

Konzentration auf das Wesentliche: Outsourcing in Japan

Daniel Dirks

Die Ertragslage der japanischen Industrie ist mehr als unbefriedigend. Die börsennotierten Unternehmen außerhalb des Finanzbereiches erwirtschafteten in der vergangenen Bilanzperiode zum 31. März 1998 einen durchschnittlichen ROE (return on equity) von im Schnitt gerade einmal 3 % und damit weniger als ein Sechstel dessen, was mittlerweile bei den größeren US-amerikanischen Unternehmen Standard ist. Lediglich acht japanische Firmen schafften den Sprung über die 20 %-Marke, während acht Prozent zwischen 10-20% lagen. Als Vorbild in puncto Wettbewerbsstärke gelten daher kaum noch die altbekannten Größen der japanischen Wirtschaft wie Matsushita, NEC oder Toyota sondern die "Wertproduzenten" Coca Cola, General Electric und Microsoft. Als nachahmenswert gilt vor allem, sich von peripheren Unternehmensbereichen zu trennen und solche Leistungen auszulagern, deren Erstellung außer Haus günstiger ist. Eine jüngste Umfrage der Nihon Keizai Shinbun unter 100 Wirtschaftsführern ergab denn auch, daß rund zwei Drittel ein striktes Outsourcing unrentabler eigener Aktivitäten befürworten. Wie sieht die japanische Realität in dieser Hinsicht aus?

Eines der zentralen Themen der aktuellen Restrukturierungsbemühungen japanischer Unternehmen ist die Frage nach dem optimalen Grad der internen Wertschöpfung. Concentration and selection lautet daher seit Mitte der 90er Jahre die Maxime etwa bei Toshiba, womit zweierlei Dinge gemeint sind: die strategische Auswahl der für die Zukunft wesentlichen Geschäftsfelder einerseits und, andererseits, die Bestimmung derjenigen Teile der Wertschöpfungskette, deren Erstellung inhouse unter Effizienz-, Qualitäts- und auch Know-How-Gesichtspunkten am sinnvollsten erscheint.

Unter dem Deckmantel "strategischer Diversifizierung" wurde in Zeiten überschüssiger Ressourcen Kapital in alle möglichen Projekte investiert, deren Zusammenhang mit dem eigentlichen Hauptgeschäft des Unternehmens für kaum jemand mehr erkennbar war (Beispiel: Errichtung und Unterhalt eines Vergnügungsparks durch Japans führendes Stahlunternehmen Nippon Steel). Der Maxime einer Konzentration auf das Wesentliche folgend, gilt es nun, inmitten der längsten Wirtschaftskrise der Nachkriegszeit, diesen Gürtel wieder enger zu schnallen. Der gleichen Denkhaltung zuzuordnen ist der gegenwärtig zu beobachtende Trend zur Auslagerung bislang firmeneigener Aktivitäten auf Zulieferunternehmen, ein mittlerweile auch in Deutschland unter dem Begriff Outsourcing gängiger Weg, prinzipiell jede Leistung dort erstellen zu lassen, wo Expertise und Preis-/Leistungsverhältnis in ihrer günstigsten Kombination bestehen.

In der Theorie sieht alles recht einfach aus: Outsourcing als Beitrag zur Leistungstiefenoptimierung führt zu einer Veränderung der Unternehmensgrenzen in dem Sinne, daß -in einem ersten Schritt- zwischen auslagerungsfähigen und nicht-auslagerungsfähigen Bereichen zu unterscheiden ist. Erstere sind anschließend dahingehend zu analysieren, ob jeweils ihre interne oder eben eine externe Erstellung wirtschaftlich vorteilhafter für ein Unternehmen ist. Als nicht auslagerungsfähig müssen all jene Bereiche gelten, die als die Kernkompetenzen einer Firma angesehen werden; deren Erstellung außerhalb würde den Daseinszweck des Unternehmens schlechthin in Frage stellen. Bevor auslagerungsfähige Aktivitäten auch wirklich nach außen in Auftrag gegeben werden, sollte eine Kosten-/Nutzenanalyse unter anderem klären, welche neuen Kosten (Planung, Abstimmung, Verhandlung, Kontrolle) durch die Fremdvergabe dem Unternehmen überhaupt erst entstehen und ob diese Transaktionskosten am Ende nicht etwa den erwartbaren Outsourcing-Nutzen ausgleichen oder gar übertreffen. Aus theoretischer Sicht spricht allerdings im Prinzip nichts dagegen, jede Art der unternehmensinternen Wertschöpfung auf ihre Auslagerungsmöglichkeit hin zu überprüfen.

Deutlicher Zuwachs prognostiziert Bislang war man allgemein jedoch davon ausgegangen, daß die in Deutschland wie in Japan seit langem bekannte Möglichkeit der Fremdvergabe von Leistungen sich in der Regel auf einzelne Bereiche beschränkt, z.B. auf Aufgaben im Zusammenhang mit der Informationsverarbeitung und Verwaltung. Laut einer Untersuchung des japanischen Arbeitsministeriums vergeben 76% aller Großunternehmen mit über 1000 Mitarbeitern Aufträge in diesen Bereichen nach außen, bei kleineren Firmen immerhin noch annähernd 60%. Darüber hinaus geben allerdings rund 86% der Unternehmen in einer Analyse des Nikkei Research Institute of Industry and Markets an, ihre Leistungserstellungsprozesse eingehend auf zusätzliche Auslagerungsreserven hin überprüfen zu wollen, was als Indiz dafür zu werten ist, daß der Markt für Outsourcing-Leistungen (auch) in Japan deutliche Zuwächse verzeichnen wird.

Eine genauere Abschätzung dieses Marktpotentials wird allerdings durch zwei Probleme erschwert: Erstens ist die Wertschöpfungstiefe japanischer Unternehmen mit durchschnittlich 24,7% im internationalen Vergleich bereits relativ niedrig (zum Vergleich: Deutschland = 37,6%; Zahlen von 1992), d.h. die hiesigen Firmen lassen bereits große Teile der Leistungskette durch ihre Zulieferer fertigen, so daß zusätzliche Auslagerungspotentiale nicht ohne weiteres identifizierbar sein dürften. Und zweitens ist das verfügbare Datenmaterial ungeachtet aller Outsourcing-Euphorie nicht hinreichend, um gesicherte Aussagen in diesem Bereich machen zu können. Sicher dagegen ist, daß sich angesichts der verschlechterten Lage auf dem Arbeitsmarkt die Aufmerksamkeit zusehends auch auf mögliche arbeitsplatzschaffende Effekte auf Seiten der Outsourcing-Anbieter richtet und damit auch ein öffentliches Interesse an einer Förderung dieser Unternehmen besteht.

Erste umfassende Outsourcing-Studie In bezug auf die mangelhafte Datenlage hat sich die Situation allerdings mit der Vorlage eines ersten Outsourcing-Reports im Auftrag des

MITI durch den New Business Council (NBC) verbessert (Outosôshingu sangyô no ikusei ni kansuru chôsa kenkyû - hôkokusho. Nyû Bijinesu Kyôgikai 1997). Darin werden erstmals für Japan in umfassenderer Form aktuelle Outsourcing-Bereiche identifiziert und quantifiziert, Marktumfang und -potentiale abgeschätzt sowie Vor- und Nachteile von Auslagerungsentscheidungen aus Unternehmenssicht abgefragt. Eine Reihe von Einzelfallbeschreibungen rundet den Bericht ab.

Outsourcing-Bereiche % Personal darunter: Aus- u. Weiterbildung 27,6 20,1
Datenverarbeitung 19,7 Produktion 17,4 Buchhaltung/Steuern 14,0 F & E 13,7
allgemeine Sozialleistungen 12,1 Verwaltung 8,4 Vertrieb 5,6 Lagerhaltung/-verwaltung
4,1 Einkauf 1,5 Unternehmensplanung 1,3 sonstiges 11,2 kein Outsourcing 34,9

Tab. 1: Aktuelle Outsourcing-Bereiche japanischer Unternehmen (Mehrfachnennungen)
Quelle: New Business Council 1997

Von den insgesamt 944 Unternehmen aus verschiedenen Branchen gaben zwar über ein Drittel (34,9%, s. auch Tab. 1) an, keine Outsourcing-Leistungen zu beziehen; die (Mehrfach-) Nennungen der übrigen Firmen ergeben jedoch ein durchaus aufschlußreiches Bild:

1. Outsourcing in Japan umfaßt mittlerweile eine ganze Reihe von Bereichen der betrieblichen Leistungserstellung;
2. als Einzelposition liegt nicht, wie oft vermutet, der Bereich Informationsverarbeitung sondern der Personalbereich und hier insbesondere die Aus- und Weiterbildung vorne;
3. die breit gefächerte Nachfrage nach Outsourcing-

Angeboten ist ein Hinweis darauf, daß die Unternehmen in diesem Bereich durchaus eigenständige Wege gehen, zugeschnitten auf ihre jeweils eigene Situation. Damit wächst jedoch gleichzeitig die Anforderung an Outsourcing-Anbieter, durch individuelle Beratung und einen leistungsgerechten Service in diesem wachsenden Markt bestehen zu können.

Outsourcing-Effekte nicht nur positiv Vergleicht man die vorhandenen Erwartungen an die Auslagerung von Leistungsbereichen mit dem effektiv erzielten Nutzen, so ergibt sich auch hier ein differenziertes, nicht durchweg positives Bild. Einerseits sind die Erwartungen hinsichtlich ihrer Outsourcing-Entscheidungen für die Gesamtheit der Unternehmen durchweg übertroffen worden. Über 72% der befragten Firmen in der NBC-Studie berichten beispielsweise von Kosteneinsparungen, obwohl weniger als die Hälfte zunächst damit gerechnet hatte (Abb. 1). Auch erfreut sich die überwiegende Mehrheit (84,4%) nunmehr einer gestärkten Know-How Basis, ein Ergebnis, das deutlich den erwarteten Erfolg übertrifft.

Ziel Ergebnis Abb. 1: Ziele und Ergebnisse von Outsourcing-Maßnahmen
(Mehrfachnennungen) Quelle: New Business Council 1997

Andererseits ist zu berücksichtigen, daß es sich bei diesen Zahlen lediglich um Tendenzaussagen handelt, d.h. es ist nicht bekannt, wie groß zum Beispiel die Kosteneinsparungen im Ergebnis sind. Daß hier nicht alles in allzu rosigen Farben gezeichnet werden sollte, verdeutlichen die Ergebnisse der bereits angeführten Untersuchung des Nikkei Research Institute of Industry and Markets, der zufolge zahlreiche Unternehmen von Problemen beim Einsatz von Outsourcing berichten: 43,9% etwa befürchten durch die Auslagerung von Wertschöpfungsaktivitäten den Verlust eigenen Know-hows, und 36,5% verweisen auf die Schwierigkeiten, kurzfristig und

flexibel Änderungsmaßnahmen in der Leistungserstellung umzusetzen, da nunmehr vermehrt Abstimmungsbedarf mit Outsourcing-Zulieferern besteht. Somit muß auch in bezug auf die Ergebnisse der NBC-Untersuchung vermutet werden, daß die Berichte über positive Effekte des Outsourcing tendenziell überzeichnet werden, nicht zuletzt begründet in dem Bestreben vieler Unternehmen, ihre bereits getroffenen und in die Praxis umgesetzten Entscheidungen im nachhinein als angemessen und richtig darzustellen.

Personalbereich und Beratung mit guten Aussichten Ungeachtet dieser notwendigen Einschränkung bei der Beurteilung der vorliegenden Ergebnisse zum Stand der Outsourcing-Aktivitäten in Japan ist eine deutlich positive Einstellung zur Nutzung dieses Restrukturierungsinstrumentes festzuhalten. Somit läßt sich auch begründen, warum zukünftig mit kräftigen Wachstumsraten in den einzelnen Teilsegmenten dieses Marktes zu rechnen ist. Laut NBC-Bericht wird sich die Nachfrage nach entsprechenden Outsourcing-Angeboten insbesondere in dem Bereich verstärken, der bereits heute schon führend bei der Auslagerung von Leistungsprozessen ist, dem der Aus- und Weiterbildung. Aber auch die unternehmenseigenen Sozialleistungen, die Verwaltung und der Informationsverarbeitungsbereich und selbst die Forschung und Entwicklung werden als zusätzliche wichtige Flexibilisierungsfelder angesehen.

Umgekehrt stellen sich die Anbieter mit einer zukünftig noch breiteren Leistungspalette auf dieses Nachfragepotential ein. Damit ist allerdings die Hoffnung verknüpft, Outsourcing-willigen Unternehmen nicht nur eine genau spezifizierte Leistung anbieten zu können, sondern das Ganze in ein umfassenderes Beratungsangebot schnüren zu können: mit über 34% rangierte die Nennung Consulting deutlich an erster Stelle der Angebote, auf die die bereits existierenden Outsourcing-Anbieter zukünftig verstärkt setzen wollen.

Öffentliche Informationsquellen Unterstützung findet das weitere Wachstum dieses Marktes durch die mittlerweile deutlich gestiegene öffentliche Aufmerksamkeit an dieser Entwicklung. Die Sicherung bzw. Schaffung von Arbeitsplätzen auf der Anbieterseite sowie die Hoffnung, auch auf diesem Weg der japanischen Wirtschaft zu neuer Dynamik zu verhelfen, sind wichtige Stichpunkte in diesem Zusammenhang. So hat das MITI gemeinsam mit dem Nomura Research Institute mittlerweile ein japanischsprachiges Outsourcing Directory im Internet eingerichtet, mit dessen Hilfe gezielt Firmen gesucht werden können, die Outsourcing-Leistungen in den verschiedenen Teilbereichen anbieten (<http://www.cyber-bp.or.jp/osd/>). Zum gegenwärtigen Zeitpunkt sind dort bereits 850 Unternehmen nach vorgegebenen Suchkriterien abrufbar.

Letztlich wird sich jedoch die weitere Entwicklung der Auslagerung bislang unternehmensinterner Leistungen danach bestimmen, wie weit der aktuelle Trend zur Konzentration auf die unternehmenseigenen Kernkompetenzen gehen wird. Schließlich sind diese Kernkompetenzen ja keineswegs als starr oder vorgegeben anzusehen, sondern sind auch Ergebnis unternehmerischer Entscheidungen über Produkt- und Marktportfolios. Eines ist dabei wohl sicher: der nächste Bestseller aus der Harvard Business School, der erneut die Vorteile unternehmensinterner Diversifikationsstrategien unterstreicht, wird kommen. Sollte sich dabei die aktuell positive Einschätzung bezüglich einer möglichst weitgehenden Konzentration auf das Wesentliche wieder in eine andere Richtung drehen, dann wird auch die Frage nach dem optimalen Grad der eigenen Leistungstiefe wieder neu aufzurollen sein. Hier und da sind auch in Japan bereits Stimmen zu vernehmen, die die gegenwärtige Fremdvergabepolitik mit kritischem Blick verfolgen. Es wird sich zeigen, wieweit diese Entwicklung gehen wird.

Daniel Dirks

(erschieden in: Japan Markt, August 1998, DIHK Tokyo, Rubrik "Thema des Monats ", S. 3-5)