischen Allianz einzuflechten (Geringer and Hebert, 1989).

Anhand der Zielsetzung lassen sich mittels formaler Kontrollstrukturen die Erwartungen der Partner abschätzen. Allenfalls bekommt das Unternehmen einen Ansatz für die Erkennung der Einstellungen ihrer Partner.

Wie schon angesprochen ist es aber nicht immer einfach, bzw. möglich Ziele unmissverständlich klarzulegen, weshalb oftmals Konflikte nicht auszuschließen sind. Die Firmen werden damit auch oft gezwungen, Mehrdeutigkeiten in der Zielsetzung zu akzeptieren. Eine Möglichkeit für die Beseitigung solcher Unklarheiten könnte aber durch eine verstärkte Teilnahme aller Partner am Entscheidungsfindungsprozess sein, um durch eine gesteigerte Kommunikation und Interaktion ein besseres Verständnis untereinander zu erzeugen. Die Entwicklung von allgemeingültiger, gemeinsamer Regeln, Normen und Richtlinien könnte die Harmonisierung innerhalb der Allianz positiv beeinflussen. Durch die aktive Teilnahme senkt man auch den Anreiz für ein opportunistisches oder abweichendes Verhalten der Partner (Das and Teng, 1998).

Der Zielsetzungsprozess kann als normative Kontrolle bezeichnet werden (Leifer and Mills, 1996; Simon, 1957).

#### **4.9.2. Strukturelle Vorgaben und Spezifikationen**

Wie auch bei der Zielsetzung ist es für die Struktur und Organisation entscheidend, dass vollständig durchdachte und detailliert ausgeprägte Konzepte vorliegen. Nur dann ist man in der Lage, mit Hilfe von formalen Kontrollen, Zielkonflikte und Vieldeutigkeiten im laufenden Betrieb zu vermeiden (Das and Teng, 1998).

Strukturelle Vorgaben können auch dazu benutzt werden, um ein bestimmtes Verhalten innerhalb der strategischen Allianz zu erzeugen (Geringer and Hebert, 1989). Es können aber auch abschreckende Methoden – sowohl vorbeugend, als auch nachträglich - zum Einsatz kommen, welche sicherstellen sollen, dass die

Partner keinerlei Anreize haben, weder vom Vertrag abweichen, noch sich opportunistisch zu verhalten (Parkhe, 1993).

Beispiele für solche Methoden sind vorab getroffene Vereinbarungen über nicht refundierbare Investitionen, wie es bei den oft beträchtlichen Beiträgen für Beteiligungen in Allianzen der Fall ist. Bei unzureichender Mitwirkung der Partner, würde die Beteiligung massiv an Wert verlieren, dadurch sinkt die Wahrscheinlichkeit eines opportunistischen Verhaltens bemerkenswert, welches oft für das Nichtzustandekommen von Allianzen verantwortlich ist. Williamson sieht in diesen Vorgaben eine Art Geiseleffekt, welcher einen Vertrauens erweckenden und zuverlässigen Einsatz der Partner garantieren soll (Williamson, 1983).

Als Vorsichtsmaßnahmen und Beispiele für nachträgliche Maßregeln, kann man z.B. über das Reporting gesteuerte Überprüfungen und Abkommen nennen, welche sämtliche Missstände und Zielabweichungen dokumentieren. Entscheidend ist bei diesem Vorgang der zeit- und kostenaufwendige Schritt der Planung- und Verhandlungsphase. Bei etwaigen Differenzen und Uneinigkeiten sollten die Partner besser nochmals verhandeln (Neale and Bazerman, 1992; Yan and Gray, 1994), anstatt diese zu übergehen, da sie gezwungen sind, die Fehler dann spätestens im Live-Betrieb genauso kosten- und zeitintensiv beseitigen zu müssen (Das and Teng, 1998).

Abschließend lässt sich sagen, dass durch effektiv strukturierte Verträge und Übereinkünfte klare Abgrenzungen innerhalb der Allianz gezogen werden können. Diese Abkommen fungieren dann auch gleichzeitig als Richtlinien hinsichtlich der Verhaltensweisen für Partner (Das and Teng, 1998).

### **4.9.3. Die Verschmelzung von Kulturen**

Speziell bei strategischen Allianzen, welche ihre Suche nach Partnerfirmen weit über die heimischen Grenzen ausweiteten - um diese für einheitliche Ziele zu

rekrutieren - müssen sich die Verantwortungsträger und Manager zuerst mit den Auswirkungen der Zusammenlegung unterschiedlichen Kulturen auseinandersetzen.

Wenn verschiedenste Kulturen aufeinanderprallen, ist es wichtig, dass für die Allianz ein durchdachtes, gemeinsames System entwickelt wurde - welches unter Berücksichtigung des gemeinsamen Wertes und der vorhandenen Ziele – Normen und Richtlinien ausgibt und die Einstellungen und Verhaltensweisen aller Mitglieder regelt (O'Reilly and Chatman, 1996).

Der Zusammenhang zwischen Kultur und Kontrolle erklärt sich daraus, dass sich die einzelnen Partnerfirmen mit ihrer gelebten Kultur identifizieren können und auch dieser entsprechend handeln. Daher ist es nicht nur im Sinne einer besseren Planbarkeit, dass eine vereinheitlichte Kultur die Vorgaben für die Verhaltensweisen innerhalb der Allianz vorgibt. Bei einer Vernachlässigung des Vereinigungsprozesses könnte es nämlich der Fall sein, dass sich Mitglieder unterschiedlich verhalten und verschiedenartig auf ihre Umwelt reagieren (Trice and Beyer, 1993).

Der erwartete Nutzen einer kontrollierten Kultur ist daher, dass sich die Mitglieder anhand der vorgegebenen Richtlinien leichter in die Struktur der Allianz eingliedern lassen, da sie sozusagen freiwillig im Strom - gemeinsam mit den anderen Partnern - mitschwimmen (Sankar, et al., 1995).

Die Herausforderung für das Management einer strategischen Allianz ist es, die Kulturen zu erkennen, zu studieren, um sie schließlich anzugleichen und zu harmonisieren (Wilkof, Brown and Selsky, 1995).

Viele Fehlschläge bei Firmenzusammenschlüssen, Fusionen oder Firmenkäufen sind auf eine gescheiterte Zusammenführung der Kulturen zurückzuführen. Das Management sollte daher auf keinen Fall auf eine effektive, kulturelle Integration verzichten, (Nahavandi and Malekzadeh, 1988) selbst wenn sich der Anpassungsvorgang, aufgrund von unterschiedlichen Haltungen und Ansichten der Betroffenen, als äußerst schwierig erweisen sollte.

Solche Problemstellungen könnten sich in strategischen Allianzen zusätzlich erhärten, wenn das Machtverhältnis ungleichmäßig verteilt ist. Dann wird jedes

Mitglied versuchen, die eigene Kultur und Identität durchzusetzen um diese zu behalten. Dieses Problem stellt sich nicht bei Akquisitionen, da sich meistens die Kultur des Käufers durchsetzen kann (Das and Teng, 1998).

Um dieses Dilemma zu lösen, ist es Aufgabe des Managements, ein Konzept auszuarbeiten, dass sowohl die größtmögliche Erhaltung der Kulturen vorsieht, sowie auch Richtlinien enthält, welche die Zusammenarbeit der Partnerunternehmen mithilfe einer Harmonisierung ermöglicht (Das and Teng, 1998).

Der Grundstein für die Zusammenführung der Kulturen sollte also mit tatkräftiger Unterstützung der Topmanager aller Partnerunternehmen gelegt werden, welche vorab Schulungen zum Thema Sozialisierung absolvieren sollten. Die gemeinsame Schulung erweitert den Horizont der Manager und sorgt für größeres Verständnis für die fremden Kulturen. Durch die kollektive Erarbeitung der Fachkonzepte steigt auch das Vertrauen unter den Managern, dies wirkt sich auch positiv auf die Entwicklung der allgemeinen Verhaltensnormen und Richtlinien innerhalb der Allianz aus (Das and Teng, 1998).

## **5. Diskussion und Zusammenfassung der Untersuchungsergebnisse**

### **5.1. Risikoanalyse**

Die groß angelegte Literatursuche zur Thematik von Risikofaktoren während des Outsourcing Prozesses ergab eine Vielzahl an latenten Risiken und Gefahren für Unternehmen. Die Liste mit möglichen Risikoszenarien ist lang und überzieht nahezu alle funktionalen Bereiche. Die Aufzählung reicht von strategischen Risiken über diverse Kontroll-, Funktions- und Informationsverluste, bis hin zum Verlust von Kernkompetenzen, sowie von Wettbewerbsvorteilen.



Während der Analyse der einzelnen Risiken wurde festgestellt, dass viele Risiken eng miteinander verbunden sind. Deshalb sollte im Risikomanagement, bei der Erstellung eines Risikoprozesses, penibel genau darauf geachtet werden, dass auch im Umfeld alle zusammenhängenden Gefahren erfasst werden. Ein Beispiel dafür ist das Risiko, technologie-basierte Kernkompetenzen zu verlieren. Durch das Auftreten dieser Gefahr, kann es in weiterer Folge auch so weit kommen, dass das Unternehmen seinen Wettbewerbsvorteil verliert.

Der Unternehmer sollte grundsätzlich bestrebt sein, ein adäquates Risikomanagement einzusetzen, um die Wahrscheinlichkeit des Auftretens von Risiken möglichst zu minimieren, wenn nicht sogar gänzlich zu eliminieren. Dies gilt besonders für geplante Outsourcing-Maßnahmen, da bei solchen Vorhaben die Risiken und Gefahren für gewöhnlich eklatant ansteigen.

Im Bereich rund um die Outsourcing Abläufe wurden schon einige Unternehmensstudien durchgeführt und angefertigt. Die Mehrheit dieser Studien besagen, dass Unternehmen im Zuge der Auslagerung immer auf ihre strategischen Fähigkeiten achten sollten, da in diesen viel kollektives Wissen integriert ist. In vielen Fällen wird angeraten, einige geplante Aktivitäten des Outsourcing Vorgangs im Unternehmen zu behalten, um zu verhindern, dass multifunktionelle Fähigkeiten verloren gehen. Dies macht sich besonders dann bezahlt, wenn diese Aktivitäten zusätzlich als Schlüsselkompetenzen eingestuft werden (Leavy, 2004).

Für Unternehmen ist es höchst ratsam, während des Outsourcing Prozesses seine Kernkompetenzen zu schützen, da diese die Existenz und die Erhaltung des Wettbewerbsvorteils beeinflussen können. Je umfassender die Kompetenzen vor Nachahmung der Konkurrenten geschützt werden, desto besser stehen die Chancen für einen „gesunden“ Wissensvorsprung (Hoecht and Trott, 2006).

Je mehr Bereiche, Abteilungen oder Aktivitäten ausgelagert werden, desto höher sind auch die Risiken. Folglich sollte auch mehr Aufwand in diverse

Kontrollmechanismen investiert werden, um die Informationen im Unternehmen ausreichend schützen zu können (Hoecht and Trott, 2006).

Der Risikomanager sollte mitunter auch verstärkt auf vertrauensbildende Maßnahmen setzen, da vertraglich vereinbarte Regelungen und Schritte im Falle von Informationslücken nur begrenzt die entstandenen Schäden kompensieren können. Die richtige Partnerwahl, und die Entwicklung einer adäquaten Vertrauensbasis, spielt dabei eine essentielle Rolle.

Vielfach sich auch unbeabsichtigte Datenweitergaben dafür verantwortlich, dass Informationen an Unbefugte weitergeleitet werden, daher sollte man die internen, wie auch externen Kommunikationsleitungen im Unternehmen genauestens planen und überwachen (Hoecht and Trott, 2006).

Eine Auslagerung sollte nur für Aktivitäten und Bereiche in Erwägung gezogen werden, wobei auch sichergestellt werden kann, dass es keine Anbindungen zu Kernkompetenzen gibt. Kernkompetenzen sollten immer im Unternehmen verbleiben. Somit können auch keine Schlüsselfähigkeiten der Firma durch die Konkurrenz imitiert werden und der Wettbewerbsvorteil bleibt dadurch gesichert (Hoecht and Trott, 2006).

Der nachfolgende Auszug enthält die wichtigsten Grundsätze für strategisches Outsourcing von Quinn und Hilmer (Quinn and Hilmer, 1994, p. 55):

- *Wenige Kernkompetenzen entwickeln*
  - *Fokus auf „best in world“ Kompetenzen*
  - *Kundennähe anstreben*
- *Investitionen und Management auf Kernkompetenzen ausrichten*
- *Strategisches Outsourcing für andere Aktivitäten vornehmen („not best in class“)*
- *Kosten und Risiken beachten (es gibt auch Kosten und Risiken für Insourcing)*

## 5.2. Risikomanagement

Das Risikomanagement kann je nach Bereich und Branche die verschiedensten Ausprägungen aufweisen. Die Erkennung, Bewertung und der richtige Umgang mit Risiken kann daher unterschiedlich ausfallen. So wurde z.B. festgestellt, dass in der Medizin andere Methoden zur Risiko-Evaluierung benutzt werden, als beispielsweise in der Versicherungsbranche. Je nach Anwendungsbereich werden die relevanten Risiko-Charakteristika nach Relevanz analysiert, bzw. eingeordnet und die Gefahren je nach Ausprägung behandelt (Aubert et al., 2001).

Der Risikomanager sollte sich nicht nur auf einen Risikoprozess beschränken, sondern sollte - wenn möglich - mehrere ineinander greifende Risikokonzepte erarbeiten, um den bestmöglichen Schutz gewährleisten zu können. Die Tatsache, dass mit der Zeit immer neue Risiken entdeckt werden spricht dafür, dass die verwendeten Risikostandards stets topaktuell sein sollten.

## 5.3. Vertrauen

Eine ausgelastete und unbeschwerte Beziehung zwischen Unternehmen und Partnerfirmen kann mitunter dazu beitragen, dass die Risiken im Outsourcing besser identifiziert, bewertet und abgewendet werden können.

Die Partnersuche und die Integration eines Partners können sich aber durchaus als problematisch erweisen. Entscheidend dabei ist die richtige Mischung aus Kontrolle und Vertrauen. Eine angemessene Kontrollstruktur kann einen beiderseitigen Sicherheitsnutzen erzeugen. Formelle und soziale Kontrollen sind genauso wichtig, wie eine gemeinsame Zielsetzung und gemeinsam erstellte Richtlinien und Normen für die richtige Verhaltensweise innerhalb der Partnerschaft. Die Angleichung, bzw. Harmonisierung der Kulturen wird im

globalen Zeitalter als immer bedeutsamere Maßnahme angesehen (Das and Teng, 1998).

Die nachfolgende Auflistung zeigt Punkte aus einem Fragenkatalog im Zuge einer Unternehmensstudie, durchgeführt von Hadjikhani und Thilenius. (Hadjikhani and Thilenius, 2005). Diese Fragen könnten zum Einsatz kommen, wenn es darum geht, einen adäquaten Partner zu finden. Dabei liegt der Fokus auf den wichtigen Parameter „trust“ und „commitment“ (Hadjikhani and Thilenius, 2005, p. 142).

#### *Trust*

- *We feel we can trust this customer completely?*
- *This customer tries to exploit the advantage of our cooperation for his own sake?*
- *This customer withholds important information from us?*

#### *Commitment*

- *This customer is committed to a long-term relationship with us?*
- *We consider the exchange of this product to be part of a wider relationship with this customer?*
- *This customer is prepared to invest time and money in developing the relationship between our two firms?*

## **5.4. Forschungsfrage**

Die Aufgabenstellung der Diplomarbeit befasste sich mit folgender Fragestellung: Kann man Risiken im funktionalen Bereich, bezogen auf Outsourcing Maßnahmen, durch einen gezielten Einsatz von Sicherheitssystemen, bzw. Vorwarnsystemen eindämmen, oder sogar eliminieren?

Die Aufstellung der Risiken in Verbindung mit einigen aufschlussreichen Unternehmensstudien hat gezeigt, dass sich Risiken im Outsourcing Bereich durchaus unter Kontrolle bringen lassen. In manchen Fällen lassen sich Gefahren durch einen gezielten Einsatz von Präventivmaßnahmen sogar gänzlich ausschließen. Ein Beispiel dafür wäre der Einsatz eines protokollierenden Informationssystems - welches Erfahrungen und Informationen sämtlicher Partner in einer Datenbank abspeichert – und mit dessen Hilfe bessere Vorhersagen auf zukünftige Vorhaben gegeben werden können.

Die Hauptschwierigkeit beim Risikomanagement besteht darin, dass man nicht alle Risiko Frameworks für das eigene Unternehmen nutzen kann, da oftmals mehrere verschiedene Einsatzszenarien für ein Framework vorgesehen sind. Es ist daher notwendig, dass - wenn man sich für ein Framework oder eine Richtlinie entschieden hat - man diese/s dann auf das eigene Unternehmen zuschneiden lässt.

Die Praxis hat gezeigt, dass man nicht den Fehler machen sollte und nur der Kostenvorteile wegen, die Auslagerung durchzuführen. Weiters sollte das Unternehmen sehr sorgfältig seine Outsourcing Partner auswählen. Selbst dann, wenn der Suchprozess sehr zeit- und kostenaufwendig verläuft, sollte der Unternehmer den Auslagerungsvorgang Schritt für Schritt mit seinen Partnern absprechen. Ein ausgefeiltes Risikomanagement unterstützt den Prozess und dient als übergreifende Kontrollinstanz, welche sämtliche Risiken im Auge behält.

## **5.5. Ausblick**

Die Unternehmensstudie über Logistikoutsourcing hat gezeigt, dass nicht nur Firmen, sondern auch Third Party Logistics von einem gezielten Outsourcing profitieren können.

Auch wenn der amerikanische und europäische Markt schon ziemlich gesättigt ist, gibt es in Asien eine wachsende Nachfrage nach Logistikoutsourcing. Eigens

dafür angefertigte Frameworks können in Verbindung mit einem effektiven Risikomanagement sehr hilfreich sein, um Risiken abzuschwächen, bzw. ganz auszuschalten (Wang and Regan, 2003).

Die Herausforderung beim Outsourcing ist und bleibt die Implementierung eines funktionierenden Risikomanagements, welches in der Lage ist, das Unternehmen vor Outsourcing Risiken zu beschützen. Es gibt einige konzeptionelle Forschungen über das Risikomanagement an sich, welche sich unter anderem mit dem Einsatz von Analyseinstrumenten und Präventionsmaßnahmen beschäftigen. Es besteht ein reges Interesse an neuen Frameworks und Guidelines welche den Prozess der Risikobekämpfung unterstützen sollen. Nach Wang und Regan wurde der Entscheidungsprozess (gemeint ist die klassische „make or buy“ Entscheidung) noch ungenügend erforscht. Ein Manko ist den Autoren auch bei der Bewertung von Logistikoutsourcing Partnerschaften aufgefallen. Hier sollte gezielter auf die Informations-Asymmetrie eingegangen werden.

## **6. Anhang**

### **6.1. Deutsche Zusammenfassung**

Die Diplomarbeit behandelt das Auftreten und in weiterer Folge die Vermeidung von Risiken in Outsourcing Entscheidungen. Die Arbeit zielt darauf ab, die verschiedensten Risiken und Gefahren - welche während des Entscheidungsprozesses vorkommen können - zu kategorisieren, bzw. einzuordnen. Des Weiteren wird darüber diskutiert, wie man mit den auftretenden Risiken umgeht und wie man diese adäquat einschätzt und evaluiert. Da Risiken im Outsourcing nahezu alle funktionalen Bereiche eines Unternehmens betreffen

können, ist der richtige Umgang mit diesen entscheidend, besonders wenn es darum geht, negative Konsequenzen vom Unternehmen abzuhalten.

Leider bietet die Literatur noch wenig Einblick in diese aktuelle Thematik. Trotz der weiten Verbreitung von Outsourcing, findet man in der europäischen Literatur kaum detaillierte, bzw. weiterführende Artikel, welche sich speziell mit der Risikobehandlung auseinandersetzen.

Ein weiteres Problem in diesem Zusammenhang ist, dass die vorhandenen Papers sich zumeist auf amerikanische Unternehmen konzentrieren, wobei sehr oft jedes Risiko isoliert betrachtet wird.

Der erste Teil der Arbeit basiert auf einer groß angelegten Analyse aller relevanten Outsourcing Risiken und Gefahren, wie z.B. Information leakage, appropriation risk, lack of control, risk of losing the competitive advantage, um nur einige zu nennen.

Die Risiken wurden in weiterer Folge ausführlich analysiert. Ein spezielles Augenmerk wurde dabei darauf gelegt, zu eruieren wo und wann Risiken auftreten können, gefolgt von möglichen Lösungsansätzen, welche der Gefahrenbekämpfung dienen. Praktische Beispiele sollen die Anwendbarkeit von diversen Risikoframeworks verdeutlichen.

Der zweite Teil der Arbeit widmet sich der Erkennung und Bewertung von Risiken. Es werden verschiedene Ansätze und Maßnahmen, wie z.B. Frühwarnsysteme diskutiert, um deren Vor- und Nachteile zu erörtern.

Der letzte Teil der Arbeit beschäftigt sich mit der Beziehung zwischen dem Outsourcing Anbieter und dem Abnehmer, bzw. Kunden. Diese hat bei einem Outsourcing Agreement eine besondere Bedeutung, da ein gewisses Abhängigkeitsverhältnis zwischen beiden Parteien besteht. Wird der Geschäftspartner falsch eingeschätzt, wird ihm zu viel, oder auch zu wenig Vertrauen zuteil, so kann das fatale Auswirkungen für das ganze Unternehmen bedeuten. Ein besonderes Risiko könnte entstehen, wenn sich ein Partner opportunistisch verhält. Ein weiterer Themenschwerpunkt beschäftigt sich mit dem Vertrauensverhältnis in Outsourcing Beziehungen und damit, wie man

genügend Vertrauen zu dem Partner aufbauen kann, ohne dabei befürchten zu müssen, dass dieser das entgegengebrachte Vertrauen missbraucht.

Der Autor hat sich zum Ziel gesetzt, alle vorhandenen, bzw. relevanten Informationen über Outsourcing Risiken zusammenzutragen, zu reorganisieren und in geordnetem Kontext wiederzugeben, um dem Leser einerseits einen größeren Überblick über die Risiken im Outsourcing zu bieten und um ihn andererseits über effiziente Risikomanagementsysteme aufzuklären. Letztlich soll die Arbeit dem Leser gezielte Informationen über den richtigen Umgang mit den Geschäftspartnern vermitteln und ihn auf den Outsourcing Vorgang vorbereiten.

## **6.2. Englische Zusammenfassung**

The diploma thesis deals with the issue of risk and uncertainty in outsourcing arrangements. It aims to categorize and allegorize diverse risks, occurring in the context of outsourcing decision making and discusses existing measures, how to cope with them. Another objective is to propose ways on how to estimate and evaluate risks, in order to mitigate potential negative outcomes. As outsourcing risks can affect almost all functional departments in a company, it will discuss in detail how and what risks arise, in different divisions such as human resources, marketing, production, or research and development. Due to the fact that the quality of relationship between the outsourcing provider and the client can have a major impact, on the success of outsourcing, the issues of opportunistic behavior and mutual trust will be elaborated.

Regrettably the literature provides only little information about a rather actual theme. Especially in the European literature publishes nearly no current and on-going articles addressed to the discussed risks although Outsourcing is a well-known and common practice.



The existing literature widely concerns on American companies and their issues. Another problem is that the articles address the risks mostly isolated and not in combination as they occur. So it would be helpful to get a wider focus combining different risk situations.

The first big part of the thesis comprises a discussion and analysis of all outsourcing relevant risks and hazards, such as information leakage, appropriation risk, lack of control, risk of losing the competitive advantage, and so on.

After an extensive literature review, each of the risks have been analyzed and discussed. The intention was to look at the risks where and when they occur. Potential solutions for risk mitigation and avoidance have been elaborated. In this context, the reader will find some useful practical examples for illustration purposes.

The next part of the thesis deals with the estimation and evaluation of risks. Existing measures and approaches how to evaluate different risks have been presented, while the focus was placed on a discussion of early warning systems. This part addresses questions such as what kind of measures should an entrepreneur take to mitigate, or even avoid corresponding outsourcing risks. Some real-life examples have been provided to enrich and complete the theory.

The last part focuses on the importance of relationship issues, between the outsourcing vendor and client. In particular, the thesis addresses to the potential risk of opportunistic behavior. Another focus has been put on the role of trust in relationships, i.e. how to bring in an adequate level of trust, without risking a possible betrayal of one of the actors.

It will be further attempted to find answers to the question of what procedures and monitoring systems can be implemented, to ensure a mutual and beneficial relationship. In this context the job-position of boundary spanners, the role of internal agents and external experts will be discussed.

The author tried to provide and to collect some further information on outsourcing risks. Making the right decisions whether to outsource or not and if, which part to outsource, all these questions can have a severe impact on the competitiveness and on the further existence of a firm. Also leading experts more and more point out, that an adequate risk management is vital for the financial survival of a company.

### **6.3. Lebenslauf**

# Lebenslauf

Gerald Schödel  
Jedlersdorferstrasse 288  
1210 Wien  
Tel. 0664 89 77 127  
E-Mail:

gerald.schoedel@chello.at



## Persönliche Daten

*Geburtsdatum/ -ort:* 12. Oktober 1983 in Wien

*Familienstand:* Ledig

*Staatsangehörigkeit:* Österreich

## **CURRICULUM VITAE**

### **Tätigkeiten**

- 07/2004 – 09/2008 ÖAG AG (vormals: ÖAG Handelsbeteiligungs AG):
- ICM (Internal Control Management) & Sarbanes-Oxley (SOX)
  - Abteilung Rechnungswesen – Hauptbuchhaltung
  - Kreditorenbuchhaltung
  - Controlling

### **Ferialpraktika**

- 07/2003 – 08/2003 ÖAG Handelsbeteiligungs AG - Controlling und Rechnungswesen
- 09/2002 – 10/2002 Vienna International Airport - Abfertigungsdienste & Gepäckabfertigung
- 07/2002 – 08/2002 ÖAG Handelsbeteiligungs AG – Assistenz Finanzdirektion; Controlling
- 07/2001 – 08/2001 Fa. Schödel Franz – Bauarbeiter
- 07/2000 Austrian Airlines - Personal & Organisation

### **Ausbildung**

- 10/2003 – etwa 10/2008  
Vertiefungen Universität Wien - Betriebswirtschaftszentrum (BWZ)  
Studium der Internationalen Betriebswirtschaft  
International Management (Ao. Univ.-Prof. Mag. Dr. Josef Windsperger)  
Wirtschaftsinformatik (O. Univ.-Prof. Dr. D. Karagiannis)
- Diplomarbeit  
04/2008 – etwa 10/2008 Diplomarbeit am Lehrstuhl für Internationales Management (Ao. Univ.-Prof. Mag. Dr. J. Windsperger)  
„Faktoren, Auswirkungen und Vermeidung von Risiken bei Outsourcing Entscheidungen“
- Reifeprüfung  
06/2002 Wirtschaftskundliches Realgymnasium, 1210 Wien, Ödenburgerstraße 74

### **Präsenzdienst**

- 11/2002 – 07/2003 Jägerbataillon 26, Spittal/Drau;  
Heeresversorgungsschule Baden und Wien

## **Kenntnisse & Hobbies**

### **Qualifikationen**

Universität Wien	Auszeichnung „High Potential“
Universität Wien / ÖH	Tutor 2004 bis 2006

### **Sprachkenntnisse**

<i>Sprache</i>	<i>Kenntnisse</i>
Englisch	Sehr gut – verhandlungssicher
Italienisch	Sehr gut – verhandlungssicher
Spanisch	Maturaniveau

### **EDV-Kenntnisse**

<i>Anwendungen &amp; Programme</i>	<i>Kenntnisse</i>
MS-Office Programme	Sehr gut
Entwicklung & Programmieren	Sehr gut SQL, Java, Javascript, HTML, OOP, AWT, Adonis
Internet	Sehr gut

### **Interessen**

Reisen	USA, Griechenland, Spanien, Italien
Sport	Tennis, Schwimmen, Mountainbiking
Weitere Interessen	Literatur, Luftfahrt

Wien, im September 2008

## **7. Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Level of control desired over technology, entnommen aus Hoecht and Trott, 2004, p. 405

Abbildung 2: Process Model of Risk and Trust in Organizations, entnommen aus Beckett, 2005, p. 328

Abbildung 3: A risk management model, entnommen aus Beckett, 2005, S. 331

Abbildung 4: Confidence in partner cooperation, entnommen aus Das and Teng, 1998, p. 497

## **8. Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Strategic Orientation, entnommen aus Hoecht and Trott, 2004, p. 398

Tabelle 2: Level of trust, entnommen aus Beckett, 2005, p. 329

Tabelle 3: Level of trust in relationship, entnommen aus Beckett, 2005, p. 329

## **9. Literaturverzeichnis und Referenzen**

Adams, J.S. 1963, "Toward an understanding of inequity", *Journal of Abnormal and Social Psychology*, Nr. 67, pp. 422-436.

Anderson-Gough, F., Grey, C., Robson, K. 1998, *Robson Making up Accountants. The Organizational and Professional Socialization of Trainee Chartered Accountants*, Ashgate Publishing in association with the Institute of Chartered Accountants, Aldershot.

Anderson, J., Narasimhan, R. 1979, "Assessing Implementation Risk: A Methodological Approach", *Management Science*, Vol. 25, No. 6, June, pp. 512-521.

Arrow, K.J. 1972, "Gifts and exchanges", *Philosophy and Public Affairs*, Nr. 1, pp. 343-362.

Arrow, K. 1983, "Behaviour under uncertainty and its implications for policy", *Foundations of Utility and Risk Theory with Applications*, Reidel Publishing Company, Dordrecht, Holland, pp. 19-34.

Aubert, B.A., Patry, M., Rivard, S. 2001, "Managing IT Outsourcing Risk: Lessons Learned", *Cahier du GReSI no 01-11*, Mai.

Australian/New Zealand Standard 1995, "Risk management", AS/NZS 4360.

Barki, H., Rivard, S., Talbot, J., 1993, "Toward an Assessment of Software Development Risk", *Journal of Management Information Systems*, Vol. 10, No. 2, Fall, pp. 203-225.

Barney, J.B. and Hansen, M.H. 1994, "Trustworthiness as a source of competitive advantage", *Strategic Management Journal*, Nr. 14 (Winter Special Issue), pp. 175-216.

Barthélemy, J. 2001, "The Hidden Costs of IT Outsourcing", *Sloan Management Review*, Spring, 42 (3), pp. 60-69.

Beamish, P. 1988, "Multinational joint ventures in developing countries", London, Routledge.

Beaumont N. and Sohal, A. 2004, "Outsourcing in Australia", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 24 No. 7, pp. 688-700.

Beckett, R.C. 2005, "Collaboration now a strategic necessity", *Handbook of Business Strategy*, Emerald Group Publishing Limited, pp. 327-332.

Bleeke, J. and Ernst, D. 1995, "Is your strategic alliance really a sale?", *Harvard Business Review*, Nr. 73 (1), pp. 97-105.

Blodgett, L.L. 1991, "Partner contributions as predictors of equity share in international joint ventures", *Journal of International Business Studies*, Nr. 22, pp. 63-78.

Boehm, B., B.W. 1989, "Software Risk Management", IEEE Computer Society Press, Los Alamitos, California.

Boon, S.D. and Holmes, J.G. 1991, "The dynamics of interpersonal trust: Resolving uncertainty in the face of risk", In: R.A. Hinde and J. Groebel (Eds.), *Cooperation and prosocial behavior*, pp. 190-211, Cambridge, England: Cambridge University Press.

Bower, D.J. and Keogh, W. 1997, "Conflict and cooperation in technology-based alliances", *International Journal of Innovation Management*, Vol. 1 No. 4, pp. 387-409.

Bowers, L.N., Gerber, U.H., Hickman, C.J., Jones, A.D. and Nesbit, J.C. 1986, "Actuarial Mathematics", The Society of Actuaries.

Boyson, S.T., Corsi, M. and Rabinovich, E. 1999, "Managing Effective Third Party Logistics Relationships: What does it take?", *Journal of Business Logistics*, 20 (1), pp. 73-100.



Brandes, H., Lilliecreutz, J. and Brege, S. 1997, "Outsourcing – success or failure? Findings from five case studies", *European Journal of Purchasing & Supply Management*, Vol. 3 No. 2, pp. 63-75.

Bush, G. 2000, "Supplier development strategies for small high technology firms", *R & D Enterprise Asia Pacific*, Vol. 3, No. 3, July-August, pp. 3-10.

Cavalla, D. 1996, "Modern Strategy for Pre-clinical Pharmaceutical R&D: towards the Virtual Research Company", Wiley, Chichester.

Chesbrough, H.R. and Teece, D.J. 1996, "Organizing for innovation", *Harvard Business Review*, Nr. 74 (1), pp. 65-73.

Coleman, J.S. 1990, "Foundations of social theory", Cambridge, MA: Harvard University Press.

Cox, A. 1996, "The nature of the firm", *Economica*, Vol. 4, pp. 386-405.

Cummings, L.L. and Bromiley, P. 1996, "The organizational trust inventory (OTI)", In: R.M. Kramer and T.R. Tyler (Eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*, pp. 302-330, Thousand Oaks, CA: Sage.

Creed, W.E.D., and Miles, R.E. 1996, "Trust in organizations: A conceptual framework linking organizational forms, managerial philosophies, and the opportunity costs of controls", In: R.M. Kramer & T.R. Tyler (Eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*, pp. 16-38, Thousand Oaks, CA: Sage.

Currall, S.C. and Judge, T.A. 1995, "Measuring trust between organizational boundary role persons", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Nr. 64, pp. 151-170.

Das, T.K. and Teng, B. 1998, "Between Trust and Control: Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliances", *The Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 3, July, pp. 491-512.

Da Rold 2001, "Buying commodity/access services instead of outsourcing", *Research Note*, Gartner Group, June.

Deavers, K. 1997, "Outsourcing: a corporate competitiveness strategy, not a search for low wages", *Journal of Labour Research*, Vol. XVIII No. 4, pp. 503-19.

Deutsch, M. 1962, "Trust, trustworthiness, and the F Scale", *Journal of Abnormal and Social Psychology*, Nr. 61, pp. 138-140.

Deutsch, M. 1973, "The resolution of conflict: Constructive and destructive processes", New Haven, CT: Yale University Press.

Dierickx, I. and Cool, K. 1987, "Strategic flows vs. stocks: A framework for analyzing business strategy and competitive advantage", working paper, INSEAD, Fountainebleau, France.

Doz, Y. L. 1996, "The evolution of cooperation in strategic alliances: Initial conditions or learning processes?", *Strategic Management Journal*, 17, Summer Special Issue, pp. 55-83.

Earl, M.J. 1996, "The risks of outsourcing IT", *Sloan Management Review*, Vol. 37 No. 3, pp. 26-32.

Gack, G. 1994 "A Cautionary Tale", Computerworld, September 12<sup>th</sup>, p. 136.

Gabarro, J.J. 1978, "The development of trust, influence, and expectations" In: A. Athos and J.J. Gabarro (Eds.), *Interpersonal behavior: Communication and understanding in relationships*, pp. 290-303, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Gambetta, D. 1988, "Can we trust trust?", In D. Gambetta (Ed.), *Trust: Making and breaking cooperative relations*, pp. 213-237, New York: Basil Blackwell.

Garsten, C. and Grey, C. 1998, "Trust and post-bureaucracy", paper presented at the 14<sup>th</sup> EGOS Colloquium, Maastricht, 9-11 July.

Geringer, J.M. and Hebert, L. 1989, „Control and performance of international joint ventures“, *Journal of International Business Studies*, Nr. 20, pp. 235-254.

Grey, C. 1994, „Career as project of the self and labour process discipline“, *Sociology*, Vol. 28 No. 2, pp. 479-97.

Grundlach, G.T. and Achrol, R.S. 1995, "The structure of commitment in exchange", *Journal of Marketing*, Vol. 59, No. 1, pp. 78-92.

Gulati, R. 1995, "Does familiarity breed trust? The implication of repeated ties for contractual choice in alliances", *Academy of Management Journal*, Nr. 38, pp. 85-112.

Gupta, U., Gupta, A. 1992, "Outsourcing the IS Function: Is it necessary for your Organization?", *Information Systems Management*, Summer, pp. 44-50.

Hackman, B.K. and McLain, D.L. 1994, "The risk of trusting others: development of a process model of trust and risk in organizations", Australian Graduate School

of Management, University of New South Wales, Centre for Corporate Change paper, CCC 041.

Hadjikhani, A. and Thilenius, P. 2005, "The impact of horizontal and vertical connections on relationships' commitment and trust", *Journal of Business & Industrial Marketing*, 20 (3), pp. 136-147.

Hakansson, H. (Ed.) 1982, "International Marketing and Purchasing of Industrial Goods", Wiley, London.

Hallen, L., Johanson, J. and Seyed-Mohamed, N. 1991, "Interfirm adaption in business relationships", *Journal of Marketing*, Nr. 55 (2), pp. 29-37.

Hamel, G. 1991, "Competition for competence and interpartner learning within international strategic alliances", *Strategic Management Journal*, Vol. 12, pp. 83-104.

Hamel, G. and Heene, A. 1994, "Competence-based Competition", John Wiley & Sons, Chichester.

Hamel, G. and Prahalad, C.K. 1990, "The core competence of the corporation", *Harvard Business Review*, May/June, pp. 79-91.

Hamel, G. and Prahalad, C.K. 1994, "Competing for the future", *Harvard Business Review*, Vol. 72 No. 4, pp. 128-8.

Harland, C. and Knight, L., Lamming R., Walker, H. 2005, "Outsourcing: assessing the risks and benefits for organizations, sectors and nations", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 25 No. 9, pp. 831-850.

Hart, P. and Saunders, C. 1997, "Power and trust: Critical factors in the adoption and use of electronic data interchange", *Organization Science*, Nr. 8, pp. 23-42.

Heide, J.B. and John, G. 1992, "Do norms matter in marketing relationships?", *Journal of Marketing*, Nr. 56 (2), pp. 32-44.

Hoecht, A. 2004, "Control in collaborative research and technology development, A case study in the chemical industry", *Journal of Innovation Management*, Vol. 3 No. 1, pp. 250-70.

Hoecht, A. and Trott, P. 1999, "Trust, risk and control in the management of collaborative technology development", *International Journal of Innovation Management*, Vol. 3 No. 1, pp. 257-70.

Hoecht, A. and Trott, P. 2006, "Outsourcing, information leakage and the risk of losing technology-based competencies", *European Business Review*, Vol. 18 No. 5, pp. 395-412.

Hosmer, L.T. 1995, "Trust: The connecting link between organizational theory and philosophical ethics", *Academy of Management Review*, Nr. 20, pp. 379-403.

Huff, S.L. 1991 „Outsourcing of Information Services“, *Business Quarterly*, Spring, pp. 62-65.

Hunt, S.D., Chonko, L.B. and Wood, V.R. 1985, "Organizational commitment and marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 49, No. 1, pp. 112-26.

Inkpen, A.C. and Currall, S.C. 1997, "International joint venture trust: An empirical examination", In: P.W. Beamish, and J.P. Killings, (Eds.), *Cooperative strategies: Vol. 1, North American Perspectives*, pp. 308-334, San Francisco, New Lexington Press.

Inkpen, A.C. and Dinar, A. 1998, "Knowledge management processes and international joint ventures", *Organization Science*, Vol. 9 No. 4, pp. 454-68.

Johnson-George, C. and Swap, W.C. 1982, "Measurement of specific interpersonal trust: Construction and validation of a scale to assess trust in a specific other", *Journal of Personality and Social Psychology*, Nr. 43, pp. 1306-1317.

Jordan, J. and Lowe, J. 2004, "Protecting strategic knowledge: insights from collaborative agreements in the aerospace sector", *Technology Analysis & Strategic Management*, Vol. 16 No. 2, pp. 241-59.

Kanter, R.M. 1994, "Collaborative advantage: The art of alliances", *Harvard Business Review*, 72 (4), pp. 96-108.

Kay, J. 1993, „Foundations of Corporate Success“, Oxford University Press, Oxford.

Kee, H. W. and Knox, R.E. 1970, "Conceptual and methodological considerations in the study of trust and suspicion", *Journal of Conflict Resolution*, Nr. 14, pp. 357-366.

Kimball, B. 1992, „The True Professional Ideal in America. A History“, Blackwell, Cambridge, MA.

Klein, B. and Leffler, K. 1981, "The role of market forces in assuring contractual performance", *Journal of Political Economy*, Vol. 89, August, pp. 615-641.

Korsgaard, M.A., Schweiger, D.M. and Sapienza, H.J. 1995, "Building commitment, attachment and trust in strategic decision-making teams: The role of procedural justice", *Academy of Management Journal*, Nr. 38, pp. 60-84.

Kumar, N. 1996, "The power of trust in manufacturer-retailer relationships", *Harvard Business Review*, Nr. 74 (6), pp. 92-106.

Lane, C. and Bachmann, R. 1996, "The social constitution of trust: Supplier relations in Britain and Germany", *Organizational Studies*, Nr. 17, pp. 365-395.

Larson, A. 1992, "Network dyads in entrepreneurial settings: A study of the governance of exchange relationships", *Administrative Science Quarterly*, Nr. 37, pp. 76-104.

Laudon, K.C. and Laudon, J.P. 2002, „Management Information Systems – Managing the digital Firm“, Prentice Hall, pp. 53.

Leavy, B. 2004, „Special four-article report on strategic outsourcing – Outsourcing strategies: opportunities and risks“, *Strategy & Leadership*, Vol. 32, No. 6, pp. 20-25.

Lei, D. and Hitt, M. 1995, „Strategic restructuring and outsourcing: the effect of mergers and acquisitions and LBOs on building firm skills and capabilities“, *Journal of Management*, Vo. 21 No. 5, pp. 835-59.

Leifer, R. and Mills, P.K. 1996, "An information processing approach for deciding upon control strategies and reducing control loss in emerging organizations", *Journal of Management*, Nr. 22, pp. 113-137.

Levin, M. and Schneider, M. 1997, "Making the Distinction: Risk Management, Risk Exposure", *Risk Management*, August, pp. 36-42.

Levine, E. 2000, "Defining Risks", CA Magazine, April, pp. 45-46.

Lewicki, R.J. and Bunker, B.B. 1996, "Developing and maintaining trust in work relationships", In: R.M. Kramer and T.R. Tyler (Eds), Trust in organizations: Frontiers of theory and research, pp. 114-139, Thousand Oaks, CA: Sage.

Lieb, R.C. and Peluso, L. 2000a, "1999 CEO perspectives on the current status and future prospects of the third party logistics industry in the United States", working paper, Northeastern University.

Lieb, R.C. and Peluso, L. 2000b, "The use of third party logistics services by large American Manufacturers", the 1999 survey, working paper, Northeastern University.

Lieb, R.C. and Randall, H.L. 1997, "CEO perspectives on the current status and future prospects of the third party logistics industry in the United States", Transportation Journal 38 (3), pp. 28-41.

Lincoln, J. R., Ahmadjan, C. L. and Mason, E. 1998, "Organizational learning and purchase supply relationships in Japan: Hitachi, Matsushita and Toyota compared", California Management Review, Vol. 40 No. 3, pp. 241-64.

Linerooth-Bayer, J. and Wahlstrom B. 1991, "Applications of Probabilistic Risk Assessments: The Selection of Appropriate Tools", Risk Analysis, Vol. 11, No. 2, pp. 239-248.

Locke, E.A., and Latham, G.P. 1984, „Goal-setting: A motivational technique that works“, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Lonsdale, C. 1999, „Effectively managing vertical supply relationships: a risk management model for outsourcing“, Supply Chain Management: An International Journal, Vol. 4 No. 4, pp. 176-83.



Luhman, N. 1979, "Trust and Power", Wiley, Chichester.

Luhmann, N. 1987, "Familiarity, Confidence, Trust: Problems and Alternatives", Bielefeld.

Luhmann, N. 1988, "Familiarity, confidence, trust: Problems and alternatives", In: D. Gambetta (Ed.), Trust: Making and breaking cooperative relations, pp. 94-107, New York: Basil Blackwell.

Lynch, C.F. 2002, "Price vs. value: The Outsourcing Conundrum", Logistics Management & Distribution Report, 41 (2), p. 35.

Macneil, I.R. 1980, "The new social contract", New Haven, CT: Yale University Press.

Madhok, A. 1995, "Revisiting multinational firms' tolerance for joint ventures: A trust-based approach", Journal of International Business Studies, Nr. 26, pp. 117-137.

Mayer, R.C., Davis, J.H. and Schoorman, F.D. 1995, "An integrative model of organizational trust", Academy of Management Review, Nr. 20, pp. 709-734.

Mckinnon, A.C. 1999, "The outsourcing of Logistical Activities", working paper, Heriot-Watt University, Edinburgh.

Medlin, C. and Quester, P. 2002, "Inter-firm trust: two theoretical dimensions versus a global measure", IMP Group Conference – Culture and Collaboration in Distribution Networks, Perth, 11-13 December.

Merchant, K.A. 1984, "Control in business organizations", Marshfield, MA, Pitman Publishing.

Miyamoto, T., Nexhimi, R. and Grainger, R. 2002, "The antecedent and roles of three attributes of customer trust in Japanese manufacturer supplier relationships", IMP Group Conference – Culture and Collaboration in Distribution Networks, Perth, 11-13 December.

Monteverde, K. and Teece, D. 1982, "Supplier switching costs and vertical integration in the automobile industry", Bell Journal of Economics, Vol. 13, Spring, pp. 206-213.

Moorman, C., Deshpandé, R. and Zaltman, G. 1993, "Factors affecting trust in market research relationships", Journal of Marketing, Vol. 57, No. 1, pp. 81-101.

Morgan, R.M. and Hunt, S.D. 1994, "The commitment-trust theory of relationship marketing", Journal of Marketing, Vol. 58, No. 3, pp. 20-38.

Nahavandi, A. and Malekzadeh, A.R. 1988, "Acculturation in mergers and acquisitions", Academy of Management Review, Nr. 13, pp. 79-90.

Naisbit, J. 1998, "From nation states to networks", in Gibson, R. (Ed.), Rethinking the Future, Nicholas Brearley Publishing Limited, pp. 213-27

Neale, M.A. and Bazerman, M.H. 1992, "Negotiator cognition and rationality: A behavioral decision theory perspective", Organizational Behavior and Human Decision Processes, Nr. 51, pp. 157-175.

Nelson, R.R. and Winter, S.G. 1982, "An Evolutionary Theory of Economic Change", The Belknap Press of Harvard University, Cambridge, MA.

Nooteboom, B., Berger, H. and Noorderhaven, N. 1997, "Effects of trust and governance on relational risk", *Academy of Management Journal*, Nr. 40, pp. 308-338.

Norman, P. 2004, "Knowledge acquisition, knowledge loss and satisfaction in high technology alliances", *Journal of Business Research*, Vol. 57 No. 6, pp. 610-9.

O'Connell, M. 2004, Materials Director of Hewlett Packard's inkjet printer business, in Conversation with Brian Leavy (2004) at the HP plant in Dublin, July 2<sup>nd</sup>.

Onyeiwu, S. 2003, "Some determinants of core competencies: evidence from a binary-logit analysis", *Technology Analysis and Strategic Management*, Vol. 15, No. 1, pp. 43-63.

O'Reilly, C.A. and Chatman, J.A. 1996, "Culture as social control: Corporations, cults and commitment", *Research in Organizational Behavior*, Nr. 18, pp. 157-200.

Oxley, J. and Sampson, R. 2004, "The scope and governance of international R&D alliances", *Strategic Management Journal*, Vol. 25 Nos 8/9, pp. 723-49.

Parkhe, A. 1993, "Strategic alliance structuring: A game theory and transaction cost examination of interfirm cooperation", *Academy of Management Journal*, Nr. 36, pp. 794-829.

Piachaud, B.S. 2002. "Outsourcing in the Pharmaceutical Manufacturing Process: an Examination of the CRO Experience", *Technovation*, 22 (2), pp. 81-90.

Prahalad, C.K. and Hamel, G. 1990, "Harvard Business Review", May/June.

Project Management Institute 1996, "A guide to the Project Management Body of Knowledge", PMI Publishing Division, North Carolina.

Quelin, B. and Duhamel, F. 2003, "Bringing together strategic outsourcing and corporate strategy: outsourcing motives and risks", *European Management Journal*, Vol. 21 No. 5, pp. 647-61.

Quinn, J.B. 1999, "Strategic outsourcing: leveraging knowledge capabilities", *Sloan Management Review*, Summer 1994, pp. 9-21.

Quinn, J.B. and Hilmer, F.G. 1994, "Strategic Outsourcing", *Sloan Management Review*, Summer 1994, pp. 43-55.

Reddy, S.K. and Czepiel, J.A. 1999, "Measuring and modeling the effects of long-term buyer-seller relationships in corporate financial services markets", *Journal of Business Research*, Vol. 46, No. 3, pp. 235-44.

Rempel, J.K., Holmes, J.G. and Zanna, M.P. 1985, "Trust in close relationships", *Journal of Personality and Social Psychology*, Nr. 49, pp. 95-112.

Reve, T. 1990, "The firm as a nexus of internal and external contracts", in Aoki, M. (Ed.), *The Firm as a Nexus of Treaties*, Sage, London.

Ring, P.S. and Van de Ven, A.H. 1992, "Structuring cooperative relationships between organizations", *Strategic Management Journal*, Nr. 13, pp. 483-498.

Ring, P.S. and Van de Ven, A.H. 1994, "Developmental processes of cooperative interorganizational relationships", *Academy of Management Review*, Nr. 19, pp. 90-118.

Rumelt, R. P. 1987, "Theory, strategy, and entrepreneurship", in *The Competitive Challenge*, ed. D. Teece, Ballinger, Cambridge, Massachusetts.

Sabel, C.F. 1993, "Studied trust: Building new forms of cooperation in a volatile economy", *Human Relations*, Nr. 46, pp. 1133-1170.

Sako, M. 1992, "Price, Quality and Trust: Inter-firm Relationships in Britain and Japan", Cambridge University Press, Cambridge.

Sankar, C.S., Boulton, W.R., Davidson, N.W., Snyder, C.A. and Ussery, R.W. 1995, "Building a world-class alliance: The Universal Card – TSYS case", *Academy of Management Executive*, Nr. 9 (2), pp. 20-29.

Simon, H. 1957, „Administrative behavior“, (2<sup>nd</sup> ed.), New York: Free Press.

Simons, R. 1991, "Strategic orientation and top management attention to control systems", *Strategic Management Journal*, Nr. 12, pp. 49-62.

Sink, H.L. and Langley, J.C. Jr. 1997, "A Managerial Framework for the Acquisition of Third Party Logistics Services", *Journal of Business Logistics*, 18 (2), pp. 163-189.

Sitkin, S.B. and Pablo, A.L. 1992, "Reconceptualizing the determinants of risk behavior", *Academy of Management Review*, Nr. 17, pp. 9-38.

Sitkin, S.B. and Roth, N.L. 1993, "Explaining the limited effectiveness of legalistic "remedies" for trust/distrust", *Organization Science*, Nr. 4, pp. 367-392.

Sitkin, S.B., Sutcliffe, K.M. and Schroeder, R.G. 1994, "Distinguishing control from learning in total quality management: A contingency perspective", *Academy of Management Review*, 19, pp. 537-564.

Sohn, J.H.D. 1994, "Social knowledge as a control system: A proposition and evidence from the Japanese FDI behaviour", *Journal of International Business Studies*, Nr. 25, pp. 295-324.

Sitkin, S.B. and Weingart, L.R. 1995, "Determinants of risky decision-making behavior: A test of the mediating role of risk perceptions and propensity", *Academy of Management Journal*, Nr. 38, pp. 1573-1592.

Söllner, A. 1999, "Asymmetrical commitment in business relationships", *Journal of Business Research*, Vol. 46, No. 3, pp. 219-33.

Schirripa, F. and Tecotzky, N. 2000, "An Optimal Frontier", *The Journal of Portfolio Management*, Summer, pp. 29-40.

Schumpeter, J.A. 1934, "The theory of Economic Development", Harvard University Press, Boston, MA.

Strickland, L.H. 1958, "Surveillance and trust", *Journal of Personality*, Nr. 26; pp. 200-215.

Teece, D. 1986, "Firm boundaries, technological innovation, and strategic management, in *The Economics of Strategic Planning*, ed. Lacy G. Thomas, Lexington Books, Lexington, Massachusetts.

Teece, D. 1987, "Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy", in *The Competitive Challenge*, ed. D. Teece, Ballinger, Cambridge, Massachusetts.

Teece, D.J. 1992, "Competition, cooperation and innovation: Organizational arrangements for regimes of rapid technological process.", *Journal of Economic Behavior and Organizations*, 18, pp. 1-25.

Thomas, J.B. and Trevino, L.K. 1993, "Information processing in strategic alliance building: A multiple-case approach", *Journal of Management Studies*, Nr. 30, pp. 779-814.

Trice, H. and Beyer, J. 1993, "The cultures of work organizations", Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Van den Berg, R.J., Anastasiou, M., Tolle, M. and Dahl-Pederson, J. 2000, "Assessing ability to execute in virtual enterprises", *Proceedings of the 4<sup>th</sup> International Conference on Design of Information Infrastructure Systems for Manufacturing (DIISM 2000)*, 15-17 November, Melbourne.

Van der Meer-Kooistra, J. and Vosselman, E. 2000, "Management control of interfirm transactional relationships: the case of industrial renovation and maintenance", *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 25 No. 1, pp. 51-77.

Von Krogh, G., Sinatra, A. and Singh, H. 1994, "The Management of Corporate Acquisitions", Macmillan, London

Walker, G., *Strategic Sourcing, Vertical Integration, and Transaction Costs*, Wharton School, University of Pennsylvania, Philadelphia, Pennsylvania 19104, *Interfaces* 18, 3 May-June 1988 (pp. 62-73).

Walter, A. and Ritter, T. 2003, "The influence of adoptions, trust and commitment on value-creating functions of customer relationships", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 18, Nos 4/5, pp. 353-65.

Wang, C. and Regan, A.C., 2003, "Risks and Reduction Measures in Logistics Outsourcing", *TRB Annual Meeting CD-ROM*.

Wilkof, M.V., Brown, D.W. and Selsky, J.W. 1995, "When stories are different: The influence of corporate culture mismatches on interorganizational relations", *Journal of Applied Behavioral Science*, Nr. 31, pp. 373-388.

Williamson, O.E. 1975, "Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications", New York, Free Press.

Williamson, O.E. 1973, "Calculativeness, trust and economic organization", *Journal of Law & Economics*, Nr. 36, pp. 453-486.

Williamson, O.E. 1983, "Credible commitments: Using hostages to support exchange", *American Economic Review*, Nr. 73, pp. 519-540.

Yan, A. and Gray, B. 1994, "Bargaining power, management control, and performance in United States-China Joint Ventures: A comparative case study", *Academy of Management Journal*, Nr. 37, pp. 1478-1517.

Zand, D.E. 1972, "Trust and managerial problem solving", *Administrative Science Quarterly*, Nr. 17, pp. 229-239.

Zhou, M. and Nett, P. 2000, "Virtual manufacturing enterprises design using enterprise integration and risk management methodologies", *Proceeding of the 8<sup>th</sup> International Conference on Manufacturing Engineering (ICME 2000)*, 27-30 August, Sydney.

Zucker, L.G. 1986, "Production of trust: Institutional sources of economic structure, 1840-1920", *Research in Organizational Behavior*, Nr. 8, pp. 53-111.

Zucker, L., Darby, M. and Yusheng, P. 1996, "Collaboration structures and information dilemmas in biotechnology: organizational boundaries of trust



production”, in Kramer, R. and Tyler, T. (Eds), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, Sage, London, pp. 90-113.