

Inhouse Manager

Consulting

Erstausgabe
Sommer 1999



Top Story:
**Integration Bankers Trust
und Deutsche Bank im
Unternehmensbereich
„Global Technology
& Services“**

- **Strategische Repositionierung
in der Immobilienfinanzierung**
- **Creating Tomorrow's Advantage**
- **Call Center als Erfolgsfaktor
der Kundenzufriedenheit**
- **Zur Entscheidung Make or Buy
von Beratungsleistungen**
- **Global 24**
- **European Banking Technology
Fair '99**
- **Investor Relations -
Beziehungen pflegen**



Zur Entscheidung Make-or-Buy von Beratungsleistungen

Kostenrechnerische, transaktionskosten- und organisationstheoretische Gedanken zur Frage der Einschaltung interner bzw. externer Berater

Academic Research

Jan D. Wiede

Mit zunehmender Dynamik und Komplexität der relevanten Umwelt sehen sich Unternehmen heute immer stärker in der Falle: Sie können mit dem Wandel kaum mehr schritthalten, erkennen aber zugleich, daß die effiziente und effektive Bewältigung der Probleme einen überlebensentscheidenden Erfolgsfaktor im Wettbewerb darstellt. Unternehmensberater werden beauftragt, sie aus dieser Falle herauszuführen und möglichst optimal im Wettbewerb zu positionieren. Vor diesem Hintergrund ist die starke Expansion von Unternehmensberatungen zu sehen.

So verdoppelte sich der Umsatz von Unternehmensberatungsleistungen von 8,8 (1990) auf 16,4 Mrd. DM (1998) in Deutschland. Hierbei stieg der Nachfrageanteil von Banken und Versicherungen von 9,3% (1997) auf 23,0% (1998)¹. Abb. 1

Manager müssen entscheiden, ob die Problemlösung intern zu erbringen ist oder eine externe Unternehmensberatung beauftragt werden soll. Der Tatbestand der Make-or-Buy-Entscheidung scheint daher vorzuliegen. Wer hierzu eine Antwort in der Literatur sucht, wird

Jan D. Wiede ist für das Inhouse Consulting/Key Projekts and Audits in Frankfurt als Berater tätig. Er betreut verschiedene Teilprojekte im Bereich GTS Custody Services. Sein besonderes Interesse liegt in der strategischen Beratung und Kommunikation, auch für den Bereich Inhouse Consulting.

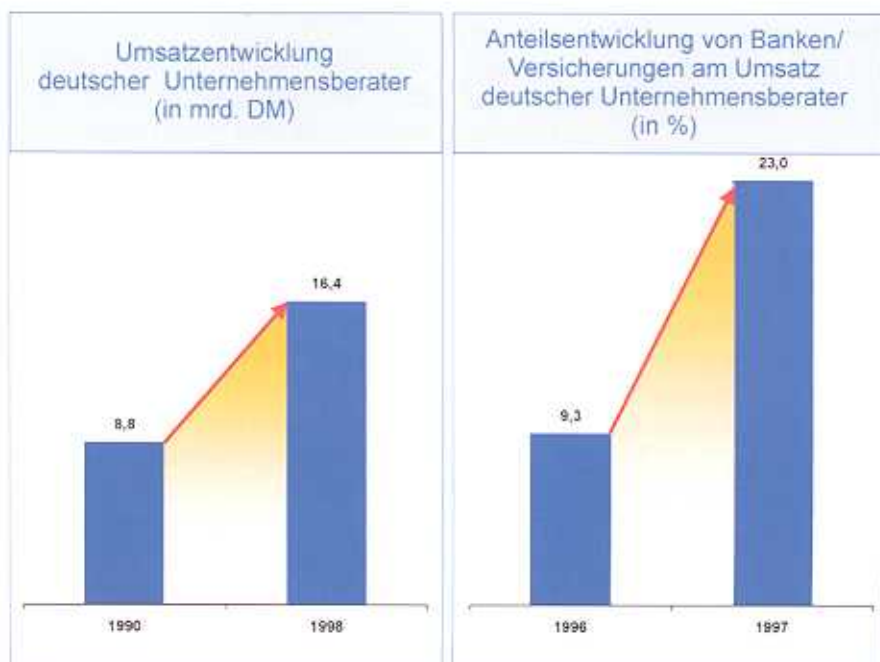


Abb. 1

mehr Fragen als Antworten finden. Die Literatur beschränkt sich zumeist auf endlose Aufzählungen „für“ oder „gegen“ den Aufbau und Einsatz einer internen Unternehmensberatung. Ein theoretisch fundiertes Instrumentarium zur Entscheidungsfindung wird selten gegeben: Zur Lösung der Thematik muß daher auf die allgemeinen Überlegungen zur Make-or-Buy-Entscheidung, etwa aus der Produktion, zurückgegriffen und diese zielführend interpretiert werden.

Der Frage „Eigenerstellung oder Zukauf von Beratungsleistungen“ kann sich von verschiedenen betriebswirtschaftlichen Theorien genähert werden. Vor-

herrschend sind dabei die Kostenvergleichsrechnung, die Transaktionskosten- und Organisationstheorie.

Unternehmensberatung als Dienstleistung

Unternehmensberatungsleistungen sollen im folgenden als „...Unterstützung bei der Lösung betriebswirtschaftlicher Probleme...“² verstanden werden.

Zum besseren Verständnis der folgenden Ausführungen sind einige Überlegungen zu den wichtigsten Eigenschaften von Dienstleistungen unumgänglich. Meffert/Bruhn³ stellen drei Besonderheiten von Dienstleistungen heraus:

¹ Vgl. Timmermann, Forum der Deutsche Bank AG, 1998, Nr. 6, S. 22.

² Theuvsen, Interne Beratung, Wiesbaden: 1994, S. 48.

³ Vgl. hier und im folgenden: Meffert/Bruhn, Dienstleistungsmarketing; 2. überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden 1997, S. 59ff.

- Dienstleistungen zeichnen sich durch ihre *Immaterialität* aus. Immaterielle Leistungen lassen sich nicht „auf Vorrat“ produzieren, ihre Produktion beginnt erst nach dem Verkauf der Leistung an den Kunden. Dies verlangt vom Anbieter eine extreme Flexibilität und Koordination von Angebot und Nachfrage, evtl. über preispolitische Maßnahmen. Der Kunde sieht sich mit der Problematik konfrontiert, daß er verschiedene Leistungen vor dem Kauf nicht begutachten oder vergleichen kann und daher ein erhebliches Risiko eingeht.

- Das zweite Merkmal bildet die *Leistungsfähigkeit des Dienstleistungsanbieters*. Grundvoraussetzungen der Dienstleistungserstellung sind die Kompetenz und das Know-how des Anbieters. Da der Anbieter das Produkt in der Angebotsphase nicht präsentieren kann, ist der Nachfrager zur Entscheidungsfindung auf Dokumentationen der Leistungsfähigkeit des Anbieters angewiesen. Referenzen und die Markenwirkung sind wichtige Faktoren, um die Kompetenz und das Know-how zu beweisen.

- Das dritte Merkmal ist die *Integration des externen Faktors* (=Kunde), d.h. der Kunde muß in den Leistungserstellungsprozeß einbezogen werden. Für Beratung ergibt sich folglich die Notwendigkeit der gemeinsamen Lösungsfindung mit und bei dem Kunden. Durch das gegenseitige Einwirken auf das Ergebnis ist eine Standardisierung der Leistungen weitgehend unmöglich.

An diesen Faktoren ergeben sich erste Implikationen für Problemkreise, mit denen sich ein Unternehmen im Zuge der Make-or-Buy-Entscheidung konfrontiert sieht. Besonders die Einzigartigkeit der Leistung und auch ihre gemeinsame Produktion nach dem Kaufzeitpunkt bergen Probleme, die zu berücksichtigen sind. Konkret bedeutet dies, daß sich der Kunde einer erheblichen

Ergebnisunsicherheit, besonders in Hinsicht auf die Qualität und den Preis der Lösung, aussetzt.

Untersuchung der Make-or-Buy-Entscheidung anhand kostenrechnerischer Überlegungen

Kostenrechnerische Ansätze sind eine weit verbreitete Argumentationsbasis zur Make-or-Buy-Entscheidung⁴. Hierzu wird der Preis für den Fremdbezug in Relation zu den relevanten Kosten der Eigenerstellung gesetzt: Sind die Kosten der Eigenerstellung geringer als der externe Preis, so ist die Make-Entscheidung zu treffen – und umgekehrt.

Der Ansatz erscheint einfach und logisch zugleich. Das Make-or-Buy-Problem wäre schnell und nachvollziehbar gelöst, wenn der Ansatz nicht mit verschiedenen Schwierigkeiten belastet wäre: Schon der externe Preis unterliegt vielfältigen Manipulationsmöglichkeiten. Der externe Anbieter könnte den Preis aus marketingpolitischen Erwägungen heraus gering ansetzen, wenn er kurzfristig seine Kapazitäten nicht ausgelastet sieht (=Immaterialität) oder sich dadurch beispielsweise Folgeaufträge oder einen Imagezuwachs (=Leistungsfähigkeit) verspricht⁵. Eine echte Vergleichbarkeit zwischen Eigenerstellung und Fremdbezug gestaltet sich dann als unmöglich:

Bei den Kosten der Inhouse-Lösung präsentiert sich die Situation nicht einfacher. Ihre Höhe hängt in starkem Maße vom betrachteten Zeithorizont ab. Kurzfristig betrachtet fließen fixe Kosten (z.B. Personalkosten) in die Entscheidungsfindung nicht ein, da sie in jedem Fall anfallen würden – sie sind sunk cost. Es zählen folglich nur variable Kosten und Opportunitätskosten im Kapazitätsengpaß. Wird der Betrachtungszeitraum ausgedehnt, müssen zu den variablen Kosten die kurzfristig fixen (aber langfristig variablen) Kosten (z.B. Personalkosten) hinzugerechnet wer-

den. Des Weiteren können durch die subjektiv festgelegte Höhe von Verrechnungspreisen die Entscheidungen extrem verfälscht werden⁶.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, daß kostenrechnerische Ansätze nur eine begrenzte Hilfestellung erlauben. Dynamisch angewendet können sie ein Indiz für den Kapitalbedarf und damit die Finanzierbarkeit einer internen Beratung geben. Sie unterstützen die kurzfristige Einsatzplanung und Preisfindung unter Berücksichtigung der o.g. Probleme. Ihre Abstraktion der spezifischen Merkmale von Dienstleistungen lassen ihren Lösungsbeitrag allerdings fragwürdig erscheinen.

Berücksichtigung der Besonderheiten von Beratungsleistungen anhand transaktionskostentheoretischer und organisationskostentheoretischer Überlegungen

Die **Transaktionskostentheorie** bewertet die Effizienz verschiedener Koordinationsformen bei der Leistungserstellung zwischen Markt und Hierarchie⁷. Dazu wird die einzelne Transaktion anhand der für die Alternativen Eigenerstellung oder Fremdbezug unterschiedlich hohen Koordinations- und Kontrollkosten untersucht.

Transaktionskosten bilden die Summe der Kosten, die zur Anbahnung, Abwicklung und Kontrolle einer Austauschbeziehung für Kommunikation und Informationsbeschaffung entstehen. Ihre Höhe ist abhängig von den Verhaltensmerkmalen der Parteien und ihrer Einbindungs- und Organisationsform im Markt bzw. im Unternehmen. Transaktionskosten können somit als Effizienzmaßstab zur Beurteilung verschiedener institutioneller Gestaltungsformen angesehen werden. In der Literatur werden verschiedene Faktoren untersucht, die auf die Höhe der Transaktionskosten und somit auf die Make-or-buy-Entscheidung einwirken. Es sind die Faktoren Spezifität, strategische Bedeutung, Unsicherheit und Transaktionshäufigkeit⁸. Abb. 2

⁴ Vgl. z.B. Adam, Produktionsmanagement, 8., völlig überarbeitete und wesentlich erweiterte Auflage, Wiesbaden 1997, S. 201ff.

⁵ Vgl. Meffert/Bruhn, Dienstleistungsmarketing, 2. überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden 1997, S. 410ff.

⁶ Vgl. Coenenberg, Kostenrechnung und Kostenanalyse, 2., durchgesehene Auflage, Landsberg/Lech 1993, S. 285ff.

⁷ Vgl. Bruch, Outsourcing, Wiesbaden 1998, S. 44ff.

⁸ Vgl. hier und im folgenden: Picot/Dietl/Franck, Organisation, Stuttgart 1997, S. 68ff und Picot, Ein neuer Ansatz zur Gestaltung der Leistungstiefe, in: zfbf, 1991, Nr. 4, S. 337-357, hier: S. 344ff.

Die *Spezifität* beschreibt den Verlust, der entstehen würde, wenn die getätigte Investition einer anderen als der vorgesehenen Verwendung zugeführt werden muß. Bei hoher Spezifität (der Vorleistungen) begeben sich sowohl der Auftraggeber als auch der Auftragnehmer in eine starke gegenseitige Abhängigkeit, die eine Partei zu ihrem Vorteil ausnutzen könnte: Aus transaktionskostentheoretischer Sicht ist die Eigenherstellung von Beratungsleistungen bei hoher Spezifität der Aufgabe dem Fremdbezug vorzuziehen.

Ist die Leistung von hoher *strategischer Bedeutung* für das Unternehmen – handelt es sich um eine Schlüsselkompetenz, die dem Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil sichert – darf die Leistung nicht fremdbezogen werden. Mit Blick auf Beratungsleistungen ist eine Erweiterung des Gedankens notwendig. Beratungstätigkeit an sich ist keine Schlüsselkompetenz, wenn aber das Objekt der Beratung eine Kernkompetenz darstellt, so erscheint der selbe Tatbestand gegeben zu sein: Die Leistung sollte im Unternehmen erbracht werden, da die Kosten für die Überwachung und den Schutz des Know-hows extrem hoch wären.

Durch hohe *Unsicherheit*, definiert als „... Maß für die Vorhersehbarkeit und die Anzahl der notwendigen Änderungen der Leistungsvereinbarung während einer Transaktion“⁹, steigen die Transaktionskosten bei Fremdbezug tendenziell stark an. Die Abstimmung zwischen selbständigen Unternehmen ist in der Regel aufwendiger als innerhalb eines Unternehmens. Große Unsicherheit spricht für eine Eigenherstellung. Dieser Punkt gilt besonders mit Blick auf die Besonderheiten der Beratung als Dienstleistung; da der endgültige Preis und die Qualität erst im Zuge der Leistungserstellung überschaubar werden – opportunistisches Verhalten wird folglich ermöglicht. Dies könnte innerhalb eines Unternehmens einfacher verhindert werden.

Die *Häufigkeit* der Nachfrage wird oftmals als das entscheidende Kriterium der Transaktionskostentheorie verstanden. Wird eine Leistung häufig nachgefragt, so ist es für das Unternehmen sinnvoll, diese Leistung selbst zu produzieren, da Kostendegressions- und Erfahrungskurveneffekte nutzbar werden. Vor einer Entscheidung nur auf Basis dieses Kriteriums ist aber dringend zu warnen. Die Häufigkeit (wie auch die Spezifität) ist relativ zur Unternehmensumwelt zu sehen. Obwohl eine bestimmte Aufgabe im Unternehmen häufig vorliegt, kann diese u.U. von einem spezialisierten Lieferanten weit aus ökonomischer erstellt werden, da sie dort noch häufiger anfällt. Beispielsweise erscheint es für ein kleines Bankhaus trotz häufig anfallender Zahlungsverkehrsaufgaben sinnvoll, die Abwicklung einzukaufen, wenn eine Großbank diesen Service flächendeckend für sich und andere Kreditinstitute anbietet.

Auch das Theoriegebäude der Transaktionskosten krankt in ihrer isolierten Betrachtung. So werden die Qualität und die Produktionskosten im Zuge der Alternativen Make-or-Buy als konstant angesehen und ausgeklammert¹⁰. Mit Blick auf die Besonderheiten von (hoch-

wertigen) Dienstleistungen erscheint die Abstraktion vom Menschen, seinen Fähigkeiten und seinem Know-how aussichtslos zu sein.

Der Faktor Mensch kann, *organisationstheoretisch* gesehen, auf verschiedene theoretischen Grundlagen in die Überlegungen einbezogen werden. Erfolgversprechend erscheint der Ansatz von Laux/Liermann¹¹ zu sein. Dieser untersucht die Qualität der Aufgabenerfüllung anhand von Kompatibilitätskriterien, d.h. der Übereinstimmung von Aufgabe und Aufgabenträger. Die *Anforderungskompatibilität* analysiert, inwieweit eine Übereinstimmung zwischen Aufgabenanforderungen und der Qualifikation der Aufgabenträger und der Verfügbarkeit der Ressourcen vorliegt. Zur Operationalisierung wird die Anforderungskompatibilität in die Informations- und Kalkülkompatibilität aufgespalten.

Die *Informationskompatibilität* untersucht das Gap zwischen der notwendigen Informationsbasis und dem vorhandenen, beschaffbaren und verarbeitbaren Informationsstand. Die Schließung des Gaps richtet sich stark nach der konkreten Aufgabenstellung und berücksichtigt somit die differenzierten Leistungsfähigkeiten interner und externer



Abb. 2

⁹ Picot/Dietl/Franck, Organisation, Stuttgart 1997, S. 68.

¹⁰ Vgl. Kehrer/Schade, Interne Problemlösung oder Konsultation von Unternehmensberatern?, in DBW, 55. Jg. (1995), S. 465-479, hier: S. 468.

¹¹ Vgl. hier und im folgenden: Laux/Liermann, Grundlagen der Organisation, 4., vollst. überarb. Auflage, Berlin u.a. 1997, S. 239ff.

Berater im Beratungsprozess. So kennen interne Berater das eigene Unternehmen und seine Abläufe sehr genau und können interne Fragestellungen effizient und effektiv lösen. Verlangt das Projekt hingegen Informationen aus externen Quellen (z.B. eine Marktanalyse), so fehlt internen Beratern der Zugang zu diesen Quellen. Daher sollten in einem solchen Fall externe Berater beauftragt werden.

Die *Kalkülkomplexität* beleuchtet das Defizit zwischen der Fähigkeit zur In-

kommen, wie bei externen Beratungen.

Sollen die beiden Kriterien auf einer allgemeingültigen Dimension zusammengefaßt werden, bietet sich eine negative Argumentation über *Kompatibilitätsbarrieren* an. Die interne Beratung ist dann zu bevorzugen, wenn die Aufgaben internes Know-how verlangen und die internen Berater die notwendige Problemlösungskompetenz besitzen. Wird externes Know-how benötigt und/oder steht die Kompetenz intern nicht zur Verfügung, so ist eine externe Be-

vorkommenden Aufgabenstellungen (Feld 2 und 3) erscheint die Beauftragung einer externen Beratung sinnvoller, da diese die Aufgaben effizienter und effektiver lösen kann. Ist bei derartigen Aufgaben die interne Kompatibilitätsbarriere gering (Feld 2), so könnte bei einer geringen Kapazitätsauslastung der internen Beratung eine Inhouse-Lösung vorteilhaft erscheinen.

Interessant stellt sich Feld 4 dar. Die Aufgaben zeichnen sich durch ihre hohe Spezifität, strategische Bedeutung, Unsicherheit und/oder Häufigkeit aus. Gleichzeitig liegen aber erhebliche interne Kompatibilitätsbarrieren vor. Kurzfristig gesehen bleiben zwei Alternativen. Wird eine externe Beratung eingeschaltet, so steigen die Transaktionskosten erheblich an. Die Beauftragung der internen Beratung wird die Problemlösungsqualität leiden lassen. Es hängt vom situativen Kontext ab, welche der zwei Alternativen den geringeren Nachteil liefert. Optimal erscheint daher eine Kooperation interner und externer Berater. Langfristig bietet dieses Feld die Möglichkeit, die Leistungen der internen Beratung auszubauen. Ein relevanter Markt ist durch die Häufigkeit (auch langfristig) gegeben. Hohe Spezifität, strategische Bedeutung und/oder Unsicherheit erlauben ein wettbewerbsfähiges Angebot der Leistungen durch interne Berater. Der Erfolg hängt von der Überwindung der Kompatibilitätsbarrieren ab. Im Falle fehlender Kompetenz kann dies durch Einstellung geeigneter Berater und durch Weiterbildung geschehen. Zur Erschließung externer Informationen wäre eine Kooperation mit einem externen Informationsprovider anzudenken.

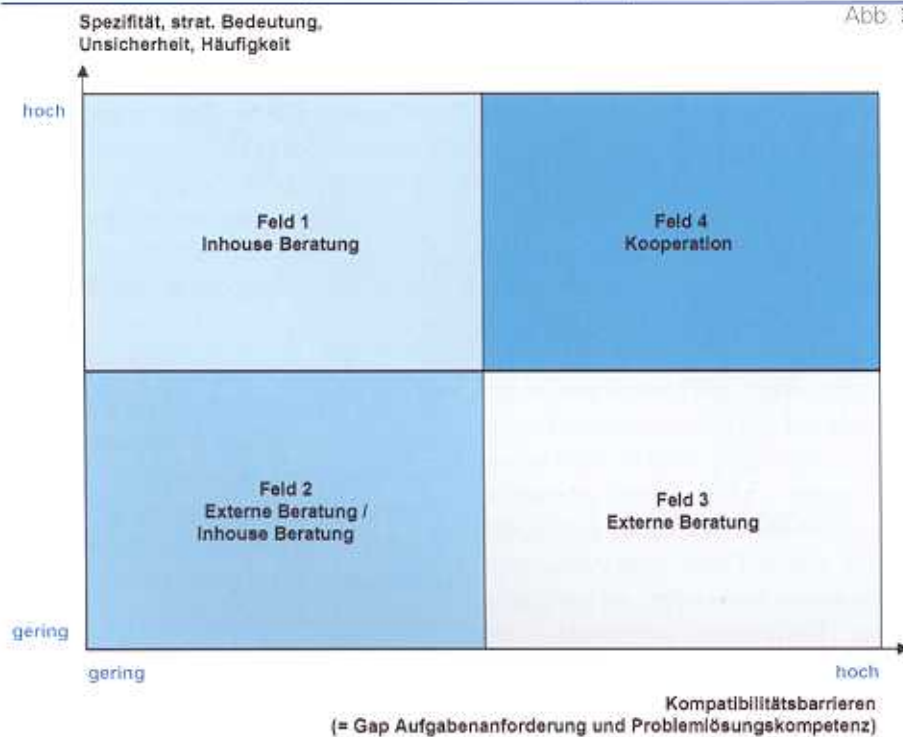


Abb. 3

formationsverarbeitung und Lösungsfindung eines Individuums und der Bedeutung, des Umfangs und der Komplexität der Aufgabe. Eine allgemeine Beurteilung dieser Ebene erscheint kaum erfolgversprechend, da sie extrem situationsspezifisch ist. Das Gap wird durch Beschäftigung kompetenter Berater geschlossen. Tendenziell könnte die externe Beratung aufgrund der konsequenten Selektion von Mitarbeitern einen Vorteil haben. Im Inhouse Consulting ist dies stark vom Wettbewerbsfokus abhängig. Will eine interne Beratung mit externen Beratern wirklich konkurrieren, so wird dem Recruiting und der Förderung von Beratern ein ähnlich hoher Stellenwert zu-

ratung zu wählen.

Ergebnis: Die Entscheidung für eine interne bzw. externe Beratung kann auf Basis der Entscheidungsmerkmale der Aufgaben (Transaktionskosten) und der Berater (Kompatibilität) fundiert getroffen werden. Abb. 3

Zur Lösung spezifischer, strategisch bedeutsamer, unsicherer und (relativ gesehen) häufig vorliegender Aufgabenstellungen (Feld 1) sind interne Berater dann einzuschalten, wenn die Berater über die notwendige Kompatibilität (in Abhängigkeit von den projektspezifischen Anforderungen) verfügen.

Bei unspezifischen, strategisch unproblematischen, sicheren und/oder selten

Fazit

Eine isolierte Betrachtung der Kostenrechnung reicht zu einer fundierten Entscheidungsfindung sicher nicht aus. Hingegen konnten Lösungen zur Make-or-Buy-Entscheidung in verschiedenen situativen Kontexten aufgezeigt werden, die theoretisch fundiert und praktisch anwendbar erscheinen.