

Strategische Kooperation durch Co-Sourcing

1. Ein Vergleich des Co-Sourcing mit alternativen Kooperationsformen.....	4
1.1 Die Abgrenzung von Co-Sourcing und Outsourcing	4
1.2 Die Motive für ein Co-Sourcing.....	4
2. Die Ausgestaltung des Co-Sourcing	7
2.1 Die Rechtsform	7
2.2 Die personelle Ausgestaltung des Co-Sourcing	7
2.3 Der Meilensteinplan.....	8
2.4 Die Partnerrollen im Co-Sourcing-Netzwerk.....	9
2.5 Die Aufgaben- und Ressourcenverteilung.....	10
3. Zusammenfassende Betrachtung	11

1. Ein Vergleich des Co-Sourcing mit alternativen Kooperationsformen

1.1 Die Abgrenzung von Co-Sourcing und Outsourcing

Gemeinsamer Ansatz der unterschiedlichen Sourcingmodelle ist der Versuch, Nicht-Kerngeschäfts-Aktivitäten so zu bündeln, dass sie mindestens kostengünstiger sind als der Eigenbetrieb und im Idealfall strategischen Nutzen für das Gesamtgeschäft bringen. Die begrifflichen Unterscheidungen von Outsourcing, Co-Sourcing, Shared Services etc. sind dabei nicht immer trennscharf und werden in der Praxis häufig in einen Topf geworfen. Wir diskutieren hier ein bestimmtes Verständnis von Co-Sourcing.

Co-Sourcing wird oft mit einem "selektiven Outsourcing" gleichgestellt, im Sinne einer Kooperation von zwei oder mehreren Partnern durch eine selektive Auslagerung von Ressourcen und Aufgaben an eine gemeinsame Gesellschaft, die dann ggf. auch Leistungen für Dritte erbringt. Diese Auffassung greift zu kurz.

Während beim Outsourcing das „Weggeben“ eines Geschäftsprozesses oder einer Organisationseinheit im Vordergrund steht, geht es beim Co-Sourcing um eine partnerschaftliche Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen, in der eine enge Verbundenheit mit dem eigenen Unternehmen erhalten bleibt. Also eigentlich ein „Beibehalten“, ja sogar optionales Vertiefen eines Geschäftsfeldaufbaus. Das Co-Sourcing ist ein Stück weit die „Quadratur des Kreises“.

1.2 Die Motive für ein Co-Sourcing

Die Gründe und Auslöser für das Co-Sourcing sind auf den ersten Blick scheinbar nahezu identisch mit denen des Outsourcing. Typische Gründe sind z.B.:

- Identifikation der betroffenen Prozesse bzw. Organisationseinheiten als „Nicht-Kerngeschäft“
- Schlechte Kostenstrukturen im Vergleich zu Prozessen professioneller Betreiber
- Schlechte Qualität des Prozesses
- Unzureichende Dienstleistungsorientierung

Trotz solcher Ähnlichkeiten unterscheiden sich Co-Sourcing und Outsourcing in den Zielen und Motiven dennoch ganz deutlich. Insbesondere die strategischen Zielrichtun-

gen von Outsourcing und Co-Sourcing sind um 180-Grad verschieden. Während beim Outsourcing typischerweise etwas abgegeben wird, um sich stärker auf das Kerngeschäft konzentrieren zu können, soll beim Co-Sourcing etwas offensiv weiterentwickelt und ausgebaut werden, was derzeit zwar nicht Kerngeschäft ist, aber durchaus zu einem solchen werden könnte und hohe Affinität zu den Stammmärkten hat. Es soll nichts „weggegeben“ werden, sondern unter eigener operativer und strategischer Führung bzw. Mitsprache im Rahmen eines Partnernetzwerkes ausgebaut werden.

Mit dem Co-Sourcing wird das Ziel verbunden, die Prozesse auf ein professionelles Niveau zu bringen und somit von Kosten sowie Leistungen her eine Marktfähigkeit zu erreichen und ggf. die Leistungen auch Dritten außerhalb des Partnernetzwerkes bzw. neuen Partnern anzubieten. Die operative Ausgangslage ist bei Outsourcing und Co-Sourcing meist identisch: Die eigene Organisationseinheit ist nicht in der Lage, den entsprechenden Geschäftsprozess adäquat abzubilden. Dies heißt in der Praxis meist, dass der Prozess zu teuer ist, organisatorisch und technisch keine Innovationsfähigkeit vorhanden ist, die Qualität nicht stimmt bzw. die Prozessdurchführung mit zuvielen Risiken behaftet ist.

Das Beispiel IT macht den Sachverhalt deutlich: Die Komplexität der IT-Anwendungen ist in den letzten Jahren deutlich angestiegen. Die Integration der verschiedenen Anwendungsgebiete wurde erhöht, zusätzliche Prozesse und Funktionen dv-gestützt und eine Unterstützung von Vorgangsbearbeitung ("Workflow") eingebaut, so dass mehr Know-how in der IT notwendig ist. Oft hat aber die IT-Abteilung nicht die notwendige Größe, um all diese Spezialisten tatsächlich vorzuhalten. Dies würde zu teuer. Wird allerdings auf die notwendigen Spezialisten verzichtet, so werden Qualität und Risiken der IT-Leistungen bedrohlich.

Wie jetzt damit umzugehen ist, hängt von der strategischen Sicht auf diese IT ab. Wird ihr mehr operative Bedeutung gegeben, also eine definierte Leistung zu möglichst günstigen Leistungen zu erbringen, so bietet sich ein Outsourcing an: „Do what you can best – outsource the rest“ (Voß 1995, S.67).

Diesem Wahlspruch zu folgen wäre allerdings falsch, wenn der IT strategische Bedeutung zugemessen würde. Gründe können z.B. sein, dass

- durch eine besondere Ausgestaltung der IT Wettbewerbsvorteile erreicht werden sollen (hohe „Unternehmensspezifität“)
- die IT-Leistung selbst z.B. Kunden oder Lieferanten angeboten werden soll. Sei es als weiteres neues Kerngeschäft, oder aber um flankierend im eigentlichen Kerngeschäft die Beziehungen zu Kunden oder Beteiligungen durch zusätzliche IT-Leistungen weiter zu festigen.

In diesem Fall bietet sich das Co-Sourcing an, da so die IT trotz deutlicher Schwächen, die alleine nicht beseitigt werden können, zu einem strategischen Faktor entwickelt werden kann. Dies geschieht im Rahmen des Co-Sourcing gemeinsam mit Partnern.

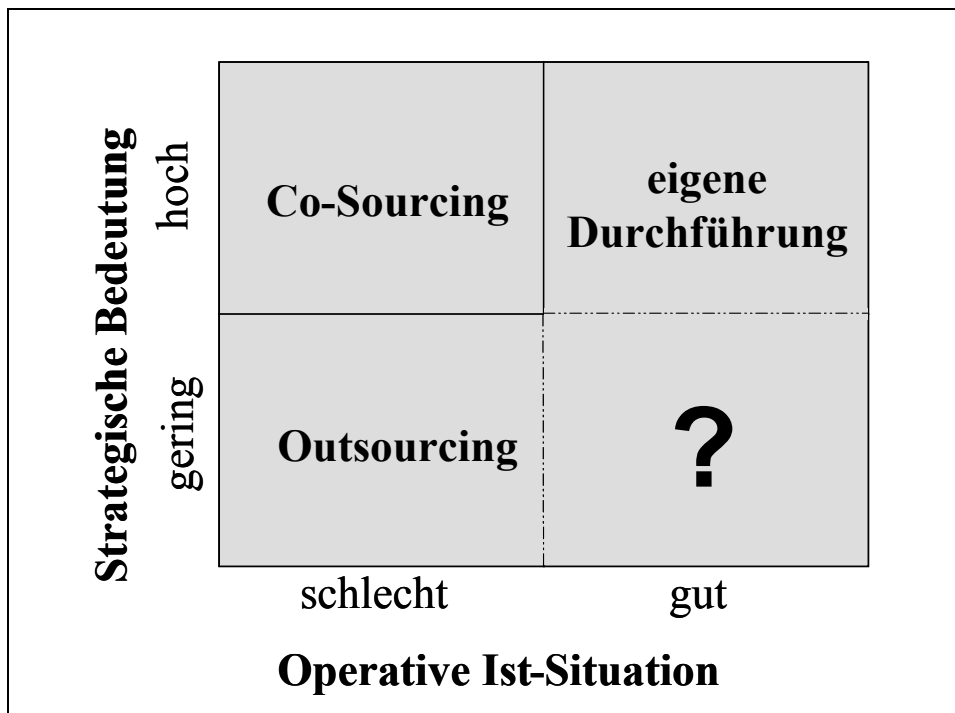


Abb. 1: Positionierung des Co-Sourcing

Daneben gibt es auch noch „unechte“ Gründe, bei denen ein Co-Sourcing sinnvoll sein kann. Dies sind vor allem die Fälle, wo gemäß einer ersten sachlichen Analyse ein Outsourcing sinnvoll wäre, dies aber z.B. aus unternehmenspolitischen Gründen nicht konsensfähig und damit nicht durchführbar ist. Hinderungsgrund ist meist der mit dem Outsourcing verbundene Übergang von Mitarbeitern in ein anderes Unternehmen. Hier stellt das Co-Sourcing einen Kompromiss dar, da beim Co-Sourcing die eigenen Mitarbeiter nicht zwangsweise in ein neues Unternehmen übergehen müssen, sondern bei ihrem alten Arbeitgeber verbleiben können.

2. Die Ausgestaltung des Co-Sourcing

2.1 Die Rechtsform

Das Co-Sourcing setzt als Kooperation zwischen zwei oder mehreren Partnern eine eigene Gesellschaft als Kristallisationspunkt voraus. In der Praxis hat sich die GmbH am besten bewährt. Sie bietet aufgrund der vielen Freiheitsgrade vielfältigere und einfachere Ausgestaltungsmöglichkeiten als z.B. die gesetzlich stärker reglementierte AG. Gleiches gilt für den unkomplizierteren „Betrieb“ der Gesellschaft, bei der die GmbH ein einfacheres und direkteres Agieren zwischen Gesellschaftern und Geschäftsführung bietet.

Die Standorte der Co-Sourcing-Gesellschaft werden in der Regel mit denen der Standorte der Gesellschafterunternehmen identisch sein.

Die konkrete rechtliche Ausgestaltung (Anteile/Stimmrechte) ist flexibel der jeweiligen unternehmerischen und personellen Situation anpassbar. Ein Vorteil ist gerade, dass die wirtschaftlichen Leistungsflüsse ein Stück weit getrennt von der rechtlichen Konstruktion gestaltet werden können. Da jede Abtrennung eines Geschäftsprozesses immer auch ein Unternehmenspolitikum ist, sollte diese Freiheit nicht unterschätzt werden.

2.2 Die personelle Ausgestaltung des Co-Sourcing

Ein wesentlicher Vorteil des Co-Sourcing liegt darin, dass ein Personalübergang von den Partnerunternehmen in die neue gemeinsame Gesellschaft – zumindest in einer ersten Phase – nicht zwingend erforderlich ist. Ganz im Gegenteil lässt sich mit einer „personallosen“ Gesellschaft zunächst sehr gut agieren. Die Hürden und Hemmschwellen für das Co-Sourcing sind wesentlich geringer als z.B. bei einem Outsourcing mit dem damit verbundenen Personalübergang.

Die personallose Co-Sourcing-Gesellschaft erbringt ihre Dienste, indem sie Personalleistungen entweder als Beratungsleistung oder per befristeter Personalüberlassung einkauft. D.h. in der Praxis, dass die kooperierenden Gesellschafterunternehmen ihre personellen Dienstleistungen aus den entsprechenden Bereichen dem Joint-Venture gegen Bezahlung zur Verfügung stellen. Hierdurch werden mehrere Vorteile gleichzeitig erzielt:

- Jeder Kooperationspartner bringt seine marktfähigen Kapazitäten ein. Im Idealfall werden hierdurch viele Kapazitäts- und Know-how-Lücken geschlossen, so dass nur noch wenige Ressourcen oder Leistungen von Dritten eingekauft werden müssen.

- Dadurch, dass die Mitarbeiter nicht angestellt sind, ergibt sich die Flexibilität zur personellen und organisatorischen Umgestaltung, die gerade in den ersten ein bis zwei Jahren nach der Gründung notwendig ist.
- Der Entscheidungsspielraum bezüglich der Marktgängigkeit der Gesellschaft bleibt ohne große Abwicklungsrisiken erhalten.

Trotz aller Vorteile kann die personallose Gesellschaft letztlich nur ein Übergangsstadium sein. Der Hauptvorteil, die hohe Flexibilität, ist gleichzeitig auch die Hauptbedrohung für die Kooperation. Der Personalübergang stellt ein stabilisierendes Element dar, das der personallosen Gesellschaft fehlt. Der Vorteil der leichten und schnellen Veränderbarkeit wird auf Dauer zum Nachteil: Genauso niedrig wie die Einstiegshürden sind nämlich dann auch die Ausstiegshürden aus der Kooperation. Schon der Wechsel eines wichtigen Entscheidungsträgers bei einem der Co-Sourcing-Partner kann ausreichen, um die gesamte Kooperation in Frage zu stellen und eine Rückabwicklung vorzunehmen.

Daher ist ein kritischer Erfolgsfaktor, dass von Beginn an ein verbindlicher Meilensteinplan zwischen den Partnern vereinbart ist, bei dem die personallose Co-Sourcing-Gesellschaft nur als eine Startphase definiert ist, die nach spätestens ein bis zwei Jahren in eine mit Personal ausgestattete Kooperation weiterentwickelt wird (vgl. nachfolgendes Kapitel). Ohne den stabilisierenden Faktor Personal ist die Gesellschaft latent von einem „spontanen Zerfall“ bedroht.

Dies weist auch auf eine Grundanforderung hin, die in diesem Modell wichtiger ist als etwa im Outsourcing oder in eigenständigen Shared Services Gesellschaften: Der Aufbau eines Vertrauensverhältnisses nicht nur der Gesellschafter, sondern auch der Mitarbeiter untereinander. Diesem Aspekt muss (führungs-)organisatorisch Rechnung getragen werden.

2.3 Der Meilensteinplan

Für die Co-Sourcing-Gesellschaft ist von den Gesellschaftern insgesamt ein „Fahrplan“ zu entwickeln. Meist muss die Kooperation und die Gesellschaft stufenweise beginnend bei Null entwickelt werden. Diese muss anhand eines verbindlich und konkret terminierten Meilensteinplan geschehen, der Ziele und Zwischenziele bezogen auf Personal und Ressourcen, Marktauftritt, Vertrieb, Geschäftsfelder, wirtschaftliche Ziele etc. definiert. Bewährt hat sich ein Vier-Phasenmodell, das z.B. aus folgenden Stufen besteht:

- Planungsphase (z.B. ab halbes Jahr vor Gesellschaftsgründung)
- Gründungsphase (z.B. Gründung und 3 Monate danach)
- Startphase (Aufnahme des Geschäftsbetriebs)
- Ausbauphase (z.B. geplanter Eintritt eines weiteren Partners, Erweiterung der Geschäftsfelder, Mitarbeiterübergang, etc.)

Gegebenfalls werden mehrere Ausbauphasen definiert. Je länger die Planungs- und Gründungsphase dauern, umso unwahrscheinlicher ist ein Erfolg. Weiterhin sind alle Modelle mit Skepsis zu betrachten, die auf Abnahmezwängen von Gesellschafterkunden basieren, ein Drittkundengeschäft erst einmal ausschließen oder nicht mit Marktpreisen agieren. Das typische Argument für solche Entkopplungen vom Markt ist, dass sich die neue Gesellschaft erst einmal in einer „geschützten Phase“ an Marktbedingungen gewöhnen muss. Erreicht wird jedoch genau das Gegenteil.

Weiterhin ist, wie bereits im vorhergehenden Kapitel erwähnt, spätestens in der Ausbauphase ein fest vereinbarter Mitarbeiterübergang in die neue Gesellschaft von wesentlicher Bedeutung.

2.4 Die Partnerrollen im Co-Sourcing-Netzwerk

Mit der Geschäftsstrategie verbunden ist die Entscheidung jedes einzelnen Partners, in welchem Umfang er selbst Leistungen für die Co-Sourcing-Gesellschaft erbringen will und kann, bzw. in welchem Umfang er Leistungen von der Gesellschaft beziehen möchte. Dabei werden in aller Regel schon zum Start der Gesellschaft weitere Nicht-Gesellschafter als Lieferanten und Kunden involviert sein. Die ersten Nicht-Gesellschafter-Kunden sind oftmals Unternehmen, für die ein Gesellschafter auch schon bislang Dienstleistungen erbringt. Der Gesellschafter bringt dann diese bereits bestehenden Kundenbeziehungen in die neue Gesellschaft ein.

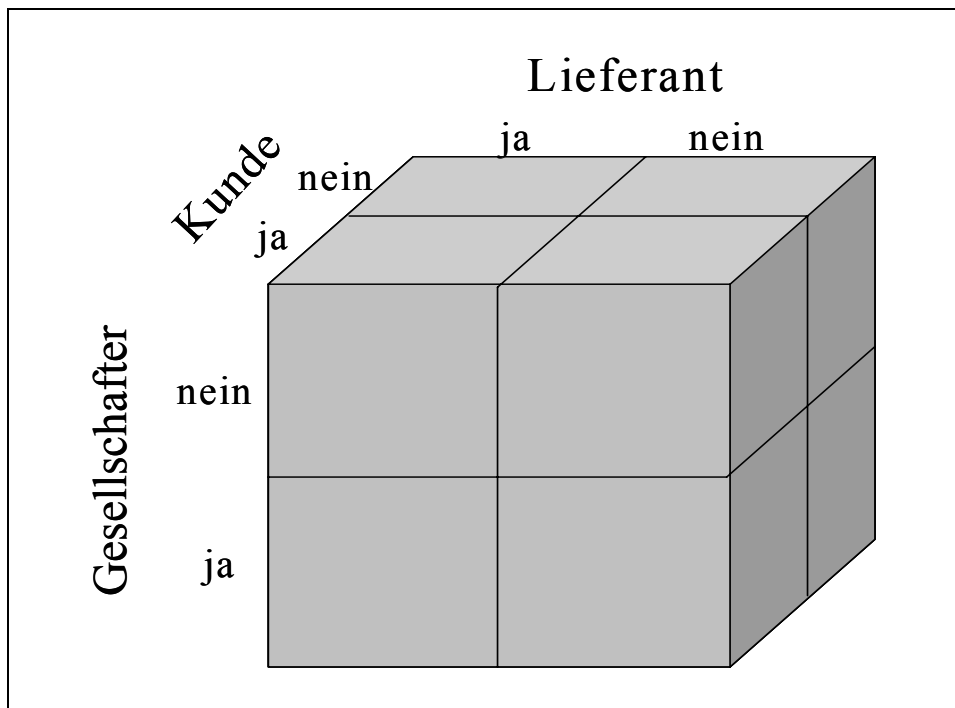


Abb. 2: Partnerrollen im Rahmen des Co-Sourcing

Somit ergibt sich schon zum Start ein Partnernetzwerk, das in aller Regel deutlich über die Gründungsunternehmen hinausgeht. Die Gründungspartner werden dabei in der Regel sowohl als Lieferanten, als auch als Kunden auftreten. Typisch ist auch die Konstellation, dass reine Technologie- bzw. Know-how-Partner mit in die Gründung einbezogen werden.

2.5 Die Aufgaben- und Ressourcenverteilung

Von wesentlicher Bedeutung ist der Aspekt, welche Aufgaben, Funktionen und Ressourcen im Rahmen des Co-Sourcing insgesamt bzw. von jedem einzelnen Partner an die neue Gesellschaft ausgelagert werden.

Die Co-Sourcing-Partner müssen abwägen, welche Aufgaben oder Ressourcen aus strategischen Gründen im eigenen Hause verbleiben sollen und welche an das Co-Sourcingnetzwerk abgegeben werden. Nimmt man das Beispiel IT, so wird in der Regel die Aufgabe der IT-Strategie des eigenen Hauses auch im eigenen Unternehmen verblei-

ben. Unabhängig davon benötigt aber auch die neue Co-Sourcing-Gesellschaft eine eigene IT-Strategie.

Die Partner teilen sich im Rahmen des Co-Sourcing die in der IT ihrer Unternehmen anfallenden bzw. notwendigen Aufgaben und Ressourcen. Dies heißt z.B.:

- Wo ein Partner Know-how-Stärken hat, übernimmt er für die anderen Partner eine Coaching- oder Beratungs-Funktion
- Wo ein Partner personell quantitativ stark ist, übernimmt er die Aufgaben für alle oder übernimmt zumindest für die anderen eine „Back-Up-Funktion“ (z.B. bei Ausfall durch Urlaub oder Krankheit)
- Wo ein Partner hardwareseitige, softwareseitige, räumliche o.a. Stärken hat, stellt er für die anderen ganz oder teilweise die Ressourcen.
- „Das Rad muss nicht bei jedem Partner neu erfunden“ werden. Durch gemeinsame Pilotprojekte wird gemeinsam Know-how aufgebaut und Kosten werden geteilt.

Bleibt man beim Beispiel IT, so verbleibt im Minimum soviel Kompetenz im eigenen Haus und geht nicht an das Partnernetzwerk über, um die eigene IT-Strategie zu definieren und die Rolle eines qualifizierten Auftraggebers (Anforderungen, Vertragsgestaltungen, Kosten, Abnahmen, ...) wahrnehmen zu können.

3. Zusammenfassende Betrachtung

Es lässt sich feststellen, dass das Co-Sourcing den Charakter eines Partnernetzwerks hat, aber dadurch, dass es sich struktureller Elemente ähnlich eines Outsourcing bedient (eigene Co-Sourcing-Gesellschaft), einen wesentlichen höheren Verbindlichkeitsgrad nach innen und außen hat und somit eine deutliche höhere Wirksamkeit aufweist.

Als Rechtsform für die Co-Sourcing-Gesellschaft hat sich die GmbH bewährt, da sie wesentlich praktikabler und handhabbarer ist als z.B. die kleine AG. Wesentlich für den Erfolg eines Co-Sourcing ist die verbindliche Vereinbarung eines Meilensteinplanes für die Entwicklung der Gesellschaft und der Kooperation.

Durch das Co-Sourcing werden Vorteile sowohl auf operativer Ebene, als auch auf strategischer Ebene erzielt.

Auf operativer Ebene stehen folgende Vorteile im Vordergrund:

- Erweiterter Leistungsumfang
- Qualitätsverbesserung
- Transparenz von Kosten und Leistungen durch Angebote, Aufträge und Rechnungen
- Verbesserte Innovationsfähigkeit

An strategischen Vorteilen sind zu nennen:

- Offensiver Ansatz zum Umgang mit Problemen
- Vermarktbarkeit der Leistungen über Kooperationspartner und an Drittkunden
- Chance zur Erschließung neuer Geschäftsfelder und Kunden
- Chance zur Festigung von Kundenbeziehung in anderen Geschäftsfeldern
- Bessere Steuerbarkeit z.B. durch ein klares Auftraggeber-Auftragnehmer-Verhältnis
- Geringere Hürde zur Umsetzung des Co-Sourcing als zur Umsetzung des Outsourcing
- Die ausgelagerten Ressourcen und Aufgaben verbleiben durch die Gesellschafterrolle unter strategischem Einfluss.

Insbesondere sind folgende wirtschaftlichen Vorteile zu sehen:

- Günstigere Preise durch gemeinsamen Einkauf der Partner im entsprechenden Geschäftsfeld über die Co-Sourcing-Gesellschaft
- Kostenbewusstsein und Kostenverantwortung bei den auftraggebenden Stellen durch Rechnungen, die sich den entsprechenden Abteilungen oder Kostenstellen zuordnen lassen
- Kostenbewusstsein und Kostenverantwortung bei den auftragnehmenden Stellen, da ohne Kundenauftrag auch keine entsprechenden Arbeiten durchgeführt werden dürfen
- Kostensenkung durch bessere Auslastung freier Kapazitäten, Kostendegressionseffekte bzw. das Erreichen kritischer Massen
- Chance zur Erzielung zusätzlicher Deckungsbeiträge durch Drittkundengeschäft
- Transparenz von Kosten und Leistungen durch GuV, Bilanz etc.

Gefahr droht der Kooperation bei fehlenden oder unverbindlichen Meilensteinplänen zur Weiterentwicklung des Co-Sourcing. Wird die Co-Sourcing-Gesellschaft nicht mittelfristig auch mit Personal versehen, so fehlt ihr ein stabilisierendes Element und sie ist aufgrund ihrer hohen Flexibilität leider auch von einem schnellen Zerfall bedroht.

Literaturverzeichnis

- Bacher, M. R., (2000): Outsourcing als strategische Marketing-Entscheidung, Wiesbaden 2000.
- Balze, W., Rebel, W., Schuck, P. (2002): Outsourcing und Arbeitsrecht, Heidelberg 2002.
- Blatter, P. (1995): Cosourcing als Wettbewerbsfaktor, in: Berg, J., (Hrsg.), Outsourcing in der Informationstechnologie, Frankfurt/ New York 1995, S.41-50.
- Bronder, C. (1993): Was einer Kooperation den Erfolg sichert, in: Harvard Business Manager, 15. Jg., Heft 1, 1993, S.20-26,
- Bruch, H. (1998): Outsourcing – Konzepte und Strategien, Chancen und Risiken, Wiesbaden 1998.
- Bund, M. (2000): F & E Outsourcing, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden 2000.
- Gillespie, M. H./Matthews, J.R. (2002):Handbuch Service Provider. Wie Sie den richtigen IT- Dienstleister finden, Weinheim 2002
- Gräber, H. (1995): CoSourcing. Konsequenz im IT-Outsourcing-Mix: Vertragsvariante dokumentiert Wertschöpfungsorientierung, in: Berg, J./Gräber, H. (Hrsg.), Outsourcing in der Informationstechnologie, Frankfurt/New York 1995, S.47-50.
- Hodel, M. (1999): Outsourcing-Management kompakt und verständlich, Vieweg Verlagsgesellschaft, Braunschweig/ Wiesbaden 1999.
- Köhler-Frost, W. (Hrsg.) (1993): Outsourcing. Eine strategische Allianz besonderen Typs, Berlin 1993.
- Krüger, W. (1993): Organisation der Unternehmung, 2. Auflage, Stuttgart/Berlin/Köln 1993.
- Lewis, J. D. (1991): Strategische Allianzen, Frankfurt a. Main/New York 1991.
- Marighetti, L./Jasny, R./Herrmann, A./Huber, F. (Hrsg.) (2001); Management der Wertschöpfungsketten in Banken. Outsourcing, Reengineering und Workflow in der Praxis, Wiesbaden 2001
- Söbbing, T. (2003): Handbuch IT-Outsourcing. Rechtliche, strategische und steuerliche Fragen, Frankfurt 2003.
- Voß, P./Chalupsky, J. (1995): Outsourcing von betrieblicher Weiterbildung und Personalentwicklung in den neuen Bundesländern, in: QUEM-report, Heft 34, Berlin 1995, S.63–136.