

**Backsourcing von Logistik**  
**Motivation für und Herausforderungen**  
**beim Backsourcing von Logistik**

**Von der Fakultät Wirtschafts- und Sozialwissenschaften**  
**der Universität Stuttgart**  
**zur Erlangung der Würde eines Doktors der**  
**Wirtschafts- und Sozialwissenschaften (Dr. rer. pol.)**  
**genehmigte Abhandlung**

**Vorgelegt von**

**Thomas Düker**

**aus Hildesheim**

**Hauptberichter:**

**Prof. Dr. Rudolf Large**

**Mitberichter:**

**Prof. Dr. Andreas Größler**

**Tag der mündlichen Prüfung: 8. September 2022**

**Betriebswirtschaftliches Institut der Universität Stuttgart**

**2022**

# Vorwort

Bereits während meines Studiums des Wirtschaftsingenieurwesens entdeckte ich die Freude an der wissenschaftlichen Arbeit. So setzte ich mich mit unterschiedlichen Themengebieten der Wirtschafts- und Infrastrukturpolitik sowie des Marketings auseinander. Über den Berufseinstieg sowie mein Engagement für die Bundesvereinigung Logistik e.V. fand ich nach dem Studium eine enge Bindung zum Themengebiet der Logistik, die ich später im Rahmen meiner Dozententätigkeit an der Hochschule für Technik in Stuttgart vertiefen konnte. Die Vermittlung logistischen Fachwissens sowie die intensive Auseinandersetzung mit Themen der Logistik führten zu dem Wunsch, mein erlangtes Praxiswissen mit einer wissenschaftlichen Basis zu ergänzen und berufsbegleitend eine Dissertationsschrift anzufertigen. Die Vertiefung in den Themenbereich des Backsourcings von Logistik brachte mir Abwechslung zum beruflichen Alltag und bot eine neue Herausforderung. So bedanke ich mich bei meinem Doktorvater Prof. Dr. Rudolf Large, dass er mich als externen Doktoranden an seinem Lehrstuhl angenommen, mit mir gemeinsam das Forschungsfeld erarbeitet und die Forschungslücke im Bereich des Backsourcings von Logistik definiert hat. Ebenso danke ich ihm für den wertvollen wissenschaftlichen Input im Verlauf der Dissertation sowie für seine Unterstützung für das Vorhaben. Ich danke ebenso meinen Doktorandenkollegen des Lehrstuhls für die regelmäßige Reflexion meiner Arbeitsergebnisse sowie für die konstruktiven Diskussionen – separat sowie im Rahmen unserer regelmäßigen Doktorandenkolloquien.

Außerdem danke ich meiner Mutter, Lieselotte Düker, dafür, dass sie mich stets zum Durchhalten ermutigt hat. Das Lektorat meiner Arbeit übernahm meine Schwester, Eva Düker, die ich nicht nur als Schwester, sondern zudem als professionelle Lektorin meiner wissenschaftlichen Arbeiten sehr schätze. Ich möchte mich bei ihr für ihr ‚feines Auge‘ sowie die inhaltliche Prüfung von Struktur und Plausibilität bedanken. Schließlich gebührt mein aufrichtiger Dank meiner Frau, Christina Düker, die stets vollstes Verständnis und Unterstützung gezeigt hat – auch wenn die Arbeit mit in den Urlaub genommen und gemeinsame Freizeit geopfert wurde. Vielen Dank!

Diese Arbeit widme ich schließlich meinem verstorbenen Vater, Dr. med. Udo Düker. Er hätte sich sehr darüber gefreut.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Abstract</b>	<b>vii</b>
<b>Zusammenfassung</b>	<b>xi</b>
<b>1 Einleitung</b>	<b>1</b>
<b>2 Definitionen, Stand der Forschung im Kontext dieser Arbeit</b>	<b>10</b>
2.1 Logistik, Logistikfunktionen und Logistikleistung	10
2.2 Sourcingoptionen zur logistischen Leistungserstellung	16
2.3 Motivation und Entscheidungsfindung	31
2.4 Veränderungsprozesse in Organisationen	40
<b>3 Phänomen und Erkenntnisinteresse</b>	<b>48</b>
3.1 Beschreibung des Phänomens	48
3.2 Definition des Erkenntnisinteresses	51
3.3 Ziele und Nichtziele der Untersuchung	53
<b>4 Herleitung der Forschungsleitfrage</b>	<b>57</b>
4.1 Motivation zum Outsourcing	58
4.2 Erfahrungen und Risiken des Outsourcings	65
4.3 Aufstellen der Forschungsleitfrage	71
<b>5 Beschreibung des methodischen Vorgehens</b>	<b>73</b>
<b>6 Forschungsfelder und Stand der Forschung</b>	<b>80</b>
6.1 Erstes Forschungsfeld: Motivation zum Backsourcing	81
6.1.1 Aktueller Forschungsstand	82
6.1.2 Forschungsbedarf und Ableitung der Forschungsfragen	100
6.2 Zweites Forschungsfeld: Entscheidungs- und Reorganisationsprozesse	107
6.2.1 Aktueller Forschungsstand	107
6.2.2 Forschungsbedarf und Ableitung der Forschungsfragen	114
<b>7 Forschungsmethoden</b>	<b>119</b>
7.1 Quantitative und qualitative Forschung	119
7.2 Verfahren zur Datenerhebung und Datenauswertung	134
7.2.1 Verfahren zur Datenerhebung	134
7.2.2 Verfahren zur Datenauswertung	145
7.3 Ausgewählte qualitative Forschungsmethoden	151
7.3.1 Delphi-Methode	151
7.3.2 Grounded Theory	158
<b>8 Qualitative empirische Untersuchung</b>	<b>177</b>
8.1 Definition der Zielgruppe	178
8.2 Beschreibung des Vorgehens zur Datenerhebung	191

8.2.1	Allgemeine Aspekte zur Erstellung des Interviewleitfadens	191
8.2.2	Entwicklung des teilstrukturierten Interviewleitfadens	193
8.2.3	Durchführung der Interviewbefragung	200
8.3	Beschreibung des Vorgehens zur Datenauswertung	203
8.4	Beschreibung der Fallbeispiele	211
8.4.1	Kosten, Flexibilität und Qualität der Leistung fördern Backsourcing	213
8.4.2	Flexibilität durch Zentralisierung und Backsourcing	217
8.4.3	Externe Rahmenbedingungen begünstigen Backsourcing	220
8.4.4	Einfluss der Logistikleistung auf den Umsatz führt zu Backsourcing	225
8.4.5	Chance zur Übernahme eines Dienstleisters führt zum Backsourcing	229
8.4.6	Innovation, Flexibilität und Imageverbesserung durch Backsourcing	233
8.4.7	Backsourcing bei der Optimierung der Distributionsstruktur	240
8.4.8	Backsourcing zur Risikovermeidung und Absicherung der Produktion	249
8.5	Identifikation und Beschreibung der Querschnittsthemen	252
8.5.1	Unternehmen und Unternehmenskultur	253
8.5.2	Situation vor dem Backsourcing	256
8.5.3	Gründe für Backsourcing	260
8.5.4	Entscheidungsstrukturen	266
8.5.5	Reorganisationsprozesse	268
8.5.6	Situation nach dem Backsourcing	273
8.5.7	Weitere interessante Aussagen	275
8.6	Interpretation und Deutung der Inhalte	278
8.6.1	Auslagerung erfolgskritischer Unternehmensfunktionen	279
8.6.2	Individuelle Logistikprozesse und Umsetzung von Innovationen	280
8.7	Ergebnisse der Untersuchung und Propositionen	283
8.7.1	Erstes Forschungsfeld: Motivation zum Backsourcing	284
8.7.2	Zweites Forschungsfeld: Entscheidungs- und Reorganisationsprozesse	288
8.7.3	Theoretische Propositionen	290
<b>9</b>	<b>Schlussbetrachtung</b>	<b>304</b>
9.1	Zusammenfassung der Arbeitsergebnisse	304
9.2	Beitrag zur wissenschaftlichen Forschung	307
9.3	Kritik an der Arbeit	311
9.4	Möglichkeiten zur weiteren Forschung	313
	<b>Verzeichnis der Experteninterviews</b>	<b>317</b>
	<b>Fachliteratur</b>	<b>318</b>
	<b>Weitere Quellen</b>	<b>333</b>

# Verzeichnis der Abbildungen

<b>Abbildung 1:</b> Theoretical propositions	viii
<b>Abbildung 2:</b> Teilfunktionen der Logistik	12
<b>Abbildung 3:</b> Leistungsbeziehungen in der Logistik	14
<b>Abbildung 4:</b> Darstellung des Sourcingprozesses	17
<b>Abbildung 5:</b> Sourcingprozesse und -entscheidungen	20
<b>Abbildung 6:</b> Übersicht der Koordinationsstrukturen	25
<b>Abbildung 7:</b> Transaktionskosten idealtypischer Koordinationsformen	29
<b>Abbildung 8:</b> Entwicklung der fünf Grundbedürfnisse nach Maslow (1943)	32
<b>Abbildung 9:</b> Vier Entscheidungsstrategien für strategische Entscheidungen	39
<b>Abbildung 10:</b> Erfolgsfaktoren- oder 7-S-Modell	42
<b>Abbildung 11:</b> Evolutionäre und revolutionäre Entwicklungsphasen eines Unternehmens	45
<b>Abbildung 12:</b> Gründe für die Entscheidung zum Outsourcing nach Unternehmensfunktion	61
<b>Abbildung 13:</b> Möglicher Prozess zur Entwicklung von Rahmenbedingungen für Outsourcing	63
<b>Abbildung 14:</b> Intensität von Outsourcing in verschiedenen Unternehmensbereichen	67
<b>Abbildung 15:</b> Komponenten qualitativer Forschungsdesigns	75
<b>Abbildung 16:</b> Gründe für Backsourcingentscheidungen	83
<b>Abbildung 17:</b> Einflussfaktoren für Backsourcing	84
<b>Abbildung 18:</b> Gründe für Backsourcing differenziert nach Problemen und Chancen	85
<b>Abbildung 19:</b> Motivation zum Backsourcing auf Kunden- und Anbieterseite	93
<b>Abbildung 20:</b> Forschungsbedarf im Bereich der Motivation zum Backsourcing von Logistik	104
<b>Abbildung 21:</b> Vorläufige Forschungsfelder zu Anlässen und Motiven für Backsourcing	105
<b>Abbildung 22:</b> Überarbeitetes Forschungsfeld zur Motivation für Backsourcing	106
<b>Abbildung 23:</b> Backsourcingentscheidungsprozess	108
<b>Abbildung 24:</b> Entscheidungsbaum zur Reevaluierung einer Outsourcingbeziehung	109
<b>Abbildung 25:</b> Forschungsbedarf zu Entscheidungs- und Reorganisationsprozessen	116
<b>Abbildung 26:</b> Forschungsfelder der vorliegenden Arbeit	117
<b>Abbildung 27:</b> Merkmale stereotyp quantitativer und qualitativer Ansätze	123
<b>Abbildung 28:</b> Phasen der Erweiterung von Erkenntnissen beim Forschungsprozess	125
<b>Abbildung 29:</b> Auswahl an Erhebungsverfahren bei qualitativen Forschungsstrategien	135
<b>Abbildung 30:</b> Gegenüberstellung von Interviewformen	139
<b>Abbildung 31:</b> Kernaspekte der Theoriegenerierung nach dem Prinzip der Grounded Theory	168
<b>Abbildung 32:</b> Die Verwendung der Ansätze qualitativer Analyse	173
<b>Abbildung 33:</b> Prozessdarstellung der Theoriegenerierung nach der Grounded Theory	175
<b>Abbildung 34:</b> Externe Stakeholder im Bereich Backsourcing von Logistik	182
<b>Abbildung 35:</b> Interne Stakeholder im Bereich Backsourcing von Logistik	184
<b>Abbildung 36:</b> Eingebundene Bereiche in Beschaffung von Logistikdienstleistungen	187
<b>Abbildung 37:</b> Entwicklung des Interviewleitfadens im chronologischen Verlauf	197
<b>Abbildung 38:</b> Inhaltliche Kategorien zur Kodierung der Interviewinhalte	206
<b>Abbildung 39:</b> Sourcingstrategie vor dem Backsourcing, Experteninterview (2018a)	215
<b>Abbildung 40:</b> Sourcingstrategie nach dem Backsourcing, Experteninterview (2018a)	216
<b>Abbildung 41:</b> Sourcingstrategie im Verlauf des Backsourcings, Experteninterview (2018b)	219
<b>Abbildung 42:</b> Sourcingstrategie im Verlauf des Backsourcings, Experteninterview (2018c)	224
<b>Abbildung 43:</b> Sourcingstrategie im Verlauf des Backsourcings, Experteninterview (2018d)	227
<b>Abbildung 44:</b> Sourcingstrategie im Verlauf des Backsourcings, Experteninterview (2019a)	230
<b>Abbildung 45:</b> Sourcingstrategie im Verlauf des Backsourcings, Experteninterview (2019b)	238
<b>Abbildung 46:</b> Sourcingstrategie im Verlauf des Backsourcings, Experteninterview (2019c)	245
<b>Abbildung 47:</b> Darstellung des sequenziellen Umbaus der Lagerbereiche	247
<b>Abbildung 48:</b> Kultureller Hintergrund von Unternehmen vor dem Backsourcing von Logistik	256
<b>Abbildung 49:</b> Situation von Unternehmen vor dem Backsourcing von Logistik	260
<b>Abbildung 50:</b> Gründe für Backsourcing von Logistik	265
<b>Abbildung 51:</b> Kernaspekte für Initiierung der Evaluation, Anbahnung und Entscheidung	268
<b>Abbildung 52:</b> Herausforderungen der Reintegration von Logistikfunktionen	273
<b>Abbildung 53:</b> Kernaspekte nach erfolgreichem Backsourcing von Logistik	275
<b>Abbildung 54:</b> Weitere interessante Aussagen zum Backsourcing von Logistik	278
<b>Abbildung 55:</b> Zusammenfassung der Kernaspekte der betrachteten Fallbeispiele	305
<b>Abbildung 56:</b> Theoretische Propositionen	306

## Verzeichnis der Tabellen

**Tabelle 1:** Gegenüberstellung der Gründe für Outsourcing und Backsourcing

98

**Tabelle 2:** Übersicht Experteninterviews

213

# Abkürzungsverzeichnis

3PL: Third-Party-Logistics

B2B: Business-to-Business

BPO: Business-Process-Outsourcing

BVL: Bundesvereinigung Logistik e. V.

CD: Compact Disc

CEO: Chief Executive Officer

CIO: Chief Information Officer

DAX: Deutscher Aktienindex

DVD: Digital versatile Disc

IS: Information-Systems

IT: Information-Technology

MP3: Moving Picture Experts Group Audio Layer-3 (Verfahren zur verlustbehafteten Kompression digital gespeicherter Audiodateien)

R&D: Research and Development

SAP: Systemanalyse Programmentwicklung (Abk. des Unternehmensnamens SAP SE)

SCM: Supply-Chain-Management

SLA: Service-Level-Agreement

VDI: Verein Deutscher Ingenieure

# Abstract

While the outsourcing of logistics functions has already been studied extensively within the scientific literature, the backsourcing of logistics, i. e. the re-integration of previously outsourced logistics functions, still represents a new field of scientific research. Nevertheless, the phenomenon is observable and companies can be identified that have backsourced logistics or are in the process of project implementation. However, the boundary conditions and challenges as well as the motivation of companies for backsourcing of logistics appear unclear. In addition to this, there is only little information on decision-making processes and the project implementation and challenges in reorganization processes. After describing the phenomenon of backsourcing of logistics, the core interest of this research is summarized in the following research guiding question:

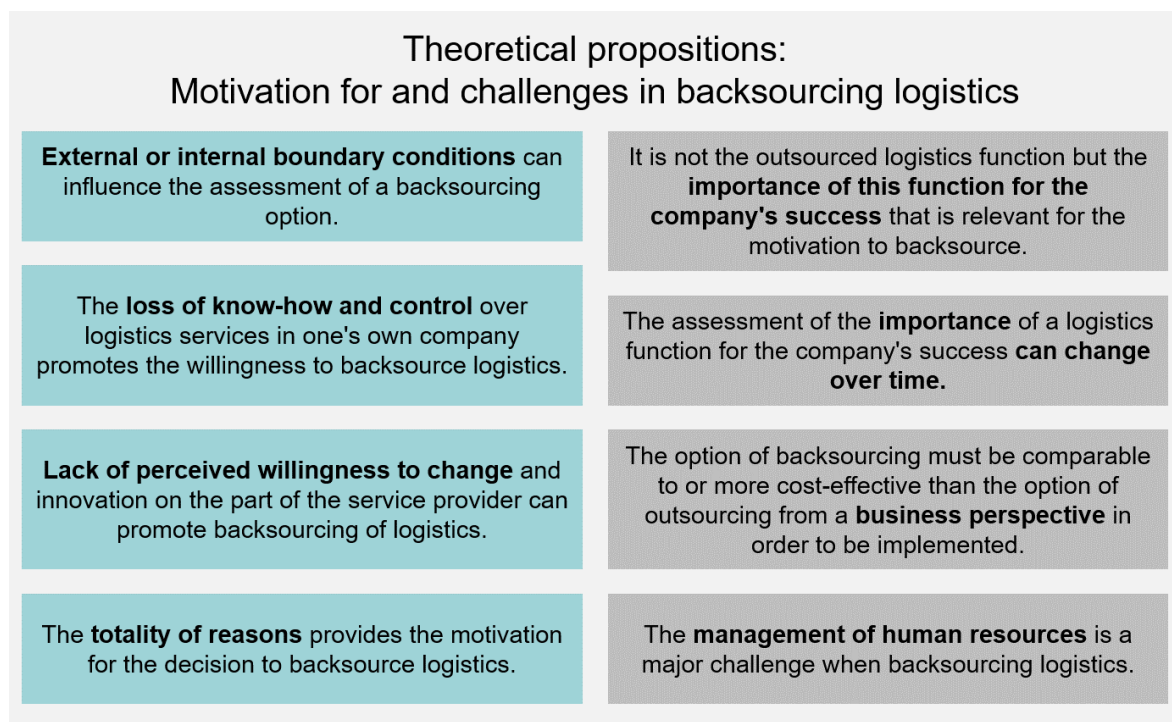
## **Why and how do companies realize backsourcing of logistics?**

Thus, this thesis outlines the current state of research and documents the need for further research in the areas of motivation for backsourcing of logistics (see chapter 6.1), such as decision-making and reorganization processes (see chapter 6.2). After reviewing relevant theoretical foundations (see chapter 7), a qualitative study of the subject is conducted with data collected through semi-structured interview surveys. After the descriptive rendering of the individual cases considered, cross-cutting themes can be identified through the examples (see chapter 8.5). It can be seen that companies, which decided to backsourcing logistics were undergoing a cultural or structural change, where the awareness of the importance of logistics (or the outsourced logistic function) as well as its contribution to the company's success has significantly changed. Additionally, companies face changing external or internal boundary conditions which can influence the evaluation of sourcing options. In the case of logistics backsourcing, the decision is influenced by the desire for more control over mission-critical business functions and greater independence from the service provider's ability to perform. A logistics service provider's lack of willingness or ability to change or implement innovation can also play a certain role. Finally, it is noted that not one core aspect can be named for the decision to backsourcing logistics, rather the holistic view of reasons is considered. The decision is finally made at the highest level of hierarchy within the company. Considering the cost of implementing backsourcing of logistics is not a core criterion for the decision; however, when evaluating possible sourcing options from a



business perspective, backsourcing must be comparable to or more cost-effective than other options in order to continue to be an option. As part of the subsequent reorganization processes, companies are confronted with a variety of challenges. For example, the reintegration of logistics functions usually takes place in parallel with ongoing day-to-day operations and thus represents additional workload. Furthermore, depending on the scope of such a project, the need for professional project management arises. In addition to the integration of logistics processes and information technology, the development of expertise plays an essential role. A central challenge is seen in the management of personnel as well as mental change processes, so called change management.

After evaluating the case studies considered, theoretical propositions are derived by means of an inductive approach, which claim general validity for the use case of logistics backsourcing (see chapter 8.7.3) and can furthermore serve as a starting point for further research. The propositions summarize the results in the areas of motivation for such as challenges in backsourcing logistics and can be found in Abbildung 1.



**Abbildung 1:** Theoretical propositions<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Quelle: Eigene Darstellung.

In the area of motivation for back sourcing logistics, the importance of internal and external boundary conditions and the influence of their change on a decision to backsource becomes clear. Furthermore, the loss of know-how and control in the context of an outsourcing relationship is an important aspect and can lead to dissatisfaction on the part of the client and stimulate the decision to backsource. Eventually, it is recognized that a lack of perceived willingness to change and ability to innovate on the part of the logistics service provider can promote back sourcing of logistics. In particular, if the considered characteristic gains a significant importance for the client – be it for revenue generation, problem solving or image improvement – the influence of this motive on the decision to backsource increases. Finally, it is emphasized that not a single reason appears to be the determining factor for a decision to backsource logistics, but that the totality of reasons provides the motivation. Independent of individual reasons, it is further summarized in propositions that not the outsourced logistics function itself, but its importance for the company's success is relevant for the motivation to backsource logistics. It should be noted here that the value placed on a logistics function can change over time. Finally, in addition to considering different factors, the business case for back sourcing plays an important role: the back sourcing option must be comparable to or less expensive than other sourcing options in order to be implemented. The costs of the back sourcing option are not cited as a decisive criterion for a decision in the practical cases considered. However, the cost analysis is a prerequisite for further consideration of the back sourcing option in the evaluation phase. Finally, the biggest challenge in the reintegration project is the management of personnel. It becomes clear that change management is a difficult and long-term process that must be well planned and supported by top management.

With above results this research enriches the current literature with scientific findings on the topic of back sourcing of logistics based on practical cases. It provides the possibility for a better understanding of companies' cases and the derivation to one's own situation. Furthermore, possible alternatives for evaluation and interaction of counterparts are shown such as for decision making and reorganization processes. The outcome of this research should be seen in the context of individual cases and boundary conditions which may change over time; and so the outcome of a future evaluation of sourcing options.

Discussing the results in chapter 9.3, the number of interviews can be challenged, such as the selection of the counterparts. In addition to this the evaluation of theoretical saturation can be seen as a matter of individual estimation, which can be questioned. Further research could assess specific aspects in more detail or even deduce hypotheses or proposes which can be challenged in subsequent quantitative studies. The following can be

mentioned as ideas for further studies: Assessment of contract development with regards to the possibility of backsourcing, loss of know-how and control within an outsourcing relationship, evaluation of the development of strategic functions in a company over time. In addition to the aspect of contract design, the focus can also be placed on other factors influencing the backsourcing of logistics. In such an investigation, external and internal framework conditions as well as inhibiting or favouring variables should be explicitly considered. Furthermore, the role of purchasing in the backsourcing process can be examined more closely.

After all this study can be seen as a starting point for a more detailed scientific occupation with the phenomenon "Backsourcing of logistics" and as a base for further constructive discussions.

# Zusammenfassung

Während das Outsourcing von Logistikfunktionen in der Fachliteratur bereits vielfach untersucht wurde, stellt das Backsourcing von Logistik – d. h. die Wiedereingliederung zuvor ausgelagerter Logistikfunktionen zur Selbsterstellung der Leistung – noch ein neues Feld der wissenschaftlichen Forschung dar. Dennoch ist das Phänomen beobachtbar und es können Unternehmen identifiziert werden, die Backsourcing von Logistik durchgeführt haben oder sich in der Projektumsetzung befinden. Unklar erscheinen hierbei jedoch die Motivation von Unternehmen sowie die Rahmenbedingungen und Herausforderungen beim Backsourcing. Ebenso gibt es nur wenig Informationen zu Entscheidungsprozessen und den einem Entschluss zum Backsourcing folgenden Herausforderungen bei Projektumsetzung und Reorganisation. Nach der Beschreibung des Phänomens wird das Erkenntnisinteresse in der Formulierung der Forschungsleitfrage zusammengefasst:

## **Warum und wie gestalten Unternehmen Backsourcing von Logistik?**

Während der ersten Recherche im Bereich des Backsourcings kann der bisherige Stand der Forschung – insbesondere mit dem Fokus des Backsourcings von Informationstechnologie und Cloud-Services – erkannt werden. Inwiefern diese wissenschaftlichen Erkenntnisse auf den Bereich der Logistik übertragbar sind, bleibt zu diesem Zeitpunkt offen. So wird im Rahmen der vorliegenden Arbeit der Stand der Forschung skizziert und der Forschungsbedarf in den Bereichen der Motivation für Backsourcing von Logistik (siehe Kapitel 6.1) sowie Entscheidungs- und Reorganisationsprozesse (siehe Kapitel 6.2) dokumentiert. Die Gründe erscheinen hierbei vielfältig. Nach Betrachtung einschlägiger theoretischer Grundlagen (siehe Kapitel 7) wird eine qualitative Untersuchung des Forschungsgegenstands durchgeführt, wobei im Rahmen teilstrukturierter Interviewbefragungen Daten erhoben werden. Die qualitative empirische Untersuchung lässt zum einen die deskriptive Wiedergabe der betrachteten Fallbeispiele zu, wodurch bereits ein besseres Verständnis der Anwendungsfälle erlangt werden kann (siehe Kapitel 8.4). In der nachfolgenden Betrachtung der Querschnitts- und Subthemen werden Gemeinsamkeiten sowie Unterschiede erarbeitet (siehe Kapitel 8.5). So lässt sich erkennen, dass Betriebe, die sich für ein Backsourcing von Logistik entschieden haben, sich in einem kulturellen oder strukturellen Wandel befanden. Hierbei hat sich das Bewusstsein für die Bedeutung der

Logistik (bzw. der ausgelagerten Logistikfunktion) sowie deren Wichtigkeit für den Unternehmenserfolg maßgeblich verändert. Ebenso sehen sich Unternehmen mit sich verändernden externen oder internen Rahmenbedingungen konfrontiert, wodurch sich die Bewertung von Sourcingoptionen verändern kann. Im Fall eines Backsourcings von Logistik wird die Entscheidung von dem Wunsch nach einer höheren Kontrolle über erfolgskritische Unternehmensfunktionen und einer größeren Unabhängigkeit von der Leistungsfähigkeit des Dienstleisters beeinflusst. Darüber hinaus kann auch eine mangelnde Veränderungsbereitschaft oder Innovationsfähigkeit eines Logistikdienstleisters eine Rolle spielen. Schließlich wird festgehalten, dass nicht ein Kernaspekt für die Entscheidung zum Backsourcing von Logistik ausschlaggebend ist, sondern die Gesamtheit der Gründe betrachtet wird. Der Entschluss wird letztlich auf höchster Ebene im Unternehmen getroffen. Die Berücksichtigung der Kosten für die Umsetzung von Backsourcing von Logistik stellt kein Kernkriterium für die Entscheidung dar; jedoch muss bei betriebswirtschaftlicher Betrachtung der möglichen Sourcingoptionen ein Backsourcing vergleichbar mit oder kostengünstiger als potenzielle Alternativen sein, um weiterhin in Frage zu kommen. Im Rahmen der anschließenden Reorganisationsprozesse sehen sich Unternehmen mit einer Vielzahl von Herausforderungen konfrontiert. So findet die Reintegration von Logistikfunktionen in der Regel parallel zum laufenden Alltagsbetrieb statt und stellt somit eine Zusatzbelastung dar. Des Weiteren kann der Umfang eines solchen Projekts große Anforderungen an das Projektmanagement und die Mitarbeiter im Unternehmen stellen. Neben der Integration von Logistikprozessen und Informationstechnologie spielt der Aufbau von Fachwissen eine wesentliche Rolle. Eine zentrale Herausforderung liegt im Management des Personals sowie des mentalen Veränderungsprozesses, i. e. dem Change-Management. Nach der Auswertung der betrachteten Fallbeispiele werden schließlich mittels induktiver Vorgehensweise theoretische Propositionen abgeleitet, die allgemeine Gültigkeit für den Anwendungsfall des Backsourcings von Logistik beanspruchen (siehe Kapitel 8.7.3) und als Ausgangspunkt für weitere Forschung dienen können. Die theoretischen Propositionen werden in Abbildung 56 zusammengefasst.

Im Bereich der Motivation für Backsourcing von Logistik wird die Bedeutung interner und externer Rahmenbedingungen sowie der Einfluss deren Veränderung auf eine Entscheidung zum Backsourcing deutlich. Außerdem stellt der Verlust von Know-how und Kontrolle im Rahmen einer Outsourcingbeziehung einen wesentlichen Aspekt dar: Er kann auf der Seite des Auftraggebers zu Unzufriedenheit führen und die Entscheidung zum Backsourcing fördern. Schließlich wird erkannt, dass mangelnde wahrgenommene Veränderungsbereitschaft und Innovationsfähigkeit des Logistikdienstleisters Backsourcing von Logistik fördern können. Insbesondere wenn das betrachtete Merkmal eine wesentliche

Bedeutung für den Auftraggeber – sei es zur Generierung von Umsatz, Problemlösung oder Imageverbesserung – erlangt, steigt der Einfluss dieses Motivs auf die Entscheidung zum Backsourcing. Schließlich wird hervorgehoben, dass nicht ein einzelner Aspekt ausschlaggebend für eine Entscheidung zum Backsourcing von Logistik erscheint, sondern die Gesamtheit der Gründe die Motivation hierfür ergibt. Unabhängig von einzelnen Gründen wird zudem in acht Propositionen zusammengefasst, dass nicht die ausgelagerte Logistikfunktion selbst, sondern deren Bedeutung für den Unternehmenserfolg relevant für die Motivation zum Backsourcing von Logistik ist. Hierbei ist zu beachten, dass sich die Bewertung einer Logistikfunktion im Zeitverlauf ändern kann.

Neben der Berücksichtigung unterschiedlicher Faktoren spielt schließlich die betriebswirtschaftliche Betrachtung des Backsourcings eine bedeutende Rolle: Die Option des Backsourcings muss für eine Umsetzung vergleichbar mit oder kostengünstiger als andere Sourcingoptionen sein. Die Kosten der Backsourcingoption werden in den ausgewählten Praxisfällen hierbei nicht als ausschlaggebendes Kriterium für eine Entscheidung genannt. Allerdings stellt die Kostenbetrachtung eine Voraussetzung dar, um die Option des Backsourcings in der Phase der Evaluierung weiter berücksichtigen zu können. Die größte Herausforderung im Rahmen des Reintegrationsprojekts stellt das Management des Personals dar. Es wird deutlich, dass Veränderungsmanagement ein schwieriger und langfristiger Prozess ist, der gut geplant sowie von der Unternehmensführung unterstützt und begleitet werden muss.

Mit den beschriebenen Ergebnissen leistet die vorliegende Untersuchung einen Beitrag zur wissenschaftlichen Forschung, indem dem Phänomen des Backsourcings von Logistik weitere Erkenntnisse hinzugefügt werden und der Forschungsgegenstand somit weiterentwickelt wird. Darüber hinaus wird die vorliegende Untersuchung in Kapitel 9.3 kritisch betrachtet. So kann die Anzahl der geführten Interviews sowie die Auswahl der Probanden hinterfragt werden. Die Entscheidung zur theoretischen Sättigung der Inhalte unterliegt zudem letztlich einer subjektiven Einschätzung des Forschers. Schließlich wird betont, dass die kritische Auseinandersetzung mit wissenschaftlichen Arbeitsergebnissen dem Zweck eines besseren Verständnisses sowie der Weiterentwicklung des Forschungsgegenstands dienen sollte. So werden neben den genannten Ergebnissen dieser Untersuchung Ideen für mögliche Anschlussforschung formuliert: Hypothesen oder Prognosen können erarbeitet und anschließend mittels quantitativer Methoden überprüft, Aspekte der Vertragsgestaltung können vor dem Hintergrund eines möglichen Backsourcing untersucht oder einzelne Gründe für Backsourcing von Logistik können im Detail evaluiert werden. Neben dem Aspekt der Vertragsgestaltung können darüber hinaus weitere Einflussfaktoren auf

Backsourcing von Logistik betrachtet werden. Bei einer solchen Untersuchung sollten externe und interne Rahmenbedingungen sowie hemmende oder begünstigende Variablen explizit berücksichtigt werden. Zudem kann die Rolle des Einkaufs im Prozess des Backsourcings genauer erforscht werden.

# 1 Einleitung

Logistische Dienstleistungen können in unterschiedlichen Bereichen erbracht werden, wobei die Beziehung zwischen deren Erbringer und Empfänger vielfältig sein kann (siehe Abbildung 3). So können Logistikleistungen intern oder extern für einen wiederum internen oder externen Empfänger ausgeführt werden. Im Falle des **Outsourcings einer Logistikleistung** wird diese demnach extern erstellt – i. e. als Angebot eines Logistikdienstleisters für ein anderes Unternehmen. In der Literatur gibt es verschiedene Ansätze zur Klassifikation der Beziehung zwischen dem Anbieter und Nachfrager einer Logistikdienstleistung. Hierbei kann z. B. zwischen Leistungen des Transports, des Umschlags, der Lagerung oder der Kommissionierung<sup>2</sup> sowie dem Angebot komplexer Dienstleistungspakete im Rahmen kontraktlogistischer Beziehungen unterschieden werden.<sup>3</sup> Die Unterscheidungsmöglichkeiten sind an dieser Stelle vielfältig, wobei Auftraggeber und Dienstleister eine stark integrierte Beziehung eingehen.<sup>4</sup> Drodofsky (2017) untersucht die Beendigung kontraktlogistischer Beziehungen und versteht unter **Kontraktlogistik** „in ihrem Umfang wesentliche logistische Dienstleistungen, welche mindestens eine der logistischen Kernaktivitäten des Transportierens, Umschlagens und Lagerns in ein Paket gesteigerter Komplexität einbindet“<sup>5</sup>. Derartige Leistungspakete werden überwiegend beziehungsspezifisch erstellt und können weitere Leistungen der Koordination sowie Sach- oder Dienstleistungen umfassen.<sup>6</sup>

Sofern zur Geschäftserfüllung Logistikleistungen erbracht werden müssen, stehen Unternehmen vor der Entscheidung nach Selbsterstellung oder Fremdbezug –auch **Make-or-Buy-Entscheidung** genannt. Hierbei wird beschlossen, entweder eigene Infrastruktur, Personal und Know-how aufzubauen, um die Leistung selbst zu erbringen, oder es erfolgt ein Auswahlprozess, um einen geeigneten Dienstleister zu finden, der die benötigte Leistung anbietet. Die Wahl zwischen Selbsterstellung und Fremdbezug wird im Folgenden auch **Sourcingsentscheidung** (engl.: sourcing decision) genannt. In Abbildung 4 wird verdeutlicht, wie diese am Anfang des Sourcingprozesses stehen und in unterschiedlichen

---

<sup>2</sup> Der Begriff der Kommissionierung ist nach VDI 3590 Blatt 1 definiert und beschreibt den Prozess der Zusammenstellung einer Teilmenge von Gütern aus einer Gesamtmenge anhand bestimmter Anforderungen (z. B. eines Kundenauftrags). Vgl. hierzu auch Large, R. (2012, S.172f).

<sup>3</sup> Vgl. hierzu auch Large, R. (2016, S.1) und Large, R. (2007).

<sup>4</sup> Vgl. hierzu Large, R. (2009a, S.546f), Skjoett-Larsen, T. (2000, S.113ff) und Weber, J., Stölzle, W., Wallenburg, C. M., Hofmann, E. (2007, S.38).

<sup>5</sup> Drodofsky, M. (2017, S.34).

<sup>6</sup> Vgl. ebd. sowie Weber, J., Stölzle, W., Wallenburg, C. M., Hofmann, E. (2007, S.38) und Large, R. (2009b). Ebenso siehe Gimmler, K. H., Fischer, S. (2009, S.447) zur rechtlichen Definition und Abgrenzung der Kontraktlogistik.



Beschaffungsmodellen – oder Sourcingstrategien – resultieren kann. In der vorliegenden Arbeit werden – unabhängig von der Komplexität dieser Leistung – solche Praxisfälle betrachtet, bei denen ein externes Unternehmen, z. B. eine Logistikdienstleistungsfirma, zunächst eine Logistikleistung für ein anderes erbringt, bevor sich Letzteres zur (vollständigen oder teilweisen) Selbsterstellung dieser Leistung entscheidet.

Die **Evaluation der geeigneten Beschaffungsalternative** kann von unterschiedlichen Faktoren abhängen. Als allgemeiner Rahmen wird jedoch hervorgehoben, dass Unternehmen diejenigen Leistungen, die signifikanten Einfluss auf Kundenzufriedenheit und Unternehmenserfolg haben, eher selbst erstellen und solche, für die das nicht zutrifft, fremd vergeben.<sup>7</sup> Duhamel und Quélin (2003) heben hervor, dass sich eine Unternehmensfunktion als erfolgskritisch und strategisch bezeichnen lässt, sofern eine enge Verbindung zwischen den ausgelagerten Prozessen und dem Unternehmenserfolg besteht.<sup>8</sup>

Eine weitere für die vorliegende Arbeit zentrale Entscheidungsoption stellt das **Backsourcing** dar, das eine Alternative des Entscheidungspunktes J2 in Abbildung 5 ist. Hierbei wird eine zuvor an einen externen Dienstleister ausgelagerte Leistung künftig wieder selbst erstellt. Backsourcing kann als Prozess verstanden werden, welcher einem Outsourcing folgt und das Zurückholen zuvor ausgelagerter Aktivitäten beinhaltet.<sup>9</sup> Diese Reintegration von Leistungen kann zudem selektiv oder vollständig stattfinden.<sup>10</sup> Hartmann, Ogden und Hazen (2017) klassifizieren die Entscheidung zu Out- oder Backsourcing generell andersartig, indem sie festlegen, dass ein Outsourcing als Folge einer strategischen Entscheidung proaktiv getroffen wird, um Probleme zu lösen.<sup>11</sup> Backsourcing hingegen sei eine reaktive Entscheidung, um insbesondere Qualitäts-, Kosten- oder Lieferperformanceprobleme einer Outsourcingbeziehung zu lösen. Es spielt dabei keine Rolle, ob ein Vertrag mit dem Dienstleister nach regulärem Ablauf der Laufzeit oder frühzeitig beendet wird.<sup>12</sup> So wird deutlich, dass einem Backsourcing stets ein Outsourcing der betroffenen Leistung vorangestellt sein muss, wobei es keine Rolle spielt, wie der Outsourcingvertrag beendet wird: entweder durch Kündigung einer beteiligten Partei oder zum regulären Vertragsende. Darüber hinaus gibt es keine Vorgabe zur Bandbreite der im Rahmen eines Backsourcings selbst erstellten Leistung; sei es ein Gesamt- oder ein Teilprozess: „Backsourcing can

---

<sup>7</sup> Siehe auch Wildemann, H. (2007, S.141) zu logistikbezogenen Make-or-Buy-Fragestellungen.

<sup>8</sup> Vgl. Duhamel, F., Quélin, B. (2003, S.648).

<sup>9</sup> Vgl. Kotlarsky, J., Bogнар, L. (2012, S.2) sowie Veltri, N. F., Saunders, C. S., Kavan, C. B. (2008, S.51).

<sup>10</sup> Vgl. Martens, B., Teuteberg, F. (2010, S.273) sowie Veltri, N. F., Saunders, C. S., Kavan, C. B. (2008, S.71f).

<sup>11</sup> Vgl. Hartmann, P. L., Ogden, J. A., Hazen, B. T. (2017, S.215).

<sup>12</sup> Vgl. Wong, S. F., Rahman, A., Jaya, P. (2008, S.102), Wong, S. F. (2006, S.592) und Kotlarsky, J., Bogнар, L. (2012, S.2).

range from bringing a single [...] service [...] back into the organization to a large-scale complete back-sourcing where an organization rebuilds the entire [...] department.“<sup>13</sup> Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wird unter dem **Begriff des Back-sourcings die an ein Outsourcing anschließende Selbsterstellung einer Leistung verstanden**, wobei ein selektives oder gesamtes Insourcing der ausgelagerten Funktionen sowie die Art der Beendigung des Vertragsverhältnisses mit dem Dienstleister von zweitrangiger Bedeutung sind.

Hirschheim (1998) prägte den Begriff Back-sourcing im Jahr 1998. In der Praxis kam es verstärkt zu diesem Phänomen.<sup>14</sup> Die zunehmende Beobachtung von Back-sourcingfällen wird auch in der Fachliteratur bestätigt; des Weiteren wird auf die damit verbundenen Herausforderungen für Unternehmen aufmerksam gemacht: „Back-sourcing[...] is now a **growing phenomenon**[... and] has several significant implications for an organization, as it **requires the organization to manage organizational change, reintegrate knowledge, and develop new capabilities and competences**.“<sup>15</sup> Allerdings gibt es – im Vergleich zur umfassenden Literatur im Bereich des Outsourcings – erst wenig Studien zum Thema der Beendigung von Kontraktlogistikbeziehungen<sup>16</sup> sowie zum Back-sourcing; diesen Eindruck bestätigen auch Veltri, Saunders und Kavan (2008).<sup>17</sup> Die Anzahl an Unternehmen mit Erfahrung im Bereich des Back-sourcings kann nur geschätzt werden. Wong, Rahman und Jaya (2008) sprechen beim Back-sourcing von IT-Services von einem Trend, der weiter untersucht werden müsse. Die Autoren betrachten verschiedene Studien zwischen 1998 und 2005 und erkennen, dass bereits circa 22 bis 66 Prozent der befragten Unternehmensvertreter Erfahrungen mit Back-sourcing; nur vier Prozent gaben an, dass Back-sourcing nach Ablauf eines Outsourcingvertrags keine Option darstelle.<sup>18</sup>

Wong (2006) beschreibt folgenden Fall: Eine Firma schließt einen Vertrag zum Outsourcing ab, überträgt Aktivitäten an einen externen Dienstleister, baut Anlagen und Personal im betroffenen Unternehmenssegment ab.<sup>19</sup> Während der Laufzeit des Outsourcingvertrags, ergeben sich Veränderungen im Unternehmen oder dessen Umfeld. Eventuell ist der Auftraggeber mit der Leistungserstellung des Dienstleisters unzufrieden. Diese Erwartungslücke kann sich auch in den Kosten äußern. Wong (2006) beschreibt, dass – so

---

<sup>13</sup> Wong, S. F. (2006, S.594).

<sup>14</sup> Hirschheim, R. (1998).

<sup>15</sup> Kotlarsky, J., Bogner, L. (2012, S.1), Hervorhebung v. Verfasser.

<sup>16</sup> Vgl. Drodofsky, M. (2017, S.1).

<sup>17</sup> Vgl. Veltri, N. F., Saunders, C. S., Kavan, C. B. (2008, S.50).

<sup>18</sup> Vgl. Wong, S. F., Rahman, A., Jaya, P. (2008, S.102) und Wong, S. F. (2006, S.591), der unter Bezugnahme auf unterschiedliche Berichte von 2002 bis 2005 von ca. 25 bis 47 Prozent der Unternehmen spricht, die bereits eine Erwartungslücke im Outsourcing erlebt und/oder konkrete Erfahrungen mit Back-sourcing gemacht haben.

<sup>19</sup> Vgl. Wong, S. F. (2006, S.591).

unangenehm die Folgen für alle involvierten Parteien auch sein können – dieses Szenario oftmals während der Anbahnung und Umsetzung eines Outsourcingvorhabens nur ungenügend betrachtet werde. Die **Risiken für Negativerfahrungen während des Outsourcings** sind hierbei vielfältig. Sie reichen von der Abhängigkeit eines externen Lieferanten, versteckten Kosten oder Verlust von Kontrolle und Know-how bis hin zu mangelnden Fähigkeiten zur Leistungserfüllung auf Dienstleisterseite, fehlender Flexibilität oder sich ändernden internen oder externen Rahmenbedingungen.<sup>20</sup> Duhamel und Quélin (2003) heben hervor, dass solche Risiken sowie die damit verbundenen Unsicherheiten und Herausforderungen für Betriebe ein Hemmnis darstellen, einen Dienstleisterwechsel oder ein Backsourcing nach Beendigung des Outsourcings in Betracht zu ziehen. Veltri, Saunders und Kavan (2008) berichten, dass ca. 70 Prozent aller Unternehmen, die Outsourcing bereits umgesetzt haben, negative Erfahrungen gesammelt haben, aber nur circa 25 Prozent davon solche ausgelagerten Aktivitäten im Nachhinein wieder selbst erstellt haben.<sup>21</sup> Benaroch, Webster und Kazaz (2012) erklären, dass ca. 20 bis 30 Prozent der Business-Process-Outsourcing-(BPO-)Verträge innerhalb von zwei Jahren gekündigt und 80 Prozent nachverhandelt werden.<sup>22</sup> Drodofsky (2017) untersuchte die Beendigung kontraktlogistischer Beziehungen im Detail und stellt fest, dass die Beendigung von Geschäftsbeziehungen in der betriebswirtschaftlichen Forschung allgemein, aber auch im Bereich der kontraktlogistischen Beziehungen, nur unzureichend betrachtet wurde.<sup>23</sup>

75 Prozent aller Unternehmen haben nach Kotlarsky und Bogner (2012) bereits Erfahrung mit Backsourcing.<sup>24</sup> In der US-amerikanischen Literatur wird auf das Thema insbesondere im Zusammenhang mit Informationstechnologie oder Informationssystemen (IS, Information Systems) aufgegriffen. Veltri, Saunders und Kavan (2008) betrachten ebenfalls Fälle des Backsourcings von Informationssystemen in den USA.<sup>25</sup> Im Rahmen dieser Arbeit wurde erkannt, dass Unternehmen auch **Backsourcingentscheidungen im Bereich der Logistik** treffen. Es ist aufgefallen, dass **zuvor an externe Dienstleister ausgelagerte Logistikfunktionen teilweise oder ganz wieder selbst erstellt** werden. Zwar wurden bislang wenig Praxisfälle bekannt – auch Drodofsky (2017) vermutet eine geringe Anzahl

---

<sup>20</sup> Vgl. Duhamel, F., Quélin, B. (2003, S.656f).

<sup>21</sup> Vgl. Veltri, N. F., Saunders, C. S., Kavan, C. B. (2008, S.51).

<sup>22</sup> Vgl. Benaroch, M., Webster, S., Kazaz, B. (2012, S.16).

<sup>23</sup> Vgl. Drodofsky, M. (2017, S.2) mit Verweis auf Weitz, B. A., Jap, S. D. (1995), Alajoutsijärvi, K., Möller, K., Tähtinen, J. (2000), Tähtinen, J., Halinen, A. (2002), Bruhn, M., Michalski, S. (2003), Holmlund-Rytönen, M., Strandvik, T. (2005), Arnold, U., Meyle, R. (2007), Pick, D. (2010) für die allgemeine betriebswirtschaftliche Beendigungsforschung und Hofmann, E. (2007, S.220) für den Bereich kontraktlogistischer Beziehungen.

<sup>24</sup> Vgl. Kotlarsky, J., Bogner, L. (2012, S.2): „A recent survey suggests that approximately 75% of all companies have had cases of back sourcing.“

<sup>25</sup> Vgl. Veltri, N. F., Saunders, C. S., Kavan, C. B. (2008).

an Fällen<sup>26</sup> –, jedoch belegen Beispiele das **Vorhandensein dieses Phänomens**. Drodofsky (2017) vermutet, dass monetäre Unzufriedenheit aufgrund zu hoher Kosten oder zu niedriger Kosteneinsparungen die Wahrscheinlichkeit einer (Re-)Integrationsprüfung ausgelagerter Aktivitäten erhöht.<sup>27</sup> Weiterhin erscheinen die nachfolgenden Prozesse im Unternehmen im Rahmen von Reorganisations- und Veränderungsmaßnahmen unklar. So können sich Unternehmen auch für die Reintegration ausgelagerter Leistungen entscheiden, obwohl sie mit der aktuellen Situation des Outsourcings an sich zufrieden sind.<sup>28</sup> Aufgrund interner oder externer Veränderungen können Chancen entstehen, die ein Backsourcing schließlich attraktiver erscheinen lassen (siehe hierzu auch Abbildung 18). Auch wenn die **Strategie des Backsourcings** – insbesondere im Bereich der Logistikfunktionen – wissenschaftlich noch unzureichend untersucht erscheint, sehen einige Autoren hier einen nächsten großen, strategischen **Trend für Unternehmen**.<sup>29</sup>

Das Erkenntnisinteresse der vorliegenden Untersuchung liegt in der **Motivation**, die die Entscheidung für Backsourcing von Logistik in Unternehmen beeinflusst. In diesem Zusammenhang soll ermittelt werden, welche **Rahmenbedingungen** Unternehmen dazu bewegen, ein Modell des Outsourcings zu hinterfragen und sich mit dem Szenario der Eigenerstellung zuvor ausgelagerter Leistung zu beschäftigen.<sup>30</sup> Im weiteren Verlauf der Forschung wird herausgearbeitet, welchen Prozessen eine Entscheidungsfindung für Backsourcing von Logistik folgt und mit welchen **Herausforderungen** die einer solchen Entscheidung zum Backsourcing folgenden **Reorganisations- und Veränderungsprozesse** die Unternehmen konfrontieren. Mit der vorliegenden Arbeit wird durch die Betrachtung von Praxisfällen Klarheit darüber geschaffen, in welchen Situationen und warum sich Unternehmen dazu entschließen, bestimmte Leistungen der Logistik nach dem Outsourcing wieder selbst zu erstellen, wie das Backsourcing in der Praxis durchgeführt wird und welche Hürden im Anschluss einer Entscheidung für Backsourcing von Logistik entstehen.

---

<sup>26</sup> Vgl. Drodofsky, M. (2017, S.10).

<sup>27</sup> Vgl. ebd. S.111.

<sup>28</sup> Vgl. ebd. S.52.

<sup>29</sup> Vgl. hierzu Kotlarsky, J., Bognar, L. (2012, S.2), Dibbern, J., Hirschheim, R. (2004).

<sup>30</sup> In der vorliegenden Untersuchung wird bei der Beendigung der Beziehung nicht darauf eingegangen, von welcher Seite diese getrieben wird oder erfolgt. Im Rahmen der Literaturrecherche finden sich Beispiele und Gründe für beidseitige Beziehungsbeendigungen. Die Befragung im Rahmen der vorliegenden Forschung enthält ausschließlich Beispiele für die Beendigung durch den Auftraggeber. Detailliertere Überlegungen zur Beendigung von Kontraktlogistikbeziehungen finden sich bei Drodofsky, M. (2017, S.85ff).

Als Forschungsleitfrage der vorliegenden Untersuchung wird formuliert:

### **Warum und wie gestalten Unternehmen Backsourcing von Logistik?**

Darüber hinaus werden die **Ziele der vorliegenden Arbeit** wie folgt beschrieben: Es soll ein **Grundverständnis über Backsourcing von Logistik** in der Praxis erarbeitet werden. Hierbei liegt ein Fokus der Betrachtung auf der Ergründung der **Motivation** zum Backsourcing von Logistik. Um die Hintergründe eines Wechsels der Sourcingstrategie vom Out- zum Insourcing, i. e. Backsourcing, besser zu verstehen, muss die dahinter liegende Motivation aufgedeckt werden. Unter dem Begriff der Motivation wird in dieser Arbeit ein summarisches Konstrukt verschiedener Motive und Gründe gefasst, das ein zielgerichtetes Verhalten – im vorliegenden Fall die Entscheidung für ein Backsourcing – erklären soll. Eine ausführliche Herleitung und Erklärung der Begrifflichkeiten finden sich in Kapitel 2.3. Im Fall einer Entscheidung für das Backsourcing von Logistik treten die Gründe nicht immer offensichtlich hervor.<sup>31</sup> Objektiv erklärbare sind Kostenersparnis oder Effizienzgewinn. Eine weitere wichtige Rolle spielt die Zufriedenheit der beteiligten Parteien mit der Geschäftsbeziehung<sup>32</sup>, die von den wahrgenommenen Vorteilen und positiven Ergebnissen beeinflusst wird<sup>33</sup>. Drodofsky (2017) stellt an dieser Stelle teilweise gegensätzliches Verhalten fest, indem Kontraktlogistikbeziehungen auf der einen Seite trotz Zufriedenheit beendet und auf der anderen Seite trotz Unzufriedenheit fortgeführt werden.<sup>34</sup> Vor diesem Hintergrund fällt auf, dass die Gründe und Einflussfaktoren für die Entscheidung zum Backsourcing in der Berichterstattung nicht eindeutig beschrieben werden oder sich überschneiden mit denen für den Entschluss zum initialen Outsourcing überschneiden (siehe hierzu auch Tabelle 1). Es sollte demnach betrachtet werden, welche Gründe ausschlaggebend für ein Backsourcing erscheinen und was Unternehmen dabei beachten müssen. So stellen die Wechselkosten, die bei Umsetzung einer Outsourcingbeziehung für die Lieferantenauswahl, Verhandlungen sowie Reorganisationsprozesse und Kontrolle der Leistungserfüllung bereits aufgebracht wurden<sup>35</sup>, vermutlich auch beim Backsourcing relevante

---

<sup>31</sup> Die Gründe zum Outsourcing hingegen werden in der wissenschaftlichen Literatur ausführlich behandelt, siehe hierzu bspw. Duhamel, F., Quélin, B. (2003, S.656), Lambert, D. M., Emmelhainz, M. A., Gardner, J. T. (1999, S.172), Wilding, Juriado (2004, S.642), Wrobel, H., Klaus, P. (2009, S.2), Juntunen, J., Grant, D.B., Juga, J. (2010, S.219) und Kremic, T., Tukel, O. I., Rom, W. O. (2006) sowie Drodofsky, M. (2017, S.111).

<sup>32</sup> Vgl. Cahill, D. L. (2007, S.16ff) sowie Drodofsky, M. (2017, Kapitel 5.4.3) zur Zufriedenheit und Loyalität in 3PL-Beziehungen.

<sup>33</sup> Vgl. Morgan, R. M., Hunt, S. D. (1994, S.22).

<sup>34</sup> Vgl. Drodofsky, M. (2017, S.92f). Siehe hierzu auch Meyer-Spasche, G. (2008), Heide, J. B., Weiss, A. M. (1995, S.41), Hennig-Thurau, T. (2002, S.63) und Steward, K. (1998, S.238ff).

<sup>35</sup> Vgl. Duhamel, F., Quélin, B. (2003, S.648).

Apekte dar.<sup>36</sup> Dennoch fällt auf, dass Unternehmen meist eine Vielzahl an Gründen für Backsourcing haben, wobei es nach Kotlarsky und Bognar (2012) bislang nicht gelungen sei, einen ausschlaggebenden Grund hervorzuheben.<sup>37</sup> Mithilfe einer qualitativen Datenerhebung mittels teilstrukturierter Interviewbefragung werden in der vorliegenden Arbeit Gründe erfragt sowie deren Bedeutung für den Entscheidungsprozess untersucht. Des Weiteren werden interne und externe Rahmenbedingungen untersucht, die eine Rolle beim Backsourcing von Logistik spielen. Die Motivation für Backsourcing von Logistik stellt das erste Forschungsfeld der vorliegenden Arbeit dar, wobei der Forschungsbedarf in Abbildung 20 zusammengefasst wird und die Forschungsfragen in Abbildung 22 dargestellt werden.

Unklar ist allerdings der Prozess, wie Unternehmen zu der Entscheidung für ein Backsourcing gelangen und wie die nachfolgenden Reintegrationsprozesse ablaufen sowie mit welchen Herausforderungen sie verbunden sind. Bereits der Beendigungsprozess zeichnet sich durch Heterogenität aufgrund beziehungsspezifischer Besonderheiten aus.<sup>38</sup> Insgesamt erscheint wissenschaftlich lediglich unzureichend untersucht, wie Unternehmen ein Backsourcing erfolgreich umsetzen.<sup>39</sup> Somit liegt der zweite Fokus der Forschung darauf, ein Verständnis über **Entscheidungs- und Reorganisationsprozesse** beim Backsourcing von Logistik zu erlangen. Hierbei soll im Rahmen der vorliegenden Forschungsarbeit Aufschluss über Herausforderungen, Hindernisse oder Enabler gegeben und die beteiligten Stakeholder ermittelt werden. In Abbildung 23 und Abbildung 24 werden schematisch der Backsourcingentscheidungsprozess sowie der Entscheidungsbaum zur Reevaluierung einer Outsourcingbeziehung verdeutlicht.<sup>40</sup> Nach Kotlarsky und Bognar (2012) beginnt Ersterer mit dem Treffen der Entscheidung dazu.<sup>41</sup> Der Entschluss zum Backsourcing hat hierbei signifikante Auswirkungen auf ein Unternehmen, verlangt es ihm doch besondere Fähigkeiten zur Bewältigung organisationalen Wandels sowie Kompetenzen zur Reintegration von Leistungen ab.<sup>42</sup> Eine Kernaufgabe im Rahmen eines Backsourcingprojekts liegt darin, dass Unternehmen zuvor ausgelagerte Funktionen wieder in die eigene Organisation integrieren.<sup>43</sup> Dieser Veränderungsprozess stellt einen Betrieb

---

<sup>36</sup> Zum Vorhandensein von Wechselkosten als beendigungserschwerende Faktoren kontraktlogistischer Beziehungen vgl. auch Drodofsky, M. (2017, S.130) sowie de Ruyter, K., Wetzels, M., Bloemer, J. (1998, S.450), Wallenburg, C. M. (2004, S.117), Arnold, U. (2007, S.224) und Wang, C.-Y. (2010, S.259). Drodofsky, M. (2017, S.173) erläutert darüber hinaus, dass die Amortisationsdauer der Wechselkosten beim Wechsel der Sourcingoption eine wesentliche Rolle spielt.

<sup>37</sup> Vgl. Kotlarsky, J., Bognar, L. (2012, S.3f) mit Verweis auf Veltri, N. F., Saunders, C. S., Kavan, C. B. (2008).

<sup>38</sup> Vgl. Havila, V., Salmi, A. (2009, S.59).

<sup>39</sup> Vgl. ebd.

<sup>40</sup> Vgl. Martens, B., Teuteberg, F. (2010, S.276) sowie Veltri, N. F., Saunders, C. S., Kavan, C. B. (2008, S.64).

<sup>41</sup> Vgl. Kotlarsky, J., Bognar, L. (2012, S.4f).

<sup>42</sup> Vgl. ebd. S.1.

<sup>43</sup> Vgl. hierzu auch Wong, S. F. (2006, S.592).

vor große **Herausforderungen** und erfordert spezifische Fähigkeiten. Wong (2006) bezeichnet die Summe der erforderlichen Fähigkeiten als ‚capacity for change‘ und beschreibt wesentliche Voraussetzungen, die Betriebe bei einem Backsourcingvorhaben erfüllen müssen; i. e. Grundvoraussetzungen für eine erfolgreiche Planung und Umsetzung der Wiedereingliederung zuvor ausgelagerter Funktionen. So stellen die Entscheidungs- und Reorganisationsprozesse beim Backsourcing von Logistik das zweite Forschungsfeld der vorliegenden Arbeit dar. Diesebzüglich wird der Forschungsbedarf in Abbildung 25 zusammengefasst und die Forschungsfragen werden in Abbildung 26 dargestellt.

Um die Forschungsfragen der Forschungsfelder – und damit auch die Forschungsleitfrage – systematisch beantworten zu können, wurde für die vorliegende Untersuchung ein **Forschungsdesign** aufgestellt. Dieses verbindet die Fragestellung, den theoretischen Rahmen, die Methoden, Auswahl- und Samplingstrategien sowie die Ressourcen für die Forschungsarbeit unter dem Fokus der erfolgreichen Zielerreichung. Die Komponenten des Forschungsdesigns sind in Abbildung 15 enthalten.

Durch die vorliegende Arbeit soll die **Generierung von Theorie**<sup>44</sup> erfolgen. Das Vorgehen zur Theoriebildung ist hierbei so zu gestalten, dass die Möglichkeit besteht, Neues zu entdecken und theoretische Vorannahmen des Forschers infrage gestellt werden können.<sup>45</sup> Eine schematische Analyse und Vorgehensweise ermöglicht es dem Forscher, Theorie zu verfassen, Einschätzungen abzugeben und präzise Beschreibungen zur Verfügung zu stellen.<sup>46</sup> Der im Vorliegenden verwendete Ansatz zur Theoriegenerierung nach den Prinzipien der Grounded Theory wird in Abbildung 33 dargestellt. Es wird betont, dass mit ‚Generierung von Theorie‘ nicht gemeint ist, eine allgemeingültige und vollständige Theorie herzuleiten, sondern vielmehr für einen definierten Anwendungsbereich **theoretische Propositionen** auf Basis der zugrunde liegenden Daten und deren systematischer Auswertung **aufzustellen**.<sup>47</sup> Diese Propositionen sollen mittels Komplexitätsreduktion<sup>48</sup> und Verallgemeinerung der Inhalte im Rahmen eines definierten Feldes Aufschluss über den Forschungsbereich geben, erste Hilfestellung im Alltag Betroffener bieten sowie Ausgangspunkt für mögliche Anschlussforschung sein.

In der aktuellen Forschung werden die benötigten Daten im Rahmen von **Einzelinterviews mit ausgewählten Experten durch teilstrukturierte Befragung** erhoben (zur Definition

---

<sup>44</sup> Die Generierung von Theorie soll an dieser Stelle als Aufstellen theoretischer Propositionen für einen definierten Anwendungsbereich auf Basis der zugrunde liegenden Daten und deren systematischer Auswertung verstanden werden.

<sup>45</sup> Vgl. Steinke, I. (2003, S.328).

<sup>46</sup> Vgl. Glaser, B. G., Strauss, A. L. (2010, S.239).

<sup>47</sup> Vgl. auch Cropley, A. J. (2005, S.123).

<sup>48</sup> Vgl. auch Groeben, N., Rustemeyer, R. (2002, S.243).

der Zielgruppe siehe Kapitel 8.1). Sofern möglich, sollen die geführten Interviews aufgezeichnet werden, um sie im Rahmen der nachfolgenden Datenauswertung mit einer selektiven Methode transkribieren (siehe Kapitel 7.2.2) zu können. Das Datenmaterial soll nachfolgend nach einem eklektischen Ansatz, der die Methoden des strukturierenden sowie des interpretativen Ansatzes vereint, **kodiert und strukturiert** werden.

Die Methodik qualitativen Forschung im vorliegenden Fall folgt einer offenen Herangehensweise, bei der Vorwissen des Forschers berücksichtigt wird, während gleichzeitig neue Aspekte mitsamt ihrer Auswirkungen auf das Forschungsdesign zugelassen werden.<sup>49</sup> Das Vorgehen erfolgt induktiv – d. h. durch Ableitung des Allgemeinen aus dem Besonderen – und zielt auf die Generierung von Theorie nach dem Verständnis des **Herausarbeitens von Propositionen**.

Die Ergebnisse der Befragung werden in Kapitel 8 beschrieben, wobei die Praxisfälle deskriptiv rekonstruiert sowie Querschnittsthemen herausgearbeitet werden. Des Weiteren werden ausgewählte Inhalte in Kapitel 8.6 interpretiert, bevor die Forschungsfragen in Kapitel 8.7 beantwortet werden. Daraus resultierend werden in Kapitel 8.7.3 theoretische Propositionen abgeleitet, indem der Stand der Forschung in Zusammenhang mit den Arbeitsergebnissen gebracht wird. Eine Übersicht der acht Propositionen dieser Forschungsarbeit ist in Abbildung 56 dargestellt.

Abschließend werden im Schlusskapitel nicht nur die Ergebnisse zusammengefasst, sondern auch deren Beitrag zur wissenschaftlichen Forschung herausgearbeitet. Die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit sollen einen Beitrag zur wissenschaftlichen Forschung leisten, indem dem Phänomen des Backsourcings von Logistik weitere Erkenntnisse hinzugefügt werden und der Forschungsgegenstand somit weiterentwickelt wird. Die Ergebnisse können zudem Unternehmen in vergleichbaren Situationen Hilfestellung geben und der wissenschaftlichen Forschung als Ausgangspunkt für weitere Analysen dienen (siehe hierzu auch Kapitel 9.4). Außerdem erfolgt eine kritische Auseinandersetzung mit der Forschung, bevor aufbauend darauf und auf den Resultaten Möglichkeiten zu weiteren Forschungsfeldern abgeleitet werden.

---

<sup>49</sup> Vgl. Zepke, G. (2016, S.9).



## 2 Definitionen, Stand der Forschung im Kontext dieser Arbeit

Zu Beginn der Arbeit sollen für die Untersuchung relevante Hintergründe und Begriffe erläutert werden. Hierbei wird ein Überblick über Definitionen gegeben, um nachstehend die Verwendung von Begrifflichkeiten im Rahmen dieser Dissertation festzulegen. Sofern ein Unternehmen zuvor ausgelagerte Logistikfunktionen in das eigene Unternehmen integriert, spielen Motivation und Entscheidungsfindung sowie organisatorische Hintergründe eine wichtige Rolle. Bei der Betrachtung von Praxisfällen sollen Gespräche mit Einzelpersonen nicht nur Aufschluss über Motivation und Entscheidungsprozesse sowie die eigene Rolle im Prozess des Backsourcings von Logistik geben, sondern ebenso den Blick auf die Unternehmensorganisation eröffnen. Im Folgenden werden grundlegende Begriffe erläutert und deren Verwendung im weiteren Verlauf der Untersuchung definiert. Hierbei wird in Kapitel 2.1 ein Grundverständnis zu Logistik, Logistikfunktionen und Logistikleistung hergestellt sowie im Kapitel 2.2 alternative Sourcingoptionen zur logistischen Leistungserstellung vorgestellt und diskutiert. Kapitel 2.3 führt in Theorien der Motivation und Entscheidungsfindung ein und leitet damit zu Kapitel 2.4 über, in dem Organisationen sowie Veränderungsprozesse in Unternehmen betrachtet werden. Aufbauend auf dem Grundverständnis des vorliegenden Abschnitts soll im weiteren Verlauf der Arbeit in den Untersuchungsgegenstand eingestiegen werden.

### 2.1 Logistik, Logistikfunktionen und Logistikleistung

Bei der vorliegenden Arbeit handelt es sich nicht um ein Lehrbuch der Logistik und ihrer Grundlagen. Es findet demnach keine detaillierte historische Betrachtung der Entwicklung des Logistikbegriffs statt. Vielmehr soll eine kurze Definition relevanter Begrifflichkeiten gegeben werden, um in der weiteren Forschung darauf aufbauen zu können.

Um ein Gut seiner Verwendung zuzuführen oder Abfälle weiter verarbeiten zu können, muss die faktische Verfügbarkeit hergestellt werden. In dieser Notwendigkeit findet bereits die erste Definition von **Logistik** ihren Ursprung: „Zur Deckung von räumlich und zeitlich verteilten Bedarfen, zur Ermöglichung arbeitsteiliger Produktion und zur Beseitigung von Abfällen sind Handlungen erforderlich, die eine Übertragung der Güter bzw. Abfälle in Raum und Zeit ermöglichen und somit die faktische Verfügbarkeit herstellen.“<sup>50</sup> Die Logistik dient

---

<sup>50</sup> Large, R. (2012, S.4).

nach diesem Verständnis der Herstellung faktischer Verfügbarkeit. Zudem beruft sich Large (2012) auf die erste Definition der Unternehmenslogistik von Heskett, Ivie und Glaskowsky aus dem Jahr 1964: „Business logistics will [...] refer to the management of all activities which facilitate movement and the coordination of supply and demand in the creation of time and place utility in goods.“<sup>51</sup> Diese frühe Erläuterung schließt bereits zentrale Transferprozesse ein und beinhaltet darüber hinaus Aspekte der Güterbeschaffung.

Ebenso kann der Logistikbegriff weiter gefasst werden, um reale Phänomene zu bezeichnen.<sup>52</sup> Nach dieser Verwendung bezieht er sich auf „die Gestaltung, Steuerung, Regelung und Durchführung des gesamten Flusses an Energie, Informationen, Personen, insbesondere jedoch von Stoffen (Materie, Produkte) innerhalb und zwischen Systemen“<sup>53</sup>. Somit umfasst die Logistik „alle Handlungen der Planung, Steuerung und Ausführung des Transfers von Gütern und Abfällen“<sup>54</sup>.

Logistik als Lehre vermittelt außerdem „die richtigen Handlungen der Planung, Steuerung und Ausführung des Transfers von Gütern und Abfällen. Sie lässt sich deshalb in zwei interdependente Teillehren zerlegen: in eine Managementlehre ‚Logistikmanagement‘, die als Lehre von den Handlungen der Planung und Steuerung des Gütertransfers zu verstehen ist, und in eine Lehre von den Handlungen der Ausführung des Gütertransfers (Logistikausführung)“<sup>55</sup>. „Wie jede wirtschaftliche Tätigkeit ist auch die Ausführung von räumlichen und zeitlichen Transfers mit Unsicherheiten verbunden und setzt deshalb Managementhandlungen zur Reduktion dieser Unsicherheiten voraus.“<sup>56</sup> Das Ziel des rechtzeitigen Durchdenkens bzw. eines Planens liegt für ein Unternehmen somit in der Sicherstellung eines ungestörten betrieblichen Ablaufs.<sup>57</sup>

Nicht zuletzt darf die Logistik auch als Wissenschaft verstanden werden, die Wissen generiert, das zum einen von den Akteuren<sup>58</sup> der Logistik und durch ihr Handeln in Verbindung mit Planungs-, Steuerungs- und Ausführungsaufgaben stammt.<sup>59</sup> Zum anderen jedoch beinhaltet sie wissenschaftliche Prozesse des Verstehens und Erklärens von Phänomenen. Large (2012) definiert wie folgt: „Die Logistik als Wissenschaft strebt das

---

<sup>51</sup> Heskett, J. L., Ivie, R. M., Glaskowsky, N. A. (1964, S.21).

<sup>52</sup> Vgl. Large, R. (2012, S.10).

<sup>53</sup> Kirsch, W., Bamberger, I., Gabele, E., Klein, K. (1973, S.69).

<sup>54</sup> Large, R. (2012, S.11).

<sup>55</sup> Ebd., S.6.

<sup>56</sup> Ebd., S.5.

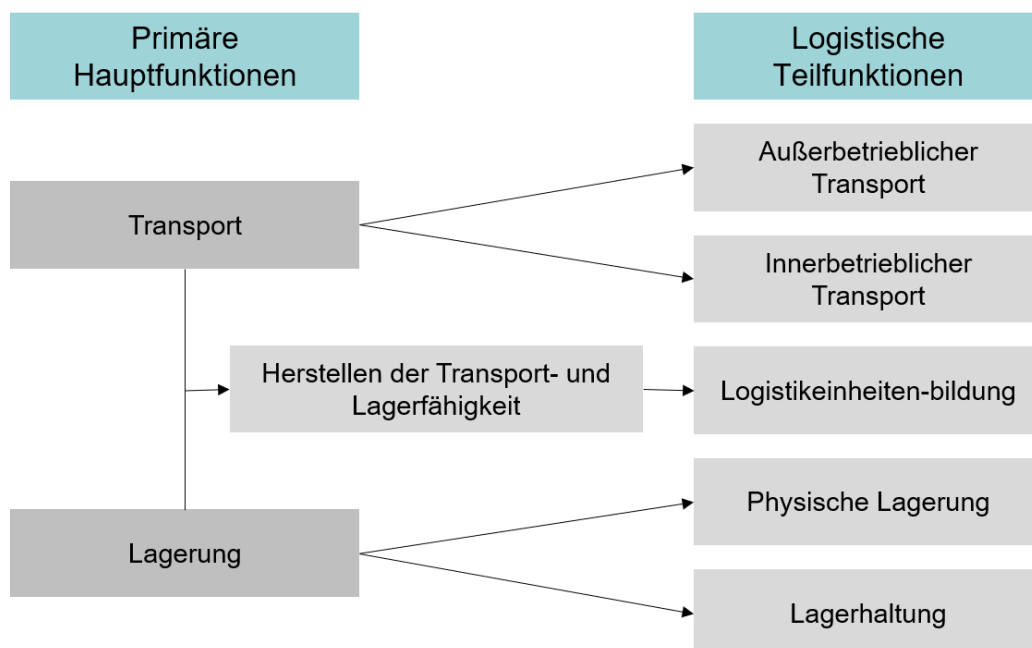
<sup>57</sup> Vgl. ebd.

<sup>58</sup> Aus Gründen der leichteren Lesbarkeit wird in der vorliegenden Arbeit die maskuline Sprachform bei personenbezogenen Substantiven und Pronomen verwendet. Dies impliziert jedoch keine Benachteiligung des weiblichen Geschlechts, sondern wird im Sinne der sprachlichen Vereinfachung als geschlechtsneutral verstanden.

<sup>59</sup> Vgl. Large, R. (2012, S.16).

Erklären und Verstehen von Handlungen der Planung, Steuerung und Ausführung des Transfers von Gütern und Abfällen an. Dies umfasst auch das Erklären und Verstehen der Bedingungen und der Auswirkungen dieser Handlungen. In diesem Sinne generiert die Logistik Wissen über ihr Erkenntnisobjekt, also die logistischen Phänomene, und gliedert dieses Wissen in den Wissensvorrat der Logistik als Lehre ein.<sup>60</sup> Nach diesem Verständnis soll die vorliegende Arbeit dazu beitragen, den Wissensvorrat der Logistik als Lehre zu erweitern. Zu diesem Zweck wird das logistische Phänomen des Backsourcings von Logistik beschrieben und Fragestellungen zu dessen Ergründung formuliert. Mit wissenschaftlicher Datenerhebung und Analyse sollen Hintergründe besser verstanden sowie Bedingungen für und Auswirkungen auf bestimmte Handlungen betrachtet werden.

Nach Large (2012) lassen sich fünf **logistische Teilfunktionen** bilden: Außerbetrieblicher sowie innerbetrieblicher Transport, Logistikeinheitenbildung, physische Lagerung und Lagerhaltung.<sup>61</sup> Abbildung 2 beschreibt den Transport und die Lagerung als Hauptfunktionen der Logistik, die in der Praxis oftmals um Vorgänge des Warenumschlags erweitert werden. Darüber hinaus werden die logistischen Teilfunktionen in Abhängigkeit zu den Hauptfunktionen dargestellt.



**Abbildung 2:** Teilfunktionen der Logistik<sup>62</sup>

<sup>60</sup> Ebd., S.16.

<sup>61</sup> Vgl. ebd., S.12ff. Zur Beschreibung der logistischen Kernfunktionen siehe auch Pfohl (2007, S.56f).

<sup>62</sup> Quelle: Entnommen aus Large, R. (2012, S.14).

Werden die Transferprozesse der Logistik in eine räumliche und eine zeitliche Dimension unterschieden, können die logistischen Hauptfunktionen abgeleitet werden: Transport und Lagerung.<sup>63</sup> Ersterer kann wiederum nach innerbetrieblichen und außerbetrieblichen Transporten unterschieden werden. „Die meisten Objekte der Logistik sind aufgrund ihrer Eigenschaften nicht unmittelbar für die Lagerung und den Transport geeignet. Hieraus folgt die Notwendigkeit der Bildung von logistischen Einheiten, die lager- und transportfähig sind.“<sup>64</sup>

Die physische Lagerung erfüllt die Leistung eines zeitlichen Transfers von Gütern oder Abfällen und stellt eine wesentliche Teilfunktion der Logistik dar. Im Begriff der Lagerhaltung sind hingegen Planungs- und Steuerungsprozesse enthalten, die über die physische Lagerung hinausgehen und sich mit der Frage beschäftigen, welcher Grad der faktischen Verfügbarkeit zu vertretbaren Kosten gewährleistet werden kann.<sup>65</sup> So können im Rahmen der Lagerhaltung beispielsweise Bestandshöhen<sup>66</sup> oder -muster geplant, Prozesse definiert sowie Bestände mit unternehmensrelevanten Kenngrößen bewertet werden.

Die Ausführung logistischer Haupt- oder Teilfunktionen resultiert in **Logistikleistung**. „Logistikleistungen stellen das Resultat logistischer Handlungen dar, also der Handlungen der Planung, Steuerung und Ausführung des Transfers von Gütern und Abfällen.“<sup>67</sup> Des Weiteren lassen sich logistische Handlungen nach ihrer Art in außer- und innerbetriebliche Transport-, physische Lager-, Lagerhaltungsleistungen und Leistungen der Logistikeinheitenbildung unterscheiden<sup>68</sup> (siehe hierzu auch Abbildung 2 mit Verweis auf die logistischen Teilfunktionen). Sofern operativ ausführende Leistungen erbracht werden, handelt es sich um Ausführungs-, bei solchen der strategischen Planung um Managementleistungen.

Nachdem nun ein Grundverständnis über Logistik und ihre Funktionen hergestellt sowie Definitionen zur Verwendung in der vorliegenden Arbeit gegeben wurden, fällt außerdem auf, dass im Rahmen der bisherigen Begriffsbestimmungen ungeklärt bleibt, welcher Akteur eine Leistung erbringt. So können Unternehmen die notwendigen Logistikfunktionen in ihrer Organisation als Subjekt der Leistungserstellung selbst übernehmen, aber auch auf die

---

<sup>63</sup> Vgl. Large, R. (2012, S.12ff).

<sup>64</sup> Ebd., S.43.

<sup>65</sup> Vgl. ebd., S.185.

<sup>66</sup> Nach Large, R. (2012, S.12) beinhaltet die Lagerhaltung „dispositive Aufgaben, die einen Einfluss auf die Bestandshöhen insbesondere in Lagern haben“.

<sup>67</sup> Large, R. (2012, S.23).

<sup>68</sup> Vgl. ebd., S.23.

Unterstützung von **Dienstleistungsunternehmen** zurückgreifen, die die Ausführung entsprechender Aufgaben als Service anbieten. „Die Hauptaufgabe von Logistikunternehmen als einer speziellen Form von Dienstleistungsunternehmen besteht in der Durchführung von logistischen Handlungen für Dritte.“<sup>69</sup> Es gibt eine große Anzahl an Anbietern, deren Produktpalette von den logistischen Grundfunktionen innerhalb der Lagerung und des Transports über spezielle Logistikleistungen oder -beratungen bis hin zu weiteren Value-Added-Services, also weiteren wertschöpfenden Prozessen in Zusammenhang mit der Ware reicht.<sup>70</sup>

In unterschiedlichen Bereichen der Logistik können Leistungen von externen Dienstleistern erbracht werden.<sup>71</sup> Hierbei können die Beziehungen zwischen Leistungserbringer und -empfänger vielfältig sein (siehe Abbildung 3).

		Leistungsempfänger	
		Intern	Extern
Leistungserbringer	Intern	Logistische Leistung einer Logistikorganisationseinheit für eine andere interne Organisationseinheit	Logistische Leistung einer Logistikorganisationseinheit für ein anderes Unternehmen
	Extern	Leistung eines anderen Unternehmens für eine interne Organisationseinheit	Leistung eines Logistikdienstleisters für ein anderes Unternehmen

**Abbildung 3:** Leistungsbeziehungen in der Logistik<sup>72</sup>

So können Logistikleistungen intern oder extern für einen wiederum internen oder externen Leistungsempfänger erbracht werden. Im Falle des Outsourcings einer Logistikleistung wird diese demnach extern erstellt – i. e. als Leistung eines Logistikdienstleisters für ein anderes Unternehmen. Ein Beispiel für komplexe oder umfassende Fremdleistungen stellen

<sup>69</sup> Ebd., S.15.

<sup>70</sup> Vgl. hierzu auch Skjoett-Larsen, T. (2000, S.112) und Wallenburg, C.M. (2008, S.57).

<sup>71</sup> Zur Klassifizierung von logistischen Dienstleistern siehe auch Drodofsky, M. (2017, S.33).

<sup>72</sup> Quelle: Entnommen aus Large, R. (2012, S.24).

**kontraktlogistische Leistungen** dar, wie Lagerung, Kommissionierung<sup>73</sup> und Auslieferung von Gütern. In der Literatur finden sich zahlreiche Ansätze zur Klassifikation der Beziehung zwischen dem Anbieter und Nachfrager einer Logistikdienstleistung. Hierbei kann z. B. zwischen Leistungen des Transports, des Umschlags oder der Lagerung sowie dem Angebot komplexer Dienstleistungspakete im Rahmen kontraktlogistischer Beziehungen unterschieden werden.<sup>74</sup> In der vorliegenden Arbeit sollen – unabhängig von der Komplexität dieser Leistung – solche Praxisfälle betrachtet werden, bei denen ein externes Unternehmen, z. B. eine Logistikdienstleistungsfirma, zunächst eine Logistikleistung für ein anderes erbringt, bevor sich dieses zur (vollständigen oder teilweisen) Selbsterstellung dieser Leistung entscheidet.

Werden im Rahmen der Fremderstellung logistischer Leistungen für ein anderes Unternehmen mehrere Logistikleistungen – beispielsweise durch die Anreicherung von Transport- um Lagerungs- oder Verpackungsleistungen – miteinander verknüpft, so können komplexe Logistikdienstleistungspakete entstehen.<sup>75</sup> Sofern ein Betrieb zur Erfüllung dieser Leistungskombinationen langfristige Verträge mit einem Logistikdienstleistungsunternehmen abschließt, wird von einer Kontraktlogistikbeziehung gesprochen.<sup>76</sup> Kontraktlogistikunternehmen bieten in der Regel Kombinationen logistischer Leistungspakete sowie die Anreicherung logistischer Leistungen um weitere (zum Teil wertschöpfende) Tätigkeiten an. Klaus, Hartmann, Kille (2010) grenzen die Kontraktlogistik über Geschäfte ab, bei denen mehrere Logistikfunktionen zu einem komplexen Leistungspaket integriert, den individuellen Bedürfnissen des Verladers angepasst, sowie langfristig angelegt sind und einen erheblichen Jahresumsatz generieren.<sup>77</sup> Darüber hinaus können eine ausgeprägte Problemlösungskompetenz und Anpassungsfähigkeit der Dienstleister an kundenindividuelle Anforderungen als Merkmale der Kontraktlogistik genannt werden.<sup>78</sup> Drodofsky (2017) stellt fest, dass logistische Dienstleistungen zwar hinreichend definiert sind, nicht jedoch die Aufgabenbündel der Kontraktlogistik.<sup>79</sup> Hierbei sind die Abgrenzungsmöglichkeiten vielfältig und die Heterogenität von Kontraktlogistikbeziehungen ist hoch, wobei Auftraggeber und Dienstleister in der Regel eine enge, tief integrierte Beziehung

---

<sup>73</sup> Der Begriff der Kommissionierung ist nach VDI 3590 Blatt 1 definiert und beschreibt den Prozess der Zusammenstellung einer Teilmenge von Gütern aus einer Gesamtmenge anhand bestimmter Anforderungen (z. B. eines Kundenauftrags). Vgl. hierzu auch Large, R. (2012, S.172f).

<sup>74</sup> Vgl. hierzu auch Large, R. (2016, S.1) und Large, R. (2007).

<sup>75</sup> Vgl. Large, R. (2012, S.72).

<sup>76</sup> Vgl. ebd.

<sup>77</sup> Vgl. Klaus, P., Hartmann, E., Kille, C., (2010, S.119).

<sup>78</sup> Vgl. Herz, S., Alfredsson, M. (2003, S.141).

<sup>79</sup> Vgl. Drodofsky, M. (2017, S.32).

eingehen.<sup>80</sup> Drodofsky (2017) legt seiner Forschung zur Beendigung von Kontraktlogistikbeziehungen folgendes Verständnis von Kontraktlogistik zugrunde: Die „Kontraktlogistikbild umfasst eine oder mehrere in ihrem Umfang wesentliche logistische Dienstleistungen, welche mindestens eine der logistischen Kernaktivitäten des Transportierens, Umschlagens und Lagerns in ein Paket gesteigerter Komplexität einbindet.“<sup>81</sup> Darüber hinaus werden solche Leistungspakete weitgehend beziehungspezifisch erstellt und können weitere Koordinationsleistungen oder Sach- und Dienstleistungen umfassen.<sup>82</sup>

## 2.2 Sourcingoptionen zur logistischen Leistungserstellung

Müssen Logistikleistungen zur Erfüllung des geschäftlichen Alltags erbracht werden, stellt sich für Unternehmen die Frage nach Selbsterstellung oder Fremdbezug – oftmals auch Make-or-Buy-Entscheidung genannt. Hierbei beschließt ein Unternehmen, entweder eigene Infrastruktur, Personal und Know-how aufzubauen, um die Leistung selbst zu erbringen, oder es begibt sich in den Auswahlprozess, um einen geeigneten Dienstleister zu finden, der die benötigte Leistung anbietet. Die Evaluation der geeigneten Beschaffungsalternative kann von unterschiedlichen Faktoren abhängen. Als allgemeiner Rahmen kann jedoch festgehalten werden, dass Unternehmen diejenigen Leistungen, die signifikanten Einfluss auf Kundenzufriedenheit und Unternehmenserfolg haben, eher selbst erstellen und solche, für die das nicht zutrifft, fremd vergeben.<sup>83</sup> Dazu schreiben Veltri, Saunders, Kavan (2008): „Companies achieve competitive advantage by utilizing valuable resources at their disposal and should focus on those organizational resources that offer significant contribution to the perceived customer benefits of the end product (i. e., core competencies) and outsource the rest (i. e. all non-core functions).“<sup>84</sup>

In Abgrenzung zu materiellen Gütern kann bei Dienstleistungen von immateriellen Gütern gesprochen werden. Hierbei macht die unmittelbare, oftmals auch personengebundene Arbeitsleitung des Produzenten einen wesentlichen Inhalt der Dienstleistung aus. Die Entscheidung zwischen Selbsterstellung oder Fremdbezug der benötigten Leistung wird im Folgenden auch **Sourcingentscheidung** genannt. Abbildung 4 verdeutlicht, wie die

---

<sup>80</sup> Vgl. hierzu auch Large, R. (2009a, S.546f), Skjoett-Larsen, T. (2000, S.113ff) und Weber, J., Stölzle, W., Wallenburg, C.M., Hofmann, E. (2007, S.38).

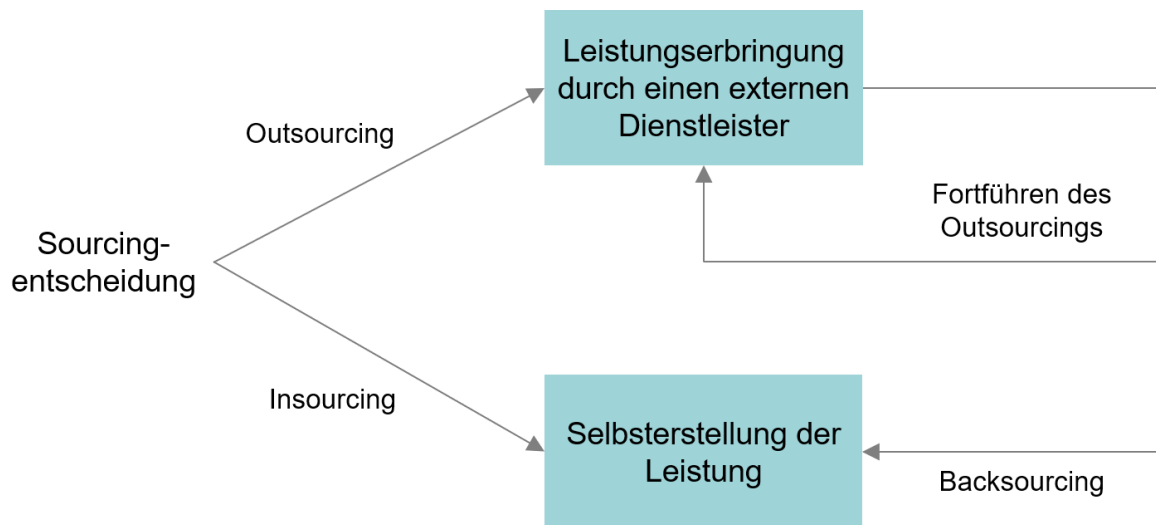
<sup>81</sup> Drodofsky, M. (2017, S.34).

<sup>82</sup> Vgl. ebd. sowie Weber, J., Stölzle, W., Wallenburg, C.M., Hofmann, E. (2007, S.38) und Large, R. (2009b). Ebenso siehe Gimmler, K.H., Fischer, S. (2009, S.447) zur rechtlichen Definition und Abgrenzung der Kontraktlogistik.

<sup>83</sup> Siehe auch Wildemann, H. (2007, S.141) zu logistikbezogenen Make-or-Buy-Fragestellungen.

<sup>84</sup> Veltri, N. F., Saunders, C. S., Kavan, C. B. (2008, S.59).

Sourcingentscheidung am Anfang des Sourcingprozesses stehen kann und in unterschiedlichen Beschaffungsmodellen – oder Sourcingstrategien – resultieren kann.



**Abbildung 4:** Darstellung des Sourcingprozesses<sup>85</sup>

Entscheidet sich ein Unternehmen für die Selbsterstellung einer Leistung, wird vom **Insourcing** gesprochen. Mit diesem Begriff wird demnach als Ergebnis der Evaluation die Leistungserbringung beschrieben, die im eigenen Unternehmen stattfindet.

Im Rahmen des **Outsourcings** hingegen wird ein Vertrag mit einem externen Dienstleister geschlossen, der das Management und die Erfüllung der benötigten Logistikleistung sicherstellen soll. Der Begriff leitet sich aus der Kombination der angelsächsischen Wörter *Outside* und *Resourcing* beziehungsweise *Outside Resource Using* ab und beschreibt im Allgemeinen die Nutzung externer Ressourcen bzw. extern erbrachter Leistungen.<sup>86</sup> Kotlarsky und Bognar (2012) definieren Outsourcing wie folgt: „Outsourcing [...] describes the ‘act of contracting with a third-party service provider for the management and completion of a certain amount of work’ with set time, costs, and levels of services.“<sup>87</sup> Duhamel und Quélin (2003) erweitern diese Begriffserläuterung um den Aspekt der vorhergegangenen Selbsterstellung der Leistung und beschreiben Outsourcing wie folgt: „[...] the operation of shifting a transaction previously governed internally to an external supplier through a long-term contract, and involving the transfer of staff to the vendor.“<sup>88</sup> Dieser Erweiterung der

<sup>85</sup> Quelle: Entnommen aus Veltri, N. F., Saunders, C. S., Kavan, C. B. (2008, S.52).

<sup>86</sup> Vgl. Riedl, R. (2003, S.6).

<sup>87</sup> Kotlarsky, J., Bognar, L. (2012, S.2).

<sup>88</sup> Duhamel, F., Quélin, B. (2003, S.648).



Definition soll in der vorliegenden Arbeit nicht gefolgt werden. Outsourcing wird als die bewusste Entscheidung zur Fremderstellung einer Logistikleistung verstanden, wobei eine vorherige Selbsterstellung keine weitere Beachtung findet.

Duhamel und Quélin (2003) unterscheiden zudem die Bereiche, für die Outsourcingbeziehungen in der Praxis etabliert werden, und sammeln Eigenschaften, die sich durch besonders strategische Komponenten auszeichnen. So schreiben die Autoren: „In fact, it is not limited to peripheral tasks, [...] but involves a growing number of the firm's activities and functions, notably those that substantially contribute to its added value. [...] Activities critical to performance should be distinguished from activities that create a competitive advantage. The first type concerns activities, such as IT, logistics or facilities management, that support the core businesses, without necessarily being a distinctive feature of a specific firm in its market. The second type refers to activities that create a current or potential competitive advantage for the firm. Strategic outsourcing concerns both of these types of activities that contribute substantially to the firm's added value.“<sup>89</sup> Demnach zeichnet ein **strategisches Outsourcing** aus, dass die betroffenen Leistungen substanziell zur Wertschöpfung beitragen und entweder erfolgskritisch oder ein Differenzierungsmerkmal gegenüber dem Wettbewerb sein müssen. Um darüber hinaus die Kriterien für eine strategische Outsourcingbeziehung zu definieren, werden fünf Aspekte festgehalten:<sup>90</sup>

- eine enge Verbindung zwischen den extern zu leistenden Prozessen und den zentralen Erfolgsfaktoren eines Unternehmens in seinem Umfeld
- der Hoheitstransfer einer Funktion, der oftmals einen Transfer von Personalressourcen und physischen Anlagen zum Dienstleister beinhaltet
- ein umfassendes Vertragswerk, das ausführlicher und detaillierter als eine klassische Auftragsvergabe ist
- eine beidseitig langfristige Zusage zwischen Unternehmen und Dienstleister, die i. d. R. eine Dauer von sechs bis sieben Jahren umfasst
- die vertragliche Festschreibung von Service-Levels sowie den Rechten und Pflichten beider Parteien

Während die oben genannten Aspekte zum Teil selbstverständlich im Rahmen einer Outsourcingbeziehung erscheinen, zeichnen sich drei Punkte insbesondere durch einen strategischeren Charakter aus: Sofern eine enge Verbindung zwischen den ausgelagerten

---

<sup>89</sup> Ebd.

<sup>90</sup> Vgl. ebd.

Prozessen und dem Unternehmenserfolg besteht, lässt sich die Funktion als erfolgskritisch und strategisch bezeichnen. Gleichzeitig fällt die Übereignung von Personal oder physischen Ressourcen auf sowie die definierte Langfristigkeit entsprechender Verträge. In der vorliegenden Arbeit wird der Einfluss der Outsourcingleistung auf den Unternehmenserfolg – i. e. die Kritikalität der Prozesse und deren Wichtigkeit für ein erfolgreiches Agieren im geschäftlichen Umfeld des Unternehmens – betrachtet. Allerdings liegt der Fokus dieser Arbeit auf der Untersuchung der Selbsterstellung einer zuvor herausgegebenen Logistikfunktion – unabhängig von deren strategischer Einordnung.

Einen weiteren, oftmals im Rahmen des Outsourcings verwendeten Begriff stellt das **Business-Process-Outsourcing** (kurz: BPO) dar. Hierbei handelt es sich per definitionem um die Auslagerung eines oder mehrerer vollständiger Geschäftsprozesse an einen externen Dienstleister.<sup>91</sup> Die Bewertungsgrößen zur Erfolgsmessung werden dabei wie folgt beschrieben: erhöhte Produktivität, Nutzung neuer Geschäftsmöglichkeiten<sup>92</sup> und Umsatzsteigerung, Kostenreduktion, Transformation von Geschäftsprozessen sowie die Verbesserung der Unternehmensbewertung. Ridl (2003) schreibt dem Business-Process-Outsourcing eine strategische Komponente zu, da gesamte Geschäftsprozesse ausgelagert werden. Der gewonnene Freiraum solle Unternehmen eine bessere Möglichkeit geben, sich auf ihre Kernkompetenzen und -prozesse zu konzentrieren. Unter dem Begriff der Kernkompetenzen wird im Rahmen der vorliegenden Untersuchung ein Bündel aus immateriellen Ressourcen eines Unternehmens verstanden, welches Potenzial für Einzigartigkeit besitzt, für Kunden wertvoll erscheint und einen Wettbewerbsvorteil darstellen kann.<sup>93</sup> Ungeachtet der leicht variierenden Definitionen wird im Rahmen der vorliegenden Untersuchung auch Business-Process-Outsourcing als eine Variante des Outsourcings in die Betrachtung einbezogen.

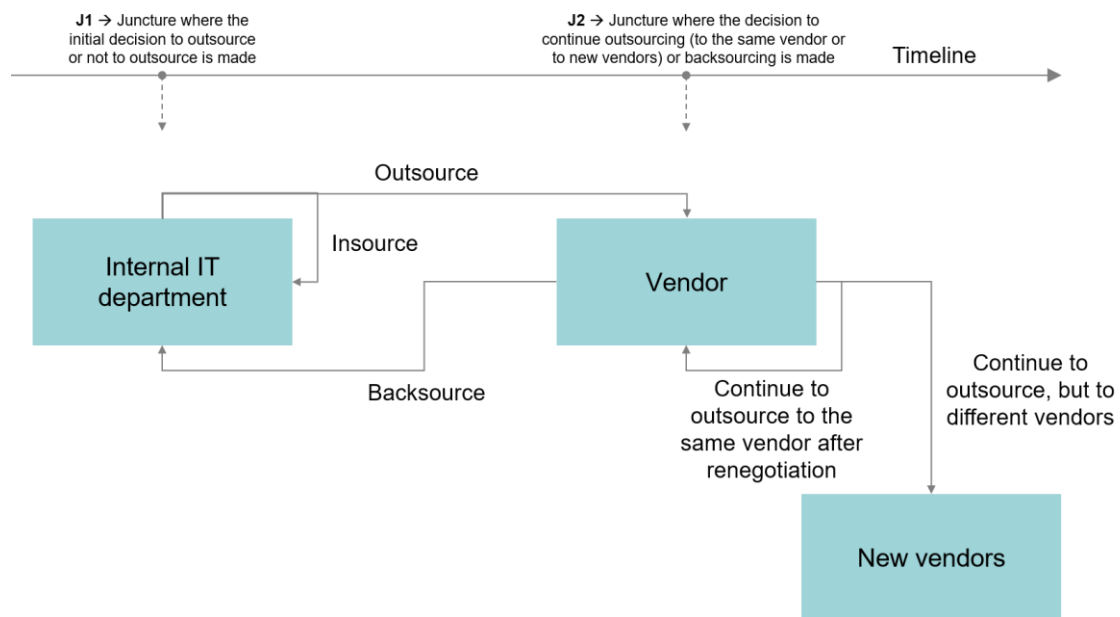
Wird Abbildung 4 ergänzt um jene Punkte, zu denen eine Sourcingentscheidung getroffen wird, muss nicht nur die erste Sourcing Decision – Entscheidung zur Leistungserbringung – getroffen werden. Auch nach der Wahl einer Sourcingalternative, sei es Insourcing oder Outsourcing, werden erneut Sourcingentscheidungen getroffen. Die Ergänzung solcher Entscheidungspunkte wird in Abbildung 5 dargestellt: Hierbei stellen die Punkte J1 und J2 jeweils Entscheidungspunkte (engl.: Junctions) dar, an denen eine Auswahl an Sourcingoptionen evaluiert und die Sourcingstrategie verändert werden kann.

---

<sup>91</sup> Vgl. Riedl, R. (2003, S.7).

<sup>92</sup> Engl.: New Business Opportunities.

<sup>93</sup> Vgl. Renzl, B., Pausch, C. (2016, S.2f). Weiterhin siehe Pechlaner, H., Hammann, E.-M., Fischer, E. (2005, S.66).



**Abbildung 5:** Sourcingprozesse und -entscheidungen<sup>94</sup>

Ein Unternehmen kann nach Evaluierung alternativer Sourcingoptionen für eine bislang selbst erbrachte Leistung entscheiden, diese weiterhin intern zu erbringen – oder auf ein Outsourcingmodell zu wechseln. Dieser Entscheidungspunkt wird in Abbildung 5 mit J1 bezeichnet. Eine in Abbildung 4 und Abbildung 5 gemeinhin dargestellte Variante stellt die Entscheidung zur Fortsetzung des Outsourcings (engl.: **Continue to outsource**) dar, wobei hierbei noch keine Rolle spielen soll, ob dies mit demselben oder einem anderen Dienstleister der Fall ist. Dieser Entscheidungspunkt ist in Abbildung 5 mit J2 bezeichnet. Während in vielen Fällen die Ausgestaltung der Zusammenarbeit mit einem Kontraktlogistikanbieter erfolgreich gestaltet werden kann, existieren darüber hinaus auch Fälle, in denen die Zusammenarbeit mit einem Dienstleister beendet wird.<sup>95</sup> In seiner Forschungs zur Beendigung von Kontraktlogistikbeziehungen spricht Drodofsky (2017) von Beendigungen, wenn „während eines laufenden Kontraktlogistikvertrages oder zum Ende eines auslaufenden Vertrages, bei Fortbestand des Bedarfs der beinhalteten Leistung, einzelne oder alle an einen Dienstleister übertragenen Leistungen nicht mehr von eben diesem

<sup>94</sup> Quelle: Entnommen aus Wong, S. F., Rahman, A., Jaya, P. (2008, S.104).

<sup>95</sup> Tiefere Details zu Gründen und Prozess bei Beendigung von Kontraktlogistikbeziehungen siehe Drodofsky, M. (2017).

Dienstleister bezogen<sup>96</sup> werden. Der Begriff wird unabhängig von den Gründen zur Beendigung sowie der anschließenden Option zur Leistungserstellung verwendet.<sup>97</sup>

Eine weitere für die vorliegende Arbeit zentrale Entscheidungsoption stellt das **Backsourcing** dar, das ebenfalls eine Option des Entscheidungspunktes J2 ist. Hierbei wird eine zuvor an einen externen Dienstleister ausgelagerte Leistung künftig wieder selbst erstellt. So beschreibt Backsourcing einen Prozess, „that can only follow after an outsourcing [...] decision is made and implemented“<sup>98</sup>. Veltri, Saunders und Kavan (2008) definieren: „[...] backsourcing is a business practice in which a company takes back in-house assets, activities, and skills that are part of its [...] operations and were previously outsourced to one or more outside [...] providers.“<sup>99</sup> Beardsell (2010) definiert weiter: „'Backsourcing', which is often also referred to as 'insourcing', is the process of bringing previously outsourced IT functions back in-house, after they have been outsourced, as the outsourcing contracts expire or are terminated before the expiry date. Backsourcing results from a variety of circumstances, including a project or service contract not living up to expectations and the customer pulling the supposedly mishandled IT responsibility back in-house.“<sup>100</sup>

Einige Autoren schreiben Hirschheim (1998) die erstmalige Verwendung des Begriffs des Backsourcings und das Erkennen eines Trends zu, wenn sich die Erwartungen eines Unternehmens an das Outsourcing nicht erfüllen<sup>101</sup>: „Der erstmals 1998 von Hirschheim und Lacity in die wissenschaftliche Literatur eingeführte Begriff Backsourcing erfährt in den letzten Jahren auch in der Praxis zunehmende Bedeutung.“<sup>102</sup> Andere Autoren nutzen zur Beschreibung desselben Sachverhalts die Begriffe des „Reinsourcings“ oder „Re-Insourcings“<sup>103</sup>, während andere den Begriff des „Insourcings“ verwenden und anfügen, dass es sich um zuvor ausgelagerte Unternehmensfunktionen handelt.<sup>104</sup> So beschreibt Overby (2003) beispielsweise die Reintegration zuvor ausgelagerter IT-Leistungen als „Reinsourcing“ und bezieht sich hierbei auf Beispiele von drei Unternehmen, die sich aufgrund von Unzufriedenheit mit der Leistung und gestiegenen Kosten des Outsourcings für die Selbsterstellung ausgelagerter Funktionen entschieden haben.<sup>105</sup> Hirschheim, Lacity (2000) beschreiben Insourcing als „[...] the practice of evaluating the outsourcing option,

---

<sup>96</sup> Drodosfky, M. (2017, S.43).

<sup>97</sup> Vgl. ebd.

<sup>98</sup> Kotlarsky, J., Bognar, L. (2012, S.2).

<sup>99</sup> Veltri, N. F., Saunders, C. S., Kavan, C. B. (2008, S.51).

<sup>100</sup> Beardsell, J. (2010, S.9).

<sup>101</sup> Vgl. McLaughlin, D., Peppard, J. (2006, S.4) mit Verweis auf Hirschheim, R. (1998), vgl. Buxbaum, P. (2002).

<sup>102</sup> Martens, B., Teuteberg, F. (2010, S.273), mit Verweis auf Veltri, N. F., Saunders, C. S., Kavan, C. B. (2008, S.51) und Hirschheim, R. (1998).

<sup>103</sup> Vgl. Tiernan, C. (2002), Overby, S. (2003), McLaughlin, D., Peppard, J. (2006, S.2).

<sup>104</sup> Vgl. Verhoef, C. (2005, S.276), Samuels, M. (2005), Hirschheim, R., Lacity, M. (2000).

<sup>105</sup> Vgl. Overby, S. (2003).

but confirming the continued use of internal IT resources to achieve the same objectives of outsourcing.<sup>106</sup> Im Rahmen der Analyse von 14 Praxisfällen zum Insourcing definieren die Autoren im Ergebnis vier Szenarien von Veränderungsprozessen bei Unzufriedenheit mit bestehendem Outsourcing, von denen ein Szenario die Beendigung der Outsourcing-Beziehung mit anschließender Selbsterstellung der Leistung (i. e. Backsourcing) darstellt.<sup>107</sup>

Backsourcing kann außerdem ein selektives oder vollständiges Zurückholen zuvor an einen externen Dienstleister ausgelagerter Services beinhalten.<sup>108</sup> Nach Veltri, Saunders und Kavan (2008) kann das selektive Backsourcing auch genutzt werden, um eine gute Beziehung zum Dienstleister aufrechtzuerhalten, indem weniger relevante Prozesse bei diesem verbleiben und zeitgleich unternehmenskritische wieder inhouse erstellt werden: „When a clean break from the provider is impossible, selective backsourcing may be a viable strategy. The client may be able to repair, and subsequently maintain, a healthy relationship with the provider for certain outsourced activities or products, while bringing back in-house those that are newly defined as core, or those that can be managed better in-house.“<sup>109</sup> Hierbei spielt es keine Rolle, ob der Vertrag mit dem Dienstleister nach regulärem Ablauf der Laufzeit oder frühzeitig beendet wird.<sup>110</sup> Kotlarsky und Bognar (2012) betonen: „Backsourcing may occur when an outsourcing [...] initiative is terminated by either the client or the vendor, or when the contractual end date has come. If the client company decides that from this point the best option is to recall the outsourced operations back in-house, then it can be referred to as backsourcing [...]“<sup>111</sup> Anhand dieser Definition wird deutlich, dass dem Backsourcing ein Outsourcing der betroffenen Leistung vorangestellt sein muss, wobei es keine Rolle spielt, wie der Outsourcingvertrag beendet wird: entweder durch Kündigung des Unternehmens, des Dienstleisters oder zum regulären Vertragsende. Auch in Bezug auf die Bandbreite der im Rahmen des Backsourcings selbst erstellten Leistungen, z. B. ein Gesamt- oder lediglich ein Teilprozess, gibt es keine Vorgaben: „Backsourcing can range from bringing a single [...] service [...] back into the organization to a large-scale complete backsourcing where an organization rebuilds the entire [...] department.“<sup>112</sup> Für Nujen, Halse, Solli-Saether (2005) impliziert die Definition des Backsourcings gleichzeitig einen vorangegangenen Entscheidungsprozess, in dem

---

<sup>106</sup> Hirschheim, R., Lacity, M. (2000, S.100).

<sup>107</sup> Vgl. Hirschheim, R., Lacity, M. (2000, S.101f).

<sup>108</sup> Vgl. Martens, B., Teuteberg, F. (2010, S.273), Drodofsky, M. (2017, S.159).

<sup>109</sup> Veltri, N. F., Saunders, C. S., Kavan, C. B. (2008, S.71f).

<sup>110</sup> Vgl. Wong, S. F., Rahman, A., Jaya, P. (2008, S.102), Wong, S. F. (2006, S.592) sowie Kern, T., Willcocks, L.P. (2001, Kapitel 1). Ebenso siehe Drodofsky, M. (2017, S.161ff) für alternative Arten der Beziehungsbeendigung durch Nichtverlängerung einer befristeten Beziehung, fristgerechte Kündigung sowie vorzeitige Beziehungsbeendigung.

<sup>111</sup> Kotlarsky, J., Bognar, L. (2012, S.2).

<sup>112</sup> Wong, S. F. (2006, S.594).

unterschiedliche Sourcingoptionen evaluiert wurden: „The definition [...] implies that the decision to backsource is made after considerations whether to extend, renew, renegotiate an existing contract, re-tend with another vendor, or bring back the operation in-house in order to rebuild own competences and capabilities regarding the specific process [...]“<sup>113</sup>

Die **zunehmende Beobachtung von Backsourcingfällen** wird auch in der Fachliteratur bestätigt; des Weiteren wird auf die damit verbundenen Herausforderungen für Unternehmen aufmerksam gemacht: „Backsourcing, defined generally as bringing services outsourced to a third party back in-house, is now a growing phenomenon. The decision to backsource has several significant implications for an organization, as it requires the organization to manage organizational change, reintegrate knowledge, and develop new capabilities and competences.“<sup>114</sup> Allerdings gibt es – im Vergleich zur umfassenden Literatur im Bereich des Outsourcings – erst wenig Studien zum Thema der Beendigung von Kontraktlogistikbeziehungen<sup>115</sup> sowie zum Backsourcing, diesen Eindruck bestätigen auch Veltri, Saunders und Kavan (2008).<sup>116</sup> Wie viele Unternehmen bereits Erfahrungen mit Backsourcing gemacht haben, ist unklar. Wong, Rahman und Jaya (2008) sprechen beim Backsourcing von IT-Services jedoch von einem Trend, der weitere Untersuchung verdiene. Nach Angaben der Autoren haben bereits circa 22 bis 66 Prozent befragter Unternehmen Erfahrungen mit Backsourcing; nur vier Prozent der Unternehmen einer Umfrage geben an, dass Backsourcing nach Ablauf eines Outsourcingvertrags keine Option darstelle.<sup>117</sup>

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wird unter dem Begriff des Backsourcings die an ein Outsourcing anschließende Selbsterstellung einer Leistung verstanden, wobei ein selektives oder gesamtes Insourcing der ausgelagerten Funktionen sowie die Art der Beendigung des Vertragsverhältnisses mit dem Dienstleister von zweitrangiger Bedeutung sind.

Eine weitere Begriffsdefinition stammt von Hartmann, Ogden und Hazen (2017), die die Entscheidung zu Outsourcing oder Backsourcing vom Typ andersartig klassifizieren. So sei die Wahl eines Outsourcings die Folge einer strategischen Entscheidung, die proaktiv getroffen wird, um Probleme zu lösen.<sup>118</sup> Die Entscheidung zum Backsourcing hingegen sei

---

<sup>113</sup> Nujen, B.B., Halse, L.L., Solli-Saether, H. (2005, S.193).

<sup>114</sup> Kotlarsky, J., Bognar, L. (2012, S.1).

<sup>115</sup> Vgl. Drodofsky, M. (2017, S.1).

<sup>116</sup> Vgl. Veltri, N. F., Saunders, C. S., Kavan, C. B. (2008, S.50).

<sup>117</sup> Vgl. Wong, S. F., Rahman, A., Jaya, P. (2008, S.102) und Wong, S. F. (2006, S.591), der unter Bezugnahme auf unterschiedliche Studien und Forschungseinrichtungen von ca. 25 bis 47 Prozent der Unternehmen spricht, die bereits eine Erwartungslücke im Outsourcing erlebt und/oder konkrete Erfahrungen mit Backsourcing gemacht haben.

<sup>118</sup> Vgl. Hartmann, P. L., Ogden, J. A., Hazen, B. T. (2017, S.215).

eine reaktive Entscheidung, um insbesondere Qualitäts-, Kosten- oder Lieferperformanceproblemen einer Outsourcingbeziehung mit Verbesserungen zu begegnen. Schließlich definieren die Autoren den Begriff des **Rightsourcing** als die kontinuierliche Evaluation der Sourcingstrategie anstelle des Treffens einer permanenten Sourcingentscheidung.<sup>119</sup> Der Begriff des Rightsourcings soll im weiteren Verlauf der vorliegenden Arbeit nicht verwendet werden, jedoch das dahinterstehende Konzept der kontinuierlichen – oder zumindest regelmäßigen – Evaluation der Sourcingentscheidungen eines Unternehmens.

Im Rahmen der **Transaktionskostentheorie**<sup>120</sup> nach Williamson (1985) werden alternative Koordinationsstrukturen von Austauschbeziehungen aus dem Blickwinkel der Transaktionskosten betrachtet.<sup>121</sup> Hierbei legt die Wahl der Koordinationsstruktur auch die beteiligten Akteure sowie deren Zuständigkeiten fest.<sup>122</sup> Darüber hinaus werden Austauschbeziehungen in der Regel in einer komplexen, von Unsicherheiten geprägten Umwelt eingegangen, wodurch es einem Unternehmen unmöglich ist – beziehungsweise mit außerordentlich hohen Transaktionskosten verbunden ist –, alle eventuellen Umweltentwicklungen in ein Vertragswerk aufzunehmen.<sup>123</sup> Verträge zeichnen sich daher in der Regel durch Unvollständigkeit aus und die Notwendigkeit von Nachverhandlungen muss akzeptiert werden. Abhängig vom Zeitpunkt, zu dem Kosten entstehen, kann eine Differenzierung der Transaktionskosten in ex-ante (vor Vertragsschluss) und ex-post (nach Vertragsschluss) vorgenommen werden.<sup>124</sup> Ex-ante-Transaktionskosten beinhalten solche, die beispielsweise für die Suche und Auswahl eines geeigneten Kooperationspartners sowie für Verhandlung und Vertragsschluss anfallen. Ex-post-Transaktionskosten fallen z. B. durch Vertragsanpassungen oder die Kontrolle des Transaktionspartners an<sup>125</sup> und sollten – wenngleich sie vorab nur schwer abzuschätzen sind – bereits bei der Wahl einer Sourcingoption berücksichtigt werden.<sup>126</sup>

Unter Berücksichtigung der zuvor erläuterten Aspekte kann die Transaktionskostentheorie genutzt werden, um verschiedene Beschaffungsalternativen gegeneinander abzuwägen.<sup>127</sup>

„So zeichnet sich eine Realisierung über den **Markt** durch kurzfristige Verträge mit bei Vertragsabschluss vereinbarten Regeln aus. Die **Hierarchie** als Form der eigenen Organisation oder vertikalen Integration beinhaltet die Überwachung und Vorgabe von

---

<sup>119</sup> Vgl. ebd.

<sup>120</sup> Vgl. hierzu auch Ebers, M., Gotsch, W. (2019, S.227ff).

<sup>121</sup> Siehe hierzu Williams, O. E. (1985).

<sup>122</sup> Vgl. Düker, T., Schmidt, D. N. (2012, S.58ff).

<sup>123</sup> Vgl. Williamson, O. E. (1985, S.44ff).

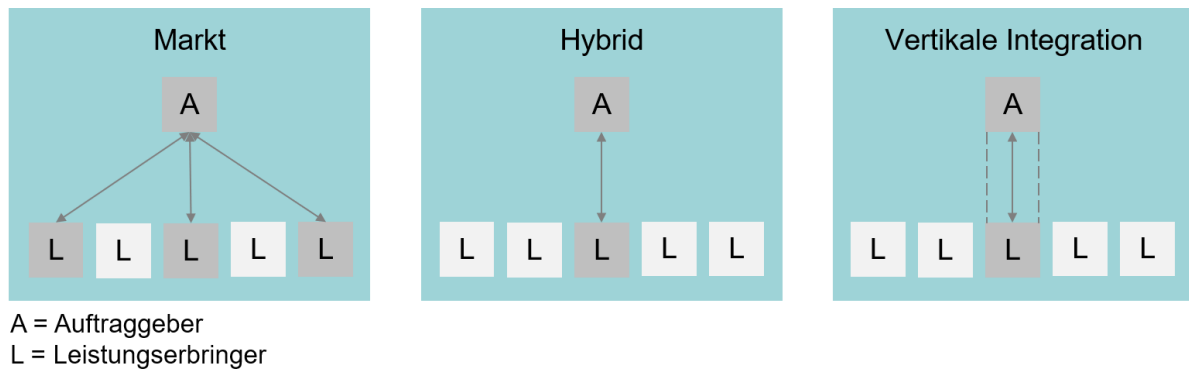
<sup>124</sup> Vgl. Schumann, J., Meyer, U., Ströbele, W. J. (2007, S.489).

<sup>125</sup> Vgl. hierzu auch Picot, A. (1982, S.270).

<sup>126</sup> Vgl. Drodofsky, M. (2017, S.46) sowie Gulbrandsen, B., Lambe, C. J., Sandvik, K. (2017, S.195).

<sup>127</sup> Vgl. auch Ebers, M., Gotsch, W. (1995, S.225).

Vertragsanpassung durch Autorität, weswegen die Anpassungskosten geringer ausfallen. Schließlich beinhalten **langfristige Verträge** als hybride Organisationsformen Elemente aus beiden vorherigen: Markt und Hierarchie.<sup>128</sup> Eine schematische Darstellung findet sich in Abbildung 6.



**Abbildung 6:** Übersicht der Koordinationsstrukturen<sup>129</sup>

Zur Erfüllung einer Leistung stehen einem Unternehmen somit verschiedene Möglichkeiten zur Verfügung. Neben deren Selbsterstellung (siehe Abbildung 4, Insource) bieten sich nach diesem Ansatz drei Varianten des externen Bezugs: über den Markt, über ein hybrides Modell mit langfristigen Verträgen sowie in Form vertikaler Integration des Leistungserstellers. Bei der Koordination über den Markt kann der **Prinzipal** (Auftraggeber) je nach Angebot den **Agenten** (Leistungserbringer) wechseln.<sup>130</sup> Geschäfte werden hier in Form kurzfristiger Verträge geschlossen, die für jede Transaktion erneut verhandelt werden. In der Regel fallen dem Auftraggeber nur geringe eigene Investitions-, jedoch hohe Transaktionskosten an: Zum einen ex-ante durch die stets wiederkehrende Suche nach dem besten Leistungsersteller und zum anderen ex-post durch mögliche Nachverhandlungen. „Eine **hybride Koordinationsstruktur** zeichnet sich dadurch aus, dass sich der Prinzipal unter Verwendung langfristiger Verträge auf einen Leistungserbringer festlegt. Teilweise (beidseitig) spezifische Investitionen zur Einrichtung und Aufrechterhaltung dieser langfristigen Vertragsbeziehung stehen den Transaktionskostensparnissen aufgrund standardisierter und wiederkehrend abschließbarer Verträge entgegen. Integriert der

<sup>128</sup> Düker, T., Schmidt, D. N. (2012, S.59).

<sup>129</sup> Quelle: Düker, T., Schmidt, D. N. (2012, S.62).

<sup>130</sup> Vgl. Schumann, J., Meyer, U., Ströbele, W. J. (2007, S.486ff).



Prinzipal den Leistungserbringer bei fortlaufenden Austauschbeziehungen in sein Unternehmen, spricht man von einer **vertikalen Integration**. Durch die Verlegung der Aktivitäten in ein Unternehmen hinein bzw. die Zusammenführung von Transaktionen in der Form dauerhafter Unternehmen können Transaktionskostensparnisse entstehen.<sup>131</sup> Es kann also formuliert werden, dass bei niedrigen Transaktionskosten eine Realisierung über den Markt vorteilhaft sein kann; hohe Transaktionskosten hingegen führen zu einer Vorteilhaftigkeit einer vertikalen Integration über Hierarchie.<sup>132</sup>

Der Übergang von einer hybriden Koordinationsstruktur zur vertikalen Integration kann anhand des folgenden Beispiels veranschaulicht werden: Bietet ein Spediteur spezielle Transportdienstleistungen an, z. B. den Transport flüssiger Chemikalien oder Silotransporte in einer bestimmten Branche (siehe auch Praxisbeispiel 8.4.5), kann es zu zunehmenden spezifischen Investitionen zur Leistungserfüllung für einen Auftraggeber kommen, z. B. die Anschaffung spezieller Transportfahrzeuge. Die Spezifität dieser Transportleistung führt zu einer eingeschränkten anderweitigen Nutzung der Investition für andere Aufträge, z. B. Transport von Milch. „Durch diese – im schlechtesten Fall einseitigen – spezifischen Investitionen ist der Spediteur im vorliegenden Beispiel einer hohen Opportunismusgefahr ausgesetzt, wodurch es zur wiederkehrenden und kostenaufwändigen Vertragsgestaltung [kommen kann]. Eine Abwägung zwischen den Transaktionskostensparnissen und den dem Auftraggeber anfallenden Investitionen bei Etablierung einer vertikalen Integration kann ausschlaggebend für die Zusammenführung beider Unternehmen sein. So kann es [...] günstiger sein, längerfristige Verträge abzuschließen, die jedoch nachträglich an technischen Fortschritt [oder] veränderte Preisrelationen [...] angepasst werden müssen.“<sup>133</sup> Zwar geht die Implementierung einer vertikalen Integration mit hohen Transaktionskosten einher, die jedoch bei wiederkehrenden Geschäftsbeziehungen, der Dauerhaftigkeit einer Austauschbeziehung sowie unter Berücksichtigung der Aspekte Qualität und Preis gerechtfertigt sein können.<sup>134</sup> So versucht die Prinzipal-Agent-Theorie<sup>135</sup> die Einflüsse asymmetrischer Informationsverteilung sowie unterschiedlicher Interessen der Beteiligten auf Austauschbeziehungen zu ergründen.<sup>136</sup> Insbesondere durch ungleiche Verfügbarkeit von Informationen, Abhängigkeiten oder spezifischen Investitionen können opportunistische Verhaltensweisen entstehen.<sup>137</sup> Das Ziel der Anwendung der Theorie liegt im

---

<sup>131</sup> Düker, T., Schmidt, D. N. (2012, S.61), Hervorhebung v. Verfasser.

<sup>132</sup> Vgl. Gulbrandsen, B., Lambe, C. J., Sandvik, K. (2017, S.195).

<sup>133</sup> Düker, T., Schmidt, D. N. (2012, S.61f).

<sup>134</sup> Vgl. ebd., S.62.

<sup>135</sup> Vgl. hierzu auch Ebers, M., Gotsch, W. (2019, S.207ff).

<sup>136</sup> Vgl. Bamberger, I., Wrona, T. (2004) und Meyer, M. (2004, S.81ff).

<sup>137</sup> Vgl. hierzu Alparslan, A. (2006, S.24f) sowie Jost, P.J. (2001, S.23ff).

Folgenden darin, Spannungsfelder zu erkennen und analysieren sowie Lösungsvorschläge zu deren Reduktion oder Auflösung zu erarbeiten.<sup>138</sup> Im Rahmen der Beendigung von Kontraktlogistikbeziehungen verweist Drodofsky (2017) auch darauf, dass Unternehmen, welche in einem Abhängigkeitsverhältnis stehen und der Gefahr opportunistischen Verhaltens ausgesetzt sind, bestehende Beziehungen in Frage stellen oder sie beenden können.<sup>139</sup>

Die Wahl der vorteilhaftesten Beschaffungsalternative hängt somit von verschiedenen Faktoren ab:

- Höhe der transaktionsspezifischen Investition: Muss ein Vertragspartner zur Erfüllung der Leistung eine spezifische Investition tätigen, ist damit die Gefahr von Verlusten aufgrund opportunistischen Verhaltens einer anderen Partei verbunden.<sup>140</sup> Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung könnte dieser Umstand relevant werden, sofern z. B. ein Logistikdienstleister zur Erfüllung einer Leistung spezifisch investieren muss. In der Folge müssen im Vorfeld des Vertragsabschlusses Rahmenbedingungen ausgehandelt werden und die Ex-ante-Transaktionskosten steigen. Andersherum kann bei niedrigen spezifischen Investitionen die Realisierung der Leistung über den Markt vorteilhaft erscheinen. In dieser Situation empfehlen Gulbrandsen, Lambe, Sandvik (2017) Unternehmen gezielte spezifische Investitionen zu tätigen, um sich vom Wettbewerb zu differenzieren und höhere Gewinne einzufahren.<sup>141</sup>
- Umweltunsicherheit: Die verschiedenen Möglichkeiten der Organisation (Markt, Hierarchie, langfristige Verträge als Hybride) sind unterschiedlich gut geeignet, um nicht antizipierten bzw. nicht antizipierbaren Umweltänderungen und opportunistischem Verhalten des Vertragspartners zu begegnen.<sup>142</sup> Eine hohe Umweltunsicherheit begünstigt die Unvollständigkeit von Verträgen und führt zu steigenden Ex-ante-Transaktionskosten, da ein angemessenes Regelwerk für Anpassungen nach Vertragsabschluss diskutiert und erstellt werden muss. Im Fall hoher Unsicherheiten überwiegen somit die Vorteile der Realisierung über eine hierarchische Struktur ohne Einbezug eines externen Partners.

---

<sup>138</sup> Vgl. auch Drodofsky, M. (2017, S.47).

<sup>139</sup> Vgl. Drodofsky, M. (2017, S.46f).

<sup>140</sup> Vgl. Schumann, J., Meyer, U., Ströbele, W. J. (2007, S.491f).

<sup>141</sup> Vgl. Gulbrandsen, B., Lambe, C. J., Sandvik, K. (2017, S.200).

<sup>142</sup> Vgl. Williamson, O. E. (1985, S.60f).

- Komplexität der Transaktion: Mit steigender Komplexität einer Transaktion erhöht sich der Koordinationsaufwand für deren Durchführung.<sup>143</sup> So können komplexe Leistungsgegenstände – bspw. Vorgänge zur Bearbeitung einer Transaktion – im Rahmen von Autorität innerhalb einer hierarchischen Struktur leichter vorgegeben und detailliert werden als in Abstimmung mit einem externen Dienstleister. Hinzu kommt, dass bei komplexen Transaktionsgegenständen die Wahrscheinlichkeit unternehmerischer Fehlentscheidungen zunimmt. Somit überwiegen bei komplexen Produkten die Vorteile einer Realisierung durch eine hierarchische Struktur.
- Häufigkeit der Austauschbeziehungen: Fallen Transaktionen häufiger an, so erscheint die Umsetzung über die Koordinationsform der Hierarchie (i. e. Selbsterstellung) vorteilhaft. Soll die Leistung fremd erstellt werden, können Vorteile bei wiederkehrenden Vertragsbeziehungen mit dem gleichen Partner über die Koordination mit langfristigen Vereinbarungen realisiert werden. Transaktionskosten zur Etablierung der Austauschbeziehung fallen lediglich einmalig an.<sup>144</sup> Schon aufgrund der zeitlichen Begrenzung eines kurzfristigen Vertrags liegt es nahe, einmalige Transaktionen eher über den Markt als mithilfe einer Hierarchie oder langfristigen Partnerschaft zu koordinieren. Wird die Betrachtung um weitere Aspekte, bspw. Reputation oder Skaleneffekte durch Lernvorgänge, erweitert, untermauert dies die Sinnhaftigkeit der Realisierung wiederkehrender Austauschbeziehungen über Hierarchie oder langfristige Verträge.

Die Transaktionskosten idealtypischer Koordinationsformen sowie deren Vorteilhaftigkeit unter Berücksichtigung der Faktoren Unsicherheit und Spezifität der Investition<sup>145</sup> werden in Abbildung 7 dargestellt. So wird erneut deutlich, dass die Realisierung über den Markt bei geringer Umweltunsicherheit und niedriger Spezifität der Investition vorteilhaft im Sinne der Transaktionskosten erscheint. Bei hoher Umweltunsicherheit und hoher Spezifität der Investition stellt die Realisierung durch vertikale Integration die kostengünstigste Alternative dar.<sup>146</sup>

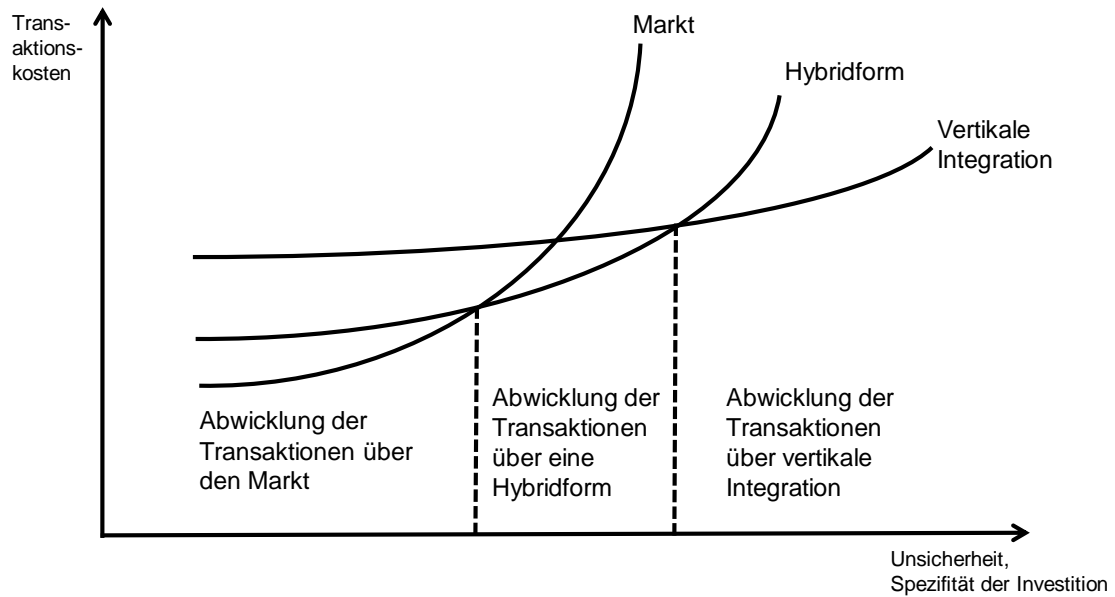
---

<sup>143</sup> Vgl. Jost, P.-J. (2000, S.183f).

<sup>144</sup> Vgl. auch Preisendörfer, P. (2016, S.39ff).

<sup>145</sup> Vgl. auch Pfohl, H-C. (2007, S.65) und Arnold, U. (2000, S.26), die diskutieren, inwiefern die Vergabe kontraktlogistischer Aufgaben mit der Transaktionskostentheorie zu vereinen ist. Beobachtbar ist hierbei, dass seitens der Dienstleister lediglich geringe kundenspezifität, höchstens eine geringe Spezifität an die Anforderungen des Marktes gewünscht wird.

<sup>146</sup> Vgl. hierzu auch Gulbrandsen, B., Lambe, C. J., Sandvik, K. (2017, S.195).



**Abbildung 7:** Transaktionskosten idealtypischer Koordinationsformen<sup>147</sup>

Mittels der genannten Kriterien und Rahmenbedingungen können somit Ableitungen für das Handeln von Organisationen in Situationen der Entscheidung zwischen Fremdbezug und Selbsterstellung (i. e. make or buy) getroffen oder erklärt werden.<sup>148</sup> So kann bei niedrigen Transaktionskosten sowie geringer Spezifität und Unsicherheit die Option des Outsourcings vorteilhaft erscheinen. Im Rahmen einer dauerhaften Vertragsbeziehung mit einem Dienstleister entspricht diese Abwicklung der hybriden Form; beim Abschluss kurzfristiger Einzelverträge kann das Outsourcing jedoch auch über den Markt erfolgen. Bei hohen Transaktionskosten sowie hoher Spezifität und Unsicherheit überwiegen die Vorteile der vertikalen Integration. Die Integration einer Leistung in das eigene Unternehmen sowie der Aufbau unternehmensinterner Kompetenz kann mit der Strategie des Insourcings beschrieben werden. Kompetenzen beschreiben hierbei Fähigkeiten, Wissen und Persönlichkeitsmerkmale, die Individuen ermöglichen eigenständig zu handeln.<sup>149</sup> „Kompetenzen zeigen sich [...] im Handeln von Individuen. In Organisationen müssen solche Kompetenzen jedoch auch gesteuert werden, damit sie die Erreichung der Organisationsziele unterstützen können.“<sup>150</sup> Die Faktoren, die Unternehmen zum Wechsel von einer Strategie

<sup>147</sup> Quelle: Homburg, C., Krohmer, H. (2005, S.157).

<sup>148</sup> Vgl. auch Gulbrandsen, B., Lambe, C. J., Sandvik, K. (2017, S.193).

<sup>149</sup> Vgl. Gabler, M., Mahringer, C. A., Metzger, P., Renzl, B. (2016, S.50).

<sup>150</sup> Ebd.

zur anderen bewegen, können hierbei vielfältig sein. So kann sich die Höhe der Transaktionskosten durch Nachverhandlungen, Aufwänden für Problemlösung oder Unklarheiten im Vertragswerk verändern. Des Weiteren kann die Notwendigkeit spezifischer Investitionen entstehen oder die Umweltunsicherheit steigen.

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit findet die Transaktionskostentheorie unter Berücksichtigung der Prinzipal-Agent-Theorie insbesondere bei der Entscheidung für oder gegen eine Sourcingoption Anwendung. Darüber hinaus kann die Theorie zum Verständnis beitragen, wie Unternehmen unter den Aspekten von Umweltunsicherheit, Komplexität der Transaktion oder spezifischen Investitionen agieren. In der wissenschaftlichen Diskussion wird die Transaktionskostentheorie kritisch betrachtet<sup>151</sup> und um weitere Aspekte ergänzt.<sup>152</sup> So schreiben Gulbrandsen, Lambe, Sandvik (2017) Organisationen beispielsweise die Fähigkeit zu, auf äußere Veränderungen zu reagieren und eigene Kompetenzen zu verändern oder entwickeln, um z. B. die Selbsterstellung einer Leistung zu ermöglichen.<sup>153</sup> Die Betrachtung dieser internen Fähigkeiten wird von Jacobides, Hitt (2005) sogar als bedeutender angesehen als ein reiner Fokus auf die Transaktionskosten – ermöglichen sie dem Unternehmen schließlich erst die Selbsterstellung einer Leistung.<sup>154</sup> Argyres und Zenger (2012) betrachten Transaktionskosten und Kompetenzen nicht getrennt, sondern bieten mit ihrer Forschung eine Synthese beider Aspekte als Weiterentwicklung der Transaktionskostentheorie an.<sup>155</sup> Weiterhin begegnen die Autoren dem Phänomen des opportunistischen Verhaltens mit dem Vorhandensein von Vertrauenswürdigkeit (engl. trustworthiness).<sup>156</sup> Schließlich wird darauf hingewiesen, dass auch im Rahmen von Integrationen und Selbsterstellung von Leistung Transaktionskosten anfallen – der Vergleich zur Höhe der Transaktionskosten bei Einbindung eines Dienstleisters muss hierbei im Einzelfall vorgenommen werden.<sup>157</sup>

---

<sup>151</sup> Siehe bspw. Dow, G. K. (1987), Powell, W. W. (1990), Ring, P. S., Van de Ven, A. H. (1992), Gulati, R. (1995), Kogut, G., Zander, U. (1996), Dyer, J. E., Singh, H. (1998).

<sup>152</sup> Siehe Kogut, G., Zander, U. (1992), Argyres, N. (1996), Barney, J. B. (1999), Poppo, L., Zenger, T. (1998), Madhok, A. (2002), Leiblein, M. J., Miller, D. J. (2003), Aubert, B. A., Rivard, S., Patry, M. (2004), Jacobides, M. G., Hitt, L. M. (2005), Jacobides, M. G., Winter, S. G. (2005), Mclvor, R. (2009) insbesondere im Hinblick auf Fähigkeiten und Kompetenzen.

<sup>153</sup> Vgl. Gulbrandsen, B., Lambe, C. J., Sandvik, K. (2017).

<sup>154</sup> Vgl. Jacobides, M. G., Hitt, L. M. (2005).

<sup>155</sup> Vgl. Argyres, N. S., Zenger, T. R. (2012).

<sup>156</sup> Vgl. ebd., S.194 sowie Chiles, T. H., McMackin, J. (1996).

<sup>157</sup> Vgl. Gulbrandsen, B., Lambe, C. J., Sandvik, K. (2017, S.194).

## 2.3 Motivation und Entscheidungsfindung

Das Wort Motivation hat seinen Ursprung im Lateinischen *movere*, zu Deutsch bewegen. Nach Schorb (1975) ist die Motivation ein zentraler Begriff der Lernpsychologie, da alle psycho-physischen Aktivitäten unter ihrem Einfluß entstehen.<sup>158</sup> Hierbei werden drei Arten von Motivation unterschieden: die Triebreduktion, die Anreizmotivation und die Verstärkung. Im Zentrum der Motivation steht bei der Triebreduktion das Individuum selbst: Aktivitäten verringern einen vorhandenen inneren Triebdruck. Bei der Anreizmotivation hingegen liegt die treibende Kraft in der Außenwelt des Betroffenen: Reize, denen ein Individuum ausgesetzt ist und die mit inneren Bedürfnissen harmonieren, werden zum Anlass neuer Aktivität. Die Verstärkung wird schließlich als angenehmer Reiz beschrieben, der auf eine Verhaltensweise folgt und dadurch die Wiederholung einer vergleichbaren Aktivität hervorruft.

Ein grundlegendes Werk zur Erklärung menschlichen Handelns auf Basis unterschiedlicher Bedürfnisse stellt die **Motivationstheorie von Maslow** (1943) dar. Der menschliche Organismus wird hierbei als Ganzes betrachtet<sup>159</sup> und sein Verhalten richtet sich nach Bedürfnissen, die von Maslow (1943) hierarchisch angeordnet werden. Erst wenn ein Bedürfnis befriedigt ist, erlangt das darauffolgende Bedeutung für das Individuum. Die Bedürfnisse bauen wie nachstehend dargestellt aufeinander auf, wobei jedes in Abhängigkeit von der Befriedigung anderer Bedürfnisse steht und einen Antrieb – eine Motivation – zum Handeln gibt.<sup>160</sup>

1. Physiologische Bedürfnisse (z. B. Hunger)
2. Bedürfnis nach Sicherheit
3. Soziale Bedürfnisse nach Gemeinschaft, Liebe und Zugehörigkeit
4. Bedürfnis nach Wertschätzung, Selbstwertgefühl und Ansehen durch andere
5. Bedürfnis nach Selbstverwirklichung

Die Motivationstheorie von Maslow (1943) wird beispielsweise verwendet, um die Motivation von Mitarbeitern im Arbeitsumfeld zu verstehen und zu beeinflussen.<sup>161</sup> Die exakte Formulierung der einzelnen Bedürfnisse hat sich hierbei – vom Autor selbst sowie

---

<sup>158</sup> Vgl. Schorb, A. (1975, S.178ff).

<sup>159</sup> Vgl. Maslow, A. (1943, S.370).

<sup>160</sup> Vgl. ebd., S.370–383. Zur Entwicklung der Bedürfnisse nach Maslow (1943) siehe Abbildung 8.

<sup>161</sup> Vgl. z. B. Bridgman, T., Cummings, S., Ballard, J. (2017) oder Barling, J. (1977).

durch Aufnahme und Weiterentwicklung der Theorie durch andere Forscher – im Zeitverlauf leicht verändert. Eine Übersicht der Entwicklung ist in Abbildung 8 dargestellt.

Maslow (1943)	Maslow (1954, 1970, 1987)	McGregor (1957a, 1957b, 1960)	McDermid (1960)	Stephens, Heil (1998), Stephens (2000)	Schermerhorn et al. (2014), Robbins et al. (2015)
Self-actualization Esteem Love	Self-actualization Esteem Belongingness and love	Self-fulfillment Ego Social	Self-realization Esteem Social	Self-actualization Esteem Social	Self-actualization Esteem Social
Safety physiological	Safety physiological	Safety physiological	Safety physiological	Safety physiological	Safety physiological

**Abbildung 8:** Entwicklung der fünf Grundbedürfnisse nach Maslow (1943)<sup>162</sup>

So wird deutlich, dass insbesondere das Bedürfnis nach Liebe (Maslow (1943): engl. love) weiterentwickelt wurde und von vielen Forschern unter der Bezeichnung soziale Bedürfnisse (engl. social) zusammengefasst wird. Darüber ist es möglich, ein Verhalten nicht ausschließlich auf ein Bedürfnis, sondern auch auf mehrere zurückzuführen: „[...] most behaviour is multi-motivated.“<sup>163</sup>

Wenngleich Maslows Theorie als ein wesentlicher Grundstein und Beitrag zur Entwicklung der Motivationstheorie gesehen werden kann, wird sein Werk auch kritisch betrachtet. So wird beispielsweise diskutiert, inwiefern der Mensch ein oder mehrere Bedürfnisse zeitgleich zu befriedigen sucht und infrage gestellt, ob die Klassifizierung von Bedürfnissen allgemeingültig für alle Menschen bzw. Kulturen sein kann und auch die mangelnde empirische Untermauerung der Theorie wird angeführt.<sup>164</sup>

Robins und Coulter (2012) fassen Motivation als Prozess zusammen, bei dem das Handeln eines Individuums auf das Erreichen eines Ziels gerichtet ist, und stellen unterschiedliche Motivationstheorien vor.<sup>165</sup> So unterscheidet die **Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg (1959)**<sup>166</sup> Hygienefaktoren von Motivatoren.<sup>167</sup> Als solche werden extrinsische Faktoren, welche Unzufriedenheit mit dem Arbeitsverhältnis hervorrufen, bezeichnet. Sofern diese (z. B. Arbeitsbedingungen, Gehalt, soziale Beziehungen, Arbeitssicherheit) erfüllt sind, liegt keine Unzufriedenheit vor, jedoch auch im Umkehrschluss noch keine Zufriedenheit. Um

<sup>162</sup> Quelle: Entnommen aus Bridgman, T., Cummings, S., Ballard, J. (2017, S.85).

<sup>163</sup> Maslow (1943, S.390).

<sup>164</sup> Vgl. z. B. Bridgman, T., Cummings, S., Ballard, J. (2017, S.81f) oder Rowan, J. (1998).

<sup>165</sup> Vgl. Robins, S. P., Coulter, M. (2012, S.430ff).

<sup>166</sup> Vgl. Herzberg, F., Mausner, B., Snyderman, B. (1959).

<sup>167</sup> Vgl. auch Robins, S. P., Coulter, M. (2012, S.433f).

einen Zustand der Zufriedenheit mit der Arbeit zu erreichen, müssen die intrinsischen Motivationsfaktoren (z. B. Anerkennung, Verantwortung, Weiterentwicklung) erfüllt werden. Die primäre oder intrinsische Motivation findet ihren Ursprung im Individuum selbst, beispielsweise aus dem Motiv der Triebreduktion oder durch innere Anreize. Die sekundäre, extrinsische Motivation hingegen wird durch äußere Anreize hervorgerufen, z. B. monetäre Belohnung. **McGregor (1957b)**<sup>168</sup> greift bei der Entwicklung seiner **Theorie X und Theorie Y** auf die Motivationstheorie von Maslow (1943) zurück. Hierbei werden zwei Annahmen über die Natur des Menschen getroffen, die jeweils aus einem Set an Verhaltensweisen bestehen. Die Theorie X skizziert ein negatives Bild des Menschen, der die Arbeit nicht mag, Verantwortung meidet, wenig Antrieb besitzt und stark kontrolliert werden muss. Die Theorie Y hingegen beschreibt ein positives Bild, in dem der Mensch gern und eigenständig arbeitet sowie nach Verantwortung und Weiterentwicklung strebt. McGregor (1957b) unterstellt bei der Ableitung von Managementvorgehen zur Mitarbeitermotivation die Theorie Y und trägt zum Versuch bei, das Arbeitsumfeld von Angestellten zu einer individuellen Motivation zu beeinflussen.<sup>169</sup> **McClelland (1976)** beschreibt die Motivation eines Individuums als Zusammenspiel von **drei Bedürfnissen**: Erfolg, Macht und Zugehörigkeit.<sup>170</sup> Der Autor versucht anhand der Ausprägung dieser drei Bedürfnisse Persönlichkeitsmerkmale und die Motivation einer Person zur Erfüllung verschiedener Aufgaben im Arbeitsumfeld abzuleiten.

Der Fokus dieser ausgewählten Theorien liegt auf der Motivation von Mitarbeitern im betrieblichen Umfeld mit dem Ziel der Zufriedenheit mit ihren Aufgaben. Das Ziel vieler Forscher liegt darin, Unternehmen Hilfestellung bei der Entwicklung von Motivationskonzepten für Angestellte zu geben, um eine höhere Zufriedenheit mit den Aufgaben zu schaffen.<sup>171</sup> Darüber hinaus gibt es neben den erläuterten Theorien eine Vielzahl anderer, von denen sich die meisten ebenfalls mit der Motivation von Mitarbeitern im Organisationsumfeld und der Verbesserung ihrer Zufriedenheit mit der eigenen Aufgabe und Arbeit beschäftigen.<sup>172</sup>

Eine Gemeinsamkeit vieler Konzepte stellt das Verständnis dar, nach dem Motivation ein zielgerichtetes Handeln auslöst, welches der Befriedigung von Bedürfnissen dient. Badubi

---

<sup>168</sup> Vgl. McGregor, D. M. (1957b), McGregor, D. M. (1957a), Robins, S. P., Coulter, M. (2012, S.432f) und Badubi, R. M. (2017, S.46).

<sup>169</sup> Zur Motivation und Demotivation von Mitarbeitern in Bezug auf die Motivationstheorie von McGregor, D. M. (1957b) siehe auch Schreyögg, G. (2015, S.121ff) und Sanders, K, Kianty, A. (2006, S.107f).

<sup>170</sup> Vgl. Robins, S. P., Coulter, M. (2012, S.434f) sowie McClelland, D. C. (1976).

<sup>171</sup> Vgl. auch Badubi, R. M. (2017, S.44).

<sup>172</sup> Weitere Motivationstheorien siehe z. B. Robins, S. P., Coulter, M. (2012, S.435ff), Badubi, R. M. (2017), Wagner, J. A., Hollenburg, J. R. (2007), Lawler III, E. E., Suttle, J. L. (1973), Pardee, R. L. (1990).



(2017) beruft sich bei der Definition von Motivation auf David und Anderzej (2010), welche **Motivation als das kognitive Treffen von Entscheidungen sowie dem gerichteten Verhalten verstehen, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen.**<sup>173</sup> Die Motivation ist demnach auf ein bestimmtes Ziel gerichtet und wird in der Regel von äußeren Faktoren beeinflusst, z. B. einer in Aussicht gestellten Belohnung oder einem zu erreichenden Zustand. Weiterhin wird sie als ein summarisches Konstrukt beschrieben, das die Gesamtheit der Motive in einem individuellen Gefüge darstellt. Diese Erläuterung wird auch in unterschiedlichen Quellen aufgegriffen, indem sie als Summe aus verschiedenen Motiven abgeleitet wird. Außerdem wirken externe (extrinsische) Faktoren sowie im Individuum vorhandene Antriebe (intrinsische Faktoren) auf die Motivation.<sup>174</sup>

Im allgemeinen Sprachgebrauch, beschreibt das Motiv eine Überlegung, eine Gefühlsregung oder einen Umstand, durch den sich jemand bewogen fühlt, etwas Bestimmtes zu tun. Synonyme dafür sind nach diesem Verständnis Beweggrund, Anlass oder Auslöser. Zudem kann in der vorliegenden Arbeit der Begriff ‚Grund‘ verwendet werden, womit ebenfalls ein Umstand beschrieben wird, durch den sich jemand bewogen fühlt, etwas Bestimmtes zu tun.

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit werden die Begriffe Motiv und Grund synonym verwendet und sollen einen Umstand beschreiben, durch den sich ein Individuum oder eine Organisation bewogen fühlt, bestimmte Handlungen durchzuführen. Die Motivation wird als Summe von Motiven verstanden, die ein Unternehmen – respektive die in seinem Auftrag handelnden Individuen – dazu anregen, bestimmte Handlungen durchzuführen. In der nachfolgenden Untersuchung soll evaluiert werden, wodurch sich die Motivation zum Backsourcing von Logistik ergibt und welche Gründe von Beteiligten genannt werden. Darüber hinaus wird versucht, herausstechende Motive als Handlungstrigger für eine anschließende Entscheidung zum Wechsel der Sourcingstrategie vom Out- zum Backsourcing zu identifizieren. In der vorliegenden Arbeit wird der Begriff der Motivation wie oben erklärt als summarisches Konstrukt einer bestimmten Anzahl verschiedener Motive oder Gründe verwendet. Mithilfe des Motivationsbegriffs wird versucht, ein zielgerichtetes Verhalten für Backsourcing von Logistik zu erklären. Die Arbeitsmotivation von Mitarbeitern eines Unternehmens zur Erfüllung ihrer Aufgaben oder deren Zufriedenheit mit ihrer Arbeit soll nicht untersucht werden.

---

<sup>173</sup> Vgl. Badubi, R. M. (2017, S.45) mit Verweis auf David, A., Anderzej, A. (2010).

<sup>174</sup> Vgl. Heckhausen, J., Heckhausen, H. (2006, S.5).

Im Kontext der Evaluierung und Auswahl von Logistikdienstleistungen spielt der **Begriff der Entscheidung** eine wesentliche Rolle. Im Folgenden sollen grundlegende Erläuterungen gegeben werden, um anschließend die Verwendung des Begriffs im Rahmen der vorliegenden Untersuchung zu definieren. Als Entscheidungsfindung wird verstanden, wie Entscheidungsträger basierend auf ihren Zielen und Überzeugungen zwischen möglichen Optionen wählen.<sup>175</sup> Hastie (2001) beschreibt in der Definition der Entscheidungsfindung detailliert: „[...] how people (and other organisms and machines) combine desires (utilities, personal values, goals, ends, etc.) and beliefs (expectations, knowledge, means, etc.) to choose a course of action. The conceptual [...] template for a decision includes three components: (a) courses of action (choice options and alternatives); (b) beliefs about objective states, processes, and events in the world (including outcome states and means to achieve them); and (c) desires, values, or utilities that describe the consequences associated with the outcomes of each action-event combination.“<sup>176</sup> Nach diesem Verständnis setzt die Entscheidungsfindung ein zu lösendes Problem voraus und kann als Prozess beschrieben werden, mit dem Lösungsalternativen ermittelt und nach bestimmten Kriterien ausgewählt werden.<sup>177</sup>

Mit dem normativen Ansatz<sup>178</sup> soll ein Rahmen zur Verfügung gestellt werden, wie Entscheidungsträger eine rationale Entscheidung treffen können, die in Übereinstimmung mit einem Ziel steht.<sup>179</sup> Das Ziel liegt hierbei darin, im Ergebnis der Entscheidung den **Nutzen zu maximieren**, wobei das tatsächliche Finden eines Optimums in der Praxis schwierig erscheint. Individuen begnügen sich daher teilweise mit zufriedenstellenden Ergebnissen einer Entscheidung. Bialek, Domurat und Meyers (2021) heben jedoch hervor, dass die Bewertung des Ergebnisses eine Herausforderung darstelle und ebenso Raum für Fehlentscheidungen lasse.<sup>180</sup> Ausführlichere Informationen zum erwarteten Nutzen (engl. utility, expected utility theory) stellen auch von Neumann und Morgenstern (1953) zur Verfügung.<sup>181</sup> Hastie (2001) beschreibt den Kern der nutzenzentrierten Entscheidungstheorien wie folgt: „At the center of all these frameworks is a basic distinction between information about what the decision maker wants (often referred to as utilities) and what the decision maker believes is true about the situation (often called expectations).“<sup>182</sup> Demnach

---

<sup>175</sup> Vgl. Bialek, M., Domurat, A., Meyers, E. (2021, S.2) mit Verweis auf Hastie, R. (2001).

<sup>176</sup> Hastie, R. (2001, S.655f).

<sup>177</sup> Vgl. auch Mulyono, H., et al. (2020, S.227).

<sup>178</sup> Neben dem normativen Ansatz stellen Jepes, V., Moreno-Jiménes, J. M. (2020a) und Jepes, V., Moreno-Jiménes, J. M. (2020b) verschiedene mathematische Modelle in ihren Sammelwerken zur Entscheidungsfindung zusammen.

<sup>179</sup> Vgl. Bialek, M., Domurat, A., Meyers, E. (2021, S.3).

<sup>180</sup> Vgl. ebd., S.4.

<sup>181</sup> Siehe hierzu von Neumann, J., Morgenstern, O. (1953, Kapitel 3).

<sup>182</sup> Hastie, R. (2001, S.658).

folgt die Entscheidungsfindung bestimmten **Erwartungen und Präferenzen**. Die Präferenzen für die Alternativen können hierbei vom Entscheidungsträger entweder klar benannt werden, die Optionen können in Abhängigkeit zueinander stehen oder vollkommen unabhängig voneinander sein.<sup>183</sup> Im persönlichen Alltag tendieren Individuen dazu, Entscheidungen schnell und ohne großen **Aufwand** zu treffen.<sup>184</sup> Diese Einschätzung wird von Fiske und Taylor (1991) unterstützt, die beschreiben, dass ein Individuum generell dazu tendiert, so wenig mentale Ressourcen wie möglich zu investieren.<sup>185</sup> Diesem Verhaltensmuster zufolge meiden Menschen den kognitiven Aufwand der getrennten Betrachtung einzelner Lösungsmöglichkeiten, um ein vollständiges Bild für die Entscheidungsfindung zu erlangen. So „folgen Individuen beispielsweise häufig Entscheidungspfaden, die zu Entscheidungen führen, ohne diese zu hinterfragen – zumindest so lange, wie dieses Verhalten auf positive Resonanz stößt“<sup>186</sup>.

Der Prozess der Entscheidungsfindung kann in verschiedene Phasen unterteilt werden:<sup>187</sup>

- **Festlegen des Entscheidungsträgers:** Eine Entscheidung kann von einem Individuum, einer Gruppe von Individuen oder von einer Maschine getroffen werden, wobei der Entscheidungsprozess in jedem dieser Szenarien anders verlaufen wird.<sup>188</sup>
- Beschreibung des Entscheidungsproblems und **Festlegung der Ziele:** Definition der Ziele der Entscheidung und Identifikation der möglichen Wege zu dessen Erreichung.
- **Beschreiben der Rahmenbedingungen:** Bei der Beschreibung der Rahmenbedingungen werden Unsicherheiten und Risiken berücksichtigt, die Einfluss auf die Lösungsalternativen haben können. Als Alltagsbeispiel führt Bialek (2021) die Abhängigkeit der Alternativen zur Freizeitgestaltung vom Wetter an.<sup>189</sup> Hastie (2001) beschreibt den Faktor Unsicherheit<sup>190</sup> wie folgt: „Uncertainty refers to the decision-maker’s judgments of the propensity for each of the conditioning events to occur. Uncertainty is described with several, sometimes competing, measures in

---

<sup>183</sup> Vgl. Bialek, M., Domurat, A., Meyers, E. (2021, S.3).

<sup>184</sup> Vgl. ebd.

<sup>185</sup> Siehe hierzu Fiske, S. T., Taylor, S. E. (1991) und Stanovich, K. E. (2018).

<sup>186</sup> Berger, U., Bernhard-Mehlich, I., Oertel, S. (2019, S.149).

<sup>187</sup> Vgl. Bialek, M., Domurat, A., Meyers, E. (2021, S.5ff).

<sup>188</sup> Vgl. ebd.

<sup>189</sup> Vgl. ebd.

<sup>190</sup> Zum Treffen von Entscheidungen unter Unsicherheit siehe auch Prieto, B. (2020).

various decision theories, including probabilities, confidences and likelihoods [...].<sup>191</sup> Darüber hinaus können Entscheidungsträger gewisse Präferenzen oder Prägungen aufweisen, die eine Entscheidung beeinflussen.<sup>192</sup> Als Präferenz wird hierbei ein Verhalten verstanden, bei welchem ein Individuum eine Option anderen bevorzugt bzw. beabsichtigt zu bevorzugen.<sup>193</sup> Die Präferenzen eines Entscheidungsträgers können hierbei vielschichtig sein und von unterschiedlichen Faktoren abhängen: rationalen (wie Zeit, Preis), psychologischen (z. B. Werte, Wahrnehmungen, Fähigkeiten), sozialen (wie Vereinbarungen, Sympathie) oder kulturellen Faktoren (bspw. Umwelt, Werte, Trends).<sup>194</sup> Schließlich müssen bei der Betrachtung der Rahmenbedingungen die bisher in eine Lösungsoption investierten Kosten und Aufwände betrachtet werden. Auch wenn diese teilweise irreversibel (sog. sunk costs) sind und bei einer Entscheidung nicht berücksichtigt werden sollten, beeinflussen sie oft die Entscheidungsfindung von Individuen.<sup>195</sup>

- **Definition der Entscheidungskriterien:** Festlegung anhang welcher Kriterien eine Lösungsalternative bewertet werden soll und welche Bedeutung diese Kriterien für die Zielerreichung haben.<sup>196</sup>
- **Sammeln möglicher Entscheidungsalternativen:** In diesem Schritt werden mögliche Lösungen zur Zielerreichung erfasst. Einige Autoren beschreiben den Akt der Entscheidung als Auswahl einer Lösungsoption aus mehreren Alternativen, um das gewünschte Ziel zu erreichen.<sup>197</sup> Ebenso wird der Entscheidungsprozess als schrittweises Eliminieren von Alternativen beschrieben.<sup>198</sup>
- **Bewertung der Alternativen** anhand der festgelegten Kriterien: In dieser Phase der Entscheidungsfindung werden die möglichen Lösungsoptionen anhand der festgelegten Kriterien bewertet. Hierbei ist nicht auszuschließen, dass Zielkonflikte auftreten (z. B. Minimierung der Kosten vs. Maximierung der Serviceleistung).<sup>199</sup> Zum Zweck der Bewertung des Nutzens von Lösungsmöglichkeiten sowie deren Vergleich können Entscheidungskriterien auch gewichtet werden.<sup>200</sup>

---

<sup>191</sup> Hastie, R. (2001, S.657).

<sup>192</sup> Vgl. Bialek, M., Domurat, A., Meyers, E. (2021, S.5ff).

<sup>193</sup> Vgl. Hastie, R. (2001, S.657).

<sup>194</sup> Vgl. Mulyono, H., et al. (2020, S.228) und Nightingale, J. (2008).

<sup>195</sup> Vgl. hierzu Bialek, M., Domurat, A., Meyers, E. (2021, S.14f) sowie Arkes, H. R., Blumer, C. (1985).

<sup>196</sup> Vgl. Bialek, M., Domurat, A., Meyers, E. (2021, S.5ff).

<sup>197</sup> Vgl. Mulyono, H., et al. (2020, S.227) und Negulescu, O. H. (2014).

<sup>198</sup> Vgl. Tversky, A. (1972, S.284).

<sup>199</sup> Vgl. Bialek, M., Domurat, A., Meyers, E. (2021, S.10).

<sup>200</sup> Siehe beispielsweise die Multi-Attribut-Nutzwertanalysen bei Keeney, R. L., Raiffa, H. (1993).

- **Treffen der Entscheidung**, d. h. Auswahl einer Lösungsoption zur Zielerreichung
- **Bewerten der Entscheidung**

Wenngleich Hastie (2001) nutzenbasierte Entscheidungstheorien erläutert und anwendet, sieht er auch deren **Limitierungen**.<sup>201</sup> Zum einen seien die Theorien unvollständig, da stets einige Aspekte außerhalb der Analyse eines Entscheidungsprozesses liegen. Zum anderen geben die Theorien keine hinreichend genaue Beschreibung des menschlichen Entscheidungsprozesses wieder. Jordao (2020) beobachtet zudem, dass Menschen irrationale Entscheidungen treffen, auch wenn ihnen alle relevanten Informationen vorliegen.<sup>202</sup> Hierbei betrachtet der Autor Verzerrungen beim Herbeiführen von Entscheidungen durch Selbstüberschätzung, Optimismus sowie vorherrschende Meinungen und erarbeitet Vorschläge, diese Defizite zu korrigieren. Schließlich können **Entscheidungen von einer Gruppe** getroffen werden: „Group decision-making research [...] typically emphasized the processes involved in moving from a diverse set of individual positions or preferences to agreement on a consensus choice for the group.“<sup>203</sup> Hierbei beschäftigen sich Untersuchungen mit dem Potenzial einer Gruppe, eine Entscheidung zu treffen.<sup>204</sup> Es werden z. B. Annahmen zum Informationsfluss, der Abstimmung und Gruppenzusammensetzung getroffen, um die Teamleistung zur Entscheidungsfindung zu evaluieren. Verschiedene Forscher kommen zu dem Schluss, dass Entscheidungen in der Gruppe nicht das volle Potenzial an Produktivität ausschöpfen.<sup>205</sup> Um die Gruppenproduktivität zu verbessern, werden unterschiedliche Ansätze untersucht, so bspw. die Orientierung der Gruppe an ihrem kompetentesten Mitglied.<sup>206</sup> Die Herausforderung liegt hierbei jedoch darin, die Kompetenzen einzelner Gruppenmitglieder im ersten Schritt einzuschätzen und in den weiteren Schritten nutzbar zu machen. In weiteren Untersuchungen werden Abstimmungen und Hierarchien in Gruppen behandelt sowie das Teilen von Gruppen zur Konsens- und Entscheidungsfindung.<sup>207</sup>

Yu (2021) untersucht zudem die Eigenschaften weitreichender, strategischer Entscheidungen und stellt in diesem Zusammenhang verschiedene Entscheidungsstrategien vor (siehe Abbildung 9).

---

<sup>201</sup> Vgl. Hastie, R. (2001, S.658).

<sup>202</sup> Vgl. Jordao, A. R., et al. (2020, S.662ff).

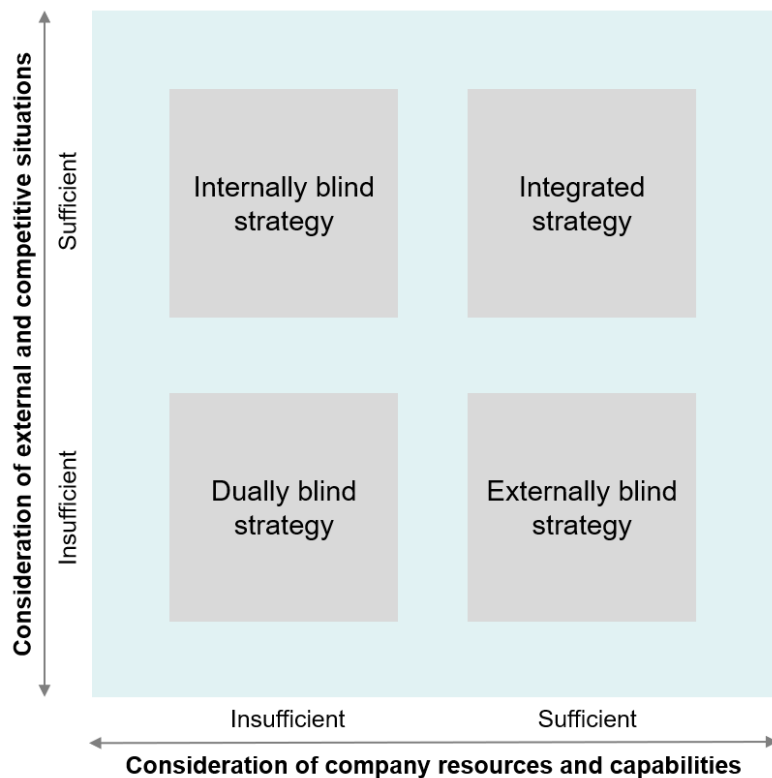
<sup>203</sup> Kerr, N. L., Tindale, R. S. (2004, S.632).

<sup>204</sup> Vgl. Kerr, N. L., Tindale, R. S. (2004, S.625) sowie Levine, J. M., Moreland R.L. (1990), Steiner, I. D. (1972) und Hill, G. W. (1982).

<sup>205</sup> Vgl. Kerr, N. L., Tindale, R. S. (2004, S.625), Steiner, I. D. (1972) und Hill, G. W. (1982).

<sup>206</sup> Vgl. Kerr, N. L., Tindale, R. S. (2004, S.625f).

<sup>207</sup> Vgl. ebd., S.640, Kameda, T. (1991), Kameda, T., Sugimori, S. (1993), Kameda, T., Sugimori, S. (1995), Kameda, T. (1996) sowie im Rahmen von Gruppenabstimmungen einer Jury Davis, J. H., et al. (1993) und Davis, J. H., et al. (1997).



**Abbildung 9:** Vier Entscheidungsstrategien für strategische Entscheidungen<sup>208</sup>

Nach diesem Ansatz sollten sowohl externe als auch interne Einflussfaktoren einer Entscheidung berücksichtigt werden. Sofern eine dieser Perspektiven unberücksichtigt bleibt, verliere der Entscheidungsträger eine wesentliche Perspektive und Yu (2021) spricht von einer *blinden Strategie* (engl. blind strategy). Ein Vorgehen, bei dem jedoch beide Perspektiven Berücksichtigung finden, nennt er *Integrated Strategy*, eine ganzheitliche Strategie: „A strategic decision, which takes both the real situations of the internal resources, capabilities and the external environment into full consideration, is an integrated strategy. The decision is neither biased internally nor externally, but valuated objectively on the internal resources, capabilities and external environment conditions, corporate resources and capabilities.“<sup>209</sup> Strategische Entscheidungen – so auch Sourcingentscheidungen wie die zum Backsourcing im Kontext der vorliegenden Arbeit – stellen weiterhin keine Routineentscheidungen dar, die schnell und einfach auf Basis der verfügbaren

<sup>208</sup> Quelle: Entnommen aus Yu, X.-B. (2021, S.102).

<sup>209</sup> Yu, X.-B. (2021, S.111).

Informationen getroffen werden können.<sup>210</sup> Im Gegenteil: Strategische Entscheidungen unterliegen häufig Unsicherheiten, beinhalten unternehmensinterne sowie -externe Faktoren und haben weitreichende Auswirkungen: „Strategic decision relates to the survival and development of business organizations.“<sup>211</sup> Die Unternehmensstrategie liefert hierbei die notwendigen Entscheidungsgrundlagen und -prinzipien für strategische Entscheidungen<sup>212</sup> und umfasst die Festlegung langfristiger Ziele eines Unternehmens sowie die geeigneten Mittel sie zu erreichen.<sup>213</sup>

Jordao et al. (2020) fassen in Bezug auf die Entscheidungsfindung in Organisationen zusammen: Das Treffen von Entscheidungen ist ein **multidisziplinäres und allgegenwärtiges Phänomen in Organisationen und kann auf individueller, Gruppen- und Organisationsebene beobachtet werden.**<sup>214</sup> Dieses Verständnis wird auch in der vorliegenden Arbeit zugrunde gelegt. Besondere Bedeutung erlangen hierbei Entscheidungen, welche eine gewisse Tragweite aufweisen und künftige Entschlüsse beeinflussen.<sup>215</sup> Das sind in Unternehmen solche, welche bspw. auch die Strategie des Betriebs oder einzelner Bereiche betreffen – so wie auch die Entscheidung zum Backsourcing von Logistik für ein Unternehmen wegweisend für Entscheidungen der Zukunft ist. Im Rahmen der Untersuchung von Entscheidungsprozessen zum Backsourcing von Logistik sollen die Inhalte dieses Kapitels als Hintergrundinformationen dienen und mit den Praxiserfahrungen der befragten Personen abgeglichen werden. Die Phasen der Entscheidungsfindung sollen eruiert werden. Hier soll insbesondere herausgefunden werden, welche Entscheidungsträger benannt werden können, welche Ziele formuliert, welche Rahmenbedingungen aufgeführt und welche Alternativen betrachtet werden. Es wird vermutet, dass die Entscheidung zum Backsourcing weitreichende Auswirkungen im Unternehmen sowie auf die Organisation hat und daher mehrere Beteiligte in den Entscheidungsprozess eingebunden werden, die Entscheidung letztlich jedoch von der Unternehmensführung getroffen wird.

## 2.4 Veränderungsprozesse in Organisationen

Sowohl im privaten als auch im geschäftlichen Umfeld wird der Mensch mit Organisationen unterschiedlicher Art konfrontiert.<sup>216</sup> Diese und deren Formen spielen in der Gesellschaft

---

<sup>210</sup> Vgl. ebd., S.112.

<sup>211</sup> Ebd.

<sup>212</sup> Vgl. ebd., S.117.

<sup>213</sup> Vgl. Hinterhuber, H. H., Renzl, B., Werner, C. H. (2015, S.1).

<sup>214</sup> Vgl. Jordao, A. R., et al. (2020, S.654).

<sup>215</sup> Vgl. Kühl, S. (2020, S.84).

<sup>216</sup> Vgl. Scherer, A. G., Marti, E. (2019, S.17).

eine große Rolle und werden deswegen von Wissenschaftlern aus verschiedenen Perspektiven betrachtet. „Organisationen, die von der Sozialwissenschaft beschrieben, erklärt, prognostiziert und kontrolliert [...] werden sollen, entstammen meist der Wirtschaft und Verwaltung. Diese werden vielfach als ihrer Umwelt gegenüber offene Systeme definiert, die zeitlich überdauernd existieren, spezifische Ziele verfolgen, u. a. aus Individuum bzw. Gruppen zusammengesetzt sind und eine bestimmte Struktur zur Koordination der einzelnen Tätigkeiten aufweisen, die in der Regel durch Arbeitsteilung und eine Hierarchie von Verantwortung gekennzeichnet sind [...].“<sup>217</sup> Insbesondere steht das Ziel der effizienten Gestaltung im Vordergrund, wobei Organisationen produktiver, humaner und erfolgreicher gemacht werden sollen. Die Organisation versucht Handlungen aufeinander abzustimmen und Koordination vorzunehmen, wobei sie sich in der Regel durch Mitgliedschaft, einen Zweck und Hierarchien auszeichnet.<sup>218</sup> Hierarchische und fachliche Kompetenz können hierbei auseinanderfallen.<sup>219</sup> Mit Organisationstheorien soll weiterhin systematisch erklärt werden, wie Organisationen entstehen, bestehen und funktionieren. Hierbei kommt der Betrachtung interner Strukturen und der Reaktion auf Veränderungen eine bedeutende Rolle zu.<sup>220</sup> Während außerdem die Struktur für eine Organisation eine wesentliche Bedeutung hat, sollte sie nicht darauf beschränkt werden; vielmehr kann die Organisation als wichtiges Instrument zur Zielerreichung mit Schnittstellen zu Unternehmensstrategie und Personal gesehen werden.<sup>221</sup> Nach diesem Verständnis untersuchten Peters und Waterman (1984) 62 US-amerikanische Unternehmen, welche sich durch „herausragenden Erfolg“ auszeichneten, und ergründeten deren Unternehmensstruktur.<sup>222</sup> Im erarbeiteten Erfolgsfaktorenmodell (siehe Abbildung 10) unterscheiden die Autoren harte Faktoren (Struktur, Strategie, Systeme) mit rational-quantitativem Charakter von weichen, emotional-qualitativen (Selbstverständnis, Know-how, Personal, Stil).<sup>223</sup>

---

<sup>217</sup> von Rosenstiel, L. (2003, S.225).

<sup>218</sup> Vgl. Kühl, S. (2020, S.5 und S.8).

<sup>219</sup> Vgl. ebd., S.66.

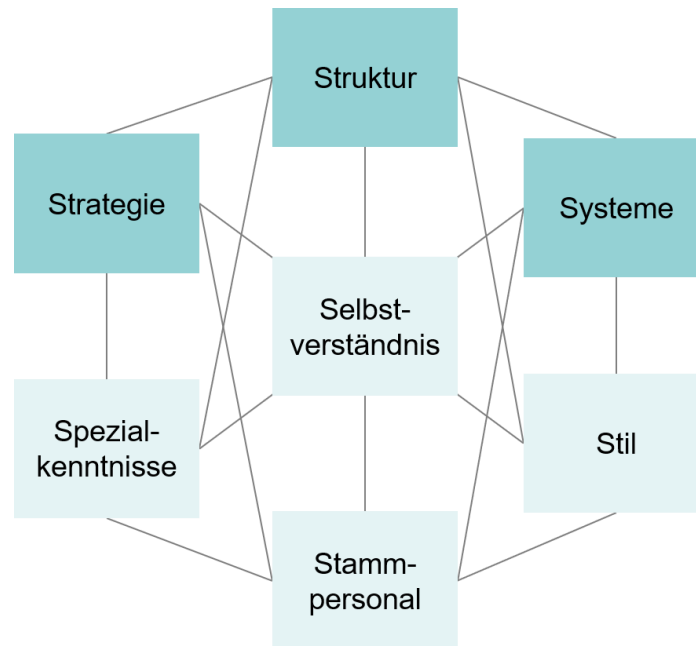
<sup>220</sup> Vgl. Scherer, A. G., Marti, E. (2019, S.18.).

<sup>221</sup> Vgl. Vahs, D. (1999, S.4).

<sup>222</sup> Vgl. ebd., S.4f, und Peters, T. J., Waterman, R. H. (1984).

<sup>223</sup> Vgl. Vahs, D. (1999, S.5).





**Abbildung 10:** Erfolgsfaktoren- oder 7-S-Modell<sup>224</sup>

Der organisatorische Wandel stellt keine eine Besonderheit mehr dar, sondern ist eine regelmäßige Erscheinung.<sup>225</sup> Die Gestaltung von Organisation, hierarchischen Strukturen und Abteilungen in der öffentlichen Verwaltung soll in der vorliegenden Arbeit keine nennenswerte Rolle spielen; der Fokus liegt eher auf der Gestaltung der Organisation eines Wirtschaftsunternehmens, welches sich im Austausch mit anderen Betrieben und einer komplexen Umwelt befindet. Hierbei soll insbesondere aus wissenschaftlicher Sicht betrachtet werden, wie Unternehmen mit veränderten Rahmenbedingungen umgehen und wie Transformationsprozesse gestaltet werden.

Im Rahmen der Organisationslehre gibt es nicht *die eine* vorherrschende Theorie, sondern eine Vielzahl von Betrachtungsweisen auf Organisationen und deren Veränderung, wobei auf einige im Folgenden eingegangen wird.<sup>226</sup> In unterschiedlichen Modellen werden hierbei verschiedene Aspekte hervorgehoben, es besteht jedoch Einigung hinsichtlich der Grundauffassung der Organisation als System, in der Strukturen, Normen und Kultur vorhanden sind, wobei sich diejenigen Organisationen durchsetzen, die in der Lage sind, sich bei Veränderungen in einer komplexen Umwelt anzupassen.<sup>227</sup>

<sup>224</sup> Quelle: Entnommen aus Vahs, D. (1999, S.4).

<sup>225</sup> Vgl. Vahs, D. (1999, S.231).

<sup>226</sup> Vgl. ebd., S.42.

<sup>227</sup> Vgl. Schreyögg, G. (2015), S.187ff.

In Anlehnung an Kapitel 2.3 stellen **verhaltenstheoretische Ansätze** menschliches Entscheidungsverhalten in den Mittelpunkt. Die verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie<sup>228</sup> hat und hatte einen bedeutenden Einfluss auf die Entwicklung der Organisationstheorie, da sie sich mit menschlichem Entscheidungsverhalten beschäftigt, welches untersucht wird und als Ansatzpunkt der Organisationsanalyse dient.<sup>229</sup> Im Zentrum der Betrachtung steht hierbei, wie Organisationen es schaffen, sich an eine komplexe, veränderliche Umwelt anzupassen. Die Theorie versucht zu erklären, wie sich Individuen in einer Organisation verhalten und wie Entscheidungen in Organisationen getroffen werden, wobei die Individuen kognitive Kapazitätsbeschränkungen aufweisen und einer komplexen, veränderbaren Umwelt ausgesetzt sind.<sup>230</sup> Ein zentraler Ausgangspunkt aller Überlegungen zum Entscheidungsverhalten von Individuen stellt das Konzept begrenzter Rationalität (engl. bounded rationality) dar.<sup>231</sup> In der Folge handeln Individuen aufgrund kognitiver Grenzen zur Informationsaufnahme und -verarbeitung stets subjektiv rational, nicht objektiv rational. Hierdurch entsteht eine zentrale Fragestellung, wie ein Unternehmen trotz kognitiv begrenzter Individuen rational handeln kann.<sup>232</sup> Der Reduktion von Komplexität kommt demnach eine entscheidende Bedeutung zu, um ein Individuum in eine vereinfachte Entscheidungssituation zu versetzen. Möglichkeiten dafür stellen in der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie Mechanismen wie Arbeitsteilung, Hierarchie, Kommunikation oder Standards dar.<sup>233</sup> Der US-amerikanische Ingenieur Frederick Taylor nutzte eine einfache Methode, um seine Managementlehre zu entwickeln, indem er bewährte Praxis identifizierte, sie in Regeln fasste und mit Methoden zur Optimierung der Organisation anreicherte.<sup>234</sup> Aus der Kritik dieser Lehre entwickelte sich der Human-Relations-Ansatz, der basierend auf einer umfassenden Studie konzipiert wurde und Erkenntnisse der Psychologie stärker berücksichtigte.<sup>235</sup> In dieser Studie, die 1924 bis 1932 in den Hawthorne-Werken der Western Electric Company in Cicero (USA) durchgeführt wurde, stellten die Forscher fest, dass die zwischenmenschlichen Beziehungen (human relations) eine bedeutende Rolle für die Produktivität spielen.<sup>236</sup>

---

<sup>228</sup> Siehe beispielsweise March, J. G., Simon, H. A. (1976): Eine Organisation besteht aus denkenden, fühlenden und motivierbaren Menschen, die eigenständige Entscheidungen treffen und die Organisation dadurch gestalten. Entscheidungen werden aufgrund ethischer Wertvorstellungen und rationaler Überlegungen getroffen, wodurch ebenso eine bestehende Organisationsstruktur beeinflusst wird.

<sup>229</sup> Vgl. Berger, U., Bernhard-Mehlich, I., Oertel, S. (2019, S.122).

<sup>230</sup> Vgl. ebd., S.123.

<sup>231</sup> Vgl. ebd., S.130.

<sup>232</sup> Vgl. ebd., S.132.

<sup>233</sup> Vgl. ebd., S.133.

<sup>234</sup> Vgl. Kieser, A. (2019, S.75).

<sup>235</sup> Vgl. ebd., S.75f.

<sup>236</sup> Siehe auch Sanders, K., Kianty, A. (2006, S.59ff).

Beim **situativen Ansatz** wird ein Unternehmen im Kontext seiner Umwelt betrachtet und versucht dessen Struktur zu erklären sowie Strukturveränderungen als Anpassungsprozess an Umweltveränderungen zu prognostizieren.<sup>237</sup> Ebenso können im Rahmen des situativen Ansatzes Handlungsempfehlungen für die Weiterentwicklung einer Organisation gegeben werden und er eignet sich zur Erklärung von Umstrukturierungsmaßnahmen. Forscher untersuchen dabei Fragen nach der Organisationsstruktur eines Unternehmens, situativen Faktoren und Einflussgrößen sowie Auswirkungen bestimmter Situation-Struktur-Konstellationen. Um effizient funktionieren zu können, müssen Organisationen ihre Strukturen an ihre jeweiligen Situationen anpassen: Große Organisationen müssen sich hierbei eine andere Struktur geben als kleine, solche in dynamischer Umwelt eine andere als Unternehmen mit statischen Rahmenbedingungen.<sup>238</sup> Betriebe mit hohen Mitarbeiterzahlen weisen beispielsweise einen höheren Grad an Spezialisierung und Arbeitsteilung auf.

Kern der **Neuen Institutionenökonomie** stellt die Analyse von Institutionen dar, in deren Rahmen ökonomischer Austausch vollzogen wird.<sup>239</sup> Das Ziel besteht hierbei darin, Struktur, Verhaltenswirkungen, Effizienz und den Wandel ökonomischer Institutionen zu erklären. Dabei spielen drei Theorien eine wesentliche Rolle: Die Transaktionskostentheorie, die Principal-Agent-Theorie sowie die Theorie der Verfügungsrechte. Auf Erstere wurde in Kapitel 2.2 detailliert eingegangen. Der Mensch verhält sich in diesen Theorien rational (als sog. homo oeconomicus) und versucht eigene Interessen durchzusetzen – notfalls auf Kosten anderer Akteure.<sup>240</sup> Entscheidungen werden nach Abwägung von Kosten und Nutzen getroffen, beruhen jedoch stets auf unvollständigen Informationen.

In Anlehnung an **evolutionstheoretische Ansätze** der Biologie werden in evolutionstheoretischen Modellen der Organisationstheorie die Veränderung von Organisationen sowie deren Anpassung an neue Rahmenbedingungen betrachtet.<sup>241</sup> Hierbei kann die Organisationsentwicklung rein evolutionär stattfinden, aber auch in Kombination mit unterschiedlichen Phasen der Entwicklung.<sup>242</sup> Im Folgenden wird ein Modell vorgestellt, in dem sich evolutionäre und revolutionäre Phasen abwechseln und ergänzen (siehe Abbildung 11). Bei diesem Konzept der Entwicklungsphasen eines Unternehmens werden

---

<sup>237</sup> Vgl. Kieser, A. (2019, S.168ff).

<sup>238</sup> Vgl. ebd., S.176ff.

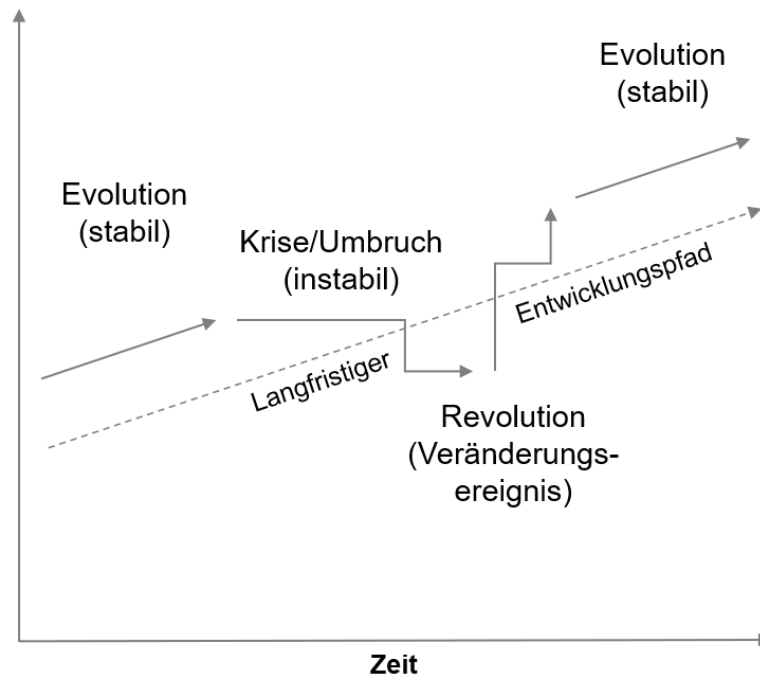
<sup>239</sup> Vgl. Ebers, M., Gotsch, W. (2019, S.196).

<sup>240</sup> Vgl. ebd., S.207ff.

<sup>241</sup> Vgl. Woywode, M., Beck, N. (2019, S.258ff). Siehe weiterhin Weick, K. E. (1995), McKelvey, B., Aldrich, H. E. (1983) sowie Hannan, M. T., Freeman, J. (1989) zum Population-Ecology-Ansatz und Kirsch, W. (1997) zum Münchner Ansatz.

<sup>242</sup> Vgl. hierzu auch Schulte-Zurhausen, M. (2014, S.343ff), Bleicher, K. (1991, S.790ff).

die Variablen Zeit (Alter der Organisation) und Wachstum (Größe der Organisation) berücksichtigt sowie über den Zeitverlauf betrachtet.<sup>243</sup>



**Abbildung 11:** Evolutionäre und revolutionäre Entwicklungsphasen eines Unternehmens<sup>244</sup>

Während der evolutionären Phase befindet sich das Unternehmen in einem Gleichgewicht, welches durch das Eintreten einer Krise gestört wird. Es gerät in einen instabilen Zustand und vollzieht grundlegende Strukturveränderungen, wodurch sich revolutionäre Übergangsphasen abzeichnen. Anschließend folgt eine Phase der evolutionären Entwicklung.<sup>245</sup> Der Beginn einer revolutionären Entwicklungsphase wird durch eine signifikante Störung des Gleichgewichtszustandes der Organisation ausgelöst, z. B. durch die Veränderung interner oder externer Rahmenbedingungen. Der revolutionäre Wandel beinhaltet tiefgreifende und umfassende Eingriffe in die Organisation, was grundlegende strukturelle und personelle Veränderungen einschließt.<sup>246</sup> Eine derart fundamentale Veränderung verlangt von den

<sup>243</sup> Vgl. Vahs, D. (1999, S.243f).

<sup>244</sup> Quelle: Entnommen aus Vahs, D. (1999, S.243).

<sup>245</sup> Einen bekannten Ansatz zur Erklärung der Organisationsdynamik stellt das Wachstumsmodell nach Greiner, L. E. (1972) dar, in welchem die Entwicklung eines Unternehmens in fünf aufeinanderfolgende Phasen unterteilt wird. Jede Phase kennzeichnet sich hierbei durch ein evolutionäres Wachstum, auf welches eine revolutionäre Krise folgt. Weiterhin ist jede Wachstumsphase des Modells durch unterschiedliche Managementprobleme (Führungsstil, Autonomie, fehlende Kontrolle, Bürokratie) geprägt, welchen mit verschiedenen Lösungsansätzen (Kreativität, engere Führung, Delegation, Koordination) begegnet wird.

<sup>246</sup> Vgl. Vahs, D. (1999, S.288f).

Beteiligten nicht nur das Sich-Lösen von bisherigen Denkmustern, sondern zudem einen ganzheitlichen Blickwinkel auf die Problemstellung. Oft geht ein revolutionärer Ansatz mit einem Paradigmenwechsel und einer stärkeren Kundenzentrierung einher. Ebenso können sich radikale Ansätze der Organisationsveränderung durch schnelle und signifikante Verbesserungen auszeichnen.

Organisatorischer Wandel kann geplant oder ungeplant erfolgen.<sup>247</sup> Im Rahmen des **ungeplanten Wandels** wird im Allgemeinen versucht, den Ursprungszustand wiederherzustellen, wenn Wandlungsprozesse Strukturen in der Organisation verändern oder auf sie wirken. Derartige Veränderungen können schnell oder langsam entstehen und entweder direkt zum Vorschein kommen oder erst nach einer gewissen Zeit erkannt werden. Der **geplante Wandel** hingegen findet organisiert, absichtlich, gesteuert und kontrolliert statt, um Entwicklungen zu antizipieren und die Organisation zielgerichtet effizienter zu gestalten.<sup>248</sup> Weiter unterteilt Vahs (1999) in **Wandel 1. und 2. Ordnung**, wobei Ersterer eine graduelle Veränderung durch Modifikation der Arbeitsweise ohne grundlegende Überarbeitung von Strukturen und Prozessen darstellt. Der Wandel 2. Ordnung gestaltet sich radikaler und beinhaltet eine umfassende Änderung von Organisation und Arbeitsweise, wobei bisherige Strukturen revolutionär und diskontinuierlich angepasst werden.<sup>249</sup>

In der vorliegenden Untersuchung werden Praxisbeispiele von Unternehmen betrachtet, die Erfahrungen mit Backsourcing von Logistik haben. Hierbei soll der Blick nicht nur auf die Motivation zum Backsourcing gelegt werden, sondern auch auf Entscheidungs- und Reorganisationsprozesse. Organisationstheorien können herangezogen werden, um das Veränderungsverhalten von Unternehmen sowie Reorganisationsprozesse beim Backsourcing von Logistik besser zu verstehen. Hierbei spielt der Aspekt der Organisationsgestaltung, d. h. die bewusste und rationale Gestaltung von Strukturen und Prozessen zum Zweck von Effizienz und Funktionalität, eine wesentliche Rolle.<sup>250</sup> Das Ziel der Organisationsgestaltung ist es, ein organisatorisches Problem zu lösen – im Fall der vorliegenden Arbeit durch Reintegration zuvor ausgelagerter Logistikfunktionen in das Unternehmen. Aspekte der Organisationstheorie werden im Verlauf der vorliegenden Untersuchung an verschiedenen Stellen berücksichtigt. So kann beispielsweise der Aspekt hervorgehoben werden, dass Unternehmen im Rahmen der Organisationsentwicklung – insbesondere auch zur erfolgreichen Erfüllung ihres Zwecks – Personalentscheidungen

---

<sup>247</sup> Vgl. ebd., S.229f.

<sup>248</sup> Vgl. ebd., S.230.

<sup>249</sup> Vgl. ebd., S.230f.

<sup>250</sup> Vgl. hierzu ebd., S.265ff, Hill, W., Fehlbaum, R., Ulrich, P. (1992, S.468ff).

treffen müssen.<sup>251</sup> Weiterhin seien Anstöße zu strukturellen Veränderungen durch geänderte interne oder externe Rahmenbedingungen mit Organisationsgestaltung verknüpft.<sup>252</sup> Schließlich fallen Prozesse der Lösungssuche, Planung, Implementierung und Kontrolle ebenfalls in den Bereich der Organisationslehre.

In dieser Arbeit wird davon ausgegangen, dass die Entscheidung zur Beendigung eines Outsourcings und zum Backsourcing von Logistik eine wesentliche organisatorische Veränderung im Unternehmen darstellt, deren Durchführung einem revolutionären Ansatz der Organisationsentwicklung gleicht. Es wird des Weiteren vermutet, dass die Durchführung des Backsourcings mit grundlegenden strategischen sowie strukturellen Veränderungen einhergeht und daher in die Kategorie des Wandels 2. Ordnung fällt. Grundsätzlich kann ein Backsourcing geplant oder ungeplant erfolgen.

---

<sup>251</sup> Vgl. auch Kühl, S. (2020, S.19).

<sup>252</sup> Vgl. auch Vahs, D. (1999, S.270ff).

### 3 Phänomen und Erkenntnisinteresse

Nachdem bereits begriffliche Grundlagen geschaffen wurden, sollen im vorliegenden Abschnitt das Phänomen beschrieben und das Erkenntnisinteresse der Untersuchung definiert werden. Ebenso sollen die Ziele und Nichtziele der Arbeit festgehalten werden.

#### 3.1 Beschreibung des Phänomens

Auf die generelle Strategie des Backsourcings wurde bereits in Kapitel 2.2 eingegangen. Hierbei beenden Unternehmen eine Outsourcingbeziehung mit einem Logistikdienstleister, um künftig zuvor ausgelagerte Leistungen teilweise oder im Ganzen selbst im eigenen Unternehmen zu erstellen. Im Bereich der Beschaffung von IT-Infrastruktur und -Services ist Backsourcing in der Praxis zu beobachten und wird im Rahmen von Journals und Forschungsartikeln behandelt.<sup>253</sup> Nach Kotlarsky und Bogner (2012) haben 75 Prozent aller Unternehmen bereits Erfahrung mit Fällen von Backsourcing.<sup>254</sup> Die Autoren definieren Backsourcing wie folgt und schreiben diesem Phänomen eine steigende Bedeutung zu: „Backsourcing, defined generally as bringing services outsourced to a third party back in-house, is now a growing phenomenon.“<sup>255</sup> In US-amerikanischer Literatur wird auf das Thema des Backsourcings insbesondere im Zusammenhang mit Informationstechnologie (IT, Information Technology) oder Informationssystemen (IS, Information Systems) eingegangen. Der größte und wohl bekannteste Fall scheint hier der im Jahr 2002 von JP Morgan Chase verkündete Outsourcingvertrag über eine Gesamtsumme von fünf Milliarden Euro im Bereich der Informationssysteme mit dem Service Provider IBM zu sein, der für sieben Jahre ausgelegt war, jedoch bereits nach 21 Monaten im Jahr 2004 frühzeitig beendet wurde. JP Morgan Chase entschied sich für das Backsourcing der zuvor an IBM ausgelagerten Informationssysteme.<sup>256</sup> Die genannten Gründe für das Backsourcing wiesen in diesem Fall eine hohe Überschneidung mit denen für das zuvor etablierte Outsourcing auf: die Beschleunigung der Umsetzung von Innovationen und die Steigerung

---

<sup>253</sup> Vgl. bspw. Kotlarsky, J., Bogner, L. (2012), Wong, S. F. (2006) und Wong, S. F., Rahman, A., Jaya, P. (2008), Veltri, N. F., Saunders, C. S., Kavan, C. B. (2008), Verhoef, C. (2005), Falaleeva, N. (2003), Whitten, D., Chakrabarty, S., Wakefield, R. (2010), Whitten, D., Leidner, D. (2006) und Martens, B., Teuteberg, F. (2010), Hirschheim, R., Lacity, M. (2000), Beardsell, J. (2010).

<sup>254</sup> Vgl. Kotlarsky, J., Bogner, L. (2012, S.2): „A recent survey suggests that approximately 75% of all companies have had cases of back sourcing.“

<sup>255</sup> Kotlarsky, J., Bogner, L. (2012, S.1).

<sup>256</sup> Vgl. Veltri, N. F., Saunders, C. S., Kavan, C. B. (2008, S.50) sowie ebenso Overby, S. (2005).

von Effizienz. Veltri, Saunders und Kavan (2008) nennen und analysieren darüber hinaus mehrere Fälle des Backsourcings von Informationssystemen in den USA.<sup>257</sup>

Im Rahmen der Vorab-Recherche zur vorliegenden Arbeit wurde erkannt, dass Unternehmen ebenfalls **Backsourcingentscheidungen im Bereich der Logistik** treffen. Es ist aufgefallen, dass **zuvor an externe Dienstleister ausgelagerte Logistikfunktionen teilweise oder ganz wieder selbst erstellt** werden. Zwar wurden bislang nur wenig Praxisfälle bekannt – auch Drodofsky (2017) vermutet nur eine geringe Anzahl an Fällen<sup>258</sup>, jedoch belegen Beispiele das Vorhandensein dieses Phänomens: „The new phenomenon called back sourcing [...] denotes a recall of activities back in-house that previously have been [...] outsourced [...], with the goal of rebuilding internal capabilities“.<sup>259</sup> So beschreibt ein Praxisbericht des Preisträgers Deutschen Logistik-Preises aus dem Jahr 2011, wie ein deutsches Unternehmen zuvor an Dienstleister vergebene Aufgaben künftig zu einem maßgeblichen Anteil selbst erstellt. Das Unternehmen berichtet von einem radikalen Umbau der Konzernlogistik, die die Gründung einer Tochtergesellschaft für Logistik und die nachfolgende Abwicklung von Logistikleistungen in Eigenregie beinhaltet.<sup>260</sup> Als treibende Kräfte des Projekts wurden individuellere Kundenanforderungen, ineffiziente Prozesse sowie steigende Logistikkosten genannt.<sup>261</sup> Darüber hinaus fehlte Transparenz in der Supply-Chain und die Komplexität der Distributionslogistik wuchs. Insgesamt wurden die Logistikaktivitäten als dezentral und unkoordiniert wahrgenommen und bestehende Kapazitäten seien nicht mehr ausreichend.<sup>262</sup> So wurde in einen eigenen Logistikstandort investiert, um Prozesse zu optimieren, innovative Technologien einzuführen und zukünftigem Wachstum zu begegnen. Zu diesem Zweck wurde das Tochterunternehmen Geberit Logistik GmbH gegründet und im Rahmen einer zentralen, integrierten Konzernlogistik alle logistischen Prozesse in voller Verantwortung gebündelt.<sup>263</sup> In diesem Zuge wurde die Anzahl der Transportdienstleister radikal reduziert und zuvor ausgelagerte

---

<sup>257</sup> Vgl. Veltri, N. F., Saunders, C. S., Kavan, C. B. (2008).

<sup>258</sup> Vgl. Drodofsky, M. (2017, S.10). Siehe ebenso Drodofsky, M. (2017, S.192), welcher von jährlich ca. 400 Beendigungen von Kontraktlogistikbeziehungen in Deutschland ausgeht und Drodofsky, M. (2017, S.158), welcher den Anteil der anschließenden (Re-)Integration zuvor ausgelagerter Logistikleistungen nach Beziehungsbeendigung auf fünf bis zehn Prozent der Fälle schätzt. Siehe weiterhin Drauz, R. (2014), der im Rahmen einer Untersuchung von Re-Insourcing von Produktion im Autobobilsektor dieses Phänomen ebenfalls erkennt.

<sup>259</sup> Nujen, B.B., Halse, L.L., Solli-Saether, H. (2005, S.193).

<sup>260</sup> Vgl. Geberit (2011).

<sup>261</sup> Vgl. ebd., S.3f.

<sup>262</sup> Vgl. Logistik Heute (2014).

<sup>263</sup> Vgl. Geberit (2011, S.9f).



Logistikleistungen wieder selbst erstellt. Die Zentralisierung der Logistik und Inbetriebnahme eines neuen Logistikstandorts resultierten in der Auflösung vier bestehender Logistikstandorte.<sup>264</sup>

Obwohl einige Beispiele bekannt sind, erscheinen sowohl öffentlich zugängliche Informationen sowie die Bereitschaft von Unternehmen zum persönlichen Gespräch im Bereich des Backsourcings von Logistik eingeschränkt. Die Gründe hierfür sind noch unklar. So stellen radikale Organisationsveränderungen Unternehmen vor große Herausforderungen, wobei Vahs (1999) schätzt, dass mit 50 bis 80 Prozent „ein Großteil [dieser Projekte] in der Praxis fehlschlägt.“<sup>265</sup> Wendelin (2002) hebt außerdem hervor, dass mit steigender Komplexität der Logistikleistung die Möglichkeit zur Selbsterstellung nach vorheriger Auslagerung an einen Logistikdienstleister erschwert wird.<sup>266</sup> Eine Literaturrecherche im Rahmen der vorliegenden Untersuchung, bestätigte dieses Bild: Von insgesamt 105 betrachteten Praxisfällen des Wechsels der Sourcingstrategie für Logistikleistungen<sup>267</sup> konnte in lediglich 5 Fällen die Strategie des Backsourcings vermutet werden.

- **33 Unternehmen** berichteten vom **Insourcing** einer zu erstellenden Leistung. Hierbei ist die Notwendigkeit zur Leistungserstellung neu entstanden oder sie wurde vorab ebenfalls selbst erstellt, wie auch nach bspw. erfolgten Umstrukturierungsmaßnahmen.
- In **66 Fällen** berichteten Unternehmen vom **Outsourcing**; entweder mit demselben Dienstleister in verändertem oder erweitertem Leistungsumfang oder im Rahmen eines Dienstleisterwechsels.
- In **einem Fall** wird **Insourcing mit Outsourcing kombiniert**, wobei die Leistungserstellung zwischen dem eigenen Unternehmen (inhouse) und einem externen Dienstleister aufgeteilt wird.
- In **fünf Fällen** wird die Strategie des **Backsourcings** vermutet, wobei die unterschiedlichen Konstellationen der Einzelfälle betrachtet werden müssen. Im Rahmen der vorliegenden Forschungsarbeit wurde versucht, mit allen fünf Unternehmen Kontakt aufzunehmen. In einem Fall kam es zu einem Interview, in dem das Backsourcingprojekt detailliert beschrieben wurde (siehe hierzu auch Kapitel 8.4). In einem weiteren

---

<sup>264</sup> Vgl. Südkurier (2014).

<sup>265</sup> Vahs, D. (1999, S.290). Zu Erfolgs- und Misserfolgskriterien von Veränderungsprozessen siehe auch Vahs, D. (1999, S.304).

<sup>266</sup> Vgl. Wendelin, R. (2002, S.3).

<sup>267</sup> Im Rahmen der Literaturrecherche wurde systematisch versucht Praxisbeispiele zu identifizieren, bei denen ein Backsourcing gesehen werden kann. Zu diesem Zweck wurde die öffentliche Berichterstattung sowie die LOG.Mail Newsletterserie der Bundesvereinigung Logistik e.V. verwendet.

Fall kam es zu einem Gespräch, jedoch war keine Bereitschaft für ein Interview vorhanden. Drei weitere Anfragen blieben erfolglos.

Auch im Rahmen der Untersuchung von Drodofsky (2017), welcher anhand von zwölf Praxisfällen die Beendigung kontraktlogistischer Beziehungen analysierte, traten drei Fälle des Backsourcings auf.<sup>268</sup>

Diese erste Auswertung bekräftigt die Annahme, dass Backsourcing in der unternehmerischen Praxis im Umfeld von Logistikfunktionen stattfindet. Weiterhin wird deutlich, dass die Fälle selten zu sein scheinen bzw. sie weniger öffentlich kommuniziert werden als Beispiele für erfolgreiche Geschäftsabschlüsse im Bereich des Outsourcings, d. h. dem Abschluss neuer oder der Erweiterung bestehender Kontraktlogistikbeziehungen.

Des Weiteren sind im Rahmen des Phänomens **Backsourcing von Logistik** mehrere Gründe bekannt, die für die Entscheidung dafür angegeben werden (siehe hierzu ausführlicher in Kapitel 6.1). Unklar hierbei ist, ob einer davon und falls ja welcher Auslöser für eine Backsourcingentscheidung ist. Drodofsky (2017) nimmt an, dass das Vorliegen monetärer Unzufriedenheit aufgrund zu hoher Kosten oder zu niedriger Kosteneinsparungen die Wahrscheinlichkeit einer (Re-)Integrationsprüfung der ausgelagerten Leistungen erhöht.<sup>269</sup> Ebenso sind die nachfolgenden Prozesse im Unternehmen im Rahmen von Reorganisations- und Veränderungsmaßnahmen strittig.

Das Phänomen kann folglich erkannt und hinreichend genau beschreiben werden, um im nachfolgenden Kapitel das Erkenntnisinteresse der vorliegenden Forschungsarbeit zu formulieren.

## 3.2 Definition des Erkenntnisinteresses

Das Phänomen des Backsourcings von Logistik ist in der Praxis zu beobachten. Die Hintergründe hingegen erscheinen noch strittig. Auch die **Einflussfaktoren, die eine Entscheidung für Backsourcing von Logistik fördern**, sowie die im Unternehmen stattfindenden **Entscheidungs- und Reorganisationsprozesse** bleiben unklar.

Das Erkenntnisinteresse der vorliegenden Untersuchung liegt in den **Gründen**, die die Entscheidung für Backsourcing von Logistik in Unternehmen beeinflussen. In diesem Zusammenhang soll ermittelt werden, welche **Rahmenbedingungen** Unternehmen dazu bewegen, ein Modell des Outsourcings zu hinterfragen und sich mit dem Szenario der

---

<sup>268</sup> Siehe hierzu Drodofsky, M. (2017), Beendigungsfälle 7, 9 und 12.

<sup>269</sup> Vgl. Drodofsky, M. (2017, S.111).

Eigenerstellung zuvor ausgelagerter Leistung beschäftigen.<sup>270</sup> Im weiteren Verlauf der Forschung soll herausgearbeitet werden, welchen Prozessen eine **Entscheidungsfindung** für Backsourcing von Logistik folgt und mit welchen **Herausforderungen** die einer solchen Entscheidung zum Backsourcing folgenden **Reorganisations- und Veränderungsprozesse** die Unternehmen konfrontieren. Die vorliegende Arbeit soll im Ergebnis Klarheit darüber verschaffen, in welchen Situationen und warum sich Unternehmen entscheiden, bestimmte Leistungen der Logistik nach dem Outsourcing wieder selbst zu erstellen, wie das Backsourcing in der Praxis durchgeführt wird und welche Hürden im Anschluss einer Entscheidung für Backsourcing von Logistik entstehen. Hierbei sollen insbesondere Situationen und Rahmenbedingungen hervorgehoben werden, um die Entscheidungen eines Unternehmens besser erklären zu können. So soll diese wissenschaftliche Arbeit Anhaltspunkte bieten, die erweiterte oder neuartige wissenschaftliche Perspektiven aufzeigen.<sup>271</sup> Gleichzeitig ist es wünschenswert, dass eine Forschungsarbeit einen Erkenntnisgewinn enthält, der im Vorfeld der Untersuchung derart nicht erwartet wurde, quasi einen Überraschungseffekt bietet.

Es wird erwartet, dass sich auch im Rahmen dieser Untersuchung keine eindeutig benennbaren und uneingeschränkt verallgemeinerbare Ergebnisse zeigen – das Thema Backsourcing von Logistik erscheint dafür zu komplex und vielschichtig. Allerdings besteht die Annahme, dass sich diese Vielschichtigkeit im Rahmen einer qualitativen Datenerhebung und -auswertung zeigen wird und explizit als Ergebnis formuliert werden kann. Hinsichtlich anschließender Reorganisationsprozesse wird vermutet, dass Unternehmen unterschiedliche Herausforderungen bewältigen müssen, wobei – wie im Rahmen vieler Veränderungsprojekte – das Change-Management innerhalb des eigenen Personalstamms eine wesentliche Rolle spielen wird.

Die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit sollen demnach nicht nur theoretisch wissenschaftlich Aufschluss über die definierten Fragestellungen geben, sondern zudem **Praktikern ein besseres Verständnis zum Phänomen des Backsourcings von Logistik** ermöglichen. Im Rahmen einer Befragung von elf Mitarbeitern eines Unternehmens<sup>272</sup> im

---

<sup>270</sup> In der vorliegenden Untersuchung wird bei der Beendigung der Beziehung nicht weiter darauf eingegangen, von welcher Seite die Beendigung getrieben wird oder erfolgt. Im Rahmen der Literaturrecherche finden sich Beispiele und Gründe für beidseitige Beziehungsbeendigungen. Bei der Befragung der vorliegenden Forschung finden sich ausschließlich Beispiele für die Beendigung durch den Auftraggeber. Detailliertere Überlegungen zur Beendigung von Kontraktlogistikbeziehungen finden sich bei Drodofsky, M. (2017, S.85ff).

<sup>271</sup> Vgl. Copley, A. J. (2005, S.149).

<sup>272</sup> Wong, S. F. (2006) führte eine Befragung von elf Mitarbeitern desselben Unternehmens durch, die in unterschiedlichen Positionen und Hierarchieebenen in das Backsourcingprojekt von IT-Infrastruktur und -Services involviert waren. Der Autor scheint somit einen tieferen Einblick in die Unternehmung sowie die Gefühlslage der betroffenen Mitarbeiter erlangt zu haben. Erfahrungswerte mehrerer Unternehmen und für verschiedene Funktionsbereiche bekommt der Leser jedoch nicht.

Jahr 2004, das die IT-Abteilung nach vorherigem Outsourcing wieder in die eigene Organisation eingliedert, beschreibt Wong (2006) den Beitrag seiner Studie wie folgt: „Strategies identified by the case study presented might then serve as exemplary practices for future backsourcing efforts. The implications derived could thus contribute to the existing sourcing research through the examination of an important area that has not been widely addressed.“<sup>273</sup> Nach diesem Verständnis kann auch für die vorliegende Untersuchung festgehalten werden, dass die Ergebnisse Unternehmen Hilfestellung und Anhaltspunkte geben sollen, um die Entscheidung für oder gegen Backsourcing aus verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten, von anderen zu lernen, die bereits ein Backsourcingprojekt abgeschlossen haben und im Zweifelsfall das eigene Backsourcing aufgrund der beschriebenen Erfahrungen anderer Unternehmen besser zu gestalten. Ergänzend zum Erkenntnisinteresse werden in Kapitel 3.3 die Ziele der vorliegenden Forschungsarbeit definiert.

### 3.3 Ziele und Nichtziele der Untersuchung

Bevor in den folgenden Kapiteln die Methoden der qualitativen Datenerhebung eingehender erläutert und auf die vorliegende Arbeit angewendet werden, sollen deren Ziele und Nichtziele erarbeitet werden.

Aufgrund der Vorgespräche sowie einer umfangreichen Literaturrecherche im Bereich des Backsourcings können die folgenden **Ziele der Untersuchung** festgelegt werden:

- **Grundverständnis** über den aktuell untersuchten Anwendungsfall: In diesem Themenbereich soll ein Grundverständnis über den aktuell untersuchten Anwendungsfall erlangt werden. Die Datenerhebung soll Aufschluss geben über gewählte Sourcingmodelle in den betroffenen Bereichen der Logistik sowie die Art der Leistungserfüllung vor und nach dem Backsourcing.
- **Motivation** zum Backsourcing von Logistik: Mithilfe der qualitativen Datenerhebung sollen im vorliegenden Fall Anlässe aufgedeckt werden, die als Anlass zum Überdenken der vorherigen Sourcingstrategie angesehen werden können. Es sollen zudem Motive und Gründe sowie deren Bedeutung für den Entscheidungsprozess ergründet werden. Entschlüsse und Entscheidungsstrukturen sollen nachvollzogen werden können. Hierbei soll insbesondere auch erkundet werden, welche besonderen Voraussetzungen eine Rolle gespielt haben und welche Faktoren auf

---

<sup>273</sup> Wong, S. F. (2006, S.592).

die Entscheidungsfindung wirken (z. B. Umstrukturierungen, Wechsel von Verantwortlichkeiten, Änderung der Unternehmensstrategie und des Markts, Standortfaktoren, Wettbewerbssituation etc.).

- Verständnis über **Entscheidungs- und Reorganisationsprozesse** des Backsourcings von Logistik: Die Untersuchung der Prozesse in der Organisation sowie der Reorganisation nach der Entscheidung zum Backsourcing soll Aufschluss über Herausforderungen, Hindernisse oder Enabler beim Backsourcing von Logistik geben. Darüber hinaus soll der Prozess der Entscheidungsfindung verdeutlicht und die beteiligten Stakeholder (z. B. Initiatoren, die Rollen von Entscheidern, Empfehlern oder Verantwortlichen in Logistikbereichen, beteiligte Mitarbeiter, Geschäftsführung, Vorstand oder externe Berater) ermittelt werden. Zudem soll Klarheit gewonnen werden über den Prozess des Backsourcings – insbesondere im Hinblick auf strukturelle Veränderungen der damit verbundenen Herausforderungen.

Im Rahmen der Zieldefinition der qualitativen Datenerhebung ist insbesondere hervorzuheben, dass das Augenmerk des Forschers auf der Ermittlung detaillierter, subjektiver und individueller Erfahrungen liegt. So sollen anhand von Praxisbeispielen die Erfahrungen ausgewählter Experten aufgenommen werden. Strukturen und Prozesse sollen verstanden werden, um Reaktionen und Ereignisse besser erklären zu können.<sup>274</sup> Einzelfälle sollen auf ihre Besonderheiten hin untersucht werden. Im Rahmen der Datenerhebung soll ein Praxisbeispiel betrachtet werden, um ein detailliertes Verständnis über die Situation eines Unternehmens sowie dessen Handlungen zu erlangen. Die Wahrnehmungen einzelner Experten sowie deren Einschätzungen sollen ermittelt werden. Es sollen die Fragen ‚Wie?‘ und ‚Warum?‘ jeweils im vorliegenden Kontext beantwortet werden. Ein theoretisches Ziel der vorliegenden Arbeit liegt darin, das Verständnis über das beobachtete Phänomen herzustellen und Unterschiede zu verdeutlichen. Ein praktisches Ziel liegt schließlich darin, Menschen oder Unternehmen, die sich in vergleichbaren Situationen befinden, mit Verständnis und möglichen Handlungsoptionen zu unterstützen.<sup>275</sup>

Durch die vorliegende Arbeit soll die Generierung von Theorie<sup>276</sup> erfolgen. „Die Theoriebildung ist so anzulegen, dass die Möglichkeit besteht, Neues zu entdecken und theoretische Vorannahmen des Forschers infrage zu stellen bzw. zu modifizieren. Die

---

<sup>274</sup> Vgl. hierzu auch Cropley, A. J. (2005, S.12f).

<sup>275</sup> Vgl. Cropley, A. J. (2005, S.13).

<sup>276</sup> Die Generierung von Theorie soll an dieser Stelle als Aufstellen theoretischer Propositionen für einen definierten Anwendungsbereich auf Basis der zugrunde liegenden Daten und deren systematischer Auswertung verstanden werden.

Theorien sollten dicht an den Daten (z. B. den subjektiven Sicht- und Handlungsweisen der untersuchten Subjekte) und auf Basis systematischer Datenanalyse entwickelt werden.“<sup>277</sup> Die sich entwickelnde systematische Analyse erlaubt es dem Forscher, Theorie zu verfassen, Einschätzungen abzugeben und präzise Beschreibungen zur Verfügung zu stellen.<sup>278</sup> Der Leser soll anhand der strukturierten Vorgehensweise – beispielsweise dem Gebrauch eines kodifizierenden Verfahrens der Datenanalyse sowie der schrittweisen Kumulierung von Inhalten – die Generierung der Theorie nachvollziehen können. Die Theorie sollte verständlich sein für Laien und in der Materie Erfahrene sowie brauchbare Handlungsempfehlungen aufzeigen. Deren Verständnis sowie deren Anwendbarkeit für Praktiker untermauert deren Glaubwürdigkeit.

Der Schritt der Überführung der Theorie in die Praxis obliegt dem Leser, der die Inhalte verstehen soll und entscheidet, welche Relevanz sie für seine eigene Situation haben. Nach dieser Prämisse soll in der vorliegenden Arbeit systematisch Theorie generiert werden, die für den Rezipienten nachvollziehbar und glaubwürdig erscheint. Leser in ähnlichen Situationen – beispielsweise vor oder nach der Entscheidung zum Backsourcing – sollen sich mit den Inhalten identifizieren und eigenständig Optionen für das eigene Handeln ableiten können. Ohne konkrete Vorgaben machen zu müssen, soll der Rezipient in der Lage sein, die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit zu verwerten und ein besseres Verständnis für die eigene Situation zu erlangen. Konkrete Handlungsmöglichkeiten in bestimmten Situationen können nicht aufgezeigt werden; vielmehr steht das Verständnis von Wirkungszusammenhängen und Vorgehensweisen sowie die Generierung von Theorie im Vordergrund. Dennoch soll die vorliegende Arbeit Praktikern die Möglichkeit bieten, sich in der eigenen Situation besser zurechtzufinden und anhand der Praxisbeispiele und Hypothesen Hilfestellung zu erhalten. Wissenschaftlern kann die vorliegende Arbeit als Basis für Anschlussforschung dienen (siehe hierzu auch Kapitel 9.4).

Insgesamt ist hervorzuheben, dass mit ‚Generierung von Theorie‘ nicht gemeint ist, eine allgemeingültige und vollständige Theorie zu erstellen. Vielmehr sollen für einen definierten Anwendungsbereich Thesen oder **Propositionen** auf Basis der zugrunde liegenden Daten und deren systematischer Auswertung **abgeleitet werden**.<sup>279</sup> Diese Propositionen sollen mittels Komplexitätsreduktion<sup>280</sup> und Verallgemeinerung der Inhalte im Rahmen eines

---

<sup>277</sup> Steinke, I. (2003, S.328).

<sup>278</sup> Vgl. Glaser, B. G., Strauss, A. L. (2010, S.239).

<sup>279</sup> Vgl. auch Cropley, A. J. (2005, S.123).

<sup>280</sup> Vgl. auch Groeben, N., Rustemeyer, R. (2002, S.243).

definierten Feldes Aufschluss über den Forschungsbereich geben, erste Hilfestellung im Alltag Betroffener bieten sowie Ausgangspunkt für mögliche Anschlussforschung sein.

Um den Umfang der Datenerhebung im vorliegenden Fall zu begrenzen und den Fokus auf den oben definierten Zielen zu behalten, verfolgt die Datenerhebung explizit **nicht die folgenden Ziele:**

- Abbildung der Entwicklung von Logistikfunktionen in Unternehmen im Längsschnitt: Sofern sich die Untersuchung eines Einzelfalls auf einen bestimmten Anwendungsfall bzw. auf bestimmte Logistikfunktionen beschränkt, so sollen diese nicht ausgiebig in der historischen Entwicklung betrachtet werden. Zwar ist ein Grundverständnis über den Anwendungsfall erforderlich, um bspw. ein Backsourcing zu identifizieren und die Hintergründe zu begreifen. Allerdings sollen keine Analysen folgen, in welchen Bereichen ein Backsourcing sinnvoll erscheinen kann oder nicht – je nach der historischen Entwicklung der Sourcingstrategien.
- Grundlage für quantitativ repräsentative Auswertungen: Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit der qualitativen Untersuchung des Phänomens Backsourcing. Hierbei soll das Augenmerk auf einzelne Unternehmen sowie deren Erfahrungen gelegt werden. Es ist nicht Ziel, eine repräsentative Grundgesamtheit an Unternehmen ausfindig zu machen, Daten zu erheben und quantitative Analysen durchzuführen. Das Fokus der Arbeit liegt auf der Entwicklung von Theorie sowie einem Grundverständnis der relevanten Konstrukte.

Nach der Definition der Ziele und Nichtziele der vorliegenden Arbeit soll im Folgenden das methodische Vorgehen erläutert werden.

## 4 Herleitung der Forschungsleitfrage

Im vorliegenden Kapitel soll der Forschungsbedarf basierend auf den bisherigen Erkenntnissen abgeleitet sowie die Leitfrage der Forschung formuliert werden. Für eine unvoreingenommene Forschung wäre die vollkommene inhaltliche Neutralität und Unbefangenheit des Forschers wünschenswert. Nur in diesem Fall ließe sich dieser objektiv vom Datenmaterial überraschen und könnte seine Ableitungen und Interpretationen absolut wertneutral erstellen. Dieser Anspruch erscheint in der Forschungspraxis jedoch unrealistisch, da der Forscher in der Regel über Vorwissen und Neugier, eventuell sogar bereits über ein konkretes Erkenntnisinteresse verfügt. Er wird sich im Vorfeld der Forschungsarbeit bereits mit dem Thema beschäftigt haben – in gewisser Weise ist das schon für die Identifikation einer Forschungslücke sowie die Formulierung eines Forschungsthemas notwendig. „Ein weiteres Kennzeichen qualitativer Forschung ist, dass die Reflexivität des Forschers über sein Handeln und seine Wahrnehmungen im untersuchten Feld als ein wesentlicher Teil der Erkenntnis und nicht als eine zu kontrollierende bzw. auszuschaltende Störquelle verstanden wird [...]“<sup>281</sup> Daraus folgt, dass vorab durchaus Vorwissen, Vermutungen oder Hypothesen bestehen können. Um wissenschaftliche Forschung zu betreiben, bedarf es ein bestimmtes Grundwissen der Thematik. Die persönlichen Erfahrungen des Forschers mit dem Untersuchungsgegenstand, die Vertrautheit mit der entsprechenden Fachliteratur<sup>282</sup> sowie die mit Einzelfällen im Untersuchungsgegenstand eine günstige Ausgangsposition für die erfolgreiche Forschung dar.<sup>283</sup> Hierzu zählen auch das Lesen einschlägiger Literatur, z. B. Fachpublikationen<sup>284</sup>, sowie eine vorgelagerte Dokumentenanalyse oder Vorab-Befragungen. Neben der Datenbankrecherche wurde auf **Verbände** als Informationsquelle

---

<sup>281</sup> Flick, U., von Kardoff, E., Steinke, I. (2003, S.23).

<sup>282</sup> Im vorliegenden Fall wurden die folgenden Plattformen zur Recherche von Fachliteratur verwendet: Google Scholar, EBSCO, ResearchGate. Im Rahmen der systematischen Analyse wurde der Fokus auf die folgenden Magazine gelegt: International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Business Logistics, Journal of Outsourcing & Organizational Information Management sowie Strategic Outsourcing.

<sup>283</sup> Vgl. Cropley, A. J. (2005, S.132).

<sup>284</sup> Vgl. Böhm, A. (2003, S.476).



zurückgegriffen. Hierbei wurde insbesondere auf Informationsmaterial der *Bundesvereinigung Logistik e. V.*<sup>285</sup> (kurz: BVL) sowie des *Vereins Deutscher Ingenieure*<sup>286</sup> (kurz: VDI) zugegriffen.

So sollen in den nachfolgenden Kapiteln die Ergebnisse der Recherche aufgezeigt und dafür genutzt werden die Forschungsleitfrage zu definieren. Hierfür wird im ersten Schritt kurz zusammengefasst, dass sich Unternehmen mit dem Outsourcing von Leistungen an externe Dienstleister beschäftigen. Ebenso wird die Motivation dargelegt, aus der Unternehmen diese Sourcingstrategie verfolgen. Nachfolgend wird basierend auf aktueller Literatur und Forschung dargestellt, welche Risiken das Konzept des Outsourcings für Unternehmen birgt und welche Erfahrungen sie damit haben. Schließlich wird das Konzept des Backsourcings erläutert und der Forschungsbedarf auf dem Themengebiet des Backsourcings von Logistik formuliert. Anhand des Vorwissens, des Erkenntnisinteresses sowie des Forschungsbedarfs wird schließlich die Kernfrage der vorliegenden Forschung – die Forschungsleitfrage – abgeleitet.

## 4.1 Motivation zum Outsourcing

Large (2012) betont, dass eine Planung, Steuerung und Ausführung von Transferprozessen fest im menschlichen Handeln verankert sei.<sup>287</sup> Daher erscheine es ebenso schlüssig, dass sich Menschen mit der Frage beschäftigen, wie eben diese Transferprozesse am besten geplant, gesteuert und ausgeführt werden können. Der Lösungsraum dieser Frage beinhaltet nicht ausschließlich das Wie, sondern darüber hinaus auch den Akteur, durch den Prozesse ausgeführt werden. Die Entscheidung zum Sourcing i. S. v. Make or Buy, d. h. der Frage nach Selbsterstellung oder Fremdbezug, ist daher eng mit diesen Überlegungen verbunden. Das Wachstum des weltweiten Markts für Outsourcing wird anhand des Jahresumsatzes in verschiedenen Quellen geschätzt: für das Jahr 1990 auf ein

---

<sup>285</sup> Die Bundesvereinigung Logistik e. V. versteht sich als internationales Expertennetzwerk mit über 11 000 Mitgliedern aus Logistik und Supply-Chain-Management. Mit über 40 nationalen und internationalen Regionalgruppen werden jährlich über 300 Veranstaltungen organisiert, in denen sich Experten und Logistikbegeisterte austauschen können. Das Netzwerk sieht eine wesentliche Aufgabe darin, die Wichtigkeit und Bedeutung von Logistik und Supply-Chain-Management hervorzuheben sowie eine neutrale Plattform zum Austausch bereitzustellen. Weitere Informationen sind unter [www.bvl.de](http://www.bvl.de) abrufbar.

<sup>286</sup> Der Verein Deutscher Ingenieure e. V. stellt ein Netzwerk aus Ingenieuren und Naturwissenschaftlern dar, um in fachlichen und beruflichen Belangen zu unterstützen. Der Verein sieht sich als Wegbereiter für moderne sowie nachhaltige Technologien und bietet Unterstützung in Form von fachlicher Expertise und Wissenstransfer sowie der Bereitstellung von Industrienormen und -richtlinien. Weitere Informationen sind unter [www.vdi.de](http://www.vdi.de) abrufbar.

<sup>287</sup> Vgl. Large, R. (2012, S.6).

Volumen von neun Milliarden US-Dollar<sup>288</sup>, für 2002 auf 184 Milliarden US-Dollar<sup>289</sup> und für 2008 auf 256 Milliarden US-Dollar.<sup>290</sup>

Im vorliegenden Kapitel soll erläutert werden, welche Motivation<sup>291</sup> Unternehmen treibt, Prozesse von einem externen Dienstleister erfüllen zu lassen, d. h. sich für ein Konzept des Outsourcings zu entscheiden.

Ein möglicher erster Grund dafür, Austauschbeziehungen mit anderen Unternehmen einzugehen, ist die Abhängigkeit von externen Ressourcen oder Know-how. Der **Ressourcenabhängigkeitsansatz** nach Pfeffer und Salancik (1978) behandelt die Abhängigkeit einer Organisation von externen Ressourcen als zentrales Problem.<sup>292</sup> Zur eigenen Leistungserstellung benötigt ein Unternehmen dieser Theorie zufolge Ressourcen, über die es selbst nicht verfügt.<sup>293</sup> Aus diesem Grund müssen Austauschbeziehungen mit anderen Wirtschaftsbetrieben eingegangen werden, die zu interorganisationaler Abhängigkeit führen können. Der Grad zwischen einem reinen Leistungsaustausch und Ressourcenabhängigkeit wird durch verschiedene Faktoren beeinflusst: Bedeutung der Ressource für die eigene Organisation sowie weitere Anbieter einer Ressource, die als Substitut genutzt werden können. Befindet sich ein Betrieb in Ressourcenabhängigkeit, kann dies Auswirkungen auf sein unternehmerisches Handeln haben. So können die Effizienz des Leistungsvollzugs gemindert sowie Planungsprozesse gestört werden. Aus diesem Grund versucht der Ressourcenabhängigkeitsansatz Verhalten von Unternehmen zu erklären, um Ressourcenabhängigkeit zu vermindern. So können Organisationen interne Vorkehrungen, bspw. Flexibilisierung oder das Vorhalten von Beständen, treffen oder interorganisationale Verbindungen, wie Kooperationen, langfristige Verträge oder Joint Ventures, eingehen. Während Flexibilisierung und das Vorhalten von Beständen die Ressourcenabhängigkeit kurz- bis mittelfristig konfrontieren, sollen externe Vorkehrungen mittel- bis langfristige wirken. So sind Organisationen in der Lage, langfristige Ressourcenengpässe im Rahmen einer Kunden-Lieferanten-Beziehung durch Unternehmensfusionen aufzulösen.<sup>294</sup> Durch Joint Ventures und langfristige Verträge können Abhängigkeiten mittelfristig verbessert werden.

---

<sup>288</sup> Vgl. Veltri, N. F., Saunders, C. S., Kavan, C. B. (2008, S.51).

<sup>289</sup> Vgl. Lin, C. et al. (2007, S.29).

<sup>290</sup> Vgl. Lin, C. et al. (2007, S.29) sowie Veltri, N. F., Saunders, C. S., Kavan, C. B. (2008, S.51).

<sup>291</sup> Ein detailliertes Verständnis zur Verwendung des Begriffs Motivation in der vorliegenden Arbeit findet sich in Kapitel 2.3.

<sup>292</sup> Siehe hierzu Pfeffer, J., Salancik, G. R. (1978).

<sup>293</sup> Vgl. Casciaro, T., Piskorski, J. M. (2005, S.167ff).

<sup>294</sup> Vgl. Casciaro, T., Piskorski, J. M. (2005, S.167).

Casciaro und Piskorski (2005) erweitern die Perspektive des Ressourcenabhängigkeitsansatzes nach Pfeffer und Salancik (1978), indem sie das Konstrukt der Abhängigkeit (engl.: Interdependence) aufgliedern in Ressourcenabhängigkeit (engl.: Resource Dependence), ungleiche Machtverhältnisse (engl.: Power Imbalance) und gemeinsame Abhängigkeiten (engl.: Mutual Dependence).<sup>295</sup> Nach Ansicht der Autoren befähigt diese Erweiterung den klassischen Ressourcenabhängigkeitsansatz, praxisnähere Erklärungen für interorganisationales Verhalten zu finden. McIvor (2009) untersucht, inwiefern die Ressourcenposition eines Unternehmens sowie die Gefahr von Opportunismus die Entscheidung zum Outsourcing oder Insourcing beeinflussen.<sup>296</sup> Insbesondere in zwei Fällen sind die Ergebnisse unter Berücksichtigung eines ressourcenbasierten Ansatzes und der Transaktionskostentheorie eindeutig: Befindet sich ein Unternehmen in einer überlegenen Ressourcenposition und besteht eine hohe Gefahr opportunistischen Verhaltens, soll die Leistung selbst erstellt werden.<sup>297</sup> Befindet sich ein Unternehmen in einer schwachen Ressourcenposition und besteht lediglich eine geringe Gefahr von opportunistischem Verhalten, soll die Leistung fremd vergeben werden.

Im Rahmen des Ressourcenabhängigkeitsansatzes geht es um die notwendige Beschaffung externer, im eigenen Unternehmen nicht vorhandener Ressourcen und die damit verbundenen Handlungsoptionen von Betrieben, um mit Ressourcenabhängigkeit umzugehen. Obwohl der Vollständigkeit halber teilweise von ‚goods and services‘ die Rede ist, behandeln die Theorien überwiegend den Fall extern benötigter Güter. Ein zentraler Aspekt dieses Ansatzes liegt demnach darin, dass Unternehmen Austauschbeziehungen mit anderen Organisationen eingehen. Der Fokus der vorliegenden Arbeit liegt auf der Untersuchung der Motivation zur Beendigung einer bestehenden Outsourcingbeziehung sowie der folgenden (Re-)Integration der Leistungserstellung in den eigenen Wirtschaftsbetrieb. Es gilt in der vorliegenden Arbeit herauszufinden, warum sich Unternehmen für die (Re-)Integration zuvor ausgelagerter Leistungen entscheiden, anstatt die Leistungserbringung bei einem externen Dienstleister zu belassen. Die Anwendbarkeit der Theorie auf die vorliegende Arbeit beschränkt sich demnach auf den Aspekt der Motivation zum Outsourcing. Für die Untersuchung der Gründe zum Backsourcing von Logistik sowie der anschließenden Reorganisationsprozesse soll sie lediglich eine untergeordnete Rolle einnehmen.

---

<sup>295</sup> Ebd.

<sup>296</sup> Vgl. McIvor, R. (2009).

<sup>297</sup> Vgl. ebd., S.61.

Kremic, Rom und Tukul (2006) teilen die Gründe für Outsourcing in drei Kategorien ein: „There are three major categories of motivation for outsourcing: cost, strategy and politics.“<sup>298</sup> Duhamel und Quélin (2003) haben weitere Gründe konsolidiert, welche unterschiedlichen Unternehmensfunktionen zur Auslagerung der Leistungserstellung motivieren (siehe Abbildung 12). Weitere Gründe für Outsourcing finden sich in Tabelle 1.

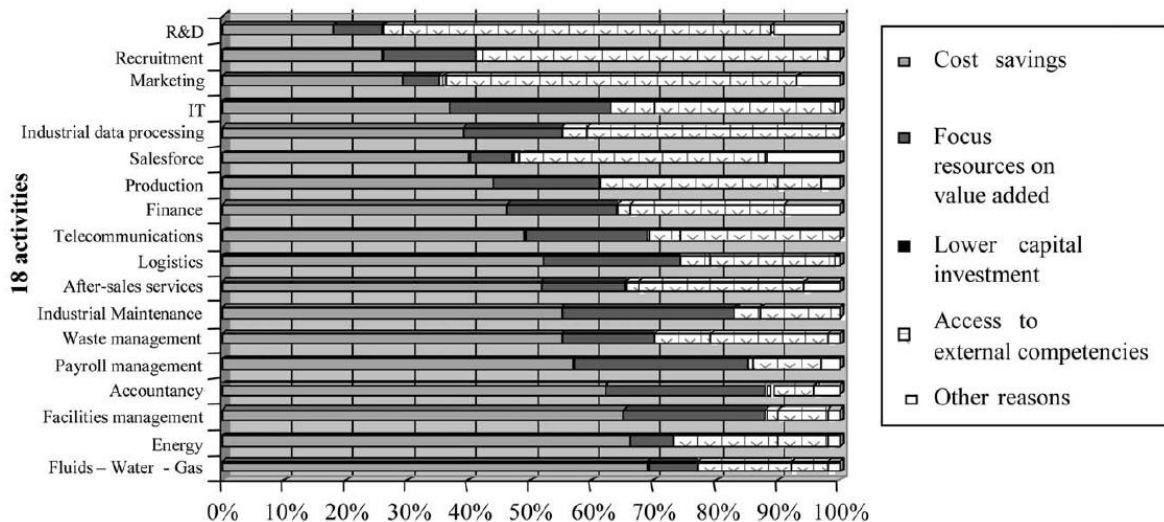


Abbildung 12: Gründe für die Entscheidung zum Outsourcing nach Unternehmensfunktion<sup>299</sup>

Als **Hauptgründe für ein Outsourcing** werden hierbei das Streben nach Kosteneinsparungen (engl.: Cost savings), der Fokus eigener Ressourcen auf wertschöpfende Tätigkeiten (engl.: Focus resources on value added [services]), die Reduktion gebundenen Kapitals und von Investitionen (engl.: Lower capital investment; wobei in diesem Zusammenhang insbesondere die Senkung hoher, teilweise irreversibler Investitionen genannt wird), der Zugang zu externer Expertise (engl.: Access to external competencies) sowie andere Gründe (engl.: Other reasons) genannt. Alexander und Young (1996) nennen das Ziel der Variabilisierung fixer Kosten durch Outsourcing.<sup>300</sup>

<sup>298</sup> Kremic, T., Rom, W.O., Tukul, O.I. (2006, S.468). Hätönen, J., Eriksson, T. (2009) betrachten die Entwicklung des Outsourcings im Zeitverlauf und erkennen hierbei eine Veränderung der Motive: Von der Kostenreduktion über Prozessverbesserung hin zu Kollaborations- und Transformationsansätzen.

<sup>299</sup> Quelle: Duhamel, F., Quélin, B. (2003, S.656).

<sup>300</sup> Vgl. Alexander, M., Young, D. (1996).

Im Ergebnis zeigt Abbildung 12, dass im Bereich der Logistik das Hauptmotiv<sup>301</sup> für Outsourcing mit über 50 Prozent in der Reduktion von Kosten liegt.<sup>302</sup> Darüber hinaus spielen die Nutzung externer Expertise mit über 25 Prozent sowie der Fokus auf wertschöpfende Tätigkeiten mit über 20 Prozent eine Rolle. Dasselbe Erkenntnis teilt auch Drauz (2014) und beschreibt die Reduktion operativer Kosten, von Kapitalinvestitionen sowie eine bessere Messbarkeit von Kosten als Gründe für Outsourcing im produktionsintensiven Automobilbereich.<sup>303</sup>

Im Bereich des Outsourcings von IT-Infrastruktur und -Services werden die in Abbildung 12 genannten Hauptgründe darüber hinaus um den Fokus auf Kernkompetenzen, die Erhöhung von Flexibilität sowie das Streben nach höherer Qualität der Leistungserfüllung und die bessere Kontrolle erweitert.<sup>304</sup>

Neben der Analyse möglicher Gründe für das Eingehen einer Outsourcingbeziehung in unterschiedlichen Unternehmensbereichen haben Duhamel und Quélin (2003) einen Prozess zur Evaluation und Vorbereitung eines Outsourcingvorhabens entwickelt. Dieser Prozessvorschlag, mit dessen Hilfe Unternehmen die Rahmenbedingungen für ein Outsourcing erarbeiten können, ist in Abbildung 13 abgebildet.

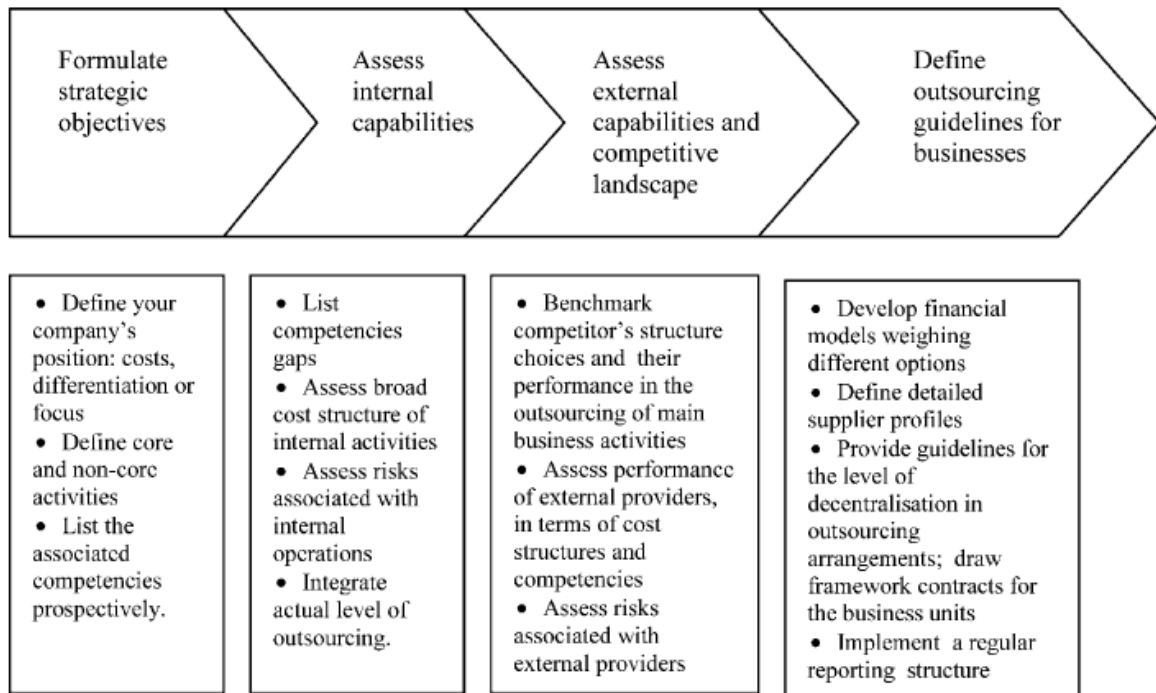
---

<sup>301</sup> Zum detaillierten Verständnis des Begriffs Motiv in der vorliegenden Arbeit siehe Kapitel 2.3.

<sup>302</sup> Siehe hierzu auch Lambert, D.M., Emmelhainz, M.A., Gardner, J.T. (1999, S.172), Wilding, Juriado (2004, S.642), Wrobel, H., Klaus, P. (2009, S.2), Juntunen, J., Grant, D.B., Juga, J. (2010, S.219) und Kremic, T., Tukul, O.I., Rom, W.O. (2006) sowie Drodofsky, M. (2017, S.111), der ebenfalls festhält, dass zu hoch empfundene Kosten einen stark beziehungsbelastenden Faktor darstellen.

<sup>303</sup> Vgl. Drauz, R. (2014, S.347).

<sup>304</sup> Vgl. Duhamel, F., Quélin, B. (2003, S.649) und Hoffmann, T. (2002).



**Abbildung 13:** Möglicher Prozess zur Entwicklung von Rahmenbedingungen für Outsourcing<sup>305</sup>

Die Abfolge an Aufgaben umfasst vier Schritte, die im Folgenden näher erläutert werden sollen:<sup>306</sup>

**1. Formulierung der strategischen Zielsetzung** des Unternehmens

Die strategische Position des Unternehmens wird unter Einbezug unterschiedlicher interner Abteilungen und Funktionen entwickelt. Hierzu zählt unter anderem die Definition der Kernkompetenzen sowie der Merkmale, mit denen sich das Unternehmen am Markt differenzieren möchte. Des Weiteren soll aufgelistet werden, welche Kompetenzen notwendig sind, um die strategischen Ziele zu erreichen.

**2. Evaluation der internen Fähigkeiten** zur Leistungserstellung

Nachdem die benötigten Kompetenzen aufgelistet wurden, wird analysiert, welche davon im eigenen Unternehmen vorhanden sind. Hierbei wird ebenso betrachtet, welche Flexibilität im Betrieb zur Nutzung oder Entwicklung von Kompetenzen

<sup>305</sup> Quelle: Entnommen aus Duhamel, F., Quélin, B. (2003, S.658).

<sup>306</sup> Vgl. ebd.

vorhanden ist.<sup>307</sup> Darüber hinaus müssen die Kostenstrukturen für Aktivitäten im Rahmen der internen Leistungserstellung transparent gemacht werden. Die Offenlegung der Kosten interner Leistungserstellung gewinnt insbesondere an Bedeutung, da nach Auffassung der Autoren interne Einheiten von Unternehmen dazu tendieren, Leistungen trotz ungünstiger Kostenstruktur weiterhin selbst zu erstellen. Eine weitere Perspektive der Kostenbetrachtung stellt die Entwicklung von Kostenverbesserungspotenzialen in der Zukunft dar.

### 3. **Evaluation der externen Fähigkeiten** zur Leistungserstellung sowie der Wettbewerbssituation

Neben der Evaluation der internen Kompetenzen zur Leistungserfüllung wird ebenso untersucht, inwiefern externe Dienstleistungsunternehmen in der Lage sind, die erforderlichen Kompetenzen beizusteuern. Dafür erfolgt eine Analyse der potenziellen externen Leistungserbringer für eine Outsourcingoption. In diesem Zuge werden sowohl die Chancen als auch die Risiken der externen Leistungserstellung evaluiert. Sofern die eigene Supply Chain bereits an die individuellen Bedürfnisse des Unternehmens angepasst ist, kann es eine Herausforderung sein, einen Logistikdienstleister zu finden, welcher die Prozesse ebenso individualisiert umsetzt.<sup>308</sup>

Hierbei definieren die Autoren Anforderungen, die Dienstleister erfüllen müssen, um für eine zukünftige Zusammenarbeit in Betracht gezogen zu werden.<sup>309</sup> So muss ein solcher über eine kritische Unternehmensgröße verfügen und bereit sein, eine verbindliche Zusage für die Zusammenarbeit zu geben. Des Weiteren müssen die Möglichkeiten vorhanden sein, um eventuell notwendige Investitionen zur Leistungserfüllung zu tätigen – um die Leistungserfüllung zu Beginn des Outsourcings, aber auch in der zukünftigen Entwicklung zu gewährleisten. Im Rahmen der Vertragsgestaltung muss der Dienstleister über Know-how und Expertise verfügen, um die zu erbringende Leistung mitsamt den notwendigen Rahmenbedingungen hinreichend genau zu beschreiben und auf Risiken hinzuweisen. Zudem sollten dem Kunden Know-how zur Leistungserstellung sowie die dahinter liegende Kostenstruktur transparent gemacht werden. Inwiefern dieser letzte Aspekt in der Praxis umsetzbar ist, bleibt offen.

---

<sup>307</sup> Siehe hierzu auch McIvor, R. (2009), der die Bedeutung von Betriebsmanagementkonzepten, Performancemanagement, Strategieentwicklung sowie die Fähigkeiten zur Optimierung und Prozessgestaltung im Zusammenhang mit dem Outsourcing hervorhebt.

<sup>308</sup> Vgl. Bolumole, Y. A. (2001, S18).

<sup>309</sup> Vgl. hierzu detaillierter Duhamel, F., Quélin, B. (2003, S.659).

Neben der unabhängigen Analyse der am Markt tätigen Dienstleister für die erforderlichen Kompetenzen wird ebenso versucht zu ermitteln, in welchen Bereichen Mitbewerber externe Dienstleister zur Leistungserfüllung hinzuziehen.

#### 4. Definition der Rahmenbedingungen für das Outsourcing

Im letzten Schritt des Prozesses werden die möglichen Optionen der Leistungserstellung aus der betriebswirtschaftlichen Perspektive gegenübergestellt. Hierbei stellt die transparente Veranschaulichung der Kostenstrukturen einen wesentlichen Bestandteil dar.

Es werden darüber hinaus detaillierte Profile der möglichen Dienstleistungsunternehmen erstellt, um diese ebenso bewerten und vergleichen zu können.

Neben den bisherigen Überlegungen wird zudem ein denkbarer Rahmen definiert, in dem Leistungen extern erfüllt werden dürfen. Hierbei spielt auch der Aspekt des Behaltens oder Abgebens von Kontrolle und Know-how eine relevante Rolle.

Sofern eine mögliche Option zum Outsourcing umgesetzt werden soll, muss schließlich festgelegt werden, in welchem Rahmen und mit welchem Inhalt eine Reportingstruktur aufgesetzt wird, um die Leistungserstellung nachhaltig zu kontrollieren.

## 4.2 Erfahrungen und Risiken des Outsourcings

Nachdem nun die Motivation von Unternehmen betrachtet wurde, Outsourcingbeziehungen mit externen Dienstleistern einzugehen, soll im Folgenden untersucht werden, in welchen Bereichen Wirtschaftsbetriebe Leistungen extern vergeben und welche Erfahrungen kommuniziert werden. Duhamel und Quélin (2003) stellen fest, dass Outsourcingvorhaben generell an Komplexität und die Zahl der involvierten Geschäftsbereiche zunehmen.<sup>310</sup> Unternehmen tendieren weiterhin verstärkt dazu, komplexere Geschäftsprozesse auszulagern, die unter Umständen auch zum Wachstum des eigenen Betriebs beitragen. Hierbei lässt sich die Komplexität anhand mehrerer Kriterien festmachen: Sofern Outsourcingprojekte zentral durch das Headquarter eines Unternehmens gesteuert werden, steigt die Anzahl involvierter Stakeholder. Die Entscheidungskriterien gehen hierbei weit über eine reine Kostenbetrachtung hinaus. Abhängig von den ausgelagerten Prozessen steigt die

---

<sup>310</sup> Vgl. Duhamel, F., Quélin, B. (2003, S.649).



Komplexität des Vertragswerks sowie der Kennzahlen für Reporting und Performance-messung. Infolgedessen beschreiben die Autoren steigende Aufwände und Kosten im Rahmen der Anbahnung, Ausgestaltung und Implementierung einer Outsourcing-  
beziehung.<sup>311</sup> Doch gerade im Aspekt der Komplexität liegt in der Praxis ein Treiber für  
Kosten, welche zur Beendigung einer Kontraktlogistikbeziehung führen können.<sup>312</sup> Zum  
einen reduzieren komplexe Anforderungen an die zu erstellende Leistung die Anzahl der  
potenziellen Dienstleister<sup>313</sup>; zum anderen können sie die Notwendigkeit spezifischer  
Investitionen und Fähigkeiten fördern<sup>314</sup>.

Im Zuge einer Untersuchung<sup>315</sup> haben Duhamel, Quelin (2003) ausgewertet, in welchen  
Unternehmensbereichen Leistungen fremd bezogen wurden und zu welchem Grad.  
Abbildung 14 gibt eine Übersicht über die Bereiche, in denen externe Dienstleister zur  
Leistungserfüllung genutzt wurden, sowie über die Intensität – das heißt wie viel der zu  
erfüllenden Leistung eines Bereichs an Dienstleister vergeben wurde. Den höchsten Grad  
an Outsourcing wiesen die Bereiche des Abfallmanagements und der Telekommunikation  
auf, wobei mehr als ca. 70 Prozent der befragten Unternehmen Dienste externer Anbieter  
in Anspruch nehmen. In den Bereichen Finanzwesen sowie Marketing, Vertrieb und  
Account-Management hingegen erfüllt der Großteil der Unternehmen die benötigte  
Leistung selbst. Hier greifen nur ca. 10 bis 15 Prozent der Unternehmen auf die Expertise  
externer Dienstleister zurück. Im Bereich der Logistik findet Outsourcing in ca. zwei Dritteln  
der betrachteten Organisationen statt. Hierbei werden Logistikfunktionen zu mehr als 40  
Prozent partiell und zu ca. 20 Prozent überwiegend extern erfüllt.

---

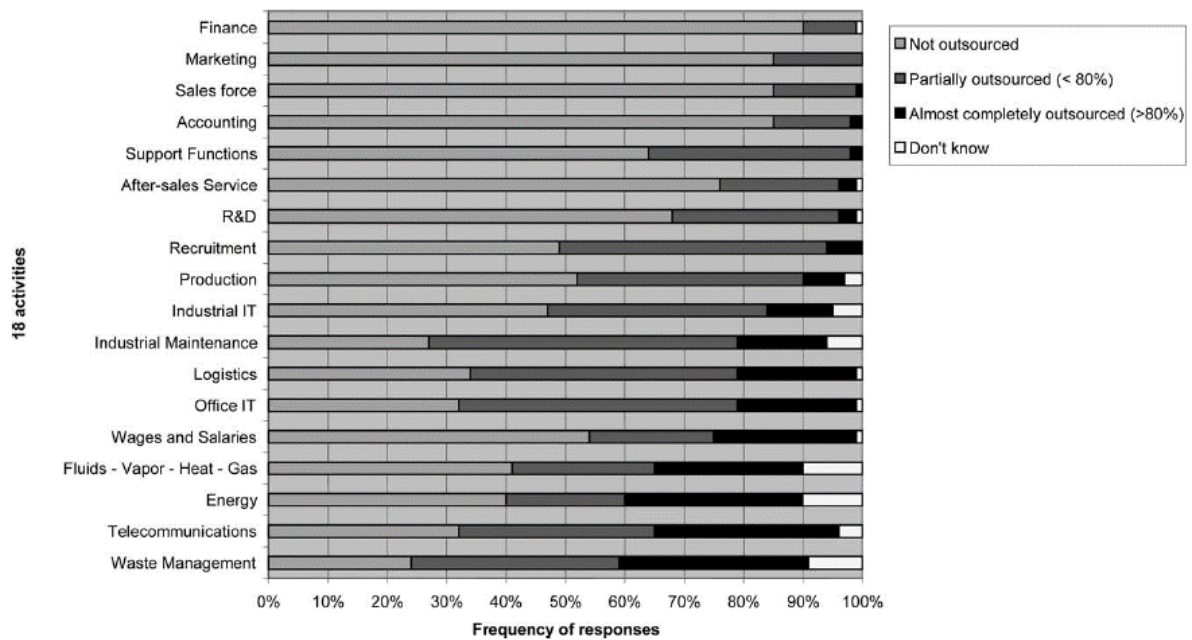
<sup>311</sup> Vgl. ebd.

<sup>312</sup> Vgl. Drodofsky, M. (2017, S.103).

<sup>313</sup> Vgl. Wendelin, R. (2002, S.3).

<sup>314</sup> Vgl. Large, R. (2011), Large, R., Kramer, N., Hartmann, R.K. (2011), Manning, S., Lewin, A.Y., Schuerch, M. (2011).

<sup>315</sup> Die Untersuchung von Duhamel, F., Quélin, B. (2003) erfolgte hierbei in zwei Schritten: Im ersten Schritt wurde eine qualitative Untersuchung von Dezember 2001 bis März 2002 mit Interviewbefragung von 25 Mitarbeitern aus 20 europäischen Unternehmen durchgeführt. Im Anschluss daran wurde im Jahr 2002 ein Fragebogen erstellt und an europäische Unternehmen gesendet. Im Resultat wurden 180 beantwortete Fragebögen ausgewertet.



**Abbildung 14:** Intensität von Outsourcing in verschiedenen Unternehmensbereichen<sup>316</sup>

Auf das Vorhandensein einer großen Variantenvielfalt von Outsourcingbeziehungen sowie die Menge der betroffenen Unternehmensbereiche wurde bereits eingegangen. Im Folgenden soll das Augenmerk auf Berichten von Erfahrungen liegen, die Unternehmen mit der Auslagerung von Funktionen an externe Dienstleister gemacht haben. Duhamel und Quélin (2003) heben hervor, dass sich Unternehmen zunehmend mit Risiken des Outsourcings beschäftigen müssten – insbesondere, wenn die Komplexität der Outsourcingbeziehungen und die strategische Bedeutung der Leistungserbringung für sie wächst. Ebenso stellt die Zielsetzung, die im Vorfeld eines Outsourcingvorhabens definiert wurde, einen weiteren Risikofaktor dar. Sich wandelnde interne oder externe Rahmenbedingungen oder das Voranschreiten technologischen Fortschritts können die Zielsetzung des Outsourcings verändern oder Auswirkungen auf zuvor aus einem anderen Blickwinkel bewertete Kennzahlen haben.<sup>317</sup>

Wong (2006) beschreibt folgendes Szenario: Ein Unternehmen schließt einen Vertrag zum Outsourcing ab, überträgt Operationen an einen externen Dienstleister und baut Anlagen sowie Personal im betroffenen Unternehmensbereich ab.<sup>318</sup> Nach einiger Zeit, jedoch während der Laufzeit des Vertrags, ergeben sich Veränderungen im Unternehmensumfeld

<sup>316</sup> Quelle: Duhamel, F., Quélin, B. (2003, S.53).

<sup>317</sup> Vgl. Duhamel, F., Quélin, B. (2003, S.649f).

<sup>318</sup> Vgl. Wong, S. F. (2006, S.591).

oder im Betrieb. Gegebenenfalls erfüllen sich die Erwartungen an das Outsourcing oder den Dienstleister nicht. Diese Erwartungslücke äußert sich beispielsweise in den Kosten oder der Serviceleistung. Wong (2006) beschreibt außerdem, dass – so unangenehm die Folgen für alle involvierten Parteien auch sein können – dieses Szenario oftmals während der Anbahnung und Umsetzung einer Outsourcingbeziehung nur ungenügend betrachtet werde. Beardsell (2010) bestätigt hierzu: „Since back sourcing typically represents a decision to end an existing outsourcing relationship and to bring outsourced [...] [functions] back in-house, such a shift can be understood as a result of dissatisfaction in the outsourcing engagement.“<sup>319</sup> Auch Nujen, Halse und Solli-Saether (2005) beobachten eine steigende Anzahl an wissenschaftlichen Untersuchungen, welche gescheiterte Outsourcingvorhaben aufgrund unerfüllter Erwartungen und Ziele behandeln.<sup>320</sup> Die Risiken für Negativerfahrungen während des Outsourcings sind hierbei vielfältig und reichen von der Abhängigkeit eines externen Lieferanten, versteckten Kosten oder Verlust von Kontrolle und Know-how bis hin zu mangelnden Fähigkeiten zur Leistungserfüllung auf Dienstleisterseite, fehlender Flexibilität oder sich ändernden internen oder externen Rahmenbedingungen.<sup>321</sup> Duhamel und Quélin (2003) unterstreichen, dass die Liste an Risiken sowie die damit verbundenen Unsicherheiten und Herausforderungen für Unternehmen ein Hemmnis darstellen, einen Dienstleisterwechsel oder ein Backsourcing nach Beendigung des Outsourcings in Betracht zu ziehen. Kremic, Rom, Tukul (2006) benennen mit höheren Kosten, mangelnder Flexibilität, Verlust von Know-how und Kontrolle oder der Veränderung von Rahmenbedingungen ebenfalls eine Vielzahl von Risiken des Outsourcings.<sup>322</sup> Benaroch, Webster und Kazaz (2012) beschreiben, dass ca. 20 bis 30 Prozent der BPO-Verträge innerhalb von zwei Jahren gekündigt und 80 Prozent nachverhandelt werden.<sup>323</sup> Darüber hinaus werden nach Ansicht der Autoren die Hälfte aller IT-Outsourcingverträge innerhalb des ersten Jahres gekündigt oder nachverhandelt. McLaughlin, Peppard (2006) untersuchen neun Fälle, in denen Unternehmen ein Outsourcing beendet haben; wobei die Gründe hierfür verschiedenartig sind und sich mit denen in Tabelle 1 genannten überschneiden.<sup>324</sup> Veltri, Saunders und Kavan (2008) berichten, dass ca. 70 Prozent aller Unternehmen, die Konzepte des Outsourcings umgesetzt haben, bereits negative Erfahrungen damit gemacht haben, aber nur circa 25 Prozent davon zuvor ausgelagerte Aktivitäten später wieder selbst erstellt haben.<sup>325</sup> Drodofsky (2017) untersucht zwölf Fälle

---

<sup>319</sup> Beardsell, J. (2010, S.9).

<sup>320</sup> Vgl. Nujen, B.B., Halse, L.L., Solli-Saether, H. (2005, S.191).

<sup>321</sup> Vgl. Duhamel, F., Quélin, B. (2003, S.656f).

<sup>322</sup> Vgl. Kremic, T., Rom, W.O., Tukul, O.I. (2006, S.472).

<sup>323</sup> Vgl. Benaroch, M., Webster, S., Kazaz, B. (2012, S.16).

<sup>324</sup> Vgl. McLaughlin, D., Peppard, J. (2006, S.5).

<sup>325</sup> Vgl. Veltri, N. F., Saunders, C. S., Kavan, C. B. (2008, S.51).

der Beendigung kontraktlogistischer Beziehungen, von denen drei in den Bereich der Selbsterstellung der Leistung nach Beendigung fallen. Der Autor hebt hervor, dass in zwei Fällen die Entscheidung zum Backsourcing bereits vor der Beendigung der Zusammenarbeit mit dem Dienstleister getroffen wurde – nur in einem Fall wurde das Backsourcing als eine alternative Sourcingoption im Rahmen der Evaluations- und Ausschreibungsphase gesehen, als kein passender Dienstleister gefunden wurde.<sup>326</sup> Drodofsky (2017) beschäftigt sich weiter im Detail mit der Beendigung kontraktlogistischer Beziehungen und definiert die Forschungslücke seiner Arbeit: „Die Beendigung von Geschäftsbeziehungen wird in der betriebswirtschaftlichen Forschung allgemein, aber auch im Bereich der kontraktlogistischen Beziehungen, bislang häufig als Forschungslücke identifiziert.“<sup>327</sup>

Des Weiteren können sich Unternehmen auch für ein Backsourcing entscheiden, obwohl sie mit der aktuellen Situation des Outsourcings zufrieden sind.<sup>328</sup> Aufgrund interner oder externer Veränderungen können Chancen entstehen, die die Selbsterstellung der Leistung schließlich attraktiver erscheinen lassen. Drodofsky (2017) führt im Rahmen interner Veränderungen an dieser Stelle die mangelnde Ressourcenauslastung des Auftraggebers als möglichen Grund für Backsourcing an.<sup>329</sup> Auch wenn die Strategie des Backsourcings – insbesondere im Bereich der Logistikfunktionen – wissenschaftlich noch unzureichend untersucht erscheint, sehen einige Autoren hier einen nächsten großen, strategischen Trend für Unternehmen.<sup>330</sup>

Am 21. Mai 2014 fand eine vom VDI und der BVL organisierte Veranstaltung zum Thema Outsourcing sowie der VDI-Richtlinie 4494 (ugs. Outsourcing-Richtlinie)<sup>331</sup> statt. Im Rahmen dieser Veranstaltung konnten Fragen platziert werden, um dem Scheitern eines Outsourcings auf den Grund zu gehen und gegebenenfalls erste Hinweise auf Gründe für Backsourcing zu erhalten. Im Ergebnis wurde festgehalten, dass Outsourcingbeziehungen in der Unternehmenspraxis oftmals nicht nur am Projektmanagement und der Unterschätzung der mit dem Outsourcing verbundenen Change-Prozesse scheitern, sondern zudem eine Vielzahl von Hindernissen bereits vor Inbetriebnahme des Modells vorliegen.

---

<sup>326</sup> Vgl. Drodofsky, M. (2017, S.152).

<sup>327</sup> Drodofsky, M. (2017, S.2) mit Verweis auf Weitz, B.A., Jap, S.D. (1995), Alajoutsijärvi, K., Möller, K., Tähtinen, J. (2000), Tähtinen, J., Halinen, A. (2002), Bruhn, M., Michalski, S. (2003), Holmlund-Rytkönen, M., Strandvik, T. (2005), Arnold, U., Meyle, R. (2007), Pick, D. (2010) für die allgemeine betriebswirtschaftliche Beendigungsforschung und Hofmann, E. (2007, S.220) für den Bereich kontraktlogistischer Beziehungen.

<sup>328</sup> Vgl. ebd., S.52.

<sup>329</sup> Vgl. Drodofsky, M. (2017, S.117f).

<sup>330</sup> Vgl. hierzu Kotlarsky, J., Bogner, L. (2012, S.2), die sich auf Dibbern, J., Hirschheim, R. (2004) beziehen.

<sup>331</sup> Abruf der kostenpflichtigen VDI-Richtlinie 4494 unter <https://www.vdi.de/richtlinien/details/vdi-4494-blatt-1-outsourcing-am-beispiel-der-kontraktlogistik-outsourcing-entscheidung> möglich. Darüber hinaus kann das Inhaltsverzeichnis der Richtlinie unter [https://www.vdi.de/fileadmin/pages/vdi\\_de/redakteure/richtlinien/inhaltsverzeichnis/3041133.pdf](https://www.vdi.de/fileadmin/pages/vdi_de/redakteure/richtlinien/inhaltsverzeichnis/3041133.pdf) eingesehen werden.

So wird das Kosteneinsparpotenzial von Unternehmen teilweise zu hoch eingeschätzt, wobei gleichzeitig auch Dienstleister Fehlkalkulationen hinsichtlich ihres Aufwands unterliegen können. Zudem kann auf beiden Seiten die Komplexität der Auslagerung von Prozessen unterschätzt werden. Sofern unternehmenseigene Prozesse eingeführt werden sollen, ist weiterhin auf beiden Seiten eine hohe Fachkompetenz zur Beschreibung, gegebenenfalls Anpassung sowie Implementierung dieser Prozesse beim Dienstleister erforderlich. Es wurde hervorgehoben, dass Auftraggeber ihre unternehmenseigenen Prozesse teilweise nur ungenügend kennen oder beschreiben können – was sich in einer unzulänglichen Ausgestaltung des Lastenhefts durch den Auftraggeber niederschlägt. Darüber hinaus werde das Pflichtenheft durch den Dienstleister in der Praxis teilweise erst nach Vertragsabschluss erstellt, wodurch Änderungswünsche im Nachhinein als sogenannte Change-Requests gehandhabt werden müssen. Im Resultat können langwierige Nachverhandlungen entstehen, die zum Teil bereits vor Inbetriebnahme geführt werden. Wurde ein Outsourcing erfolgreich implementiert, zeige sich im Unternehmensalltag, dass der Auftraggeber teilweise die vom Dienstleister eingeführten Prozesse zu beeinflussen sucht und nur wenig Freiheiten in der Ausgestaltung lässt. Die im Rahmen der Veranstaltung aufgezeigten Gründe für das Scheitern einer Outsourcingbeziehung seien schließlich nicht idealtypisch zu sehen, sondern basieren auf der persönlichen Erfahrung der Teilnehmer zum Thema Outsourcing. Die Ergebnisse sollen nicht als generelle Kritik an Unternehmen verstanden werden, sondern vielmehr aufzeigen, dass in der Unternehmenspraxis Defizite im Prozess-Know-how, die Fehleinschätzung von Aufwand und Kosten sowie eine zu hohe Erwartungshaltung Auswirkungen auf den Erfolg eines Outsourcingprojekts haben können.

Es sollte demnach betrachtet werden, was Unternehmen beim Backsourcing zuvor ausgelagerter Leistungen beachten müssen und welche Gründe ausschlaggebend sind. Sicherlich stellen die Wechselkosten, die bei Implementierung einer Outsourcingbeziehung für die Lieferantenauswahl, Verhandlungen sowie Reorganisationsprozesse und Kontrolle der Leistungserfüllung bereits aufgebracht wurden<sup>332</sup>, auch beim Backsourcing eine wesentliche Komponente dar.<sup>333</sup> Dennoch haben Unternehmen meist eine Vielzahl an Gründen für Backsourcing, wobei es nach Kotlarsky und Bognar (2012) bislang unmöglich

---

<sup>332</sup> Vgl. Duhamel, F., Quélin, B. (2003, S.648).

<sup>333</sup> Zum Vorhandensein von Wechselkosten als beendigungserschwerende Faktoren kontraktlogistischer Beziehungen vgl. auch Drodofsky, M. (2017, S.130) sowie de Ruyter, K., Wetzels, M., Bloemer, J. (1998, S.450), Wallenburg, C.M. (2004, S.117), Arnold, U. (2007, S.224) sowie Wang, C.-Y. (2010, S.259). Zur Rolle von Wechselkosten im Rahmen des Outsourcings oder Backsourcings von Informationstechnologie siehe Whitten, D., Chakrabarty, S., Wakefield, R. (2010).

erscheint, einen ausschlaggebenden Grund hervorzuheben.<sup>334</sup> Die Entscheidung dazu habe für ein Unternehmen signifikante Auswirkungen in unterschiedlichen Bereichen, bspw. organisationale Veränderungen, Integration ausgelagerter Prozesse, Aufbau von Wissen sowie die Entwicklung von Kompetenz. Sofern ein Unternehmen sich für die Beendigung einer Kontraktlogistikbeziehung entscheidet, heben Havila, Wilkinson (2002) hervor, dass diese möglichst partnerschaftlich gestaltet werden sollte, um eine zukünftige Zusammenarbeit in der Zukunft nicht auszuschließen.<sup>335</sup> Unklar jedoch sei der Prozess, wie Unternehmen zu der Entscheidung für ein Backsourcing gelangen und wie die nachfolgenden Reintegrationsprozesse ablaufen sowie mit welchen Herausforderungen sie verbunden sind. Bereits der Beendigungsprozess zeichne sich durch Heterogenität aufgrund beziehungsspezifischer Besonderheiten aus.<sup>336</sup> Insgesamt sei wissenschaftlich lediglich unzureichend untersucht, wie Unternehmen ein Backsourcing erfolgreich umsetzen.<sup>337</sup>

### 4.3 Aufstellen der Forschungsleitfrage

Die Forschungsfrage gibt der Forschungsarbeit eine sinnvolle Richtung vor, führt zu Hypothesen oder theoretischen Propositionen sowie nützlichen Vergleichen und lässt den Wissenschaftler unter Umständen auf interessante Probleme stoßen.<sup>338</sup> Die Fragestellung einer (qualitativen) Untersuchung stellt somit einen – wenn nicht den – entscheidenden Faktor für deren Erfolg oder ihr Scheitern dar.<sup>339</sup> „Die Formulierung einer klaren Forschungsfrage ist ein elementares Erfolgskriterium.“<sup>340</sup>

Die Formulierung der Fragestellung hat einen starken Einfluss auf das Design der Forschung. Die Fragestellung sollte „einerseits so klar und eindeutig wie möglich formuliert werden, und dies auch noch so früh wie möglich im Verlauf des Projekts. Andererseits werden Fragestellungen im Lauf des Projekts immer wieder konkretisiert, fokussiert, weiter eingegrenzt und revidiert [...]“<sup>341</sup> Es muss demnach darauf geachtet werden, dass nicht bloß ein grober thematischer Rahmen um das Forschungsfeld gespannt wird. Vielmehr muss die Forschungsfrage das Erkenntnisinteresse in einer Frage konkretisieren und auf

---

<sup>334</sup> Vgl. Kotlarsky, J., Bognar, L. (2012, S.3f) mit Verweis auf Veltri, N. F., Saunders, C. S., Kavan, C. B. (2008).

<sup>335</sup> Vgl. Havila, V., Wilkinson, I.F. (2002, S.191).

<sup>336</sup> Vgl. Havila, V., Salmi, A. (2009, S.59).

<sup>337</sup> Vgl. ebd.

<sup>338</sup> Vgl. Flick, U. (2003, S.259).

<sup>339</sup> Vgl. ebd., S.258.

<sup>340</sup> Zepke, G. (2016, S.27).

<sup>341</sup> Flick, U. (2003, S.258).

den Punkt bringen.<sup>342</sup> Entscheidend ist hierbei der Detaillierungsgrad: Eine zu weit gefasste Fragestellung bietet wenig Orientierung bei der Planung und Umsetzung des Forschungsvorhabens. Ist sie auf der anderen Seite zu eng gehalten, besteht die Gefahr, dass sie das Untersuchungsfeld zu spezifisch vorgibt, an dem untersuchten Gegenstand vorbeizieht sowie die Entdeckung von Neuem blockiert anstelle sie zu fördern.

Die Forschungsfrage übernimmt im Lauf eines komplexen Forschungsprozesses eine wegweisende Funktion und bietet Orientierung für Entscheidungen. Zepke (2016) formuliert explizite Anforderungen an die Forschungsfrage einer wissenschaftlichen Arbeit.<sup>343</sup> So solle sie klar, einfach und kurz formuliert sowie generell verständlich sein. Ebenso soll die Forschungsfrage tatsächlich als Frage formuliert werden und nicht als Behauptung. Sie kann darüber hinaus im Rahmen der definierten Forschungsfelder Unterfragen erlauben.

Unter Berücksichtigung der vorangestellten Erkenntnisse wird die Forschungsleitfrage der vorliegenden Arbeit wie folgt formuliert:

### **Warum und wie gestalten Unternehmen Backsourcing von Logistik?**

Diese Fragestellung spannt einen ausreichend großen, aber gleichzeitig hinreichend konkreten thematischen Bereich um das formulierte Erkenntnisinteresse (siehe Kapitel 3.2). Anhand der Forschungsfrage können im weiteren Verlauf der Untersuchung Forschungsfelder definiert und Unterfragen formuliert werden, die einen Beitrag zum Erkenntnisgewinn leisten. Ebenso kann das methodische Vorgehen basierend auf dem Vorwissen, dem Erkenntnisinteresse sowie der konkreten Forschungsfrage entwickelt werden.

---

<sup>342</sup> Vgl. Zepke, G. (2016, S.27).

<sup>343</sup> Vgl. ebd., S.28.

## 5 Beschreibung des methodischen Vorgehens

Nachdem in den vorigen Kapiteln bereits Grundlagen erläutert, Phänomen und Erkenntnisinteresse beschrieben sowie die Forschungsfrage aufgestellt wurde, liegt der Fokus der folgenden Absätze auf der Erläuterung der Methodik. Hierbei wird im vorliegenden Abschnitt lediglich ein grober Abriss gegeben; Detailbeschreibungen sowie eine nähere Erläuterung des methodischen Vorgehens einzelner Arbeitsschritte finden sich in den späteren Kapiteln.

Das **methodische Vorgehen richtet sich nach den Bedürfnissen der Forschungsarbeit** und wird entwickelt, sobald Untersuchungsgegenstand, Erkenntnisinteresse sowie die Problemstellung klar definiert wurden. „Sich in der Wahl der zu erforschenden Problemstellungen von den verfügbaren Methoden leiten zu lassen, erscheint äußerst problematisch. Es ist vielmehr sinnvoll, sich von der Fragestellung leiten zu lassen und nach den besten verfügbaren Methoden zu suchen [...]“<sup>344</sup> Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung soll im Folgenden eine Methodik entwickelt werden, die dem Forschungsvorhaben eine Struktur, einen Leitfaden gibt. Sie soll Orientierung während des Forschungsprozesses geben, wobei zu beachten ist, dass ein streng lineares, sequenzielles Vorgehen nicht empfohlen wird.<sup>345</sup> Der Forscher behält sich die Offenheit vor, Forschungsfragen und Erhebungsrichtungen im Lauf der Datenerhebung und -auswertung zu verfeinern oder zu modifizieren. Unvorgesehene Aspekte sollen explizit nicht als Störvariable gesehen und eliminiert werden, vielmehr sollen sie aktiv im Erkenntnisprozess genutzt werden. Es soll Flexibilität gewahrt werden, um auf überraschende oder unerwartete Ergebnisse entsprechend der Forschungsfrage angemessen reagieren zu können.

In Kapitel 7 wird festgehalten, dass es sich bei der vorliegenden Arbeit um ein qualitatives Forschungsvorhaben handelt. Zepke (2016) schlägt einen idealtypischen Ablauf für qualitative Forschung wie folgt vor:<sup>346</sup>

- Festlegung des Ziels der Untersuchung sowie der zentralen Fragestellungen
- Grobplanung der Forschung und Entwicklung der Forschungsstrategie

---

<sup>344</sup> Patry, J.-L., Dick, A. (2002, S.77).

<sup>345</sup> Vgl. Zepke, G. (2016, S.26).

<sup>346</sup> Vgl. ebd.



- Auswahl der Erhebungsinstrumente, Instrumentenentwicklung und Durchführung der Datenerhebung<sup>347</sup>
- Sicherung der Daten
- Datenanalyse: Strukturierung und Interpretation des Datenmaterials
- Abschließen der Forschung

Diese grobe Struktur soll auch im vorliegenden Projekt eingehalten werden, wobei in diesem Kapitel die Methodenentwicklung etwas detaillierter erfolgen soll. Das zentrale Element stellt hierbei die Entwicklung des Forschungsdesigns dar. „[Das] **Forschungsdesign**[... ist] die Frage nach der Planung einer Untersuchung [...] – wie sollen Datenerhebung und -analyse konzipiert und wie die Auswahl empirischen ‚Materials‘ (Situationen, Fälle, Personen etc.) gestaltet werden, damit die Fragestellung der Untersuchung beantwortet und dies auch in der zur Verfügung stehenden Zeit und mit den vorhandenen Mitteln erreicht werden kann?“<sup>348</sup> Damit beruft sich Flick (2003) auf die Definition des Forschungsdesigns von Ragin (1994), der wie folgt erläutert: „Ein Forschungsdesign ist ein Plan für die Sammlung und Analyse von Anhaltspunkten, die es dem Forscher erlauben, eine Antwort zu geben – welche Frage er auch immer gestellt haben mag. Das Design einer Untersuchung berührt fast alle Aspekte der Forschung von den winzigen Details der Datenerhebung bis zur Auswahl der Techniken der Datenanalyse.“<sup>349</sup> Forschungsdesigns lassen sich also insgesamt als Mittel beschreiben, um die Ziele der Forschung zu erreichen.<sup>350</sup> Sie verbinden die Fragestellung, den theoretischen Rahmen, die Methoden, Auswahl- und Samplingstrategien sowie die Ressourcen für die Forschungsarbeit unter dem Fokus der erfolgreichen Zielerreichung. Die Komponenten des Forschungsdesigns sind in Abbildung 15 dargestellt.

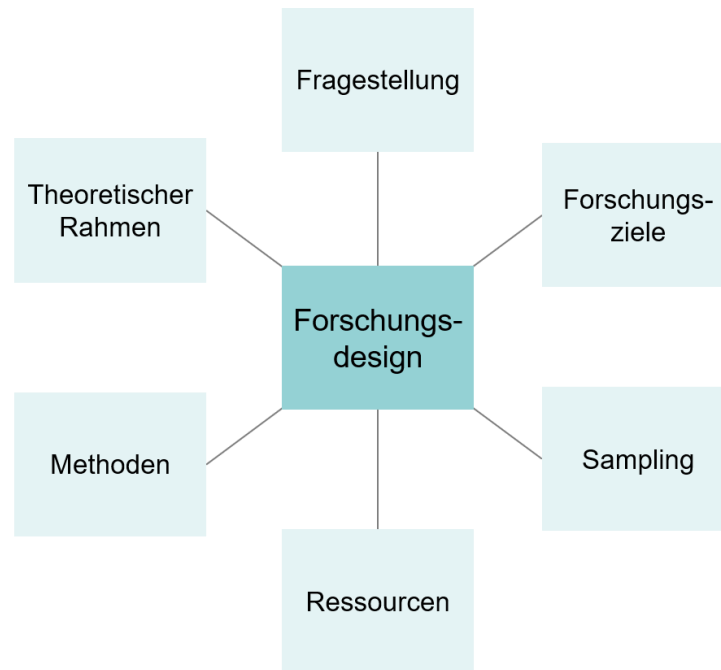
---

<sup>347</sup> Die gezielte Datenerhebung soll bei qualitativen Forschungsvorhaben genutzt werden, um aufgestellt Forschungsfragen zu beantworten, vgl. Przyborski, A., Wohlrab-Sehr, M. (2009, S.15).

<sup>348</sup> Flick, U. (2003, S.252), Hervorhebung v. Verfasser.

<sup>349</sup> Ragin, C. C. (1994, S.191).

<sup>350</sup> Vgl. Flick, U. (2003, S.264).



**Abbildung 15:** Komponenten qualitativer Forschungsdesigns<sup>351</sup>

Das Forschungsdesign beinhaltet mehrere Komponenten, die vom Forscher im Zusammenspiel orchestriert werden müssen.<sup>352</sup>

- Die **Fragestellung** des Forschungsvorhabens muss präzise und konkret sein. Hierfür ist im ersten Schritt eine logisch nachvollziehbare Ableitung des Untersuchungsgegenstands notwendig, indem der Stand der Forschung dokumentiert, das eigene Vorwissen realisiert, das Phänomen beschrieben und das Erkenntnisinteresse formuliert wird. Basierend auf dieser Vorarbeit kann die zentrale Fragestellung der Forschungsarbeit entwickelt werden.<sup>353</sup> Die konkrete Gestaltung der Forschungsfrage für die vorliegende Arbeit findet sich in Kapitel 4.
- Bereits durch die Formulierung des Erkenntnisinteresses werden erste Anhaltspunkte für die **Zielsetzung der Untersuchung** gegeben. Eine klare Zielsetzung setzt der Forschungsarbeit deutliche Grenzen und ermöglicht es dem Forscher, wesentliche – zur Zielerreichung beitragende – Aspekte zu fokussieren. Ebenso trifft er die Entscheidung, bestimmte Elemente bewusst aus der Forschungsarbeit auszuschließen. Nach diesem Verständnis können Ziele und Nichtziele festgelegt

<sup>351</sup> Quelle: Entnommen aus Flick, U. (2003, S.264).

<sup>352</sup> Die von Flick, U. (2003, S.253) beschriebenen Komponenten des Forschungsdesigns werden in den folgenden Absätzen beschrieben, jedoch auch um weitere Aspekte und Quellen erweitert.

<sup>353</sup> Siehe hierzu auch Wissenschaftliches Arbeiten (2019).

werden, die im Lauf eines Untersuchungsvorhabens helfen, den Fokus zu behalten und Inhalte auf Relevanz für die Zielerreichung zu überprüfen.<sup>354</sup> In der Phase der Zielsetzung einer Untersuchung werden ebenso die wesentlichen Forschungsfelder dargestellt und die zentralen Fragestellungen definiert.<sup>355</sup> Die Definition der Ziele und Nichtziele der vorliegenden Arbeit findet sich in Kapitel 3.3. Die Forschungsfelder werden in Kapitel 6 erläutert.

Nach Glaser und Strauss (2010) kann ein Forscher seine Arbeit mit einem groben Konzept beginnen, um einige grundsätzliche Eigenschaften und Abläufe der von ihm zu untersuchenden Situation zu beschreiben.<sup>356</sup> Die Autoren erläutern das Vorgehen anhand eines Beispiels: Ein Forscher vermag ein Krankenhaus zu kennen und weiß, dass es dort Ärzte, Pfleger sowie unterschiedliche Stationen und Aufnahmeverfahren gibt. Diese Konzepte stellen den Ansatzpunkt seiner Forschung dar. Während der Generierung seiner Theorie werden die einzelnen Elemente jedoch mit Relevanz für seine Arbeit versehen, in Kontext zueinander gestellt und anhand des Untersuchungsgegenstands sowie der zugrunde liegenden Datenbasis spezifiziert. Ein vergleichbares Vorgehen erfolgt auch in der vorliegenden Arbeit: Durch Vorgespräche sowie ausgiebige Recherche von Literatur wird das Feld der Untersuchung abgesteckt, eine Forschungslücke erkannt, das Erkenntnisinteresse sowie die zentrale Fragestellung formuliert und ein Forschungsdesign definiert, das einen Rahmen für die Untersuchung darstellt. Im weiteren Verlauf der Datenerhebung, -kodierung und -analyse schärfen sich die Forschungsfelder sowie Kategorien und zentrale Aspekte kristallisieren sich heraus.

- Im Rahmen der Forschung stehen wiederkehrend Auswahlentscheidungen des Forschers an (siehe **Sampling** in Abbildung 15). Hierbei können sich die Auswahlentscheidungen auf unterschiedliche Aspekte beziehen.<sup>357</sup> Zum einen muss die zu betrachtende Zielgruppe ausgewählt, d. h. die Stichprobe getroffen werden. Darüber hinaus wird im Rahmen der Datenauswertung Material herangezogen, das in die Analyse, z. B. zur Ausgestaltung von Kategorien oder zur Interpretation, einfließt. Schließlich muss bei der Formulierung von Ergebnissen eine Auswahl an Kernaussagen und -erkenntnissen getroffen werden, die im Schluss als Resultat der Arbeit präsentiert wird. Im Verlauf der Forschungsarbeit wird der Forscher eine

---

<sup>354</sup> Vgl. hierzu auch Wissenschaftliches Arbeiten (2019).

<sup>355</sup> Vgl. Zepke, G. (2016, S.26).

<sup>356</sup> Vgl. Glaser, B. G., Strauss, A. L. (2010, S.61).

<sup>357</sup> Vgl. Merkmens, H. (2003, S.286).

Vielzahl von Auswahlentscheidungen treffen und diese dabei anhand von nachvollziehbaren Kriterien transparent machen.

Bei einer Auswertung von 55 Dissertationen der betriebswirtschaftlichen Logistik kamen zu 41 Prozent Feld- und Fallstudien sowie zu 24 Prozent Befragungen zum Einsatz.<sup>358</sup> Insgesamt herrsche in der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit Logistik eine hohe Methodenvielfalt, wobei drei generelle Richtungen der Logistikforschung abgegrenzt werden können: die allgemeine Beschreibung von Variablen durch Fallstudien, die Interpretation der Wahrnehmungen von Personen aus Umfragen, Interviews oder Expertenbefragungen sowie eine künstliche Rekonstruktion der Realität durch Modellbildung. Liegen bisher nur wenig Informationen über Phänomene und Untersuchungsgegenstände vor, so sei die Betrachtung und Auswertung von Fallbeispielen und -studien ein geeignetes Vorgehen.<sup>359</sup> In der vorliegenden Forschungsarbeit kommt insbesondere die Interpretation der Wahrnehmungen von Befragten aus (Experten-)Interviews zum Einsatz. Im Anschluss an die Datenerhebung in Form von Expertenbefragung soll im Rahmen der Datenanalyse ein explikativer Ansatz verfolgt werden, der möglichst allgemeingültige Erklärungen von Zusammenhängen zwischen verschiedenen Handlungen der Planung, Steuerung und Ausführung der Logistik sowie unterschiedlichen Einflussgrößen auf Entscheidungen gibt. Das primäre Ziel ist hierbei zunächst die Entwicklung von Theorien über logistische Sachverhalte. Large (2012) definiert den explikativen Ansatz wie folgt: „Der explikative Ansatz der Logistikforschung begnügt sich nicht mit dem Sammeln und Kategorisieren von Wissen, über welches Logistiker in Unternehmen bereits verfügen, sondern strebt nach jener Erkenntnis, die nur durch Anwendung wissenschaftlicher Methoden auf unternehmensübergreifende Daten erlangt werden kann und deshalb diesem Personenkreis verborgen bleibt.“<sup>360</sup> Nach dieser Definition sollen im Rahmen der vorliegenden Arbeit durch Experteninterviews unterschiedliche Perspektiven auf denselben Untersuchungsgegenstand erhalten und analysiert werden. Durch die unternehmensübergreifende Betrachtung der Daten sollen mit einem explikativen Ansatz Erklärungen für Handlungen gefunden und Theorie über den logistischen Sachverhalt des Backsourcings von Logistik generiert werden.

---

<sup>358</sup> Vgl. Large, R. (2012, S.20).

<sup>359</sup> Vgl. Wong, S. F. (2006, S.594).

<sup>360</sup> Large, R. (2012, S.21).

Einen weiteren Aspekt im Rahmen der Fallauswahl stellt die Betrachtung der Rahmenbedingungen dar: So sollte sich der Forscher im Klaren darüber sein, inwiefern unterschiedliche Fallbeispiele miteinander vergleichbar sind. „Inwiefern sollten Kontextbedingungen, unter denen die zu vergleichenden Unterschiede zwischen zwei Vergleichsgruppen auftreten, konstant sein [...]? Welcher Grad an Kontrolle bzw. Vergleichbarkeit der Bedingungen, unter denen die verschiedenen Interviews in einer Studie durchgeführt werden, sollte gegeben sein?“<sup>361</sup> Die für die vorliegende Arbeit zugrunde gelegten Kriterien werden in Kapitel 8.1 dargestellt, in dem die Zielgruppe für die Datenerhebung anhand bestimmter Kennzeichen der Person des Befragten sowie auch anhand der Situation und Erfahrung des Unternehmens definiert wird. Dem Forscher ist hierbei bewusst, dass untersuchte Wirtschaftsbetriebe in unterschiedlichen Branchen tätig sein und sich Rahmenbedingungen unterscheiden können. An dieser Stelle soll die Heterogenität herangezogener Praxisfälle als Chance für Erkenntnisgewinn bei induktiver Vorgehensweise (weitere Details zur Vorgehensweise finden sich in Kapitel 8) verstanden werden.

- Ein für den Erfolg eines Forschungsvorhabens relevanter Aspekt ist außerdem die Definition der **zeitlichen, personellen und materiellen Ressourcen**. Übersteigen die benötigten Ressourcen zum erfolgreichen Abschluss einer Forschung die verfügbaren Kapazitäten, so kann ein Forschungsprojekt nicht sinnvoll fortgeführt werden. Im vorliegenden Fall steht der Forscher als dedizierte Person mit freier Zeiteinteilung gegenüber anderen Tätigkeiten für die Untersuchung zur Verfügung. Dieser Vorteil bringt gleichzeitig die Herausforderung einer klaren Priorisierung und Disziplinierung mit sich. Die Einteilung der Ressourcen und die Planung der zu erreichenden Meilensteine finden im vorliegenden Fall auf regelmäßiger Basis statt.
- Im Rahmen der Erstellung des Forschungsdesigns spielt die Auswahl der **Methoden** für Erhebung und Auswertung eine zentrale Rolle; sie müssen dem Untersuchungsgegenstand angemessen sein. So muss dieser den Gegenständen entsprechen, für die die zu verwendende Methode konzipiert wurde.<sup>362</sup> Sollte dies nicht der Fall sein, so muss nicht der Untersuchungsgegenstand der Methode folgen – im Gegenteil: Die zu verwendeten Methoden müssen derart angepasst oder entwickelt werden, dass sie auf den Untersuchungsgegenstand angewendet werden können. Die genutzten Methoden sollten zudem erlauben, dass Irritationen

---

<sup>361</sup> Flick, U. (2003, S.261).

<sup>362</sup> Vgl. Steinke, I. (2003, S.327).

des Vorwissens, d. h. Überraschungen zum formulierten Vorverständnis und erwarteten Ergebnissen, ermöglicht werden (siehe hierzu auch Kapitel 3.2). Die Entwicklung des methodischen Vorgehens anhand relevanter wissenschaftlicher Theorie findet im vorliegenden Abschnitt statt, wobei das Vorgehen im konkreten Forschungsvorhaben detaillierter in Kapitel 8 erläutert wird. Hierbei werden die Vorgehensweisen für Datenerhebung, -strukturierung und -auswertung im Detail entwickelt. Ebenso kann der Methodik im Rahmen des Forschungsdesigns die strukturierte Entwicklung und Darlegung des methodischen Vorgehens – wie im aktuellen Kapitel erläutert – zugeordnet werden.

- Nachdem die zentrale Forschungsfrage definiert wurde und die Ziele der Untersuchung festgelegt sowie die Forschungsfelder abgegrenzt wurden, benötigt wissenschaftliche Forschung die Untermauerung der Inhalte durch einen passenden **theoretischen Rahmen**. Hierzu müssen nicht nur begriffliche Grundlagen erläutert und Termini präzise zur Verwendung im Forschungsvorhaben definiert (siehe Kapitel 1), sondern auch einschlägige und inhaltlich relevante theoretische Grundlagen geschaffen werden (siehe Kapitel 7). Die Auswahl der betrachteten Theorien sowie die Entscheidung für die Behandlungsintensität trifft der Forscher anhand der Relevanz für das vorliegende Forschungsvorhaben. Die Wahl der Theorien sowie die der wissenschaftlichen Herangehensweise an das Forschungsthema führen dabei zur Herstellung von Validität der Arbeitsergebnisse.<sup>363</sup> Die Validität in der Phase der Interpretation ergibt sich durch die Nachvollziehbarkeit der Aussagen.

---

<sup>363</sup> Vgl. Cropley, A. J. (2005, S.54).

## 6 Forschungsfelder und Stand der Forschung

Im vorliegenden Kapitel werden die Forschungsfelder erläutert und Leitfragen in diesen Themenfeldern formuliert. Hierbei soll vorab der aktuelle Stand aufgezeigt und diskutiert sowie im Folgenden das Forschungsfeld mitsamt Forschungslücke beschrieben werden. Zu beachten ist, dass ein rein statisch-sequenzielles Vorgehen nicht empfehlenswert erscheint, da neue Erkenntnisse im Forschungsprozess zur Veränderung oder Verfeinerung von Forschungsfeldern oder -fragen führen können.<sup>364</sup> So können neue Perspektiven hinzugenommen werden oder verschiedene Aspekte ineinander aufgehen. Neue Erkenntnisse sollen im Forschungsprozess nicht als Störvariablen eliminiert, sondern vielmehr aktiv genutzt werden, um Forschungsfelder zu konkretisieren und den Erkenntnisprozess in der weiteren Forschung zu fördern. Die laufende Überprüfung, Verfeinerung und Veränderung integriert sich nach diesem Verständnis von Zepke (2016) auch in den qualitativen Forschungsprozess nach der Grounded Theory mit seiner sich zirkulär wiederholenden Forschungsmethodik (siehe hierzu auch Kapitel 7.3.2). „Konsequentes qualitatives Forschen bedeutet so [...] nicht, eine gewisse Anzahl von Interviews zu führen und diese anschließend auszuwerten, sondern ist ein zirkulärer Prozess, in dem laufend reflektiert wird und neue Gesichtspunkte eingearbeitet werden. Auf dieser Basis sollen immer wieder neue Erhebungen durchgeführt werden.“<sup>365</sup> Nichtsdestotrotz ist ein praktischer Phasenplan zur Strukturierung der Forschung sowie zur Veranschaulichung der Methodik und Forschungsstrategie sinnvoll. An dieser Stelle sei auf Kapitel 5 verwiesen, in dem das methodische Vorgehen der vorliegenden Arbeit erläutert wird.

Im Fall der vorliegenden Untersuchung sollen die Forschungsfelder zum einen in die Motivation für Backsourcing von Logistikfunktionen und zum anderen in die einer Entscheidung zum Backsourcing folgenden Reorganisationsprozesse im Unternehmen mitsamt ihren Herausforderungen unterteilt werden. Durch die Kombination beider Themenbereiche sollen Antworten auf die Forschungsfrage gefunden werden:

### **Warum und wie gestalten Unternehmen Backsourcing von Logistik?**

---

<sup>364</sup> Vgl. Zepke, G. (2016, S.26).

<sup>365</sup> Ebd., S.27.

Um die kausalen Zusammenhänge zu untersuchen, soll auf die Situation vor der Entscheidung zum Backsourcing eingegangen werden. Hierbei wird betrachtet, warum Unternehmen sich für einen Wechsel der aktuellen Sourcingstrategie des Outsourcings entschließen und wie Entscheidungsprozesse gestaltet werden. Wurde die Entscheidung zum Backsourcing getroffen, sollen die nachfolgenden Prozesse und Herausforderungen untersucht werden. Ebenso soll geklärt werden, wie Unternehmen den Wechsel vom Outsourcing zum Insourcing in der Praxis bewältigen – das heißt, die neue (Backsourcing-)Strategie implementieren.

Nach dem Aufzeigen des aktuellen Standes der Forschung sowie dem Erläutern des Forschungsbedarfs werden für jedes Forschungsfeld Fragen definiert, die den Erkenntnisgewinn leiten sollen.

So soll in den folgenden Kapiteln im Detail auf die Forschungsfelder **Motivation zum Backsourcing** sowie **Entscheidungs- und Reorganisationsprozesse** eingegangen werden. Die Integration dieser Forschungsfelder in die vorliegende Forschungsfrage wird in Abbildung 26 verdeutlicht.

## 6.1 Erstes Forschungsfeld: Motivation zum Backsourcing

Um die Hintergründe eines Wechsels der Sourcingstrategie vom Outsourcing zum Insourcing, i. e. des Backsourcings, besser zu verstehen, muss die dahinter liegende Motivation aufgedeckt werden. Unter dem Begriff der Motivation wird in dieser Arbeit ein summarisches Konstrukt verschiedener Motive und Gründe gefasst, die ein zielgerichtetes Verhalten – im vorliegenden Fall die Entscheidung für ein Backsourcing – erklären sollen. Eine ausführliche Herleitung und Erklärung der Begrifflichkeiten finden sich in Kapitel 2.3.

Im Fall einer Entscheidung für das Backsourcing von Logistik treten die Gründe nicht offensichtlich hervor. Objektiv erklärbare wären Kostenersparnis oder Effizienzgewinn. Eine weitere wichtige Rolle spielt die Zufriedenheit der beteiligten Parteien mit der Geschäftsbeziehung<sup>366</sup>, welche von den wahrgenommenen Vorteilen und positiven Ergebnissen beeinflusst wird<sup>367</sup>. Drodofsky (2017) beobachtet jedoch teilweise widersprüchliches Verhalten, indem Kontraktlogistikbeziehungen einerseits trotz Zufriedenheit beendet und andererseits trotz Unzufriedenheit fortgeführt werden.<sup>368</sup> Die Zufriedenheit allein scheint

---

<sup>366</sup> Vgl. Cahill, D.L. (2007, S.16ff) sowie Drodofsky, M. (2017, Kapitel 5.4.3) zur Zufriedenheit und Loyalität in 3PL-Beziehungen und Kaiser, M.-O. (2002, S.186ff) zur Kundenzufriedenheit bei Dienstleistungen.

<sup>367</sup> Vgl. Morgan, R.M., Hunt, S.D. (1994, S.22).

<sup>368</sup> Vgl. Drodofsky, M. (2017, S.92f). Siehe hierzu auch Meyer-Spasche, G. (2008), Heide, J.B., Weiss, A.M. (1995, S.41), Hennig-Thurau, T. (2002, S.63) sowie Steward, K. (1998, S.238ff).



demnach kein ausreichender Faktor zur Entscheidung zu sein. In der Berichterstattung werden die Gründe und Einflussfaktoren für die Entscheidung zum Backsourcing nicht eindeutig beschrieben oder überschneiden sich mit denen für den Entschluss zum initialen Outsourcing (siehe hierzu auch Tabelle 1). Es scheint demnach weitere maßgebliche Einflussfaktoren zu geben, die mithilfe der vorliegenden Forschung ergründet werden sollen. Im nachfolgenden Kapitel wird der aktuelle Stand der Forschung skizziert, um in Kapitel 6.1.2 den Forschungsbedarf aufzuzeigen und die Forschungsfragen aufzustellen.

### **6.1.1 Aktueller Forschungsstand**

In der aktuellen Forschung und Literatur werden zahlreiche Gründe genannt, aufgrund derer Unternehmen sich für ein Backsourcing von IT entscheiden.<sup>369</sup> Als Hauptgründe für das Backsourcing von IT-Infrastruktur und -Services führen Kotlarsky und Bognar (2012) hohe Kosten für das Outsourcing, mangelnde Servicequalität, Kontrollverlust, Veränderungen im Management sowie der strategischen Ausrichtung des Unternehmens an. Wong, Rahman und Jaya (2008) haben ebenfalls Praxisbeispiele zum Backsourcing von Informationstechnologie untersucht und einen detaillierten Überblick über Gründe erarbeitet.<sup>370</sup> So unterteilen sie die Gründe für Backsourcing in vier Kategorien: strategische Faktoren, politische Gründe, unerfüllte Erwartungen an das Outsourcing sowie organisatorische Veränderungen auf Anbieterseite. Die Auflistung der Gründe jeder Kategorie erfolgt in Abbildung 16.

---

<sup>369</sup> Vgl. Kotlarsky, J., Bognar, L. (2012, S.3).

<sup>370</sup> Vgl. Wong, S. F., Rahman, A., Jaya, P. (2008, S.106).

<b>Factors</b>	<b>Cited Reasons</b>
Strategic	Changes in strategic directions
	Changes in IT role
	Changes in organizational structure (due to acquisition, mergers, etc)
Power & politics	New management
Outsourcing expectation gaps	Cost
	Service quality
	Loss of control
	IT resources accessibility (e.g., human capital, knowledge capital, state-of- the-art technology
Changes in vendor organization	Vendor merges with other organizations

**Abbildung 16:** Gründe für Backsourcingentscheidungen<sup>371</sup>

Zu den **strategischen Faktoren** zählen die Autoren Gründe wie Veränderungen in der strategischen Ausrichtung des Unternehmens oder der Struktur der Organisation, bspw. durch die Akquise anderer Organisationen.<sup>372</sup> Ebenso können Veränderungen der Bedeutung von Informationstechnologie eine Rolle spielen. Am Beispiel der vorliegenden Arbeit könnte ebenfalls untersucht werden, ob die Relevanz von Logistik im Unternehmen ebenso ein strategischer Einflussfaktor auf die Entscheidung zum Backsourcing ist. Verändert das Unternehmen den Fokus auf die Kernkompetenzen, bzw. schärft seinen Fokus durch Zwecksetzungen, müssen die Kräfte zur Zweck- oder Zielerreichung fokussiert werden.<sup>373</sup> Diese Notwendigkeit kann zu einem Veränderungsmoment im Unternehmen führen.

Einen weiteren Einflussfaktor auf die Entscheidung zum Backsourcing stellt die **Veränderung der Managementstruktur** im Unternehmen dar. So kann ein Managementwechsel mit neuen Denkweisen einhergehen, die das Backsourcing begünstigen. Die Aspekte Kosten, Servicequalität<sup>374</sup>, Kontrollverlust sowie der Zugang zu IT-Ressourcen werden unter der Kategorie der **unerfüllten Erwartungen an das Outsourcing** zusammengefasst. Schließlich wirken sich **organisatorische Veränderungen auf**

<sup>371</sup> Quelle: Wong, S. F., Rahman, A., Jaya, P. (2008, S.106).

<sup>372</sup> Siehe auch Drodofsky, M. (2017, S.116ff) zur beziehungsbelastenden und beendigungsfördernden Wirkung strategischer Veränderungen.

<sup>373</sup> Vgl. Kühl, S. (2020, S.46).

<sup>374</sup> Weitere Informationen zur beziehungsbelastenden Wirkung qualitativer Probleme erörtert Drodofsky, M. (2017, S.113ff).

**Anbieterseite** ebenfalls auf eine Entscheidung zum Outsourcing aus. Die Autoren führen hier das Beispiel von Unternehmensübernahmen beim Anbieter der Leistung an.<sup>375</sup>

Die in Abbildung 16 genannten Gründe für Backsourcingentscheidungen finden sich auch bei Martens und Teuteberg (2010) wieder, die die Gründe für Backsourcing im Bereich des Cloud-Computings in die folgenden drei Kategorien einteilen: Erwartungslücke, interne und externe Veränderungen. Eine detaillierte Übersicht der Gründe innerhalb dieser Kategorien findet sich in Abbildung 17.<sup>376</sup>

	Kategorie
Erwartungslücke	Kosten: - Evaluierung des Wertbeitrags des IT-Outsourcing schwierig - Keine Kostenreduktion erzielt und Kosteneskalation - Kosten für Produktion, Transaktion, Agenten und Anbieterwechsel
	Service-Qualität: - Anbieter richtet seine Aufmerksamkeit nicht auf den Kunden - Zielkonflikt: Ziele werden nicht erreicht/sind unrealistisch - Keine Qualitätssteigerungen - Kein Nutzen für IT-Mitarbeiter - Unzureichende Leistung
	Kontrollverlust: - ... über den Anbieter, die IT-Prozesse, die gesamte IT - Flexibilitätsverlust - Gefahr des Kontrollverlusts über das Kerngeschäft - Verhindern des Verlusts von Fachkräften - Anbieter kommt nicht seiner Pflicht nach
	Wissensmangel: - Inkompetenz des Anbieters - Möglichkeit zielgerichtet aufgestellt zu sein - Kein effizientes Wachstum
	Technologiezugang: - IT-Infrastruktur und IT-Architektur des Anbieters - Wettbewerbsvorteil - Steigerung der Innovationsfähigkeit
Interne Veränderungen	Neues Management: - Personelle Veränderungen in der Führungsebene
	Geschäftliche Veränderung: - Neue strategische Ausrichtung - Veränderung der IT-Strategie aufgrund von Mergern und Acquisition
	Änderung des IT-Verständnisses bzw. der Rolle der IT: - Strategische Bedeutung der IT
Externe Veränd.	Veränderungen der Umwelt des Unternehmens: - Konjunkturzyklen

**Abbildung 17:** Einflussfaktoren für Backsourcing<sup>377</sup>

<sup>375</sup> Vgl. ebd.

<sup>376</sup> Vgl. Martens, B., Teuteberg, F. (2010, S.277).

<sup>377</sup> Quelle: Martens, B., Teuteberg, F. (2010, S.277).

Auch hier stellt die Kategorie der **Erwartungslücke** einen der Haupteinflussfaktoren für das Backsourcing dar. In Übereinstimmung mit Wong, Rahman und Jaya (2008) werden ebenso die Kosten, Servicequalität, Kontrollverlust sowie der Zugang zu Technologie angeführt. Darüber hinaus spielt der Aspekt des Wissensmangels oder Know-how-Verlusts eine Rolle. Jeder dieser Aspekte wird in Abbildung 17 sowie in den nachfolgenden Absätzen näher spezifiziert.

Problem: Contract Problems	Opportunity: Internal organizational changes	Opportunity: External environmental changes
Higher than expected costs Poor service quality Loss of control over outsourced services Know-how mismatch	Changes in executive management Recognition of a new role for IS	External business changes Pressures from outside

**Abbildung 18:** Gründe für Backsourcing differenziert nach Problemen und Chancen<sup>378</sup>

Veltri, Saunders und Kavan (2008) verwenden eine andere Methodik der Kategorisierung für die Gründe zum Backsourcing von IT: Sie unterteilen diese in **Probleme und Chancen** für das Unternehmen (siehe Abbildung 18). „The three major reasons for back-sourcing are thus: outsourcing contract problems, opportunities arising from internal organizational changes, and opportunities arising from external environmental changes.“<sup>379</sup> Moses, Ahlström (2008) kritisieren jedoch, dass die Dynamik in Markt, Organisation oder Strategie in der Praxis oftmals nur unzureichend berücksichtigt werde.<sup>380</sup>

Zu Problemen zählen die Autoren hierbei insbesondere solche im Rahmen der Vertragsgestaltung<sup>381</sup>, beispielsweise höhere Kosten als erwartet, eine geringe Servicequalität sowie den Kontrollverlust und Verlust von Know-how. Hierbei sei auch auf das Vorhandensein unvollständiger Verträge aufgrund steigender Ex-ante-Transaktionskosten zur vollständigen Vertragsgestaltung nach Williamson (1985) hingewiesen. Die Chancen werden in solche durch interne organisatorische Veränderungen und Neuerungen externer Rahmenbedingungen unterteilt. So werden Ersteren insbesondere solche im

<sup>378</sup> Quelle: Entnommen aus Veltri, N. F., Saunders, C. S., Kavan, C. B. (2008, S.53).

<sup>379</sup> Veltri, N. F., Saunders, C. S., Kavan, C. B. (2008, S.53).

<sup>380</sup> Vgl. Moses, Ahlström (2008, S.235ff).

<sup>381</sup> Siehe hierzu auch Drodofsky, M. (2017, S.70ff) zur Vertragsgestaltung in der Kontraktlogistik.

eigenen Management sowie die Veränderung der Rolle der IT zugewiesen. Chancen durch die Veränderung externer Rahmenbedingungen können durch Wandel im Marktumfeld entstehen. Auch an dieser Stelle sei darauf verwiesen, dass die Veränderung der Rolle der IT in der vorliegenden Arbeit auf eine Veränderung der Rolle der Logistik im eigenen Unternehmen gespiegelt und untersucht werden soll.

Kotlarsky und Bognar (2012) sind der Meinung, die von Veltri, Saunders und Kavan (2008) vorgestellte Kategorisierung der Gründe für Backsourcingentscheidungen gebe hierbei den vollständigsten und klarsten Überblick: „Since the structure presented by Veltri et al. (2008) provides the most complete and clear overview of the back sourcing reasons, it will be explained in more detail below. Veltri et al. (2008) define the three major categories of reasons for back sourcing as contract problems, opportunities from organizational changes, and opportunities from external environmental changes. Previous studies found cost considerations to be critical in back sourcing decisions [...], and ‘the quality of the relationship and service and product quality are also’ fundamental. Both of these factors can be associated with contract problems [...]. Internal organizational changes provide potential strategic improvements to better reach customers. External environmental changes can be consequences of external business changes or pressure from outside [...].“<sup>382</sup> Auch Vahs (1999) folgt der Unterteilung in zwei grundlegende Ursachenkomplexe für organisatorischen Wandel und trennt externe Ursachen von internen ab.<sup>383</sup> Externe Ursachen wie Veränderungen in Markt, Wettbewerb, Industrie oder Gesellschaft erzeugen hierbei einen Problemdruck auf den Organismus durch Wandel der Unternehmensumwelt, wobei interne Ursachen wie Änderungen in Unternehmensstrategie, neue Managementkonzepte oder Organisationsmitglieder diesen von innen gerichtet erzeugen. Hinterhuber und Stadler (2006) heben weiterhin die Bedeutung von Führung und Strategie als immaterielle Kompetenzen mit dem größten Beitrag zum Unternehmenserfolg hervor.<sup>384</sup> Hinterhuber, Renzl und Werner (2015) bekräftigen: „Gute Strategien schaffen die Basis für nachhaltigen Erfolg und die langfristige Überlebensfähigkeit eines Unternehmens.“<sup>385</sup> Geeignete Führungskräfte spielen hierbei eine zentrale Rolle.<sup>386</sup>

Obwohl in verschiedenen Quellen eine Vielzahl von Gründen für Backsourcing spezifiziert und en détail beschrieben wird, entsteht die Vermutung, dass eine solche Entscheidung nicht auf lediglich einem Grund basiert, sondern stets mehrere eine Rolle für diese

---

<sup>382</sup> Kotlarsky, J., Bognar, L. (2012, S.3).

<sup>383</sup> Vgl. Vahs, D. (1999, S.238ff).

<sup>384</sup> Vgl. Hinterhuber, H. H., Stadler, C. (2006, S.237).

<sup>385</sup> Hinterhuber, H. H., Renzl, B., Werner, C. H. (2015, S.9).

<sup>386</sup> Vgl. ebd., S.20.

Veränderung der Sourcingstrategie spielen. Die Gründe können hierbei miteinander in Beziehung stehen oder sich gegenseitig bedingen: „Of course, we recognize that the back-sourcing decision is a complex one, often with multiple reasons that are related to one another.“<sup>387</sup> Ebenso erscheint es unmöglich, die Gründe für Backsourcing untereinander zu priorisieren.<sup>388</sup> Kotlarsky und Bognar (2012) fassen diesen Umstand wie folgt zusammen: „Many outsourcers have multiple reasons to backsource. It is impossible to state which factor is the most influential or which factors are more important than others [...]“<sup>389</sup>. The reasons for companies to backsource can be explained utilizing the [...] factors mentioned above; however, the process of actually arriving at that decision has not yet been explained thoroughly, nor was the back-sourcing process itself explained in terms of reintegrating outsourced activities.“<sup>390</sup> Hiernach können zwar einige Faktoren benannt und erklärt werden, die Einfluss auf die Entscheidung zum Backsourcing haben, jedoch erscheint der **Prozess der Entscheidungsfindung sowie der Reintegration zuvor ausgelagerter Businessprozesse bislang nur unzureichend erforscht**. Beide Aspekte sollen im Rahmen der vorliegenden Untersuchung in den Fokus genommen werden.

In den nachfolgenden Absätzen wird der Stand der Forschung für unterschiedliche Gründe erarbeitet und zusammengefasst, die Einfluss auf die Entscheidung zum Backsourcing haben. Hierbei werden die folgenden Kategorien gebildet:

- Kosten, Gewinn, Wirtschaftlichkeit
- Veränderung organisatorischer Strukturen
- Verlust von Know-how und Kontrolle in erfolgskritischen Unternehmensbereichen
- Unvollständige Verträge
- Qualität der Leistungserfüllung

### **Kosten, Gewinn, Wirtschaftlichkeit**

Wird ein Sourcingmodell bewertet, so fließt auch der betriebswirtschaftliche Erfolg der Leistungserbringung in die Betrachtung ein. Generell lässt sich der betriebswirtschaftliche Erfolg durch Gegenüberstellung der jeweiligen Kosten zu den Erlösen ermitteln – hier am Beispiel der Logistik: „Der betriebswirtschaftliche Logistikerfolg ergibt sich als Differenz der

---

<sup>387</sup> Veltri, N. F., Saunders, C. S., Kavan, C. B. (2008, S.64).

<sup>388</sup> Vgl. ebd, S.63.

<sup>389</sup> An dieser Stelle verweisen die Autoren ebenfalls auf Veltri, N. F., Saunders, C. S., Kavan, C. B. (2008).

<sup>390</sup> Kotlarsky, J., Bognar, L. (2012, S.3f).

Logistikerlöse und der Logistikkosten.<sup>391</sup> Möchte ein Unternehmen eine Verbesserung des betriebswirtschaftlichen Logistikerfolgs erreichen, dienen die Verringerung des Einsatzes sowie eine Vergrößerung der Erlöse als Mittel.<sup>392</sup> Dieser Aussage sei jedoch hinzugefügt, dass nicht jeder logistischen Handlung direkte Kosten, ein Beitrag zum Wertschöpfungsprozess oder ein unmittelbarer Erlös zugeordnet werden kann. Zuweilen müssen zudem Logistikkosten ohne direkten Erlös akzeptiert werden, sofern diese notwendig sind, um weitere Handlungen auszuführen. In einer Gesamtbetrachtung streben Unternehmen oftmals das Erreichen eines effizienten Zustands an. Am Beispiel der Logistikleistung kann diese Art der Effizienz wie folgt definiert werden: „Logistische Handlungen sind effizient, wenn die resultierende Logistikleistung ohne Erhöhung des Faktoreinsatzes nicht mehr verbessert werden kann oder wenn der Faktoreinsatz ohne Verschlechterung der Logistikleistung nicht mehr reduziert werden kann.“<sup>393</sup> Generell sei an dieser Stelle angemerkt, dass für Unternehmen insgesamt ein Zustand des positiven Logistikerfolgs wünschenswert ist.

„Logistikkosten stellen den monetär bewerteten Faktoreinsatz dar, der zur Erstellung von Logistikleistungen erforderlich ist.“<sup>394</sup> Bei deren detaillierterer Betrachtung ließe sich weiterhin differenzieren in variable Kosten, die mit höherer Logistikleistung steigen, und fixe, die konstant bleiben. Von sprungfixen Kosten wird gesprochen, wenn sich die Kosten bei Über- oder Unterschreiten einer bestimmten Leistungsmenge sprunghaft verändern und dann wiederum auf einem fixen Niveau bleiben.<sup>395</sup> Benaroch, Webster und Kazaz (2012) beschreiben hierauf basierend den Einfluss der Höhe von internen und externen variablen sowie fixen Kosten in Zusammenhang mit dem Transaktionsvolumen auf die Vorteilhaftigkeit einer Sourcingoption.<sup>396</sup> Veltri, Saunders und Kavan (2008) betrachteten in einer Untersuchung 33 Fälle des Backsourcings von Informationssystemen, von denen insgesamt zehn zu hohe Kosten des Outsourcings als Grund für Backsourcing genannt haben.<sup>397</sup> Die erhofften Ersparnisse durch das Eingehen einer Outsourcingbeziehung würden überbewertet und lägen im Vergleich teilweise um 30 Prozent über der Selbsterstellung der Leistung. Zusätzlich zu den direkten Zahlungen für eingekaufte Leistungen entstünden Unternehmen außerdem Aufwände für Koordination und Kontrolle der Leistung und des Dienstleisters.<sup>398</sup> Drauz (2014) stellt als einen Grund für Re-Insourcing von

---

<sup>391</sup> Large, R. (2012, S.30).

<sup>392</sup> Vgl. ebd., S.30f.

<sup>393</sup> Ebd., S.31.

<sup>394</sup> Ebd., S.26.

<sup>395</sup> Vgl. ebd., S.27.

<sup>396</sup> Vgl. Benaroch, M., Webster, S., Kazaz, B. (2012, S.16–23).

<sup>397</sup> Vgl. Veltri, N. F., Saunders, C. S., Kavan, C. B. (2008, S.53).

<sup>398</sup> Vgl. ebd., S.58.

Produktion im Automobilbereich die mangelnde Auslastung eigener Kapazitäten nach einer Krisensituation fest.<sup>399</sup>

„Die Herausforderung beim Outsourcing besteht darin, dass beide Partner sich mit den Chancen und Risiken des Geschäftsmodells auskennen müssen. [...] Hierzu passend muss auch das Vergütungsmodell aufgestellt sein.“<sup>400</sup> So spielen die Kosten auf der Seite des Auftraggebers eine ebenso wesentliche Rolle wie Umsatz und Marge auf der Seite des Dienstleisters. Oftmals werde in Outsourcingbeziehungen der Fokus von Verhandlungen auf Kostenaspekte gelegt, anstatt dass sich Auftraggeber und Dienstleister gemeinsam mit der Optimierung von Geschäftsprozessen im gegenseitigen Interesse beschäftigen.<sup>401</sup> Darüber hinaus können Kostenkonflikte in der Praxis auch dadurch entstehen, dass Unternehmen Dienstleister mit strengen Ausschreibungs- und Bewerbungsprozessen sowie einem starken Fokus auf Kosten und den Vergleich verschiedener Anbieter dazu drängen, Leistungen nicht kostendeckend anzubieten. In der Folge kann nicht nur auf Seite des Auftraggebers Unzufriedenheit aufgrund zu hoher Kosten entstehen. Auch Dienstleister können dem Opportunismus des Auftraggebers ausgesetzt sein, indem vorab verhandelte Preise die Leistung standardisierter Services beinhalten, der Auftraggeber jedoch eine individualisierte und angepasste Leistungserstellung verlangt.<sup>402</sup> Schließlich sollte ein Unternehmen in regelmäßigen Abständen (engl.: On an Ongoing Basis) bestehende Outsourcingverträge überprüfen sowie die Kosten interner und externer Leistungserstellung auf realistischer Zahlenbasis vergleichen.

Kotlarsky und Bognar (2012) beobachten in der Vergangenheit einen Trend zum Outsourcing.<sup>403</sup> Angesichts steigender Auslagerung von Leistungen sowie erhöhter Abhängigkeit von externen Dienstleistern im Rahmen eines Outsourcings würden Unternehmen, so die Autoren, vermehrt gewählte Sourcingoptionen hinterfragen.<sup>404</sup> Bei dieser Betrachtung spielt der Aspekt der Kosteneffizienz ebenso eine Rolle wie die Qualität der Leistungserfüllung. „Some companies have faced more problems than they anticipated, raising the real costs associated with outsourcing. Backsourcing, [...] is now a growing phenomenon. Companies have learned important lessons from outsourcing mistakes and some have made the move to reverse their earlier direction.“<sup>405</sup> So beschreiben die Autoren

---

<sup>399</sup> Vgl. Drauz, R. (2014, S.346 und S.350).

<sup>400</sup> Krisch, J. (2013).

<sup>401</sup> Vgl. ebd.

<sup>402</sup> Vgl. Veltri, N. F., Saunders, C. S., Kavan, C. B. (2008, S.58).

<sup>403</sup> Vgl. Kotlarsky, J., Bognar, L. (2012, S.1).

<sup>404</sup> Vgl. Drodofsky, M. (2017, S.116), Lieb, R.C., Randall, H.L. (1996), Lambert, D.M., Emmelhainz, M.A., Gardner, J.T. (1999, S.172).

<sup>405</sup> Kotlarsky, J., Bognar, L. (2012, S.1).



einen Fall, in dem ein multinationales Unternehmen im Bereich der Herstellung von CDs und DVDs mehrere IT-Services durch ein externes Dienstleistungsunternehmen erfüllen ließ.<sup>406</sup> Zu den ausgelagerten IT-Leistungen gehörten auch das zentrale Hosting sowie die Wartung und Betreuung des verwendeten SAP-Systems. In der Vergangenheit hatte das Unternehmen Outsourcingverträge in der Regel verlängert. Nachdem die Marktlage und erhöhter Wettbewerb die Geschäftslage jedoch verschlechterten, wurde der auf drei Jahre angelegte Vertrag nach Ablauf nicht verlängert, sondern detailliert geprüft. Im Rahmen der Betrachtung von Sourcingoptionen wurden die Fremdvergabe der Leistungen an einen anderen Dienstleister sowie die Eigenerstellung der Leistung hinterfragt. Nachdem die Option des Backsourcings unter dem Aspekt der Gesamtkosten zur Leistungserfüllung am vorteilhaftesten erschien, wurden die damit verbundenen Risiken antizipiert und ein Projekt zum Aufbau eines eigenen Rechenzentrums sowie zur Einstellung qualifizierter Mitarbeiter gestartet. An diesem Beispiel verdeutlichen die Autoren, dass die Kosten einer Sourcingoption eine bedeutende Rolle für die Bewertung ihrer Vorteilhaftigkeit darstellen.

Ein weiteres Praxisbeispiel liefert das Unternehmen Zalando, das ebenfalls Logistikleistungen nach vorherigem Outsourcing wieder selbst erstellt.<sup>407</sup> Zentrales Motiv für die zunehmende Selbsterstellung der Logistikleistung seien hierbei Kostengründe. Nach der Schließung eines durch einen Dienstleister bewirtschafteten Logistikzentrums werden sowohl die unternehmenseigenen Logistikzentren selbst betrieben als auch die Linienverkehre zwischen den Logistikzentren eigens gesteuert. Als Ergebnis konnten die Fulfillmentkosten nach dem Insourcing von Logistikleistungen um ca. 3,3 Prozent gesenkt werden. Diese Strategie kommuniziert Zalando auch offen nach außen, indem das Unternehmen bekräftigt, „in der Logistik so viel wie möglich selbst machen zu wollen“<sup>408</sup>. Diese Einstellung teilen viele Onlinehändler, die der Überzeugung sind, sie seien bessere Logistiker als spezialisierte Logistikdienstleister.<sup>409</sup>

### **Veränderung organisatorischer Strukturen oder der strategischen Ausrichtung**

Ein häufig genannter Grund für Outsourcing sei die **Konzentration eines Unternehmens auf seine Kernkompetenzen**.<sup>410</sup> In diesem Zuge können bestimmte Services, die als Commodity-Gut<sup>411</sup> bewertet werden, an einen externen Dienstleister ausgelagert werden.

---

<sup>406</sup> Vgl. ebd, S.4f.

<sup>407</sup> Vgl. DVZ (2016).

<sup>408</sup> Bottler, S. (2015).

<sup>409</sup> Vgl. ebd.

<sup>410</sup> Vgl. Wong, S. F., Rahman, A., Jaya, P. (2008, S.104).

<sup>411</sup> Als Commodity Güter können Waren oder Dienstleistungen verstanden werden, die als standardisiert und austauschbar angesehen werden und sich lediglich über den Preis differenzieren.

Ändert sich die strategische Ausrichtung des Unternehmens, können entsprechende Services als Kernkompetenz oder erfolgskritisch angesehen werden. Die Rolle, die ein ausgelagerter Service im Unternehmen spielt, verändert sich somit.<sup>412</sup> Eine solche Re-positionierung der strategischen Bedeutung eines Services kann folglich auch in einer Veränderung der Bewertung der Vorteilhaftigkeit von Sourcingstrategien resultieren. Wong (2006) beschreibt mögliche **Veränderungen der strategischen Ausrichtung** eines Unternehmens wie folgt: „an organization could shift their focus from a manufacturing orientation to a service orientation. [...] These strategic changes are often triggered by the dynamic nature of internal as well as external environment that continuously undergo transitions and transformations [...]. Among the factors that motivate organizational change are newly emerging conditions and needs, restructuring of management, and the lack of success with existing strategies [...]“<sup>413</sup> Demnach können die Gründe für eine Änderung der strategischen Ausrichtung eines Unternehmens vielschichtig sein. Allerdings wird hervorgehoben, dass diese Änderung oftmals auch zum Wandel von Bedürfnissen und der Bewertung von Sourcingalternativen führe.<sup>414</sup>

Gleichermaßen können sich **Veränderungen in der organisatorischen Struktur** eines Unternehmens auf Sourcingstrategien auswirken, wenn beispielsweise nach einer Unternehmensübernahme unterschiedliche Strategien für ähnliche Services vorhanden sind.<sup>415</sup>

Nach Kotlarsky und Bognar (2012) seien bei vielen Unternehmen, die sich für ein Backsourcing entscheiden, direkt vor diesem Wechsel der Sourcingstrategie strukturelle Veränderungen zu beobachten: „Most back sourcing companies report structural changes just before the back sourcing decision is made. These changes constitute external business changes and include mergers, divestures, and acquisitions.“<sup>416</sup> Die Autoren fügen zwei Beispiele US-amerikanischer Großunternehmen an: Sowohl die Fusion von JP Morgan Chase mit Bank One als auch die von Halifax Building Society mit Bank of Scotland führten zu strukturellen Veränderungen, auf die eine Backsourcingentscheidung folgte. In beiden Fällen wurde nach Unternehmensfusion und struktureller Veränderung ein Kontrollverlust über bislang ausgelagerte Leistungen wahrgenommen sowie die Notwendigkeit der Eigenherstellung zur Sicherung des nachhaltigen Unternehmenserfolgs gesehen.<sup>417</sup>

---

<sup>412</sup> Siehe hierzu auch Abbildung 16: „Changes in IT role“ sowie Abbildung 17: „Änderung der Rolle der IT, Strategische Bedeutung der IT“.

<sup>413</sup> Wong, S. F. (2006, S.592).

<sup>414</sup> Vgl. ebd.

<sup>415</sup> Vgl. Hofmann, E. (2007, S.227).

<sup>416</sup> Kotlarsky, J., Bognar, L. (2012, S.3).

<sup>417</sup> Vgl. ebd., S.2f.

Unabhängig von Unternehmensfusion oder interner struktureller Veränderung, können **Veränderungen im Management** eines Unternehmens die Wahl und wahrgenommene Vorteilhaftigkeit von Sourcingstrategien beeinflussen. So bringen neue Führungskräfte Erfahrungen, Ansichten oder Prägungen mit, die sich auf die Betrachtung und Priorisierung eines Services auswirken können. Allerdings kann sich auch die organisatorische Struktur eines Unternehmens mit dem Wechsel der Unternehmensführung verändern.<sup>418</sup> Die Bereitschaft für radikale Veränderungen im Unternehmen sei nach Ansicht von Veltri, Saunders und Kavan (2008) nach einem Wechsel des Top-Managements dreimal höher. In 14 der 33 untersuchten Fälle der Studie<sup>419</sup> folgte die Entscheidung zum Backsourcing kurz nach dem Wechsel der Unternehmensführung. Zwar beriefen sich die Führungskräfte hierbei auch auf betriebswirtschaftliche Kennzahlen, jedoch äußern die Autoren der Untersuchung die Vermutung, dass individuelle Prägung, Erfahrungen und persönliche Meinungen der Entscheidungsträger zu bestimmten Sourcingsszenarien eine ebenso bedeutende Rolle spielen. Kotlarsky und Bognar (2012) unterstreichen diese Annahme und fassen in Bezug auf das Backsourcing von Informationstechnologie und Informationssystemen wie folgt zusammen: „Changes in executive management within the outsourcing company are generally combined with shifts in the power distribution. When companies introduce new executives, these new members are three times more likely to provoke changes [...]. Most especially, new CIOs and CEOs<sup>420</sup> often ‘reconsider the value being obtained from the IT outsourcing contract’ and might find a different strategic value of the outsourced activities and backsource accordingly [...]. New management and other environmental changes can lead to a repositioning and restructuring of internal and external competencies by recognizing a new role for IS.“<sup>421</sup>

Schließlich werden **organisatorische Veränderungen auf Anbieterseite** als mögliche Einflussfaktoren auf eine Entscheidung zum Backsourcing genannt. So kann sich zum Beispiel die strategische Ausrichtung eines Dienstleisters nach Übernahme durch einen anderen verändern. Ebenso kann sich die Wichtigkeit verschiedener Kundengruppen eines Dienstleisters verändern, indem beispielsweise Verträge mit bestimmten Eigenschaften (z. B. Umsatz, Dauer des Vertrags, strategische Bedeutung des Kunden etc.) nach neuen Maßstäben bewertet und unterschiedlich priorisiert werden. Nach diesem Verständnis

---

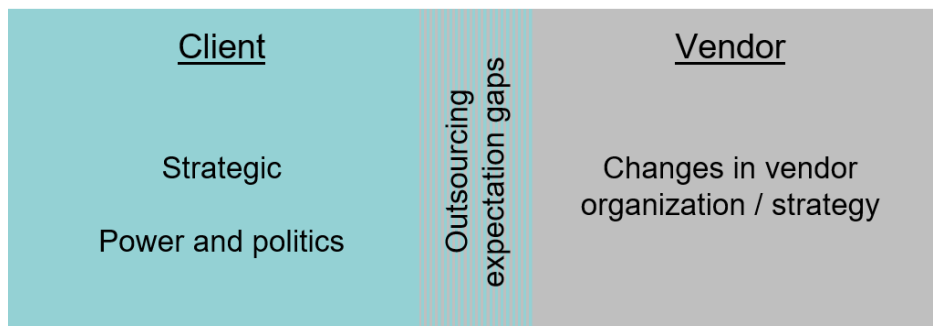
<sup>418</sup> Vgl. Veltri, N. F., Saunders, C. S., Kavan, C. B. (2008, S.61).

<sup>419</sup> Im Rahmen einer qualitativen Dokumentenanalyse wurden von 2002 bis 2008 öffentliche Medien und Unternehmensberichterstattung gesammelt und ausgewertet, wobei 33 Unternehmen zur weiteren Untersuchung identifiziert wurden.

<sup>420</sup> Chief Information Officer, Chief Executive Officer.

<sup>421</sup> Kotlarsky, J., Bognar, L. (2012, S.3).

können auch unerfüllte Erwartungen (z. B. Höhe des Umsatzes, Profitabilität) auf der Seite des Dienstleisters entstehen und zu einem Prozess der Veränderung führen.<sup>422</sup>



**Abbildung 19:** Motivation zum Backsourcing auf Kunden- und Anbieterseite<sup>423</sup>

Abbildung 19 zeigt die oben genannten Kategorien im Überblick, wobei verdeutlicht wird, auf welcher Seite diese Gründe als Motivation zum Backsourcing zum Vorschein kommen können.

### **Verlust von Know-how und Kontrolle in erfolgskritischen Unternehmensbereichen**

Wie bereits erläutert, kann sich die Wahrnehmung einer Leistung oder eines Services in Bezug auf die Bedeutung für den Unternehmenserfolg verändern. Generell jedoch benötigen Unternehmen ein gewisses Maß an Kontrolle und Know-how für unternehmens- und erfolgskritische Leistungen.<sup>424</sup> Mithilfe der Ressource *Wissen* können sich Unternehmen eine Position der Einzigartigkeit verschaffen.<sup>425</sup> Wissen bezeichnet hierbei „die Gesamtheit der Kenntnisse und Fähigkeiten, die Individuen zur Lösung von Problemen einsetzen. Dies umfasst sowohl theoretische Erkenntnisse als auch praktische Alltagsregeln und Handlungsanweisungen. Wissen stützt sich auf Daten und Informationen, ist im Gegensatz zu diesen jedoch immer an Personen gebunden“<sup>426</sup> und beinhaltet daher persönliche Bewertungen.<sup>427</sup> Wissen kann somit als verstandene und verarbeitete Informationen<sup>428</sup> gesehen werden, ergibt sich aus der „Gesamtheit der Kenntnisse, Fähigkeiten und Erfahrungen eines Individuums und ist immer an einen bestimmten Kontext

<sup>422</sup> Vgl. Wong, S. F., Rahman, A., Jaya, P. (2008, S.107).

<sup>423</sup> Quelle: Entnommen aus Wong, S. F., Rahman, A., Jaya, P. (2008, S.107).

<sup>424</sup> Vgl. Veltri, N. F., Saunders, C. S., Kavan, C. B. (2008, S.59).

<sup>425</sup> Vgl. Renzl, B., Raich, F. (2002, S.376) sowie Renzl, B., Matzler, K., Hinterhuber, H. H. (2006b, S.139).

<sup>426</sup> Renzl, B., Raich, F. (2002, S.377) nach der Definition von Probst, G. J., Raub, S., Romhardt, K. (1998, S.44). Zur Personengebundenheit von Wissen siehe auch Renzl, B., Matzler, K., Hinterhuber, H. H. (2006a, S.2) und Howaldt, J., Klatt, R., Kopp, R. (2004, S.206 und S.212ff).

<sup>427</sup> Vgl. Renzl, B., Matzler, K., Hinterhuber, H. H. (2006a, S.2).

<sup>428</sup> Vgl. Schröder, K. A. (2004, S.256).

gebunden<sup>429</sup>. Weiterhin kann zwischen individuellem und kollektivem Wissen unterschieden werden.<sup>430</sup> Letzteres setzt sich aus dem Wissen von Individuen und Teams einer Organisation zusammen. Weiterhin kann hervorgehoben werden, dass Wissen in Unternehmen systematisch strukturiert und weiterentwickelt werden kann, mittels des sogenannten Wissensmanagements<sup>431</sup>. In diesem Zusammenhang fasst Sanchez (2006) insbesondere drei Aspekte zusammen: 1) Etablieren von Lernschleifen in Unternehmensprozessen, 2) Das systematische Verbreiten von Wissen in der Organisation und 3) Anwendung von Wissen an jeder adäquaten Stelle.<sup>432</sup> Die Bedeutung des Wissensmanagements sowie die Notwendigkeit zum Einsatz gezielter Managementinstrumente heben auch Matzler et al. (2004) hervor.<sup>433</sup> Howaldt, Klatt und Kopp (2004) beschreiben, dass für viele Unternehmen „Wissen inzwischen zu einem *überlebenswichtigen Kapital und zentralen Produkt* geworden [ist], welches über die eigene Wettbewerbsfähigkeit entscheidet“<sup>434</sup>. Schröder (2004) bekräftigt, dass die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen auch durch die Fähigkeit von Unternehmen beeinflusst wird, vorhandenes Wissen produktiv zu nutzen, veränderten Umweltaforderungen anzupassen und laufend weiterzuentwickeln.<sup>435</sup> Wissen (engl. knowledge) und Know-how sollen in der vorliegenden Arbeit synonym verwendet werden.

Auch nach Kotlarsky und Bognar (2012) stellen der Aufbau und die Sicherung von Know-how im eigenen Unternehmen einen Kernaspekt des Backsourcings dar, der eng mit dem Wunsch einer besseren und kosteneffizienteren Leistungserstellung verknüpft sei.<sup>436</sup> Die Autoren verweisen an dieser Stelle auf ein Beispiel des Unternehmens Continental Airlines, das sich in einer mehrjährigen Outsourcingbeziehung mit dem IT-Dienstleistungsanbieter EDS befand.<sup>437</sup> Die Airline sah im Jahr 1996 die Notwendigkeit zur Verbesserung der Buchungsprozesse, einer effizienteren Kapazitätsnutzung der eigenen Flotte sowie der Optimierung des Preissystems. Alle aufgeführten Bereiche wurden als strategisch und erfolgskritisch eingestuft. Da der Dienstleister nur ungenügend Erfahrung auf dem Gebiet der Flugindustrie aufwies, entschied sich die Continental Airlines dazu, die benötigten Services zukünftig inhouse zu erstellen. Nach dem Aufbau von Infrastruktur und Personal

---

<sup>429</sup> Ebd.

<sup>430</sup> Vgl. Renzl, B., Raich, F. (2002, S.377).

<sup>431</sup> Zur anhaltenden Bedeutung des Wissensmanagements für Unternehmen sowie des Einflusses von Persönlichkeitsmerkmalen, Engagement, Dokumentation von Wissen und Wissensaustausch siehe auch Matzler, K. et al. (2011, S.296).

<sup>432</sup> Vgl. Sanchez, R. (2006, S.30 und S.41ff).

<sup>433</sup> Vgl. Matzler, K. et al. (2004, S.53f).

<sup>434</sup> Howaldt, J., Klatt, R., Kopp, R. (2004, S.205).

<sup>435</sup> Vgl. Schröder, K. A. (2004, S.254).

<sup>436</sup> Vgl. Kotlarsky, J., Bognar, L. (2012, S.5).

<sup>437</sup> Vgl. ebd., S.2.

sowie deren Inbetriebnahme zur internen Leistungserstellung konnten nach eigenen Angaben des Unternehmens die Kundenzufriedenheit verbessert sowie neue Kunden gewonnen werden. Dieses Beispiel verdeutlicht, dass mangelndes Know-how oder unzureichende Fähigkeiten auf der Seite des Dienstleisters ein Grund für Backsourcing sein kann. Allerdings kann auf der Seite des Unternehmens, das Leistungen an einen externen Dienstleister vergibt, der Eindruck von Kontrollverlust entstehen, wenn Know-how ausschließlich bei diesem vorliegt.<sup>438</sup> Diese Situation kann zu einem ‚Lock-in-Effekt‘<sup>439</sup> führen, bei dem sich das Unternehmen zu sehr an den Dienstleister gebunden fühlt: „The loss of control component causes a lock-in feeling, which may result from a know-how mismatch where the vendor ‘knows more’ than the outsourcer.“<sup>440</sup>

Ist ein Unternehmen für bestimmte Leistungen abhängig von den Fähigkeiten und Ressourcen eines Dienstleisters, haben diese Leistungen einen signifikanten Einfluss auf den Unternehmenserfolg und ist es nicht in der Lage, die benötigten Leistungen aufgrund fehlenden Know-hows oder mangelnder Ressourcen selbst zu erstellen, kann es in seiner Effizienz sowie in der Fähigkeit, auf Anforderungen des Marktes oder der Kunden zu reagieren, gehemmt werden.<sup>441</sup> Ebenso werden notwendige Veränderungsprozesse verzögert, wodurch Wettbewerbsnachteile entstehen können. Auch Drauz (2014) erkennt den Verlust von Know-how als einen Grund für Backsourcing.<sup>442</sup>

Kotlarsky und Bognar (2012) betonen ebenfalls, dass Unternehmen zum Teil erst nach erfolgtem Outsourcing die Bedeutung der ausgelagerten Leistungen für den Unternehmenserfolg bewusst wird.<sup>443</sup> Von diesem Phänomen seien bis zu einem Viertel aller Outsourcingfälle betroffen: „Mostly, this involves [...] functions that are outsourced and later identified as a key contributor to gaining or maintaining a sustained competitive advantage. Outsourcing these types of functions in the mistaken belief that they lack strategic value occurs in about 25% of cases.“<sup>444</sup>

Veltri, Saunders und Kavan (2008) formulieren deutlich: „To prevent significant loss of control, companies should not outsource critical success factors that are necessary, but not sufficient, for the success of the company. If an outsourcing provider is in charge of core competencies or critical success factors, the client company may lose control over these

---

<sup>438</sup> Vgl. ebd., S.3.

<sup>439</sup> Eine bewusste Nutzung des Lock-in-Effekts zur Bindung von Kunden sowie die Rolle von Wechselkosten auf die Sourcingstrategie im Bereich der Informationstechnologie beschreiben auch Whitten, D., Chakrabarty, S., Wakefield, R. (2010).

<sup>440</sup> Kotlarsky, J., Bognar, L. (2012, S.3).

<sup>441</sup> Vgl. Veltri, N. F., Saunders, C. S., Kavan, C. B. (2008, S.60).

<sup>442</sup> Vgl. Drauz, R. (2014, S.350).

<sup>443</sup> Vgl. Kotlarsky, J., Bognar, L. (2012, S.3).

<sup>444</sup> Ebd.

activities.“<sup>445</sup> Diese Aussage ist zwar allgemein gehalten, erhält aber nicht nur in Bezug auf Informationssysteme große Bedeutung – ebenso trifft sie auf den Bereich der Logistikleistungen zu, die im Rahmen der vorliegenden Arbeit in den Fokus des Backsourcings gerückt werden.

### **Unvollständige Verträge**

In Kapitel 2.2 wurde im Rahmen der Erläuterungen zur Transaktionskostentheorie bereits erwähnt, dass es aufgrund steigender Ex-ante-Transaktionskosten durch detaillierte Ausgestaltung von Vereinbarungen sowie Vertragsverhandlungen in der Unternehmenspraxis oft zu unvollständigen Verträgen kommt. Befindet sich ein Unternehmen in der Situation, dass mit einem Dienstleister abgeschlossene Verträge nicht das gewünschte Resultat erbringen, kann es zu Nachverhandlungen oder schließlich zur Beendigung eines Vertrags – sei es durch den Ablauf der Vertragslaufzeit ohne Verlängerung oder durch vorzeitige Beendigung nach Kündigung – kommen. Veltri, Saunders und Kavan (2008) empfehlen die Zusammenarbeit von Auftraggeber und Dienstleister, um beispielsweise durch Nachverhandlung oder sonstige Verbesserungen das gewünschte Ergebnis, z. B. ein Performancelevel oder Kostenniveau, zu erreichen.<sup>446</sup> Zu diesem Zweck sei es notwendig, auf beiden Seiten ausreichendes Prozessverständnis herzustellen. So werden nach Ansicht der Autoren bestimmte Leistungen in Verträgen genau beschrieben sowie deren Erfüllung an Zahlungen und Nichterfüllung an Strafen geknüpft.<sup>447</sup> Jedoch können vertraglich eng gefasste Leistungsbeschreibungen einen Dienstleister in seiner Gestaltungsfreiheit sowie bei der Implementierung von Verbesserungen und Best Practices einschränken. Ebenso besteht die Möglichkeit, dass Veränderungswünsche seitens des Auftraggebers vertraglich nicht berücksichtigt werden. In vielen Fällen, insbesondere auch bei Veränderungen im Geschäftsumfeld, von Regularien und Technologie, komme es zu Nachverhandlungen zwischen Auftraggeber und Dienstleister.<sup>448</sup>

### **Erwartungslücke und Qualität der Leistungserfüllung**

Outsourcingentscheidungen werden in der Regel aufgrund bestimmter Erwartungen getroffen, beispielsweise Kosten zu senken, ein höheres Servicelevel zu erreichen oder Zugang zu benötigten Ressourcen zu erlangen. Werden diese Anforderungen im Rahmen eines laufenden Outsourcings nur zum Teil oder nicht erfüllt, kann dies zu einer

---

<sup>445</sup> Veltri, N. F., Saunders, C. S., Kavan, C. B. (2008, S.59).

<sup>446</sup> Vgl. Ebd., S.66.

<sup>447</sup> Vgl. ebd.

<sup>448</sup> Vgl. ebd.

Reevaluierung der Sourcingstrategie führen. Den Einfluss der Qualität der Leistungserfüllung auf die Sourcingentscheidung (insb. die Entscheidung zwischen Anbieterwechsel oder Backsourcing) untersuchen auch Whitten, Leidner (2006) und stellen fest, dass mangelnde Servicequalität sowie Unzufriedenheit mit der Beziehung zum Dienstleister die Entscheidung zum Backsourcing fördern.<sup>449</sup> Hennig-Thurau (2002) erkennt ebenso einen starken Einfluss der Dienstleistungsqualität auf die Kundenloyalität.<sup>450</sup>

Insbesondere im Hinblick auf Kostenaspekte kommt es in der Realität zu Erwartungslücken. So können versteckte Kosten eines Outsourcings im Vorfeld übersehen werden und tatsächliche Kosten höher sein als erwartet.<sup>451</sup> Darüber hinaus können sich niedrigere Ersparnisse als vorab erhofft einstellen. Diller, H. (2002) beschreibt das Konstrukt der Preiszufriedenheit und erklärt den Zusammenhang zu Loyalität und Wiederkaufverhalten.<sup>452</sup> Kotlarsky und Bognar (2012) ergänzen die Kostenaspekte darüber hinaus um den generellen Aspekt der Erwartungslücke hinsichtlich der Servicequalität und erklären: „The costs involved with outsourcing initiatives tend to be substantially higher than planned because hidden costs tend to be overlooked and are hard to identify [...]. Furthermore, cost savings are often overestimated by the client company and tend to vanish eventually as the client adds outsourcing activities to the outsourcee and increase expectations [...]. Another important factor associated with contract problems is the gap between the received service levels and the expected service levels, which is referred to as poor service quality. [...] poor service levels are typically perceived as a result of poor responsiveness, a lack of professionalism, and delays in service deliveries by the vendor.“<sup>453</sup>

Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung wurden des Weiteren die Gründe betrachtet, die von Unternehmen für die Entscheidung zum Outsourcing genannt haben und denen zum Backsourcing gegenübergestellt. Diese Gegenüberstellung findet sich in der nachfolgenden Tabelle 1.

---

<sup>449</sup> Vgl. Whitten, D., Leidner, D. (2006, S.615).

<sup>450</sup> Vgl. Hennig-Thurau, T. (2002, S.80f).

<sup>451</sup> Vgl. Kotlarsky, J., Bognar, L. (2012, S.3).

<sup>452</sup> Vgl. Diller, H. (2002, S.165ff).

<sup>453</sup> Ebd.



**Tabelle 1:** Gegenüberstellung der Gründe für Outsourcing und Backsourcing<sup>454</sup>

Gründe für Outsourcing	Gründe für Backsourcing
Kostensenkung (Auftraggeber) <sup>455</sup>	Kostensenkung (Auftraggeber) <sup>456</sup>
Nutzung externen Know-hows <sup>457</sup>	Rückgewinn von Know-how <sup>458</sup> Steigerung der Servicequalität (verminderte Servicequalität kann z. B. durch Kostendruck auf Dienstleisterseite ausgelöst werden <sup>459</sup> )
Verantwortung abgeben <sup>460</sup>	Rückgewinn von Kontrolle <sup>461</sup>
Konzentration auf das Kerngeschäft <sup>462</sup>	Neudefinieren der Kernkompetenzen <sup>463</sup>
Flexibilität (z. B. bei sprunghaft wechselnder Auftragslage) <sup>464</sup>	Reaktion auf Änderungen im Geschäftsumfeld (intern/extern) <sup>465</sup> Umsetzung technologischen Fortschritts <sup>466</sup>

Auffallend bei Vergleich und Auswertung der Gründe für das Outsourcing oder für das Backsourcing ist, dass diese jeweils Paare ergeben, die inhaltlich zueinander passen. Obwohl die Strategie des Outsourcings – i. e. des Herausgebens von Leistungen – sich von der des Backsourcings – i. e. der erneuten Selbsterstellung der Leistung – unterscheidet, werden ähnliche Gründe für diese entgegengesetzten Strategien genannt. Im Folgenden sollen diese jeweils gegenübergestellt werden:

- In beiden Fällen – sowohl Outsourcing als auch Backsourcing – geben Unternehmen (im Outsourcing in der Rolle des Auftraggebers) an, dass das Ziel der **Kostensenkung** ein Grund für die Sourcingstrategie sei.

<sup>454</sup> Quelle: Eigene Darstellung.

<sup>455</sup> Vgl. Lacity, M. C., Hirschheim, R. (1993), McFarlan, F. W., Nolan, R. L. (1995), Barthélemy, J., Geyer, D. (2000), Zhu, Z., Hsu, K., Lillie, J. (2001), Kakabadse, A., Kakabadse, N. (2002), Kremic, T., Tukel, O. I., Rom, W. O. (2006) und Niemann, S. (2012).

<sup>456</sup> Vgl. Martens, B., Teuteberg, F. (2010, S.273), Kotlarsky, J., Bognar, L. (2012, S.5ff) und Benaroch, M., Webster, S., Kazaz, B. (2012, S.16–23).

<sup>457</sup> Vgl. Perspektive Mittelstand (2010).

<sup>458</sup> Vgl. Kotlarsky, J., Bognar, L. (2012, S.5ff).

<sup>459</sup> Vgl. Krisch, J. (2013).

<sup>460</sup> Vgl. Duhamel, F., Quélin, B. (2003, S.658, „provide guidelines for the decentralization“).

<sup>461</sup> Vgl. Kotlarsky, J., Bognar, L. (2012, S.5ff).

<sup>462</sup> Vgl. Schlöhmer, S., Böttcher, C. (2012, S.17).

<sup>463</sup> Vgl. Hartmann, P. L., Ogden, J. A., Hazen, B. T. (2017, S.210).

<sup>464</sup> Vgl. Perspektive Mittelstand (2010).

<sup>465</sup> Vgl. Martens, B., Teuteberg, F. (2010, S.273).

<sup>466</sup> Vgl. ebd.

- Im Rahmen einer Outsourcingentscheidung solle externes **Know-how** genutzt werden. An dieser Stelle liegt der Rückschluss nahe, dass dadurch eine Serviceverbesserung bei gleichzeitiger Entlastung der eigenen Ressourcen angestrebt wird. Ein Grund für Backsourcing stellt demgegenüber der gewünschte Rückgewinn von Know-how dar. Sofern die **Servicequalität** des Dienstleisters nicht den Erwartungen des Auftraggebers entspricht, wird die Steigerung der Servicequalität ebenso als Grund angeführt.
- Im Rahmen des Outsourcings streben Unternehmen danach, **Verantwortung** in die Hände eines kompetenten Dienstleisters abgeben zu können. Dem entgegen steht der Wunsch nach dem Rückgewinn von **Kontrolle** bei der Entscheidung zum Backsourcing.
- Ein oftmals genannter Grund für die Entscheidung zum Outsourcing liegt darin, dass ein Unternehmen bestimmte Prozesse als **Kernkompetenzen** definiert und sich darauf konzentrieren möchte. Prozesse, die sich nicht im Feld der Kernkompetenzen befinden, werden im Folgenden an einen externen Dienstleister ausgelagert. Im Rahmen der Entscheidung zum Backsourcing wird hingegen angegeben, dass die Kernkompetenzen neu definiert werden würden und somit eine zuvor ausgelagerte Leistung an Bedeutung gewinne, für den Unternehmenserfolg kritisch sei und infolgedessen wieder selbst erstellt werden müsse.
- Unternehmen streben nach **Flexibilität**, beispielsweise bei sprunghaft wechselnden Marktbedingungen. Zu diesem Zweck werden Leistungen an externe Dienstleister vergeben, um mehr Konstanz in die eigenen Unternehmensressourcen zu bringen und Fluktuation zum Dienstleister auszulagern. Als Grund für Backsourcing wird hingegen genannt, dass Unternehmen flexibler auf Veränderungen in ihrem Geschäftsumfeld – sei es intern oder extern – reagieren möchten. Zudem wird der Wunsch nach der Umsetzung von technologischem Fortschritt formuliert.

Bei der Betrachtung dieser ‚Gründepaare‘ fällt auf, dass dieselben oder ähnliche Gründe für unterschiedliche Sourcingstrategien genannt werden. Hierdurch wird die Annahme verstärkt, dass nicht ein bestimmter Grund für eine Sourcingentscheidung ausschlaggebend ist, sondern eine Vielzahl von Gründen betrachtet werden muss. Darüber hinaus scheint die individuelle Situation eines Unternehmens eine wesentliche Rolle zu spielen. Hierzu zählt beispielsweise auch, dass Management, Politik, Veränderung im Unternehmen oder des Marktes weiteren Einfluss auf eine Entscheidung nehmen. Zu diesem Schluss kommen auch Hartmann, Ogden und Hazen (2017): „None of the factors that inform the decision to insource can be assessed in isolation. Although many factors affect the

insourcing decision, the decision is highly contextual and is based upon several interrelated criteria.<sup>467</sup> Kotlarsky und Bognar (2012) untermauern diese Vermutung ebenso, gehen einen Schritt weiter und beschreiben die Forschungslücke in diesem Bereich – weder der Prozess der Entscheidungsfindung noch der des Backsourcings an sich wurden bisher ausreichend untersucht und beschrieben: „Many outsourcers have multiple reasons to backsource. It is impossible to state which factor is the most influential or which factors are more important than others. The [...] process of actually arriving at that decision has not yet been explained thoroughly, nor was the back sourcing process itself explained in terms of reintegrating outsourced activities.“<sup>468</sup>

### **6.1.2 Forschungsbedarf und Ableitung der Forschungsfragen**

Nachdem somit detailliert auf den aktuellen Forschungsstand sowie die genannten Gründe für Backsourcing sowie auf das Paradoxon übereinstimmender Gründe für Outsourcing und Backsourcing eingegangen wurde, sollen im folgenden Abschnitt der Forschungsbedarf abgeleitet und die Leitfragen für das Forschungsfeld der Motivation zum Backsourcing aufgestellt werden.

Der Fokus der vorliegenden Forschungsarbeiten und Studien liegt im Bereich des Backsourcings von Informationstechnologie oder -systemen. Es werden überwiegend US-amerikanische Unternehmen betrachtet. So untersuchen Wong, Rahman und Jaya (2008) öffentlich verfügbare Pressemeldungen und tragen 13 Fälle von Backsourcing im Bereich der Informationstechnologie zusammen. Neben den genannten Gründen dafür werden die Namen der IT-Dienstleister des vorangegangenen Outsourcings genannt. Die Autoren setzten sich das Ziel eines initialen Verständnisses über die Gründe von IT-Backsourcing, erkannten jedoch ebenso die Schwachstellen der Arbeit: Erstens war zum Zeitpunkt ihrer Arbeit wenig öffentlich zugängliches Material verfügbar. Des Weiteren standen sie vor der Herausforderung, dass Unternehmen weniger transparent über Backsourcing sprechen, und stellten daher die Vermutung auf, dass Wirtschaftsbetriebe eine Interpretation der Änderung der Sourcingstrategie aufgrund einer vorangegangenen Fehlentscheidung zum Outsourcing vermeiden möchten.

Veltri, Saunders und Kavan (2008) untersuchten Beispiele des Backsourcings von Informationstechnologie von 33 US-amerikanischen Unternehmen. Die gesammelten Daten stützen sich auf öffentliche Berichterstattung zu den Fallbeispielen, wobei die Autoren

---

<sup>467</sup> Hartmann, P. L., Ogden, J. A., Hazen, B. T. (2017, S.214).

<sup>468</sup> Kotlarsky, J., Bognar, L. (2012, S.3f).

hervorheben, dass durch die Analyse öffentlich verfügbarer Pressemeldungen die Chance bestünde, ein Thema zu untersuchen, über das im persönlichen Gespräch nur wenig Informationen geteilt werden. Auch hier vermuten die Forscher, dass die Scheu der Unternehmen in Bezug auf die Kommunikation über Backsourcing in der möglichen Interpretation liege, dass die vorangegangene Entscheidung zum Outsourcing ein Fehler sei. Während die Autoren mit der Studie das Ziel einer Sammlung von Gründen zum Backsourcing von IT und deren Erläuterung verfolgten, wurden gleichzeitig auch der weitere Forschungsbedarf und die Grenzen der Arbeit verdeutlicht. So enthalten die knappen Informationen öffentlicher Berichterstattung die Gefahr der Informationsverzerrung sowie den Nachteil mangelnder Möglichkeit zu Nachfragen und zu einer Erhöhung des Detailgrads von Informationen. Eine Unterscheidung in vollständiges oder selektives Backsourcing wurde nicht getroffen. Der Fokus der Arbeit liegt erneut auf dem Backsourcing von Informationstechnologie, wobei die Autoren die Frage stellten, ob die Ergebnisse ebenso auf andere Unternehmensbereiche übertragbar seien und welche Rolle die individuelle Situation eines Unternehmens zur Entscheidung beitrage. Beide Fragestellungen unterstreichen die Relevanz der vorliegenden Forschungsarbeit zum Backsourcing von Logistik.

Martens und Teuteberg (2010) führten in ihrer Studie aus dem Jahr 2010 zwei Interviews mit Mitarbeitern von IT-Dienstleistern, die ihre Leistungen an kleine und mittlere Unternehmen vermarkten und bereits Erfahrung mit Backsourcing gemacht haben. Im Lauf der Gespräche wurden Entscheidungsfaktoren identifiziert, um im Rahmen der anschließenden Datenanalyse ein Backsourcingentscheidungsmodell nach dem Ansatz eines System-Dynamics-Modells aufzustellen und Simulationsexperimente durchzuführen. Zwar identifizierten die Autoren Entscheidungsfaktoren zum Backsourcing von Informationstechnologie, jedoch basieren die Ergebnisse auf lediglich zwei Interviewsituationen, die mit Mitarbeitern des Dienstleisters und nicht mit Entscheidungsträgern des Unternehmens, das zuvor ausgelagerte Leistungen wieder eingliedert, geführt wurden. Fraglich ist, ob die fehlende Perspektive desjenigen Unternehmens, das Backsourcing betreibt, dazu führt, dass die gesammelten Gründe an Aussagekraft und Praxisbezug verlieren. Ebenso kann die Allgemeingültigkeit der nachfolgenden Ergebnisse der Modellberechnung infrage gestellt werden. Die Schwachstellen der Untersuchung werden von den Autoren transparent dargelegt. Im Vordergrund stehe die Entwicklung eines ersten Modells zu dieser Thematik mit der ausschließlichen Fokussierung des Ansatzes auf eine Kostenbetrachtung. Eine Berücksichtigung von Nutzenargumenten oder weiteren Wirkungsketten der beteiligten Unternehmen erfolgte nicht.

Kotlarsky und Bognar (2012) betrachteten im Rahmen der Erstellung einer Fallstudie zwei Praxisbeispiele von US-amerikanischen Unternehmen, die zuvor ausgelagerte Leistungen im Bereich der Informationstechnologie wieder in den eigenen Betrieb eingliederten. Im Rahmen der Arbeit finden sich Bezugnahmen auf Gespräche und die Einbindung von Zitaten von Mitarbeitern der Unternehmen – jedoch stellen die Autoren keine detaillierte Erläuterung der Vorgehensweise zur Datenerhebung zur Verfügung. Alle Angaben zu Unternehmen und Personen wurden zudem anonymisiert, so dass keine Rückschlüsse auf die betrachteten Unternehmen möglich sind. Der Fokus der Arbeit liegt in der qualitativen Beschreibung der Fallbeispiele, wobei das Phänomen des Backsourcings beschrieben und unter Zuhilfenahme von Fachliteratur weiter erläutert wird. Zwar erscheinen die Ergebnisse der Arbeit sowie die Darlegungen der Praxisbeispiele schlüssig und nachvollziehbar, jedoch stützt sich die Auswertung lediglich auf zwei Praxisfälle, wobei die Methodik der Datenerhebung und -auswertung nicht weiter beschrieben wird. Die Nachvollziehbarkeit und Reproduzierbarkeit der Ergebnisse sei an dieser Stelle infrage gestellt.

Schließlich stellen Hartman, Ogden und Hazen (2017) mit ihrer Studie aus dem Jahr 2017 die aktuellsten Ergebnisse dar. Die Autoren untersuchten zwölf Firmen, die eine zuvor ausgelagerte Unternehmensfunktion nach Beendigung des Outsourcings wieder inhouse erstellt haben. Die Datenerhebung stützt sich auf mehrere Quellen: Interviews mit 30 Unternehmensvertretern, Beobachtungen und Pressemeldungen. In einer Übersichtstabelle geben die Autoren Einblick in die Anzahl und durchschnittliche Dauer der geführten Interviews sowie die Position und Aufgabenbereiche der Befragten. Auf der einen Seite erscheint die Anzahl der geführten Gespräche beachtenswert und verdient aufgrund der mangelnden Kommunikationsbereitschaft von Unternehmen zum Thema Backsourcing Anerkennung. Auf der anderen Seite wirken die Unternehmensvertreter der Interviews willkürlich ausgewählt und die betrachteten Unternehmensbereiche folgen keiner Struktur. Die Ergebnisse bieten interessante Einblicke in die untersuchten Fälle des Backsourcings sowie die von den befragten Unternehmensvertretern genannten Gründe. Hierzu erklärten die Autoren, dass sich die Gründe für Outsourcing mit denen für Backsourcing überschneiden – ein Ergebnis, das auch im Kapitel 6.1.1 beschrieben wird. Die Autoren stellten darüber hinaus die These auf, dass im Vergleich zu einem Outsourcing, das einer strategischen Ausrichtung eines Unternehmens folgt, die Entscheidung zum Backsourcing oftmals eine Reaktion auf ein bestimmtes Event darstelle, auch wenn diese entgegen einer zuvor festgelegten strategischen Ausrichtung ausfällt. Zwar wurden die Methodik der Datenerhebung nicht weiter beschrieben und die Interviewleitfäden der Gespräche nicht veröffentlicht, jedoch lässt die tabellarische Übersicht der Ergebnisse auf eine Befragung mittels Nennung und Gewichtung von Gründen schließen. Die Resultate wurden quantitativ

aufgearbeitet, miteinander verglichen und gegeneinander gewichtet. Fraglich erscheint jedoch deren Verallgemeinerbarkeit. Weiterhin unerforscht bleibt die gezielte Betrachtung des Bereichs Backsourcing von Logistik. Die Gegenüberstellung und Gewichtung der Rückmeldungen soll hierbei Aufschluss über die Bedeutung von Gründen im Bereich des Backsourcings liefern. So gibt die Studie Anhaltspunkte und ein Grundverständnis auf dem Gebiet des Backsourcings und liefert Anstoß für Folgearbeiten. Demnach kann die vorliegende Untersuchung auch als Anschlussforschung im Bereich des Backsourcings von Logistik gesehen, wobei die Ergebnisse mit denen der Studie von Hartman, Ogden und Hazen (2017) abgeglichen werden. Hierbei liegt der Fokus der vorliegenden Arbeit auf dem Bereich des Backsourcings von Logistik.

Für diese Forschungsarbeit spielt der Standort der untersuchten Unternehmen eine untergeordnete Rolle. Auffällig jedoch erscheint, dass bisherige Untersuchungen einen Fokus auf den Bereich der Informationstechnologie und -systeme legen – die **Untersuchung von Backsourcing im Bereich der Logistik hat bislang nur unzureichend stattgefunden**. Fokus dieser Untersuchung liegt im Backsourcing von Logistik sowie logistischen Teilfunktionen (siehe hierzu auch Kapitel 2.1) – ein Bereich, zu dem keine weitere Literatur gefunden werden konnte.

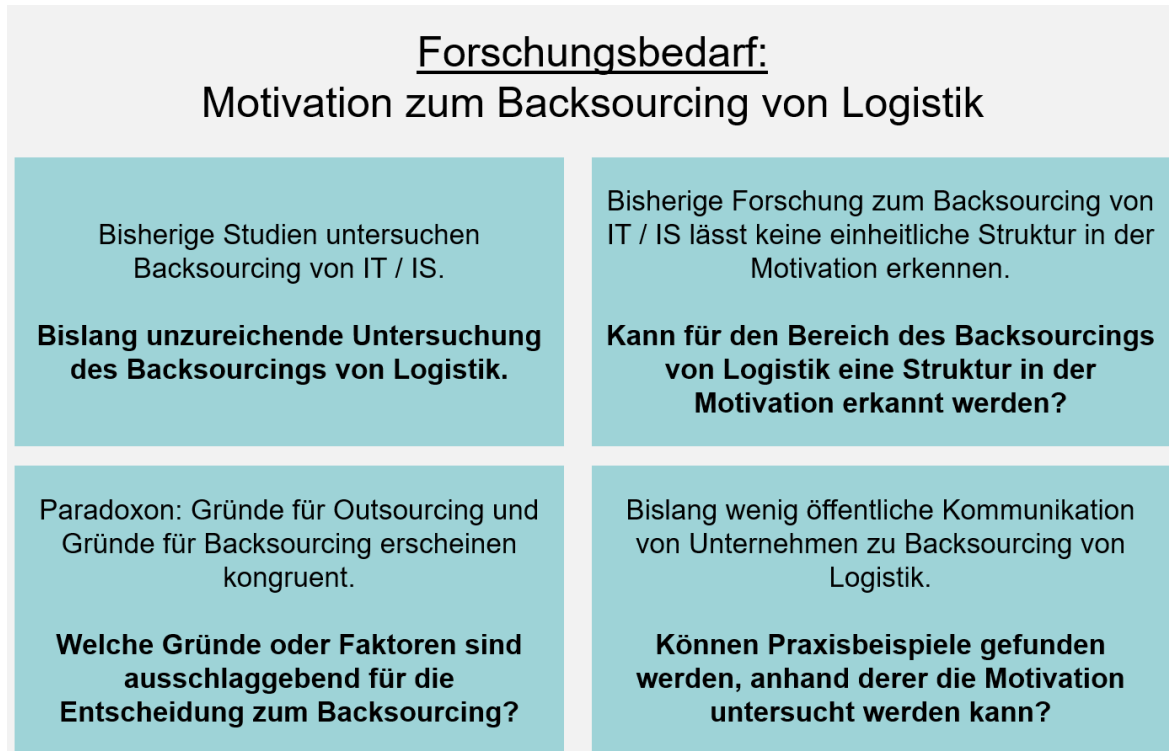
Beim Vergleich von Studien, die Gründe für Outsourcing liefern, und Untersuchungen, die die Gründe eines Backsourcings betrachten, fällt zudem auf, dass die genannten für diese unterschiedlichen Sourcingstrategien weitestgehend kongruent erscheinen. Eine Übersicht ist in Tabelle 1 dargestellt. In den untersuchten Studien jedoch **bleibt die Fragestellung offen, worin sich die Gründe zu Outsourcing und Backsourcing unterscheiden bzw. welche Kernaspekte Anlass für eine neue Ausrichtung geben**.

Schließlich ist hervorzuheben, dass unterschiedliche Studien eine Vielzahl von Gründen für Backsourcing liefern, die **Forschungsarbeiten jedoch keine einheitliche Struktur in der Motivation zum Backsourcing erkennen lassen**. Ebenso erscheinen ausschlaggebende Gründe zum Wechsel der Sourcingstrategie hin zur Selbsterstellung der Leistung nach dem Outsourcing teilweise unsicher bzw. schwer zu erkennen: „One important aspect reported in numerous studies is that the reasons for outsourcing failure are often uncertain and hard to uncover (Veltri et al., 2008). Considering that the nature of a failure implies negative publicity for all the parties involved, it is understandable that only a few firms share honest justifications outside closed doors.“<sup>469</sup> Schließlich erwähnen Kotlarsky und Bognar (2012), dass lediglich wenige Unternehmen bereit seien, offen über die Gründe und den Hergang

---

<sup>469</sup> Kotlarsky, J., Bognar, L. (2012, S.3).

eines Backsourcings zu sprechen. Diese Einschätzung kann nach der Vorab-Recherche der vorliegenden Forschungsarbeit geteilt werden: Nur wenige Unternehmen legen der Öffentlichkeit die Entscheidung zum Backsourcing von Logistik transparent dar und gehen auf die Gründe ein. Eine Zusammenfassung des Forschungsbedarfs zeigt Abbildung 20.



**Abbildung 20:** Forschungsbedarf im Bereich der Motivation zum Backsourcing von Logistik<sup>470</sup>

Das Ziel der vorliegenden Arbeit im Hinblick auf das erste Forschungsfeld zur Motivation des Backsourcings von Logistik liegt demnach darin, zu verstehen, warum sich Unternehmen für die Strategie des Backsourcings entscheiden. Hierbei sollen Gründe nachvollzogen und untersucht sowie ergründet werden, ob für eine Entscheidung zum Backsourcing ausschlaggebende Faktoren genannt werden können. Über fortlaufende Verfahren der Datenerhebung, deren Analyse sowie der Theoriegenerierung sollen in der vorliegenden Arbeit hinreichend anwendbare Ergebnisse erstellt werden, die gleichzeitig größtmögliche Allgemeinheit für eine Vielzahl von Anwendungsfällen ermöglicht.<sup>471</sup>

<sup>470</sup> Quelle: Eigene Darstellung.

<sup>471</sup> Vgl. hierzu auch Glaser, B. G., Strauss, A. L. (2010, S.244).

Zu Beginn der vorliegenden Untersuchung wurden Anlässe zum Überdenken einer Sourcingstrategie als separates Forschungsfeld definiert. Hierbei sollte analysiert werden, ob bestimmte Gründe zum Backsourcing als Initiatoren für den nachfolgenden Evaluationsprozess genannt werden können. Es sollte demnach näher betrachtet werden, welche Anlässe ausschlaggebend für das Hinterfragen einer bestehenden Outsourcingstrategie sind und ob ein konkreter Anlass als Auslöser des Evaluationsprozesses benannt werden kann. Ein weiteres Forschungsfeld wurde mit Motiven und Beweggründen zum Backsourcing eröffnet. Die initiale Definition der Forschungsfelder zeigt Abbildung 21.



**Abbildung 21:** Vorläufige Forschungsfelder zu Anlässen und Motiven für Backsourcing<sup>472</sup>

Bei der Untersuchung der **Anlässe zur Neuorientierung** ausgehend von einer bestehenden Outsourcingbeziehung wurden die folgenden Forschungsfragen aufgestellt:

- Welche Anlässe führen zum Hinterfragen der aktuellen Sourcingstrategie?
- Welcher Anlass ist ausschlaggebend für die Entscheidung zur Neuorientierung?

Darüber hinaus wurde ein weiteres Forschungsfeld zu **Motiven und Beweggründen** definiert, für das die folgenden Forschungsfragen formuliert wurden:

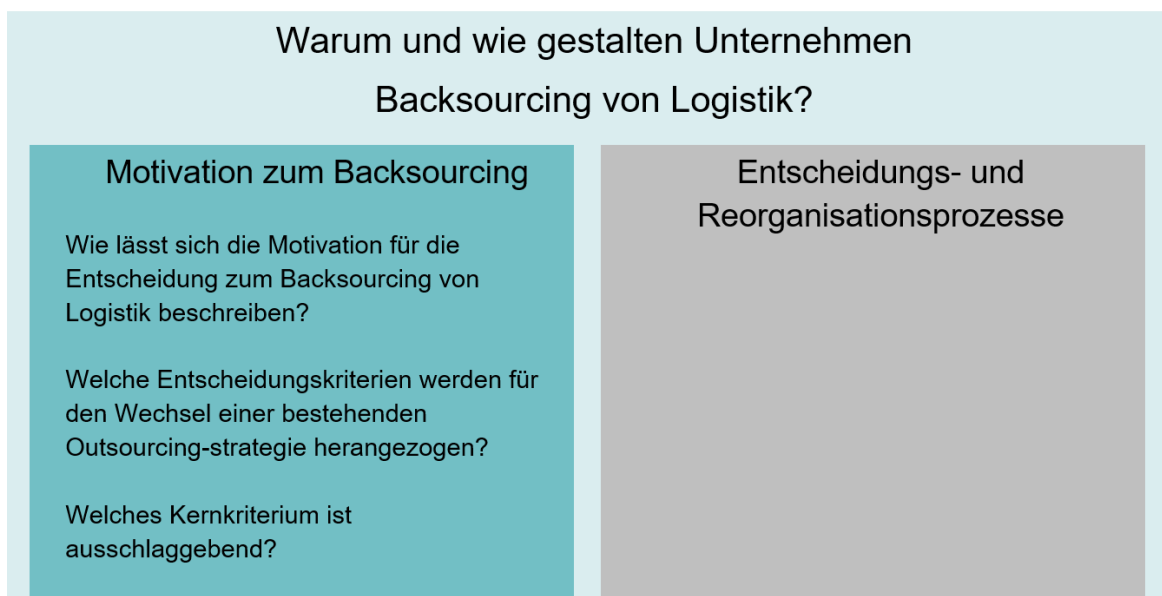
---

<sup>472</sup> Quelle: Eigene Darstellung.



- Wie lassen sich die Motive und Gründe für die Entscheidung zum Backsourcing bewerten und priorisieren?
- Welches Motiv zum Backsourcing von Logistik ist ausschlaggebend für den Wechsel einer bestehenden Outsourcingstrategie?

Während der ersten Befragungen trat im Rahmen der Interviewsituationen wiederholt Unklarheit hinsichtlich der Abgrenzung von initialen Anlässen zum Überdenken der Sourcingstrategie und der nachfolgend genannten Gründe für die Entscheidung zum Backsourcing auf.<sup>473</sup> Aufgrund der zirkulär wiederholenden Vorgehensweise sowie der Parallelisierung von Datenerhebung und -auswertung (siehe hierzu im Detail auch die Anwendung der Grounded Theory in Kapitel 7.3.2) konnten die zuvor definierten Forschungsfelder nochmals überarbeitet werden. Folglich wurden sie zu einem Forschungsfeld zur **Motivation zum Backsourcing** zusammengefasst (siehe Abbildung 22). Auf das zweite Forschungsfeld zu Entscheidungs- und Reorganisationsprozessen beim Backsourcing von Logistik wird in Kapitel 6.2 näher eingegangen.



**Abbildung 22:** Überarbeitetes Forschungsfeld zur Motivation für Backsourcing<sup>474</sup>

Die detaillierte Beschreibung sowie Definition der Verwendung im Rahmen der vorliegenden Arbeit für den Begriff der Motivation befindet sich in Kapitel 2.3, in diesem

<sup>473</sup> Inhaltliche Dopplung der Fragen zu Anlässen und Gründen für Backsourcing sowie inhaltlichem Missverständnis siehe z. B. Experteninterview (2018b, Antwort 3.1) sowie Experteninterview (2018d, Antworten 2.1 und 2.2).

<sup>474</sup> Quelle: Eigene Darstellung.

Abschnitt soll hingegen inhaltlich auf das erste Forschungsfeld der Motivation zum Backsourcing eingegangen werden. Die Motivation beinhaltet die Summe der Gründe, die ein Unternehmen für die Entscheidung zum Backsourcing nennt. Sofern einer davon bzw. ein bestimmtes Kriterium im Rahmen der Reevaluierung der bestehenden Outsourcingstrategie ausschlaggebend war, soll versucht werden, dieses zu ermitteln. Darüber hinaus soll innerhalb dieses Forschungsfeldes bereits ein erster Blick auf die Argumentation sowie die Verwendung der Gründe als Entscheidungskriterien im nachfolgenden Evaluierungs- und Entscheidungsprozess geworfen werden. Die Forschungsfragen wurden schließlich wie folgt aufgestellt:

- Wie lässt sich die Motivation für die Entscheidung zum Backsourcing von Logistik beschreiben?
- Welche Entscheidungskriterien werden für den Wechsel einer bestehenden Outsourcingstrategie herangezogen?
- Welches Kernkriterium ist ausschlaggebend?

Die definierten Fragen dieses Forschungsfeldes sollen im Verlauf der weiteren Untersuchung als Rahmen dienen und insbesondere auch der weiteren Forschung in diesem Bereich einen klaren Fokus verleihen. So fließen die Forschungsfragen im weiteren Verlauf maßgeblich in die Gestaltung des Interviewleitfadens (siehe hierzu Kapitel 8.2) ein und treiben die Auswertung der Daten hinsichtlich des definierten Erkenntnisinteresses.

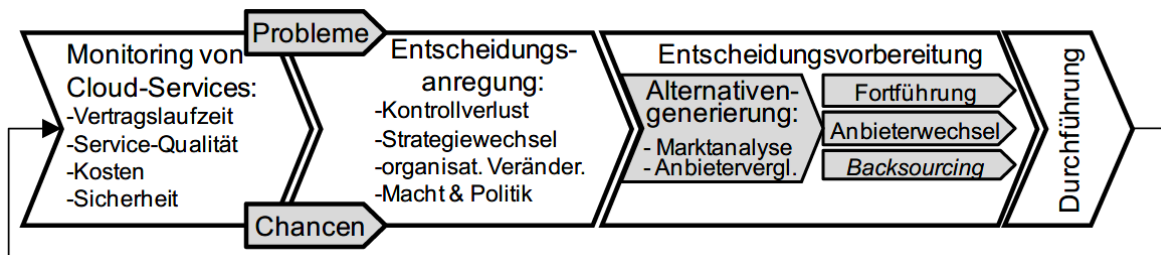
## **6.2 Zweites Forschungsfeld: Entscheidungs- und Reorganisationsprozesse**

Nachdem in Kapitel 6.1 bereits auf die Motivation von Unternehmen zum Backsourcing eingegangen sowie das erste Forschungsfeld der vorliegenden Arbeit definiert wurde, sollen im Folgenden die zugehörigen Entscheidungs- und nachfolgenden Reorganisationsprozesse betrachtet werden. Hierbei wird im ersten Schritt der aktuelle Forschungsstand skizziert und nachstehend der Forschungsbedarf aufgezeigt sowie die Forschungsfragen definiert.

### **6.2.1 Aktueller Forschungsstand**

Martens und Teuteberg (2010) beschreiben den **Entscheidungsprozess des Backsourcings** im Zusammenhang ihrer Untersuchung zum Backsourcing von IT-Services wie folgt: In einer bestehenden Outsourcingbeziehung werden Leistung und Kosten überwacht.

Ebenso findet eine Betrachtung des Umfelds statt, die beispielsweise technologische oder organisatorische Veränderungen sowie Wechsel von Verantwortlichkeiten im Unternehmen beinhaltet. Hierbei können unterschiedliche Gründe – die von den Autoren in Probleme und Chancen eingeteilt werden – in einer Motivation zum Backsourcing resultieren (eine detaillierte Beschreibung der Gründe findet sich in Kapitel 6.1.1) und zu einer Entscheidung für Backsourcing anregen. Unter Einbezug verschiedener Funktionen im Unternehmen wird der Entschluss vorbereitet, wobei die alternativen Sourcingoptionen berücksichtigt werden. So kann sich ein Unternehmen in der Folge für die Weiterführung des Outsourcings mit dem bestehenden Dienstleister entschließen, den Anbieter bei Fortführung des Outsourcings wechseln oder die zuvor ausgelagerten Leistungen wieder im eigenen Unternehmen erstellen, d. h. sich für ein Backsourcing entscheiden. Dieser Prozess wird in Abbildung 23 dargestellt.

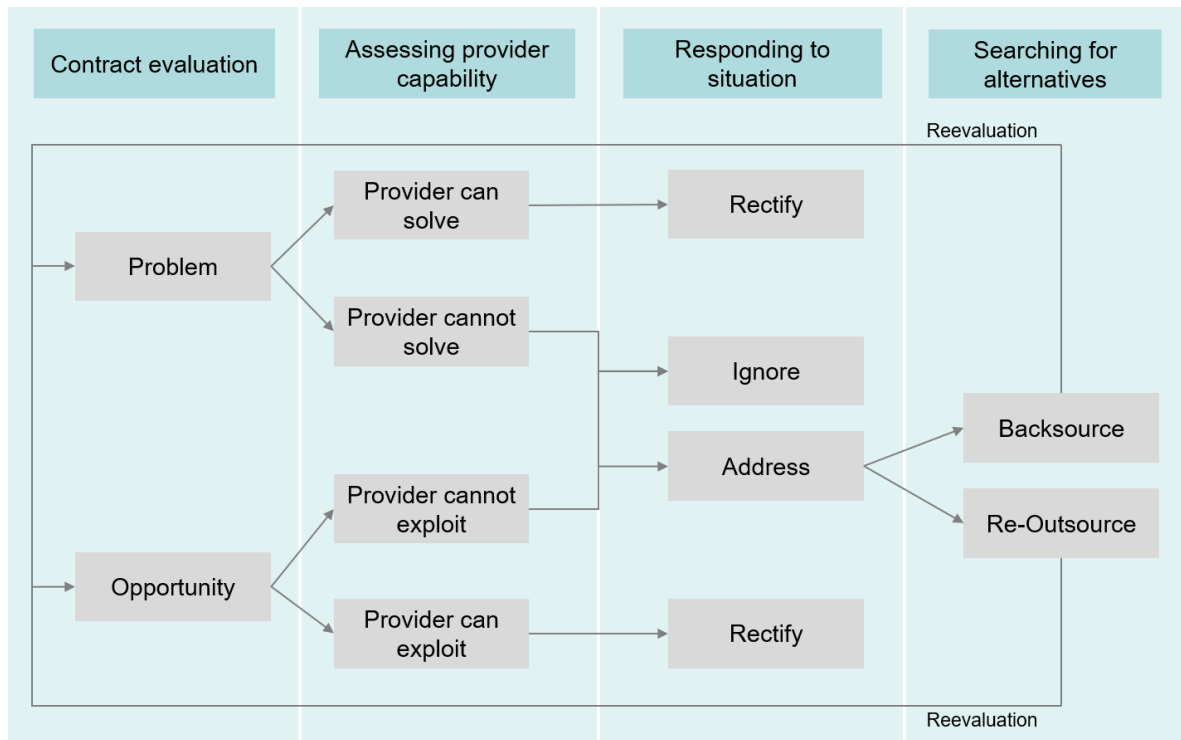


**Abbildung 23:** Backsourcingentscheidungsprozess<sup>475</sup>

Einen weiteren Entscheidungsbaum stellen Veltri, Saunders und Kavan (2008) vor (siehe Abbildung 24). Hierbei gehen die Autoren ebenfalls von einer bestehenden Outsourcingbeziehung aus und unterscheiden zwischen möglichen Chancen oder Problemen (auch hier sei für die Definition der Chancen und Probleme auf Kapitel 6.1.1 verwiesen). Treten diese auf, so findet eine anschließende Evaluierung statt, in der geprüft wird, ob der Dienstleister die Fähigkeit besitzt, die auftretenden Probleme zu lösen oder die gesehenen Chancen zu nutzen. Ist er in der Lage, vorhandene Probleme zu lösen oder Chancen zu nutzen, empfehlen die Autoren die Umsetzung der notwendigen Änderungen in der bestehenden Outsourcingbeziehung. Sofern jedoch Probleme nicht lösbar oder Chancen nicht nutzbar erscheinen, kann das Unternehmen diese Situation hinnehmen oder intern adressieren. Letzteres führt zu einer Evaluierung von Alternativen, wobei diese nach Veltri, Saunders und Kavan (2008) zum einen im Wechsel des Dienstleisters bei Fortführung der

<sup>475</sup> Quelle: Martens, B., Teuteberg, F. (2010, S.276).

Outsourcingstrategie, zum anderen in einem Backsourcing mit anschließender Selbsterstellung der Leistung bestehen.



**Abbildung 24:** Entscheidungsbaum zur Reevaluierung einer Outsourcingbeziehung<sup>476</sup>

Beide gezeigten Prozesse für die Entscheidung zum Backsourcing geben auf der einen Seite Auskunft über Prüfungen im Unternehmen sowie die Abfolge von Entscheidungen, auf der anderen Seite erscheinen die Prozesse sehr allgemein.<sup>477</sup> Es stellt sich die Frage der Anwendbarkeit auf unternehmensindividuelle Situationen in der betrieblichen Praxis. Drodofsky (2017) stellt bei der Untersuchung von zwölf Fällen der Beendigung kontraktlogistischer Beziehungen fest, dass es ebenso eine Rolle spielt, ob die Logistikleistung vor der Fremdvergabe bereits selbst oder durch einen Dienstleister erstellt wurde.<sup>478</sup> Im Fall der vorherigen Selbsterstellung der Leistung scheint die Wahrscheinlichkeit zum Backsourcing höher als bei vorheriger Leistung durch einen Logistikdienstleister. „Ebenso lassen die Ergebnisse [...] auf eine sinkende (Re-)Integrationswahrscheinlichkeit

<sup>476</sup> Quelle: Entnommen aus Veltri, N. F., Saunders, C. S., Kavan, C. B. (2008, S.64).

<sup>477</sup> An dieser Stelle sei weiterhin auf Drodofsky, M. (2017, S.146ff) verwiesen, der die Phasen der Beendigung kontraktlogistischer Beziehungen mit Verweis auf Tähtinen, J. (2001) beschreibt. In dieser Betrachtung wird jedoch der Prozess des Backsourcings nach Beendigung der Beziehung noch nicht berücksichtigt.

<sup>478</sup> Vgl. Drodofsky, M. (2017, S.154).

mit steigender Dauer der Fremdbezugszeit schließen.<sup>479</sup> Diese These unterstützen auch Nujen, Halse, Solli-Saether (2005) und verweisen auf den Verlust von (Kern-)Kompetenzen sowie sich ändernde Strukturen, Management oder Unternehmenskultur.<sup>480</sup> Des Weiteren werden im Fall der vorliegenden Arbeit die beteiligten Funktionen und Abteilungen im Unternehmen beim Prozess des Backsourcings von Logistik untersucht (siehe hierzu Kapitel 8.1). Hierbei wird teilweise eine Analogie zur Beschaffung von Logistikdienstleistungen mit Verweis auf die Untersuchungsergebnisse von Large (2016) hergestellt.

Neben den Entscheidungsprozessen, die ein Unternehmen durchlaufen muss, um zu dem Entschluss für ein Backsourcing zu gelangen, soll ein weiterer Fokus des zweiten Forschungsfeldes auf dem dieser Entscheidung **anschließenden Reorganisationsprozess** liegen. „Die Entwicklung von Unternehmen und der organisatorische Wandel sind komplexe Prozesse mit einer außerordentlich vielschichtigen Problematik, die sowohl Fragen der Produkt- und Marktstrategie als auch der Gestaltung der Führungsorganisation und der Motivation der Mitarbeiter umfasst.“<sup>481</sup> Nach Kotlarsky und Bognar (2012) beginnt der Backsourcingprozess mit dem Treffen der Entscheidung dazu: „The back sourcing process starts once the decision is made.“<sup>482</sup> Darüber hinaus habe die Entscheidung für ein Backsourcing signifikante Auswirkungen auf ein Unternehmen. So müssen Veränderungsprozesse durchgeführt, Wissen aufgebaut und Kompetenzen<sup>483</sup> geschaffen werden: „The decision to backsource has several significant implications for an organization, as it requires the organization to manage organizational change, reintegrate knowledge, and develop new capabilities and competences.“<sup>484</sup> Nujen, Halse, Solli-Saether (2005) betonen ebenso: „The success of re-integrating an outsourced process will to a large extent depend on how well the organization manages to capture and understand what types of knowledge that needs to be re-integrated. The organization will have to take charge of their competences again, or develop new capabilities.“<sup>485</sup> So stellen Veränderungsprozesse Unternehmen vor schwierige Aufgaben, deren Bewältigung über Erfolg oder Misserfolg des Unternehmens entscheiden kann.<sup>486</sup> Die hiermit verbundenen **Herausforderungen und erforderlichen Fähigkeiten** sollen im Folgenden näher betrachtet werden.

---

<sup>479</sup> Ebd.

<sup>480</sup> Vgl. Nujen, B.B., Halse, L.L., Solli-Saether, H. (2005, S.196f). Zur weiteren Definition von Unternehmenskultur und der Betrachtung dieses Phänomens siehe Renzl, B., Raich, F. (2002, S.379ff) und Matzler, K., Renzl, B., Rothenberger, S. (2005, S.278ff).

<sup>481</sup> Vahs, D. (1999, S.229).

<sup>482</sup> Kotlarsky, J., Bognar, L. (2012, S.4f).

<sup>483</sup> Auch Kersten, W., Koch, J. (2007, S.123) und Hofmann, E. (2008, S.108) beschreiben die Herausforderung des Aufbaus von Know-how bei der (Re-)Integration von Logistikleistungen.

<sup>484</sup> Kotlarsky, J., Bognar, L. (2012, S.1).

<sup>485</sup> Nujen, B.B., Halse, L.L., Solli-Saether, H. (2005, S.191f).

<sup>486</sup> Vgl. Vahs, D. (1999, S.229).

Im Rahmen von Veränderungsprozessen findet zudem der Begriff des **Change-Managements** Anwendung. Im vorliegenden Zusammenhang soll mit diesem das Management des Humankapitals, i. e. des Personals, definiert werden, um Veränderungsprozesse zu verstehen, zu akzeptieren und erfolgreich umzusetzen.<sup>487</sup> Bereits im Jahr 2004 erkannten Matzler et al. (2004) die zentrale Herausforderung des Change Managements in Unternehmen.<sup>488</sup> Darüber hinaus heben Gabler, Mahringer, Metzger und Renzl (2016) die Bedeutung von Veränderungsfähigkeit in Organisationen hervor.<sup>489</sup>

Unternehmen übertragen während einer bestehenden Outsourcingbeziehung in der Regel **Verantwortung und Wissen** an einen externen Dienstleister. Daher müssen im Rahmen der Umsetzung eines Backsourcingprojekts Anlagen, Ressourcen und Wissen im eigenen Unternehmen zur Implementierung der notwendigen Infrastruktur für die Selbsterstellung der Leistung aufgebaut werden: „Any back sourcing requires significant expense and expertise on the client’s part.“<sup>490</sup> Dieser Aufbau von Ressourcen und Wissen kann als zeit- und kostenintensiv beschrieben werden: „Recovering skills and resources lost during outsourcing can be costly and time-consuming.“<sup>491</sup> Darüber hinaus sollte sich ein Unternehmen, das sich in der Umsetzung eines Backsourcingprojekts befindet, auf **operative Störungen der Geschäftsabläufe** sowie deren Folgen während der Umsetzung einstellen.<sup>492</sup>

Eine signifikante Aufgabe im Rahmen eines Backsourcingprojekts liegt darin, dass Unternehmen zuvor ausgelagerte Funktionen wieder in die eigene Organisation integrieren.<sup>493</sup> Aufgrund der „gezielten Reduktion der zur Leistungserstellung erforderlichen Kompetenzen und Ressourcen wird [...] beschrieben, dass eine (Re-)Integration der beendeten Aufgaben im Vergleich zu einer erneuten Vergabe höhere Anforderungen an die Auftraggeber stellt“<sup>494</sup>, den erforderlichen Veränderungsprozess durchzuführen. Dieser Veränderungsprozess stellt einen Betrieb vor große Herausforderungen und **erfordert spezifische Fähigkeiten**. Wong (2006) bezeichnet dieses Set an Fähigkeiten als ‚capacity for change‘ und beschreibt damit wesentliche Voraussetzungen, die Unternehmen im Rahmen eines Backsourcingprozesses erfüllen müssen; i. e. Grundvoraussetzungen für eine erfolgreiche Planung und Umsetzung der Wiedereingliederung zuvor ausgelagerter

---

<sup>487</sup> Vgl. hierzu auch Wong, S. F. (2006, S.593), der Personalressourcen als „human resources (and their knowledge and acceptance of potential changes“ als wichtigen Baustein in Veränderungsprozessen beschreibt.

<sup>488</sup> Vgl. Matzler, et al. (2004, S.45).

<sup>489</sup> Vgl. Gabler, M., Mahringer, C. A., Metzger, P., Renzl, B. (2016, S.53).

<sup>490</sup> Veltri, N. F., Saunders, C. S., Kavan, C. B. (2008, S.69).

<sup>491</sup> Ebd.

<sup>492</sup> Vgl. ebd.

<sup>493</sup> Vgl. hierzu auch Wong, S. F. (2006, S.592).

<sup>494</sup> Drodofsky, M. (2017, S.159f).

Funktionen. Wong (2006) betont: „The development of the ‘capacity for change’ is essential and valuable to the successful implementation of a backsourcing plan.“<sup>495</sup> Hierbei unterstreicht der Autor insbesondere „the importance of having the ability to develop, manage, and implement appropriate plans [...]. Such ability is crucial to the execution and accomplishment of the plan to change in organizations [...]“.<sup>496</sup> Nach diesem Verständnis müssen Unternehmen zur erfolgreichen Umsetzung von Veränderungsmaßnahmen – unabhängig von deren Art oder Detailtiefe sowie des Unternehmensbereichs – die folgenden grundlegenden Fähigkeiten besitzen: Entwicklung von Strategien, Erstellung von Veränderungsszenarien und -plänen, Management von Veränderungen und von Mitarbeitern sowie eine strukturierte Vorgehensweise zur Umsetzung. Hierbei werden die drei folgenden Aspekte betont:<sup>497</sup>

- Das Unternehmen muss ein **ausreichendes Verständnis über die neue strategische Ausrichtung sowie deren Auswirkungen** entwickeln. Hierbei muss verstanden werden, welche Ziele damit verbunden sind und welche Auswirkungen notwendige Veränderungen auf das Unternehmen haben. Insbesondere wird die Rolle des Top Managements betont, das in der Unternehmenspraxis oftmals eine führende Rolle bei der Entwicklung neuer Unternehmensstrategien einnimmt. Sofern sich die strategische Ausrichtung eines Betriebs verändert oder die aktuelle nicht mehr zur gewählten Sourcingstrategie passt, wird ein Umdenkungs- oder Veränderungsprozess initiiert. Eine klare Vorstellung über die strategische Ausrichtung und die damit verbundenen Ziele, die erreicht werden sollen, wird als unabdingbar für den Erfolg des Backsourcings angesehen.<sup>498</sup> Die Strategie des Backsourcings muss sich demnach nahtlos in die Strategie und Ausrichtung des Unternehmens einfügen.<sup>499</sup>
- Die Organisation muss die notwendigen **Fähigkeiten besitzen, Veränderungen umzusetzen und Ziele zu erreichen**. Im Rahmen des Backsourcings muss ein Unternehmen hierfür insbesondere in der Lage sein, Prozesse einzugliedern, benötigte Ressourcen aufzubauen und die Servicekontinuität während des Veränderungsprozesses sicherzustellen. Darüber hinaus ist zu beachten, dass –

---

<sup>495</sup> Wong, S. F. (2006, S.592f).

<sup>496</sup> Ebd., S.592.

<sup>497</sup> Vgl. ebd., S.593.

<sup>498</sup> Vgl. hierzu auch Wong, S. F. (2006, S.597): „Having sufficient understanding of the new conceptual destination is important to ensure the success of a restructuring process.“

<sup>499</sup> Vgl. Wong, S. F. (2006, S.603).

ebenso wie im Bereich des Backsourcings der Unternehmens-IT – eine Veränderung von logistischen Prozessen Auswirkungen auf unterschiedliche Unternehmensbereiche haben kann, die auch berücksichtigt werden müssen.

- Schließlich muss ein Unternehmen die Fähigkeit besitzen, nach der Umsetzung von Veränderungsprozessen **in der neuen Struktur erfolgreich zu agieren**. Hierfür müssen Ressourcen geschaffen werden, um den Herausforderungen im Alltagsbetrieb effizient und effektiv zu begegnen. Wong (2006) sieht hierbei insbesondere im Bereich des Personalaufbaus sowie des Schaffens von Know-how eine große Herausforderung: „This aspect relates to the availability of the necessary skills and capabilities to perform efficiently and effectively when the backsourcing plan is completed. Acquiring the necessary skills and capabilities are challenging, because outsourcing arrangements often involve the transfer of physical and human assets to vendors that leave organizations with minimum or zero capabilities [...]. [...] Therefore, one of the challenging tasks to ensure the accomplishment of a backsourcing plan is to make sure that the organizations have the capabilities to operate [...] activities that are transferred back into them.“<sup>500</sup>

Renzl und Pausch (2016) beschreiben „die Fähigkeit von Unternehmen, sich an schnell ändernde Rahmenbedingungen anzupassen, indem es gelingt, die internen und externen Kompetenzen zu integrieren, weiterzuentwickeln und entsprechend den sich rasch ändernden Verhältnissen anzupassen und umzugestalten“<sup>501</sup> als *Dynamic Capabilities*. Wimmer und von Ameln (2019) unterstreichen die Wichtigkeit von Agilität und organisationaler Veränderungskompetenz.<sup>502</sup> Auch Nujen, Halse und Solli-Saether (2005) und Hofmann (2008) beschreiben die unternehmenseigenen, der Problemstellung angemessenen Fähigkeiten und Kompetenzen als kritischen Faktor für Backsourcingprojekte.<sup>503</sup> Kotlarsky und Bogner (2012) beschreiben den Fall eines Unternehmens, das sich für die frühzeitige Beendigung einer Outsourcingbeziehung im Bereich der Informationstechnologie und das anschließende Backsourcing entschieden hat: „For example, in 2004, JP Morgan Chase terminated a five billion dollar contract with IBM over data centers, help desks, distributed computing, data and voice networks, and 4000 staff after only 21 months because of a change in the organizational structure at JP Morgan Chase and a perceived loss of control [...]. [...] the management decided to handle the technology infrastructure themselves in order to ensure long-term growth and success [...]. Many of the affected JP

---

<sup>500</sup> Ebd., S.593.

<sup>501</sup> Renzl, B., Pausch, C. (2016, S.2) mit Verweis auf Teece, D. J., Pisano, G., Shuen, A. (1997, S.516).

<sup>502</sup> Vgl. Wimmer, R., von Ameln, F. (2019).

<sup>503</sup> Vgl. Nujen, B.B., Halse, L.L., Solli-Saether, H. (2005, S.193) und Hofmann, E. (2008, S.108).



Morgan employees had been taken over by IBM when IT services first were outsourced, but they returned to JP Morgan once the services were backsourced. This back-and-forth transition and lack of management continuity created an uncertain and unstable environment for the affected employees, who lost faith in and commitment to their employer. [...] For JP Morgan Chase, the entire backsourcing endeavor resulted in substantial costs, including the initial outsourcing costs, premature contract termination, and restructuring and reinvesting in staff and hard- and software for the IT department.<sup>504</sup> Anhand dieses Beispiels verdeutlichen die Autoren erneut die Notwendigkeit einer sorgfältigen Prüfung, Vorbereitung und Durchführung eines Backsourcingvorhabens sowie die damit verbundenen Herausforderungen und Rahmenbedingungen für das agierende Unternehmen. Insbesondere wird ein Fokus darauf gelegt, dass Betriebe eine durchgängige und für Mitarbeiter nachvollziehbare Strategie verfolgen sowie proaktiv Change-Management nach obigem Verständnis betreiben müssen. Ebenso wird hervorgehoben, dass ein Backsourcingprojekt mit Aufwand und Kosten verbunden ist und einer sorgfältigen Planung und Strukturierung bedarf.

## **6.2.2 Forschungsbedarf und Ableitung der Forschungsfragen**

Nachdem im vorangegangenen Kapitel die Herausforderungen sowie der Stand der Forschung in den Bereichen der Entscheidungs- und Reorganisationsprozesse des Backsourcings detailliert beschrieben wurden, soll nun auf den Forschungsbedarf eingegangen werden. Die Herausforderungen dieses Forschungsvorhabens beschreiben Kotlarsky und Bognar (2012) wie folgt: „Investigating this topic confronts the researcher with the fact, that there is very limited empirical evidence of how to successfully accomplish the backsourcing process.“<sup>505</sup> Dieses Bild der geringen wissenschaftlichen Bearbeitung des Themas des Backsourcings – verstärkt auch im Bereich des Backsourcings von Logistik – deckt sich mit den Erkenntnissen dieser Arbeit.

Im Rahmen des voranstehenden Kapitels wurde bereits auf die Arbeit von Wong (2006) verwiesen, die das Backsourcing von Informationstechnologie behandelt sowie die für erfolgreiches Backsourcing notwendigen Fähigkeiten im Unternehmen zu erklären versucht. Die Untersuchung stützt sich auf elf Interviews mit betroffenen Unternehmen, die teils unstrukturiert, teils teilstrukturiert durchgeführt wurden, wobei die Befragung Führungskräfte, Manager und Mitarbeiter im Bereich der IT-Abteilungen fokussierte.<sup>506</sup> Die Interviews

---

<sup>504</sup> Kotlarsky, J., Bognar, L. (2012, S.2).

<sup>505</sup> Ebd., S.1.

<sup>506</sup> Siehe Wong, S. F. (2006, S.594f).

wurden aufgezeichnet und im Rahmen der nachfolgenden Auswertung transkribiert. Der Autor sieht die Studie als Beitrag zur Erklärung von Prozessen zur Reintegration zuvor ausgelagerter Leistungen, weisen jedoch auch auf ihre Limitierungen hin: So erscheint das Thema des Backsourcings als komplex und individuell unterschiedlich im Vergleich betroffener Unternehmen. Zudem wird erneut ausschließlich der Bereich des Backsourcings von Informationstechnologie betrachtet. Weitere Studien könnten unterschiedliche Vorgehensweisen und Strategien herausarbeiten, um ein valideres Bild von Backsourcing- und Reintegrationsprozessen zu erhalten sowie den Fokus ebenso auf andere Bereiche eines Unternehmens lenken.

Die vorliegende Arbeit legt den Fokus auf Backsourcing von Logistik – ein Themenbereich, der in der wissenschaftlichen Forschung bislang nur unzureichende Betrachtung findet. Das Ziel des zweiten Forschungsfeldes liegt darin, Entscheidungsprozesse und -strukturen besser zu verstehen, insbesondere im Hinblick auf die beteiligten Akteure und deren Rolle im Unternehmen. Ebenso soll das Augenmerk auf die einer Entscheidung zum Backsourcing von Logistik nachfolgenden Reintegrationsprozesse gelegt werden. Hierbei sollen insbesondere die Herausforderungen betrachtet werden, mit denen sich betroffene Unternehmen konfrontiert sehen.

## Forschungsbedarf: Entscheidungs- und Reorganisationsprozesse

<p>Limitierte Verfügbarkeit von Forschungsergebnissen zu Entscheidungsprozessen für Backsourcing.</p> <p><b>Wie können die Entscheidungsprozesse zum Backsourcing von Logistik beschrieben werden?</b></p>	<p>Bislang keine strukturierte Ermittlung der an der Entscheidung zum Backsourcing beteiligten Akteure.</p> <p><b>Welche Akteure sind an der Entscheidungsfindung zum Backsourcing von Logistik beteiligt?</b></p>
<p>Der Prozess des Backsourcings erscheint komplex und folgt keiner allgemeingültigen Struktur.</p> <p><b>Wie kann der Prozess des Backsourcings von Logistik beschrieben werden?</b></p>	<p>Verfügbare Literatur behandelt Reorganisationsprozesse im Bereich des Backsourcings von Informationstechnologie.</p> <p><b>Mit welchen Herausforderungen sehen sich Unternehmen beim Backsourcing von Logistik konfrontiert?</b></p>

**Abbildung 25:** Forschungsbedarf zu Entscheidungs- und Reorganisationsprozessen<sup>507</sup>

Der Forschungsbedarf des zweiten Forschungsfeldes zu Entscheidungs- und Reorganisationsprozessen beim Backsourcing von Logistik wird in Abbildung 25 zusammengefasst. Aufgrund der limitierten Verfügbarkeit von Forschungsergebnissen zu **Entscheidungsprozessen beim Backsourcing** – im Bereich der Informationstechnologie sowie auch der Logistik – besteht Forschungsbedarf für ein besseres Verständnis. Ebenso herrscht Unklarheit über die **an einer Entscheidung beteiligten Akteure**. Zwar liegen Arbeitsergebnisse zu den beteiligten Akteuren bei der Beschaffung von Logistikdienstleistungen vor, wobei auch die unterschiedlichen Phasen der Anforderungserstellung, Entscheidungsfindung und Betreuung im laufenden Betrieb betrachtet werden.<sup>508</sup> Der Umstand, dass Unternehmen auf der einen Seite das Alltagsgeschäft bewältigen müssen und auf der anderen Seite gefordert werden Innovationen umzusetzen, wird in der Literatur als Ambidextrie beschrieben.<sup>509</sup>

Des Weiteren versuchen einige Wissenschaftlicher den Entscheidungsprozess des Backsourcings zu beschreiben – siehe hierzu Abbildung 23 und Abbildung 24 –, jedoch bleiben an dieser Stelle die oben formulierten Forschungslücken offen. So sind im Rahmen der Beschaffung komplexer Dienstleistungen eine Vielzahl an Akteuren und Abteilungen

---

<sup>507</sup> Quelle: Eigene Darstellung.

<sup>508</sup> Vgl. Large, R. (2016).

<sup>509</sup> Vgl. Renzl, B., Pausch, C. (2016, S.4).

beteiligt, weswegen Webster und Wind (1972) bereits im Jahr 1972 das Konzept des Buying Centers eingeführt haben.<sup>510</sup> „Das Buying Center umfasst dabei alle Personen, die auf eine Einkaufsentscheidung in einer Organisation Einfluss nehmen.“<sup>511</sup> Auf der anderen Seite jedoch betonen Webster und Wind (1972), dass zwar mehrere Personen oder Abteilungen an einer Entscheidung beteiligt seien, diese letztlich jedoch von Individuen getroffen werden, die sich durch eine bestimmte Motivation oder definierte Ziele auszeichnen und bestimmten Rahmenbedingungen unterliegen.<sup>512</sup>

Der anschließende Prozess des Backsourcings mitsamt den Reorganisationsprozessen erscheint komplex und folgt keiner allgemeingültigen Struktur, daher soll der **Prozess des Backsourcings von Logistik** im Rahmen der vorliegenden Arbeit näher beschrieben werden. Schließlich liegt – wie in Kapitel 6.2.1 beschrieben – der Fokus der Forschung bislang auf dem Bereich des Backsourcings von Informationstechnologie. Mit welchen **Herausforderungen beim Backsourcing von Logistik** sich Unternehmen konfrontiert sehen, bleibt jedoch bislang unklar.



**Abbildung 26:** Forschungsfelder der vorliegenden Arbeit<sup>513</sup>

<sup>510</sup> Vgl. Large, R. (2016, S.2) mit Verweis auf Webster, F. E., Wind, Y. (1972).

<sup>511</sup> Large, R. (2016, S.2).

<sup>512</sup> Vgl. Webster, F. E., Wind, Y. (1972, S.57).

<sup>513</sup> Quelle: Eigene Darstellung.

Nachdem der aktuelle Stand dargestellt sowie der Forschungsbedarf definiert wurde, sollen nun die Leitfragen für das Forschungsfeld der Entscheidungs- und Reorganisationsprozesse beim Backsourcing von Logistik aufgestellt werden. Hierbei richten sich die formulierten Fragen nach dem Erkenntnisinteresse und dem festgestellten Forschungsbedarf:

- Wie sehen die Entscheidungsprozesse zum Backsourcing von Logistik aus?
- Welche Stakeholder sind an der Entscheidung zum Backsourcing von Logistik beteiligt und welche Rolle spielen sie?
- Was waren die größten Herausforderungen im anschließenden Reorganisationsprozess nach der Entscheidung zum Backsourcing von Logistik?

Diese Fragen sollen im Verlauf der vorliegenden Forschungsarbeit in die Datenerhebung einfließen und zum Erkenntnisinteresse beitragen.

## 7 Forschungsmethoden

Im vorliegenden Kapitel sollen für die Forschungsarbeit einschlägige theoretische Grundlagen dargestellt werden. So wird zuerst qualitative von quantitativer Forschung abgegrenzt, um nachfolgend qualitative Verfahren zur Datenerhebung und -auswertung zu erläutern. Darüber hinaus sollen ausgewählte qualitative Forschungsmethoden vorgestellt werden, wobei im Rahmen der vorliegenden Untersuchung Methodiken der Grounded Theory zur Anwendung kommen.

### 7.1 Quantitative und qualitative Forschung

Die Grundaufgabe der qualitativen und quantitativen Forschung kann wie folgt zusammengefasst werden: Beschreibung und Erweiterung des Verständnisses.<sup>514</sup> Während das so abstrakt formulierte Ziel gleich zu sein scheint, unterscheiden sich beide Arten der Forschung deutlich in ihrer Herangehensweise. „Die wesentlichen, praktischen Unterschiede zwischen qualitativen und quantitativen Ansätzen beziehen sich auf die Formulierung der Fragestellung, die Art von Daten, die erhoben werden, die Auseinandersetzung mit diesen Daten im Rahmen der Auswertung und den Schlussfolgerungsprozess.“<sup>515</sup> Trotz – oder gerade aufgrund – der Unterschiede beider Forschungsmethoden erfolgen diese nicht nur separat, sondern können im Rahmen umfangreicherer Forschungsvorhaben auch miteinander kombiniert werden, um die Erkenntnismöglichkeiten jeweils systematisch zu ergänzen und vervollständigen.<sup>516</sup>

Im Folgenden sollen die Grundzüge beider Forschungsmethoden erläutert sowie dargestellt werden, aus welchen Gründen für die vorliegende Arbeit die Entscheidung für eine qualitative Forschungsweise getroffen wurde.

Die **quantitative Forschung** beschreibt das Zusammenspiel externer sowie interner Faktoren und hebt kausale Zusammenhänge hervor.<sup>517</sup> Es wird insbesondere der folgende Gedankengang betont: „Erstens, bestimmte externe Bedingungen verursachen interne Zustände bzw. Prozesse [...] und zweitens, diese internen Faktoren verursachen spezielle Formen des Verhaltens [...]. Der Grundgedanke ist, dass es möglich ist, bestimmte fundamentale Merkmale zu bestimmen, die alle Menschen besitzen, den Ausprägungsgrad

---

<sup>514</sup> Vgl. Cropley, A. J. (2005, S.13).

<sup>515</sup> Cropley, A. J. (2005, S.28).

<sup>516</sup> Vgl. Bos, W., Koller, H.-C. (2002, S.271).

<sup>517</sup> Vgl. Cropley, A. J. (2005, S.13).

dieser Merkmale zu messen und numerisch auszudrücken und danach festzustellen, auf welche Weise und in welchem Ausmaß die verschiedenen Faktoren einander bedingen.“<sup>518</sup> Der Terminus *quantitativ* ergibt sich demnach aus der Hervorhebung der Messung von Anzahl bzw. Ausprägungsgrad oder Stärke einer internen Dimension.<sup>519</sup>

„In der Regel beginnen quantitative Forscher mit der Datenanalyse erst, nachdem alle Daten erhoben worden sind. Die Begründung liegt darin, dass das Wissen über den bisherigen Verlauf der Analyse leicht den weiteren Verlauf der Untersuchung beeinflussen kann.“<sup>520</sup> So kann die quantitative Forschung stereotyp beschrieben werden als ein „experimentelles Design [...], das objektive Erhebungsverfahren anwendet, die numerische Daten liefern. Diese werden einer statistischen Analyse unterworfen, um formale (Null-)Hypothesen zu prüfen.“<sup>521</sup>

Die **qualitative Forschung** bezieht sich auf ein praktisches oder erfahrungsbezogenes Wissen einer Person in einem Inhaltsbereich, der den Forscher besonders interessiert.<sup>522</sup> Die Datengrundlage der Untersuchung bilden in diesem Fall die von befragten oder beobachteten Personen zur Verfügung gestellten Informationen. Nach Zepke (2016) lassen sich die Wurzeln der qualitativen Forschung bis zu Aristoteles (384–322 v. Chr.) zurückverfolgen, der das induktive Vorgehen bereits dem deduktiven hinsichtlich des Erkenntnisgewinns gleichgestellt hat. Ersteres leitet das Allgemeine aus dem Besonderen ab, während das deduktive Vorgehen das Besondere aus dem Allgemeinen ableitet.<sup>523</sup>

„Den Schwerpunkt qualitativer Ansätze bildet im Gegensatz nicht die Feststellung des Ausmaßes interner Merkmale, sondern die Beschreibung ihres besonderen Charakters. Auch wird auf kausale Zusammenhänge deutlich weniger Gewicht gelegt. Qualitative Verfahren gehen davon aus, dass jeder Mensch auf der Basis der eigenen einzigartigen Erlebnisgeschichte eine höchst persönliche interne Nachbildung dieser Lebenserfahrung aufbaut. Diese spiegelt die individuelle Geschichte der entsprechenden Person wider. Menschen sind auf Unterschiede im Hinblick auf die Inhalte dieser internen Nachbildungen voneinander zu unterscheiden, nicht durch Unterschiede in deren Ausmaß. Am interessantesten an unterschiedlichen Menschen sind nicht die mehr oder weniger stark

---

<sup>518</sup> Ebd.

<sup>519</sup> Vgl. ebd., S.14.

<sup>520</sup> Ebd., S.139.

<sup>521</sup> Ebd., S.24.

<sup>522</sup> Vgl. ebd. S.89.

<sup>523</sup> Vgl. Zepke, G. (2016, S.12).

ausgeprägten Merkmale, sondern dass sie die Welt unterschiedlich nachbilden. Aus diesem Grund sprechen wir von *qualitativen Ansätzen*.<sup>524</sup>

Im Rahmen der qualitativen Forschung wird wiederkehrend erwähnt, der zentrale Aspekt sei nicht die Prüfung der Gültigkeit vorab aufgestellter Hypothesen, sondern Theorie, die durch eine explorative Vorgehensweise und offene Grundhaltung entstehen soll.<sup>525</sup> Forscher sollen sich auf Unvorhergesehenes einlassen und unerwartete Impulse nicht als Störvariable eliminieren, sondern laufend im Forschungsprozess darauf eingehen. Dieses Prinzip der Offenheit sei an dieser Stelle jedoch nicht misszuverstehen und bedeute nicht, dass eine klare Zielformulierung der Forschung erlässlich sei.<sup>526</sup> Offenheit im Rahmen der qualitativen Forschung sowie für subjektive Sichtweisen anderer<sup>527</sup> sei wichtig – allerdings nicht unkoordiniert, sondern im klar definierten Rahmen des eigenen Erkenntnisinteresses.

„Ein nicht experimentelles Design in einer lebensnahen Umgebung, wie etwa Feldforschung, in dessen Rahmen verbale (mündliche bzw. geschriebene) Berichte erstattet werden, die die persönlichen Nachbildungen der Teilnehmer von für den Forscher interessanten Aspekten ihrer Lebenswelt (ihrer ‚Realität‘) enthalten und mittels einer Inhaltsanalyse analysiert werden“<sup>528</sup>, kann als Stereotyp des qualitativen Ansatzes bezeichnet werden. „Kennzeichnend für die qualitative Datenauswertung sind Verfahren, die Inhalte von Gesprächen in getrennte, spezifische, konkrete Elemente oder Einheiten zerlegen und versuchen, die allgemeinere, abstraktere Bedeutung dieser Aussagen zu klären [...]“<sup>529</sup> Weiterhin handele es sich bei der qualitativen Forschung um eine Technik, bei der aus unterschiedlichen Bedeutungsträgern durch systematische und objektive Identifikation ihrer Elemente Schlüsse gezogen werden können, die über das analysierte Dokument hinaus verallgemeinerbar sein sollten.<sup>530</sup>

Die Breite der Fächer, in denen qualitative Forschung vermittelt und praktisch angewendet wird, reicht von der Soziologie und Psychologie über Kultur- und Erziehungswissenschaften bis zu unterschiedlichen Wirtschaftswissenschaften.<sup>531</sup>

„Die Praxis qualitativer Forschung ist generell dadurch geprägt, dass es [...] nicht *die* Methode gibt, sondern ein methodisches Spektrum unterschiedlicher Ansätze, die je nach

---

<sup>524</sup> Cropley, A. J. (2005, S.14).

<sup>525</sup> Vgl. Zepke, G. (2016, S.28).

<sup>526</sup> Vgl. ebd.

<sup>527</sup> Vgl. Kraimer, K. (2002, S.221).

<sup>528</sup> Ebd., S.24.

<sup>529</sup> Ebd., S.117.

<sup>530</sup> Vgl. ebd.

<sup>531</sup> Vgl. Flick, U., von Kardoff, E., Steinke, I. (2003, S.13).



Fragestellung [...] ausgewählt werden können.<sup>532</sup> So lässt sich qualitative Forschung nicht „auf Erhebungs- und Auswertungsverfahren, methodologische Prinzipien oder auf detaillierte und exotische Beschreibungen von Lebenswelten reduzieren. Methoden und Methodologie sind ihr kein Selbstzweck. Sie beruhen auf theoretischen Überlegungen und sollen ihrerseits der Theoriebildung dienen.“<sup>533</sup> So soll im Rahmen der qualitativen Forschung die Beschreibung der Umwelt helfen, ein besseres Verständnis von Phänomenen herzustellen sowie Strukturen und Muster zu erkennen.<sup>534</sup> Gemeinsamer Ausgangspunkt vieler qualitativer Forschungsmethoden ist das Alltagshandeln von Gesellschaftsmitgliedern in unterschiedlichen Situationen und unter verschiedenen Rahmenbedingungen. Dieses zu erfassen, zu verstehen und zu beschreiben führt zu einer Rekonstruktion der Wirklichkeit. Durch einen Vergleich unterschiedlicher Fallbeispiele soll schließlich Verständnis über übergreifende theoretische Bezüge, Theorien sozialer Ordnung, Theorie der Kultur oder über regionale Kulturen erlangt werden.

Qualitative Forschung bedeutet auch, sich auf eine bestimmte Forschungslogik einzulassen und eine offene Herangehensweise zu akzeptieren.<sup>535</sup> Die eigene Vorgehensweise sollte im Vorfeld der Untersuchung strukturiert werden, jedoch sollte der Forscher Offenheit für begründete Abweichungen aufgrund laufend generierter Ergebnisse mitbringen. So liegt das Ziel bzw. das Erkenntnisprinzip der qualitativen Forschung verstärkt im Verstehen komplexer Zusammenhänge sowie dem Nachvollziehen der Perspektive von Untersuchungsobjekten als in der detaillierten Erklärung genereller Ursache-Wirkungs-Prinzipien.<sup>536</sup> Der Forscher *entdeckt* das Wissen im Rahmen des Untersuchungsprozesses nicht, sondern *kreiert* oder *entwickelt* es vielmehr.<sup>537</sup> Qualitative Forschung kann daher einerseits als alltagsnah<sup>538</sup> und wenig abstrakt beschrieben werden; auf der anderen Seite kann die Grenze zwischen Alltagserkenntnis und Wissenschaft ebenso verschwimmen.<sup>539</sup> Aus diesem Grund wird die Bedeutung einer sorgfältigen, strukturierten und nachvollziehbaren Vorgehensweise besonders hervorgehoben.

Nachdem nun kurz sowohl auf die quantitative als auch auf qualitative Forschung eingegangen wurde, sollen beide Vorgehensweisen in der **Diskussion** betrachtet werden. Zwar wird dieser Überblick weder der quantitativen noch der qualitativen Forschung gerecht

---

<sup>532</sup> Ebd., S.22.

<sup>533</sup> Ebd., S.106.

<sup>534</sup> Vgl. ebd.

<sup>535</sup> Vgl. Zepke, G. (2016, S.9).

<sup>536</sup> Vgl. Flick, U., von Kardoff, E., Steinke, I. (2003, S.23).

<sup>537</sup> Vgl. Cropley, A. J. (2005, S.67).

<sup>538</sup> Vgl. Flick, U., von Kardoff, E., Steinke, I. (2003, S.13 und S.23).

<sup>539</sup> Vgl. Zepke, G. (2016, S.7).

– dennoch stellt Cropley (2005) eine Gegenüberstellung schemenhaft formulierter Eigenschaften der jeweiligen Forschungsmethoden im Vergleich vor (siehe Abbildung 27). Er betont, dass ein solch stereotypes Forschungsdesign in der Praxis kaum zu finden, zum Verständnis der unterschiedlichen Charaktereigenschaften jedoch hilfreich sei.

Dimension	Quantitativer Ansatz	Qualitativer Ansatz
Design	experimentell	nicht-experimentell
Umgebung	im Labor	im realen Leben
Datenerhebungsverfahren	mittels Instrumenten (z.B. elektronische oder mechanische Geräte, Tests, standardisierte Fragebögen, Skalen)	mittels Aussagen der Teilnehmer, entweder bestehender (z.B. Tagebücher) oder neuer (z.B. Interviews)
Art von Daten	numerische Daten (Verhältnis-, Intervall-, Ordinaldaten)	deskriptive Daten (z.B. Protokolle, Tonband- oder Videoaufnahmen)
Auswertung	statistische Analyse	bedeutungsorientierte Analyse, Inhaltsanalyse
Verallgemeinerungsstrategie	Hypothesenprüfung (deduktives Denken)	Hypothesenentwicklung (induktives Denken)

**Abbildung 27:** Merkmale stereotyp quantitativer und qualitativer Ansätze<sup>540</sup>

So wird in Abbildung 27 deutlich, dass die Datenerhebungsverfahren der quantitativen Forschung eher standardisiert gemessen und durch die Erhebung numerischer Daten erfolgt. Die anschließende statistische Analyse dient in der Regel dem Zweck der Überprüfung von Theorie, bspw. einer Verifikation oder Falsifizierung von Hypothesen. Das Vorgehen wird als überwiegend deduktiv – d. h. Ableitung des Besonderen aus dem Allgemeinen – beschrieben. Der qualitative Ansatz hingegen zeichnet sich durch Datenerhebung in der Alltagswelt durch Aussagen von Gesprächsteilnehmern, Protokolle oder Beschreibung von Beobachtungen aus. Diese deskriptiven Daten werden genutzt, um durch die Inhaltsanalyse ein Bild der Realität zu formulieren. Das Vorgehen wird als induktiv – d. h. Ableitung des Allgemeinen aus dem Besonderen – beschrieben und zur Generierung von Theorie beziehungsweise von Propositionen oder Hypothesen genutzt.

---

<sup>540</sup> Quelle: Entnommen aus Cropley, A. J. (2005, S.26).

So finden beide Herangehensweisen – qualitativ und quantitativ – in der modernen Forschung gleichermaßen Anwendung.<sup>541</sup> Beide Ansätze unterliegen gleichermaßen unentbehrlichen Kriterien der Güte und besitzen unterschiedliche Stärken und Schwächen. Per se kann nicht behauptet werden, die eine oder andere Methode der wissenschaftlichen Arbeit sei besser oder weniger gut geeignet. Im Gegenteil: Die Forschungsansätze können als komplementär verstanden werden, das heißt, sie rivalisieren nicht und tragen beide zum Prozess der Vergrößerung des Kenntnisstandes bei.<sup>542</sup>

Nach Cropley (2005) können beide Methoden auch als unterschiedliche, einander ergänzende Phasen eines Prozesses zum Erkenntnisgewinn verstanden werden.<sup>543</sup> So kann ein Forschungsvorhaben mit einer qualitativen Phase der Beobachtung, Interpretation und Formulierung allgemeinerer Hypothesen durch Induktion beginnen. Im weiteren Verlauf werden durch deduktives Vorgehen spezifischere Hypothesen abgeleitet, statistische Prüfungen vorgenommen und Hypothesen gegebenenfalls präzisiert. Ebenso können formulierte Hypothesen getestet und bestätigt bzw. widerlegt oder neu formuliert werden. Diese von Cropley (2005) beschriebenen Phasen werden tabellarisch in Abbildung 28 dargestellt. Hierbei sollen die aufeinanderfolgenden Schritte keine idealtypische Vorgehensweise verdeutlichen oder ein neues erkenntnistheoretisches Modell formulieren. Vielmehr soll anschaulich verdeutlicht werden, dass qualitative und quantitative Forschung im Prozess der Erkenntnisgewinnung gleichwertig ergiebige Aufgaben haben, allerdings unterschiedliche Rollen einnehmen können.

Glaser und Strauss (1967) betonen ebenso: „[...] there is no fundamental clash between the purposes and capacities of qualitative and quantitative methods or data. [...] We believe that each form of data is useful for both verification and generation of theory [...]“.<sup>544</sup>

---

<sup>541</sup> Vgl. Cropley, A. J. (2005, S.11).

<sup>542</sup> Vgl. ebd., S.37.

<sup>543</sup> Vgl. ebd., S.51f.

<sup>544</sup> Glaser, B. G., Strauss, A. L. (1967, S.17f).

Phase	Merkmal			
	Denkform	Ziel	Prozess	Ergebnis
Qualitative Phase prä-experimentell prä-statistisch	Induktion	Beschreibung und Erklärung einer Situation / eines Phänomens	Beobachtung von Fällen	Beschreibung der allgemeinen Merkmale der Fälle / der Situation
Transferphase	Bildung von Hypothesen	Transfer vom qualitativen in den quantitativen Modus	Herausarbeiten der Folgen der qualitativen für die quantitative Phase	Hypothesen zum Phänomen
Quantitative Phase experimentell numerisch statistisch	Deduktion	Prüfung von Hypothesen	Anwendung der schlussfolgernden Statistik	Bestätigung, Zurückweisung oder Neuformulierung von Hypothesen

**Abbildung 28:** Phasen der Erweiterung von Erkenntnissen beim Forschungsprozess<sup>545</sup>

Die vorliegende Untersuchung befasst sich mit Einzelfällen, in denen Unternehmen ein Backsourcing von Logistik realisieren oder realisiert haben. Im Fokus des Erkenntnisinteresses steht das Verständnis der Fallbeispiele sowie die Motivation der Beteiligten zur Wahl dieser Sourcingstrategie. Ebenso soll ergründet werden, wie die anschließenden Reorganisationsprozesse im Unternehmen umgesetzt werden und welche Herausforderungen bewältigt werden müssen. Folglich wird im vorliegenden Fall ein intern orientierter Ansatz benötigt, um die Strukturen und Prozesse innerhalb der Unternehmen zu erfassen und zu berücksichtigen, die ihre Reaktionen auf externe Zustände und Ereignisse bedingen.<sup>546</sup> Die beschriebene Realität der Beteiligten soll verstanden und wiedergegeben, ebenso sollen durch induktives Vorgehen Schlüsse gezogen sowie theoretische Propositionen abgeleitet werden. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wird demnach ein qualitativer Ansatz verfolgt, für den die Vorgehensweisen zu Datenerhebung und -auswertung näher in Kapitel 7.2 beschrieben werden.

„Im Zentrum des qualitativen Forschungsprozesses steht der Wunsch, die Zielgruppe des Interesses möglichst selbst zu Wort kommen zu lassen, um die subjektive Sichtweise erfassen zu können. Grundlegende Annahme ist hierbei, dass Menschen selbstreflexive Subjekte sind, die als Experten ihrer selbst agieren und auch so verstanden werden sollten. Das Ziel qualitativer Forschung liegt in der Exploration unbekannter Phänomene und in der Entwicklung neuer Theorien und Modelle. Aus diesem Grund weist die qualitative Forschung starke Tendenzen einer induktiven Vorgehensweise auf. Da diese aber

<sup>545</sup> Quelle: Entnommen aus Cropley, A. J. (2005, S.52).

<sup>546</sup> Vgl. Cropley, A. J. (2005, S.12).

aufgrund bereits vorhandener Annahmen und (Alltags-)Theorien auf Seiten des Forschers nicht vollständig realisierbar ist, spricht man heutzutage von der sog. ‚analytischen Induktion‘. Sie stellt eine Verbindung aus induktions- und deduktionslogischen Schritten dar. Ihre Ausprägung zeigt sich in den meisten hermeneutischen Verfahren, spiegelt sich aber auch in einigen anderen Verfahren wie z. B. der qualitativen Inhaltsanalyse<sup>547</sup> oder der Grounded Theory deutlich wider.<sup>548</sup> Weitere Erläuterungen sowie die Anwendung der Methodiken der Grounded Theory erfolgen in Kapitel 7.3.2.

Wie bei der quantitativen Forschung werden dem Forscher auch im Rahmen der **qualitativen Forschung unterschiedliche Fähigkeiten** abverlangt.<sup>549</sup> So werden bei der Durchführung von Befragungen oder Interviews oftmals lange Gespräche geführt, bei denen er neutral und objektiv agieren, die Gesprächsführung interessiert moderieren sowie die notwendige Zeit für die Datenerhebung und anschließende -bearbeitung investieren muss. Des Weiteren muss der Forschungsleiter unter Umständen Zeit mit Personen verbringen, mit denen er außerhalb der Felduntersuchung gegebenenfalls keinen Kontakt hätte. Es muss ihm gelingen, teilweise intime, vertrauliche oder sensible Informationen zu erheben – ohne dem Gegenüber dabei ein unangenehmes Gefühl zu bereiten. Die Qualität der Daten kann des Weiteren durch die Gesprächsatmosphäre während einer Befragung beeinflusst werden – sowohl positiv als auch negativ. Der Forscher muss demnach nicht nur über die erforderliche Sensibilität verfügen und die Daten penibel erheben, ebenso muss er im Gespräch authentisch, sympatisch, transparent, selbstbewusst und empathisch auftreten.

Bei der qualitativen Forschung steht der Forscher oftmals intensiver in direkter Interaktion mit Teilnehmern der Untersuchung. So spielt dessen Persönlichkeit dabei eine wesentliche Rolle. „Notwendig sind Merkmale wie etwa Einfühlsamkeit und Offenheit sowie die Fähigkeit, zu adaptieren und das Vertrauen anderer für sich zu gewinnen. Darüber hinaus sind Mut, Beharrlichkeit, Toleranz für Unsicherheit und Selbstvertrauen unentbehrlich.“<sup>550</sup> Der Forscher muss darüber hinaus über ein ausgeprägtes soziales Urteilsvermögen und starkes Verantwortungsbewusstsein verfügen.<sup>551</sup> Diese Eigenschaften sind z. B. für die geschickte Auswahl von Gesprächspartnern, den guten Umgang mit diesen Personen sowie die Festlegung der Befragungsintensität, insbesondere bei sensiblen Themen, erforderlich. Der Forscher muss schließlich die Hintergründe der Datenerhebung

---

<sup>547</sup> Siehe auch Mayring, P. (2002) und Mayring, P. (2010) zur qualitativen Inhaltsanalyse.

<sup>548</sup> Scheibler, P. (o. J.).

<sup>549</sup> Vgl. Cropley, A. J. (2005, S.56ff).

<sup>550</sup> Ebd., S.58.

<sup>551</sup> Vgl. ebd., S.58f.

transparent erläutern, die Methoden vorstellen sowie das Einverständnis der Beteiligten einholen.

Bei der Analyse des Inhalts qualitativer Daten versucht der Forscher menschliche Verhaltensweisen zu verstehen.<sup>552</sup> Da viele Methoden auf induktivem Denken basieren, müssen die von den Probanden zur Verfügung gestellten Inhalte – unabhängig bspw. von wissenschaftlicher oder umgangssprachlicher Formulierung – aufmerksam und offen verarbeitet werden. Wissenschaftliche Konzepte müssen wissenschaftsbasiert und diszipliniert, jedoch auch kreativ und teilweise ergebnisoffen entwickelt werden. Zwischen dem Forscher und den Daten besteht während des Analyseprozesses eine ständige Interaktion.<sup>553</sup> So können Phasen der Datenerhebung auf Basis vorheriger Auswertungsschritte modifiziert oder auch der Prozess der Datenauswertung weiterentwickelt werden.

Schließlich kann festgehalten werden, dass die Lebenserfahrung des Forschers, sein Vorwissen, seine theoretische und praktische Erfahrung sowie sein Verständnis zum Untersuchungsgegenstand ebenso eine Rolle beim Forschungsvorhaben spielen.<sup>554</sup> Die Datenauswertung gestaltet sich im Vergleich zur quantitativen Forschung wesentlich subjektiver. Dies bedeutet jedoch nicht, dass Ergebnisse als willkürlich angesehen werden können – im Gegenteil: Sie sollen systematisch generiert werden, nachvollziehbar sein und anwendbaren Kriterien von Güte und Qualität entsprechen.

Um qualitative Forschung richtig zu betreiben, müssen die Besonderheiten des Forschungsvorgehens verstanden werden. Im Folgenden sollen die **typischen Charakteristika** kurz erläutert werden:<sup>555</sup>

- **Prinzip der Offenheit**

Oftmals besteht das Forschungsverständnis darin, vorab formulierte Hypothesen in der Empirie auf ihre Richtigkeit zu überprüfen. Die qualitative Forschung jedoch fordert vom Forscher ein höheres Maß an Offenheit.<sup>556</sup> Nach diesem Verständnis sollen im Rahmen des Forschungsvorhabens komplexe Phänomene erst betrachtet und verstanden werden.<sup>557</sup> Unvorhersehbare oder unerwartete Inhalte können sich durch die Durchführung der qualitativen Feldforschung zeigen, um in die generierte Theorie einzufließen. So muss der Forschungsprozess derart gestaltet sein, dass er jederzeit die Möglichkeit von Revisionen der Annahmen und Methoden auf Basis der aktuellen

---

<sup>552</sup> Vgl. ebd.

<sup>553</sup> Vgl. ebd., S.120f.

<sup>554</sup> Vgl. ebd., S.119f.

<sup>555</sup> Für die im Folgenden genannten Charakteristika vgl. auch Zepke, G. (2016, S.13ff).

<sup>556</sup> Vgl. auch Flick, U., von Kardoff, E., Steinke, I. (2003, S.23).

<sup>557</sup> Vgl. Zepke, G. (2016, S.13ff).

Forschungsergebnisse bietet. Qualitative Forschung dient daher in der Regel nicht dem Zweck der Hypothesenprüfung, sondern der Generierung von Theorie, zum Beispiel in Form von Propositionen oder Hypothesen. So stehen am Ende eines offenen und flexiblen Forschungsprozesses als Ergebnis einer qualitativen Forschung ausdifferenzierte, aus der Empirie abgeleitete Hypothesen im Mittelpunkt.

So offen ein Forscher an ein Forschungsvorhaben jedoch heran tritt, so deutlich muss auch erwähnt werden, dass das Nichtvorhandensein von Vorwissen oder theoretischer Vorab-Beschäftigung mit dem Untersuchungsgegenstand realitätsfern erscheint. In der Regel beschäftigt sich ein Forscher mit einem Thema beziehungsweise muss sich mit dem Untersuchungsthema beschäftigen, bevor er qualitative Forschung betreibt. Um ein Verständnis über den Untersuchungsgegenstand aufzubauen, wird er vorab gegebenenfalls eine Literaturrecherche durchführen oder Rücksprache mit Experten auf dem Gebiet halten. Gleichzeitig wird er sich eine Meinung bilden bzw. theoretische Präferenzen ausprägen. So kommt der Offenheit des Forschers im qualitativen Vorgehen eine weitere wesentliche Bedeutung zu: Der Wissenschaftler darf den Forschungsprozess und die -ergebnisse nicht von seinem Vorwissen oder seiner Ergebnispräferenz beeinflussen lassen. Mit theoretischem Vorverständnis muss offen umgegangen werden, indem es vorab formuliert, laufend kontrolliert und abschließend kritisch mit den Ergebnissen diskutiert wird.

- **Universalitätsanspruch**

Eine Herausforderung der qualitativen Forschung besteht darin, lokal gültige und anwendbare Ergebnisse zu formulieren und gleichzeitig einem gewissen Universalitätsanspruch gerecht zu werden. Hierbei sollte beachtet werden, dass der definierte Forschungsrahmen die Allgemeingültigkeit absteckt. „Die Aussagen sollen sich letztlich nicht nur auf die singuläre Untersuchungssituation beziehen, sondern es sollen gewisse Verallgemeinerungen vorgenommen werden. Es wird nicht notwendigerweise völlige Universalität angestrebt [...]. Wohl aber soll der beanspruchte Geltungsbereich sich auch auf Personen, Situationen und/oder Zeitpunkte etc. erstrecken, die in der jeweils vorliegenden Untersuchung nicht erfasst wurden.“<sup>558</sup> So sollten die Ergebnisse einer qualitativen Untersuchung zwar allgemeingültig, gleichzeitig jedoch spezifisch genug sein, um Mehrwert für die vorab definierte Forschungsfrage zu generieren.<sup>559</sup> In diesem Zusammenhang kommt Einzelfallanalysen eine große Bedeutung zu. Durch Sammlung

---

<sup>558</sup> Patry, J.-L., Dick, A. (2002, S.78).

<sup>559</sup> Vgl. Zepke, G. (2016, S.13ff).

und Vergleich subjektiver Theorien und Meinungen im Rahmen von Einzelerhebungen werden Widersprüche sowie Gemeinsamkeiten im Rahmen des Forschungsfeldes deutlich. Es gilt also, im Forschungsverlauf verallgemeinerbare Hypothesen und Erkenntnisse aus der Summe der betrachteten Einzelfälle abzuleiten, die Gültigkeit und Aussagekraft für das betrachtete Phänomen besitzen. Diese Methodik beschreibt erneut das bereits erläuterte induktive Vorgehen.

Hierbei ist jedoch hervorzuheben, dass Verallgemeinerungen stets sorgfältig begründet werden müssen.<sup>560</sup> So muss im Rahmen wissenschaftlicher Arbeiten explizit argumentativ erläutert werden, welche Ergebnisse auf welche Situationen oder Bereiche hin generalisiert werden können. Diese Begründung wiederum kann letztlich nur innerhalb eines abgesteckten theoretischen Rahmens erfolgen.

- **Angemessenheit**

Auch in der Forschungspraxis ist deutlich, dass unterschiedliche Fragestellungen und Forschungsvorhaben verschiedene methodische Zugänge benötigen.<sup>561</sup> Je nach Ziel des Forschungsvorhabens sowie der Rahmenbedingungen müssen qualitative und quantitative Ansätze sorgsam gegeneinander (oder auch miteinander) abgewogen werden, um das passende Vorgehen für die eigene Forschung zu definieren. Nach dem Prinzip der Angemessenheit soll demnach die Forschungsmethode für den Gegenstand der Forschung geeignet sein.<sup>562</sup> Oder andersherum formuliert: Der Forschungsgegenstand sollte sich nicht den Besonderheiten einer vorab vom Forscher präferierten Vorgehensweise anpassen müssen.

- **Forscher als Teil des Interaktionsfeldes**

Nach dem Verständnis der naturwissenschaftlichen Forschung soll der Forscher als „möglichst objektiv außen stehend, den Forschungsgegenstand nicht beeinflussend“<sup>563</sup> gesehen werden. Diese Sichtweise erscheint plausibel. Werden jedoch die Besonderheiten einer qualitativen Datenerhebung näher betrachtet, wird deutlich, dass der Forscher teilweise in Interaktion mit dem Forschungsgegenstand steht.<sup>564</sup> Während einfache naturwissenschaftliche Messvorgänge das Forschungsobjekt nicht oder lediglich minimal beeinflussen (z. B. das Messen einer Temperatur mit Thermometer) gestaltet sich die Datenerhebung im Rahmen der qualitativen Forschung weitaus

---

<sup>560</sup> Vgl. Patry, J.-L., Dick, A. (2002, S.79).

<sup>561</sup> Vgl. Zepke, G. (2016, S.12).

<sup>562</sup> Vgl. ebd., S.13ff.

<sup>563</sup> Ebd., S.15.

<sup>564</sup> Vgl. ebd., S.13ff.



komplexer. Im Rahmen einer Befragung kann es vorkommen, dass der Interviewte die Fragen des Forschers reflektiert, darüber nachdenkt und durch die Befragung selbst eine neue Meinung zum Forschungsgegenstand ausprägt. Ebenso kann die Antwort einer befragten Person variieren, je nachdem welcher Forscher an sie herantritt und welche Emotionen – beispielsweise Empathie, Sympathie oder Abneigung – im Rahmen der Datenerhebung transportiert werden. In diesem Zusammenhang spielen soziale Kompetenzen bei der qualitativen eine weitaus größere Rolle als bei quantitativer Forschung. Im Rahmen der Datenerhebung werden dem qualitativen Forscher demnach Fähigkeiten wie die Gestaltung von sozialen Prozessen, die Moderation von Gesprächen sowie Reflexionsvermögen abverlangt. Darüber hinaus muss er von den Forschungsobjekten (z. B. den Befragten oder Beobachteten) als objektiv angesehen werden. Er darf kein Gefühl von Beeinflussung oder Voreingenommenheit vermitteln, um eine Verfälschung der Ergebnisse zu vermeiden.

- **Die konstruierte Realität**

Im Rahmen einer qualitativen Datenerhebung, z. B. durch Befragung von Experten, wird davon ausgegangen, dass im Ergebnis subjektive Konstruktionen der Realität entstehen; eine objektive Beschreibung der Realität sei nicht möglich. Vielmehr herrsche das Verständnis vor, dass im Rahmen der Datenerhebung individuelle Konstruktionen der Wirklichkeit verstanden sowie im Prozess der Analyse nachvollzogen und verarbeitet werden. Ein Bild der Realität werde interaktiv hergestellt durch kollektive und individuelle Interpretationsleistungen.<sup>565</sup> Dementsprechend kommt der Kommunikation eine zentrale Rolle im Rahmen der qualitativen Forschung zu. Der Forscher ist also aufgefordert, im Rahmen der Datenerhebung die Realität aus der Perspektive des Untersuchungsobjekts (bspw. des Befragten) zu sehen und dessen Beschreibungen nachzuvollziehen.<sup>566</sup> Das Ergebnis einer qualitativen Forschung ist letztlich nicht die Beschreibung der Wirklichkeit, sondern die unterschiedlicher Realitätskonstruktionen, deren Unterschiede und Gemeinsamkeiten verdeutlicht werden.

- **Texte als Grundmaterial**

Besonderheit der qualitativen Forschung ist, dass das Grunddatenmaterial, das ausgewertet wird, in der Regel in Textform vorliegt, so beispielsweise Transkripte von Gesprächen und Interviews, Beobachtungsprotokolle oder Berichte. Somit ist die

---

<sup>565</sup> Vgl. Flick, U., von Kardoff, E., Steinke, I. (2003, S.21), Heinze, T. (2001, S.44) und Matt, E. (2003, S.581).

<sup>566</sup> Vgl. Zepke, G. (2016, S.13ff).

qualitative Forschung im überwiegenden Fall eine Textwissenschaft.<sup>567</sup> Der qualitative Forschungsprozess wird teilweise wie folgt beschrieben: „Auf Basis eines theoretischen Vorverständnisses werden Interviews geführt und die Interviewtranskripte dann interpretativ ausgewertet und wieder zu neuen, differenzierten Theorien verdichtet.“<sup>568</sup> So kann der theoriegenerierende Prozess im Rahmen der qualitativen Forschung als iterativer, zirkulärer Weg zwischen Theorie und Text verstanden werden (siehe hierzu auch Abbildung 33 im Rahmen der Anwendung der Grounded Theory).

Der qualitativen Forschung wird darüber hinaus unterstellt, dass Sprache eher in der Lage sei, komplexe Zusammenhänge darzustellen als Zahlenmaterial.<sup>569</sup> Gleichzeitig kommt dem qualitativen Forscher eine andere Bedeutung zu als in quantitativen Untersuchungen: „Der Umgang mit Texten erfordert eine andere Form von wissenschaftlicher Professionalität als der Umgang mit Zahlenmaterial. Während bei Letzterem methodische Exaktheit und richtige Anwendung der passenden Rechenoperationen im Vordergrund stehen, bilden Sprachgefühl und Interpretationsgeschick bei der wissenschaftlichen Arbeit mit Texten das Zentrum.“<sup>570</sup> Diese Aussage soll im Verständnis der vorliegenden Arbeit jedoch der quantitativen Forschung die Notwendigkeit einer schlüssigen und nachvollziehbaren Interpretation der Ergebnisse sowie der qualitativen Forschung eine methodisch einwandfreie Vorgehensweise keinesfalls absprechen.

Ein wesentlicher Faktor empirischer Forschung ist die Bewertung der Ergebnisse anhand definierter **Gütekriterien**.<sup>571</sup> Dadurch soll sichergestellt werden, dass die Resultate eines Forschungsprozesses bestimmte Qualitätskriterien erfüllen und damit – in einem abgesteckten Rahmen – verallgemeinerbare Erkenntnisse für sich beanspruchen können. Unter Gütekriterien werden Maßstäbe verstanden, mit deren Hilfe die Qualität von Forschungsergebnissen überprüft werden kann. In der Wissenschaft werden nach Zepke (2016) die folgenden Gütekriterien aufgeführt: Objektivität (i. e. die Unabhängigkeit der Ergebnisse vom Forscher), Validität (bestimmt, ob im Rahmen der Forschung auch das gemessen wurde, was gemessen werden sollte) und Reliabilität (i. e. die Genauigkeit des Messergebnisses sowie die Exaktheit, mit der das geprüfte Merkmal gemessen wird). Aufgrund der Andersartigkeit qualitativer Forschung können anderweitig valide Gütekriterien jedoch nicht unbedingt angewendet werden. So besteht ein gängiges Vorgehen

---

<sup>567</sup> Vgl. Flick, U., von Kardoff, E., Steinke, I. (2003, S.24).

<sup>568</sup> Zepke, G. (2016, S.17).

<sup>569</sup> Vgl. ebd., S.17f.

<sup>570</sup> Ebd., S.17.

<sup>571</sup> Vgl. ebd., S.18.

zum Nachweis von Reliabilität beispielsweise darin, dass beliebig häufige Wiederholungen der Datenerhebung stets dasselbe Ergebnis liefern. Während dies bei der Messung naturwissenschaftlicher Phänomene (z. B. das Messen von Temperatur zu einem bestimmten Zeitpunkt) anwendbar ist, wäre es im Rahmen einer qualitativen Datenerhebung eher irritierend, wenn beliebig häufig durchgeführte Befragungen derselben Person identische Ergebnisse hervorrufen würden. Vielmehr könnte dies als Indikator, zum Beispiel für sozial erwünschte Antworten, gesehen werden. In der qualitativen Forschung unterliegt sowohl der Untersuchungsgegenstand als auch seine Umwelt konstanten Veränderungen, die Einfluss auf die Ergebnisse der Datenerhebung haben können. Im Rahmen von Interviewbefragungen spielen in diesem Zusammenhang nicht nur das aktuelle Wohlbefinden des Befragten, sondern ebenso Phänomene wie Empathie des Befragenden, gegenseitige Sympathie oder Abneigung, Zeitdruck sowie andere soziale oder persönliche Faktoren eine wesentliche Rolle. Die genannten Phänomene wirken sich dann wiederum auf das o. g. Gütekriterium der Objektivität aus, da hierdurch der Einfluss des Forschers auf den Datenerhebungsprozess deutlich wird.

Nichtsdestotrotz benötigt die qualitative Forschung Bewertungskriterien, die dem Rezipienten der Ergebnisse die Möglichkeit verschaffen, diese im Kontext der Erhebung zu bewerten sowie Beliebigkeit und Willkür in der Interpretation auszuschließen.<sup>572</sup> Aus diesem Grund wurden Kriterienkatalogen entwickelt, die es ermöglichen, die Qualität qualitativer Forschung mit ihren besonderen Charakteristika zu bewerten. So kommt Gütekriterien in der qualitativen Forschung ein hoher, qualitätsentscheidender Stellenwert zu. Im Folgenden soll auf einige ausgewählte näher eingegangen werden, die sich sowohl auf die formale Richtigkeit und Nachvollziehbarkeit des Forschungsprozesses als auch auf die Qualität der Ergebnisse hinsichtlich Erkenntnis- und Neuigkeitswert beziehen.<sup>573</sup>

- **Prozessdokumentation**<sup>574</sup>

„Die Dokumentation des Forschungsprozesses ist die zentrale Technik. Damit wird einem externen Publikum die Möglichkeit gegeben, die Untersuchung Schritt für Schritt zu verfolgen und den Forschungsprozess und die daraus hervorgegangenen Ergebnisse zu bewerten.“<sup>575</sup>

---

<sup>572</sup> Vgl. ebd., S.19ff.

<sup>573</sup> Für die im Folgenden beschriebenen Gütekriterien vgl. auch Zepke, G. (2016, S.19ff).

<sup>574</sup> Weitere Hinweise zur Notwendigkeit einer transparenten Dokumentation im Sinne der intersubjektiven Nachvollziehbarkeit von Forschungsdesign und Ergebnissen findet sich auch in Steinke, I. (2003, S.324ff).

<sup>575</sup> Steinke, I. (2003, S.324).

Eine sorgfältige Dokumentation des Forschungsprozesses ist unabdingbar. So sollen beispielsweise das theoretische Vorverständnis dokumentiert, das methodische Vorgehen beschrieben, der Erhebungskontext erläutert sowie verwendete Transkriptions- und Kodierregeln festgelegt werden. Ebenso soll begründet werden, welche Kriterien herangezogen werden, um die Zielgruppe der Datenerhebung zu definieren. So soll beispielsweise begründet werden, warum Gesprächs- oder Interviewpartner ausgewählt wurden. Im Prozess der Dokumentation ist darauf zu achten, eine möglichst objektive und vollständige Beschreibung für den Leser verständlich darzulegen. Ebenso soll transparent darauf eingegangen werden, welche Unklarheiten und Schwierigkeiten bestehen, und wo Hindernisse auftreten könnten.

- **Verdeutlichung von Interpretation**

Im Rahmen der qualitativen Forschung erschließen sich Ergebnisse zum Teil erst durch Interpretation. Es ist hierbei die Pflicht des Forschers, zu verdeutlichen, an welcher Stelle eine Beschreibung von Aussagen erfolgt und wann Interpretation hinzukommt. Dem Leser muss verständlich gemacht werden, mit welchen Argumenten ein Wissenschaftler Schlüsse zieht und Interpretationen zur Verfügung stellt. Die Absicht des Forschers soll hierbei deutlich zum Vorschein treten.

- **Selbstreflexion**

Zepke (2016) beschreibt außerdem den Stellenwert einer Struktur der Selbstreflexion des Forschungsprozesses durch den Forscher.<sup>576</sup> So soll sich dieser im Rahmen der Untersuchung wiederholt Zeit nehmen, um mit Abstand über sein Forschungsvorhaben nachzudenken. Gleichzeitig wird empfohlen, regelmäßige Reflexion der Forschungsarbeit mit Wissenschaftskollegen durchzuführen. Nicht zuletzt können beispielsweise Interviews in einem nachgelagerten Reflexionsprozess betrachtet werden, um zu überprüfen, ob – und falls ja, warum – befragte Personen Aussagen getroffen haben, die sich nicht (vollständig) mit den bisherigen Ergebnissen decken. Durch dieses Vorgehen können zum Beispiel versteckte Suggestivfragen aus einem Interviewleitfaden eliminiert werden.

---

<sup>576</sup> Vgl. Zepke, G. (2016, S.22f).

## 7.2 Verfahren zur Datenerhebung und Datenauswertung

Im vorliegenden Abschnitt werden Verfahren zur qualitativen Datenerhebung und -auswertung betrachtet. Hierbei wird ein Überblick über in der qualitativen Forschung angewendete Methoden gegeben und die Entscheidung über deren Nutzung im vorliegenden Fall getroffen.

### 7.2.1 Verfahren zur Datenerhebung

Nachdem die Forschungsfelder dargestellt und die Forschungs(leit-)frage(n) definiert wurden, müssen die der Untersuchung zugrunde liegenden Daten definiert werden. Dabei wird gefragt, ob das Datenmaterial bereits vorliegt oder es im Rahmen der Untersuchung erhoben werden muss.<sup>577</sup> Im Vorfeld der Untersuchung wurde zu diesem Zweck eine Vorab-Recherche durchgeführt, um verfügbares Datenmaterial zu finden, zu analysieren und das weitere Vorgehen zu definieren. Die im vorliegenden Fall gefundenen Informationen reichen jedoch nicht aus, um das Erkenntnisinteresse zu decken bzw. die Forschungsfrage hinreichend zu beantworten. Es ist demnach weitere Datenerhebung notwendig.

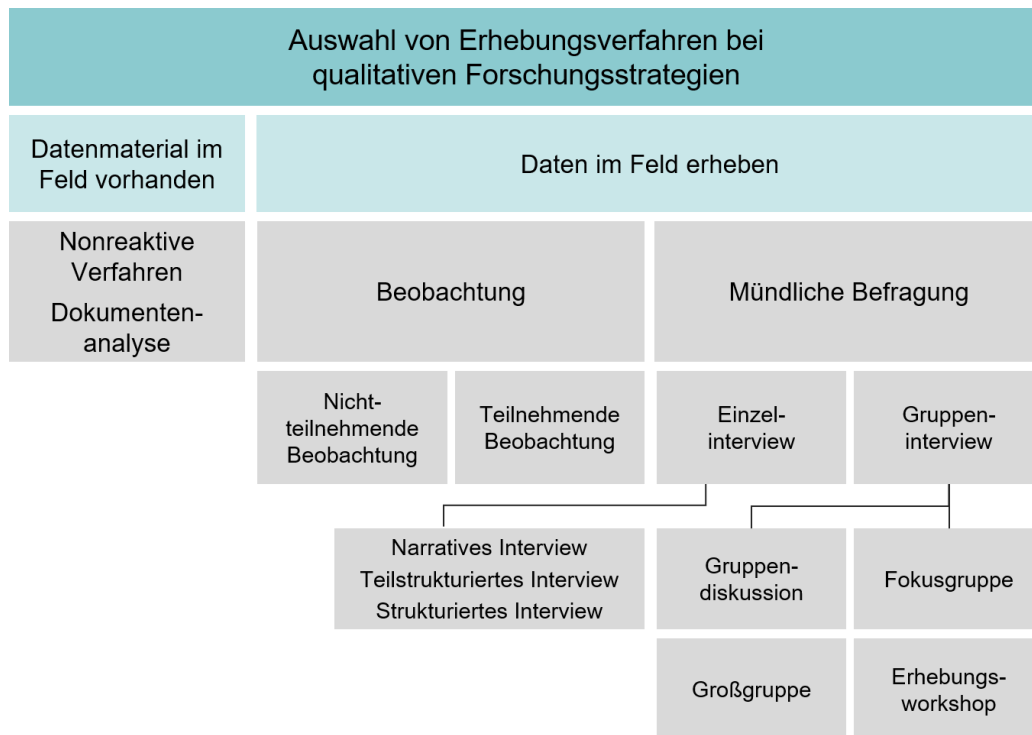
Eine Übersicht über die Auswahl möglicher Erhebungsverfahren bei qualitativen Forschungsvorhaben zeigt Abbildung 29, wobei der Fokus auf den nach Zepke (2016) wichtigsten qualitativen Erhebungsverfahren liegt: Interviews (einzeln und in der Gruppe), Beobachtungsverfahren sowie die Dokumentenanalyse.<sup>578</sup> Teilweise werden Experimente als weitere qualitative Datenerhebungsmethoden genannt<sup>579</sup>, worauf aufgrund mangelnder Eignung in der vorliegenden Arbeit jedoch nicht weiter eingegangen wird.

---

<sup>577</sup> Vgl. ebd., S.40.

<sup>578</sup> Vgl. ebd., S.8.

<sup>579</sup> Vgl. bspw. Halbmayr, E., Salat, J. (2011a).



**Abbildung 29:** Auswahl an Erhebungsverfahren bei qualitativen Forschungsstrategien<sup>580</sup>

Im Folgenden soll auf ausgewählte Verfahren der qualitativen Datenerhebung eingegangen werden. Hierbei sollen die Befragung durch Interviews, die Beobachtung sowie die Dokumentenanalyse als nonreaktives Verfahren detailliert erläutert und auf mögliche Anwendung in der vorliegenden Forschungsarbeit geprüft werden.

### Befragung durch Interviews

„Der Methode des qualitativen Interviews, die mittlerweile wohl ihre volle wissenschaftliche Anerkennung gefunden haben dürfte, kommt spätestens seit Beginn der 80er Jahre in Deutschland, also zu einem Zeitpunkt, als die qualitative Forschung dazu überging, theoretisch-methodologische Konzepte auch in die Forschungspraxis umzusetzen, eine Schlüsselposition zu. [...] Das qualitative Interview hat sowohl zu einer großen Anwendungsbreite gefunden, wie es sich auch zu einem sehr vielfältigen und differenzierten Forschungsinstrument entfaltet hat.“<sup>581</sup> So stellt die Datenerhebung durch Interviews eine anerkannte Methode mit eigenem Erkenntnispotenzial dar.<sup>582</sup>

<sup>580</sup> Quelle: Entnommen aus Zepke, G. (2016, S.42).

<sup>581</sup> Lamnek, S. (2002, S.157).

<sup>582</sup> Vgl. ebd. und Frankel, R., Naslund, D., Bolumole, Y. (2005, S.201).

Sollte eine Befragung der Zielgruppe in Erwägung gezogen werden, dann ist die Entscheidung zu treffen, ob das Phänomen durch konzentrierte Befragung von Einzelpersonen (i. e. Einzelinterviews) oder durch gleichzeitige Befragung mehrerer (i. e. Gruppeninterviews) erhoben werden soll.<sup>583</sup>

**Einzelinterviews** können genutzt werden, um „exklusive Erfahrungen und Wissensbestände“<sup>584</sup> zugänglich zu machen und lassen sich hinsichtlich ihrer grundlegenden Strukturierung unterscheiden. **Offene Verfahren** – oder sogenannte ‚narrative Interviews‘ – geben dem Befragten lediglich einen Anstoß für Erzählungen und lassen während des Interviews viel Freiraum für thematische Sprünge.<sup>585</sup> Für rekonstruierende interpretative Auswertungsverfahren eignen sich in der Praxis daher eher offene, narrative Fragestellungen.<sup>586</sup> So kommt diese Form der Befragung insbesondere als Erhebungsinstrument für die Rekonstruktion komplexer Sachverhalte sowie lebens- oder interaktionsgeschichtlicher Situationen zum Einsatz.<sup>587</sup> Das Grundprinzip des offenen, narrativen Interviews besteht darin, dass eine erlebte Situation vom Befragten als Geschichte erzählt wird; es sind also Stegreiferzählungen des Interviewten über ein bestimmtes Thema. In der Regel werden die Inhalte so vermittelt, wie sie vom Gesprächspartner erlebt worden sind. Meist wird das narrative Interview in unterschiedliche Phasen gegliedert, die den Befragten zu Beginn thematisch auf das Gespräch einstimmen sowie organisatorische und technische Rahmenbedingungen klären – dieser Schritt kann als Aushandlungsphase beschrieben werden.<sup>588</sup> Darauf folgt die der Haupterzählung, in der dem Befragten eine erzählgenerierende Eingangsfrage gestellt wird, auf die er frei antworten kann.<sup>589</sup> „Die Interviewten werden hier zu Erzähler[n] eines selbsterlebten Ereigniszusammenhangs, wofür ihnen inhaltlich und zeitlich genügend Raum gegeben wird.“<sup>590</sup> Der Forscher befindet sich während des Interviews in der Rolle des Zuhörers; Aussagen des Befragten werden nicht kommentiert oder gewertet.<sup>591</sup>

Die formulierten Fragen stellen Aufforderungen zum freien Erzählen dar und sollten dem Gesprächspartner inhaltlich genügend Raum lassen, seine Erinnerungen mobilisieren und ihn darin unterstützen, frei zu erzählen.<sup>592</sup> Weiterhin soll vermieden werden durch die

---

<sup>583</sup> Vgl. Zepke, G. (2016, S.41). Eine weitere Übersicht verschiedener Interviewarten findet sich bei Helfferich, C. (2009, S.36ff).

<sup>584</sup> Meuser, M., Nagel, U. (1991, S.444).

<sup>585</sup> Vgl. Zepke, G. (2016, S.41) und Engel, T., Behr, M. (2008, S.79).

<sup>586</sup> Vgl. Zepke, G. (2016, S.41).

<sup>587</sup> Vgl. Lamnek, S. (2002, S.180f).

<sup>588</sup> Vgl. ebd.

<sup>589</sup> Vgl. Zepke, G. (2016, S.49) und Hopf, C. (2003, S.355).

<sup>590</sup> Zepke, G. (2016, S.49).

<sup>591</sup> Vgl. Zepke, G. (2016, S.49) und Lamnek, S. (2002, S.181).

<sup>592</sup> Vgl. Hopf, C. (2003, S.356).

Formulierung der Fragen das Gegenüber zu irritieren oder provozieren.<sup>593</sup> Die Haupterzählung des Befragten sollte autonom und ohne Unterbrechung erfolgen. Im Fall von Unklarheiten oder inhaltlichen Lücken können jedoch erzählgenerierende Nachfragen gestellt werden. So kann sich der Haupterzählung eine Phase des Nachfragens anschließen, in der der Forscher die Möglichkeit hat, das Erzählpotenzial weiter auszuschöpfen, weitere Fragen mit narrativer Generierungskraft zu stellen und somit inhaltliche Lücken zu schließen.<sup>594</sup>

Die durch das Interview erhobenen Daten – i. e. die Aussagen der Teilnehmer – müssen in ein schriftliches Protokoll umgewandelt werden. Im Fall des offenen Interviews kann dieser Prozess zeitaufwändig und arbeitsintensiv für den Forscher sein, da die Aussagen häufig umfangreicher und komplizierter sind.<sup>595</sup> Ein während des Gesprächs angefertigtes stichpunktartiges Protokoll kann hier als gute Grundlage dienen. Sofern ein Mitschnitt des Gesprächs geführt wird, kann der Fokus des stichpunktartigen Protokolls während des Interviews z. B. auf der Dokumentation nonverbaler Kommunikation liegen.

Da dem Forscher nur wenig inhaltliche Steuerelemente bleiben, kann nicht sichergestellt werden, dass alle im Rahmen der Forschungsfragen interessanten Themen berücksichtigt werden.<sup>596</sup> Im Ergebnis kann ein unstrukturiertes, narratives Interview hohe Anforderungen an die Beteiligten stellen, da ein großes Maß an Unstrukturiertheit bewältigt werden muss. Da im narrativen Interview die Gedankengänge und subjektiven Empfindungen des Befragten – ohne Rücksicht auf Vorwissen oder Themenstrukturierung des Forschers – deutlicher zum Ausdruck kommen, eignet sich diese Frageform insbesondere für die anschließende interpretative Auswertung.

Als Gegenpol dazu können streng **strukturierte Interviews** zum Einsatz kommen.<sup>597</sup> Dem Befragten werden bei dieser Art des Gesprächs die Reihenfolge der Fragen sowie deren Antwortkategorien vorgegeben.<sup>598</sup> Hierdurch bleibt dem Interviewten zwar wenig Spielraum für freie Antworten, allerdings lassen sich die Ergebnisse im Nachgang der Datenerhebung gut vergleichen. Ebenso ist die Wahrscheinlichkeit, auf neue Erkenntnisse oder Themenbereiche zu stoßen, bei dieser Frageform nur begrenzt. „Nicht selten stehen die Fragen auf einem vorgedruckten Protokollblatt, von dem sie einfach laut vorgelesen werden [...].“

---

<sup>593</sup> Vgl. Engel, T., Behr, M. (2008, S.78f).

<sup>594</sup> Vgl. Lamnek, S. (2002, S.181).

<sup>595</sup> Vgl. Crolley, A. J. (2005, S.106f).

<sup>596</sup> Vgl. Zepke, G. (2016, S.49).

<sup>597</sup> Vgl. ebd., S.41 und Liebhold, R., Trinczek, R. (2009, S.38).

<sup>598</sup> Vgl. Zepke, G. (2016, S.48f).



Dieselben Fragen werden allen Teilnehmern in derselben Reihenfolge und mit demselben Wortlaut gestellt [...].<sup>599</sup>

Die Durchführung strukturierter Interviews bietet einige Vorteile: So sind sie wenig zeitaufwändig und liefern meist strukturierte Daten, die sich leicht vergleichen sowie analysieren lassen.<sup>600</sup> Es ist zudem denkbar, dass die Datenerhebung ganz ohne persönliche Interaktion zwischen Forscher und Befragtem, z. B. am Telefon, per E-Mail, via Onlineerfassung oder per Post, stattfindet. Auf der anderen Seite sind die Daten stark strukturierter Fragebogen teilweise auch weniger aufschlussreich und oberflächlich. Sie sind des Weiteren für systematische Antworten oder bspw. Tendenzen zur Wahl des Mittelwertes oder Neigung von Extremen anfälliger. Schließlich sinkt mit steigender Strukturierung des Interviews die Wahrscheinlichkeit für inhaltliche Überraschungen im Gespräch. Die strukturierte Befragung ist demnach weniger geeignet, um neue Themenfelder aufzudecken und dem Interviewten Freiraum in seiner Antwortmöglichkeit zu geben.

In der Praxis kommt häufig eine Kombination aus beidem zum Einsatz – das **teilstrukturierte Interview**.<sup>601</sup> Dieses, auch Leitfadeninterview genannt, kombiniert beide Formen der Befragung und enthält sowohl offene, narrative als auch strukturierende Elemente.<sup>602</sup> Es ist dadurch gekennzeichnet, dass Forscher auf Basis der Forschungsfelder und -fragen sowie theoretischer Vorüberlegungen die Themenblöcke und Fragestellungen für das Interview festlegen und zu einem Leitfaden verdichten. Einerseits sollen alle darin enthaltenen Themen angesprochen werden; auf der anderen Seite soll ebenso Offenheit für Neues und bislang unberücksichtigte Aspekte herrschen. So stellt das teilstrukturierte Interview einen inhaltlichen Leitfaden zur Verfügung und lässt gleichzeitig flexibel Erkenntnisgewinn über die abgebildeten Fragen zu.

Dieses halbstandardisierte Interview wird oft unter dem Aspekt der Rekonstruktion subjektiver Realitäten von Individuen verwendet.<sup>603</sup> Hierbei wird von der Annahme ausgegangen, dass ein zu befragendes Individuum über komplexes Wissen verfügt, das Elemente beinhaltet, die über offene Fragetechniken erhoben werden können. Gleichzeitig impliziert es Annahmen des Befragten, die lediglich mithilfe einer methodischen Fragestrategie zugänglich gemacht werden können. So wird diese Art des Interviews in der Praxis häufig angewendet, indem das Gespräch mit einer Einleitung und durch die Ausgangsfrage des Forschers in Gang gesetzt wird sowie nachfolgend weitere Fragen,

---

<sup>599</sup> Cropley, A. J. (2005, S.108).

<sup>600</sup> Vgl. ebd., S.108f.

<sup>601</sup> Vgl. Zepke, G. (2016, S.41) sowie Lamnek, S. (2010, S.335).

<sup>602</sup> Vgl. Zepke, G. (2016, S.49f).

<sup>603</sup> Vgl. Lamnek, S. (2002, S.174f).

Rückfragen oder Gesprächsanreger genutzt werden, um das Interview hinsichtlich der Breite und Intensität zu steuern.<sup>604</sup> Es ist Aufgabe des Forschers, das Gespräch inhaltlich zu leiten – wobei die Intensität bei der Erstellung des Interviewleitfadens vorgegeben wird.

Bei der Verwendung des teilstrukturierten Interviews verfügt der Forscher oftmals bereits über Vorkenntnisse, die es ihm erlauben, das Gespräch inhaltlich zu strukturieren und den Fokus auf bestimmte, für den Forschungsgegenstand interessante Sachverhalte zu legen.<sup>605</sup> Im Rahmen der vorliegenden Forschungsarbeit stellt das teilstrukturierte Interview aus den genannten Gründen die passendste Methode der Datenerhebung dar und findet somit Anwendung.

Während des Gesprächs soll eine freundliche, offene Atmosphäre herrschen, bei der die Teilnehmer das Gefühl bekommen, ernst genommen zu werden.<sup>606</sup> Gleichzeitig jedoch soll eine bestimmte persönliche Distanz sowie das Gefühl einer professionellen, wissenschaftlichen Interviewsituation gewahrt werden. Der Forscher soll die Äußerungen des Befragten neutral aufnehmen, ohne sie wertend zu kommentieren. Im besten Fall vermeidet er die Vermittlung der eigenen Meinung. Im Falle eines persönlichen Interviews soll die Körperhaltung des Interviewers Offenheit und Interesse signalisieren.

	Standardisiertes Interview	Leitfadeninterview	Narratives Interview
Leitfaden	Detailliert mit Antwortvorgaben	Themenblöcke	Beschränkt sich auf Einstiegsfrage
Vergleichbarkeit, Systematik	Hoch	Mittel	Gering
Offenheit für Neues	Gering	Hoch	Sehr hoch
Herausforderung bei der Durchführung	„Leitfadenbürokratie“	Alle Themen im Blick behalten	Gesprächssteuerung und offene Grundhaltung

**Abbildung 30:** Gegenüberstellung von Interviewformen<sup>607</sup>

Eine Übersicht über die Arten der Einzelinterviews vermittelt Abbildung 30. Dabei werden die Besonderheiten deutlich: Je standardisierter das Interview, desto besser vergleichbar sind die Ergebnisse und desto geringer ist die Chance zur Entdeckung neuer Inhalte oder

<sup>604</sup> Vgl. Cropley, A. J. (2005, S.100f).

<sup>605</sup> Vgl. ebd., S.107.

<sup>606</sup> Vgl. ebd., S.100f.

<sup>607</sup> Quelle: Entnommen aus Zepke, G. (2016, S.50).

Themen. Ebenso wird der Aufbau des Interviews hinsichtlich der Anzahl der Themenblöcke und Fragen sowie des Detaillierungsgrads deutlich. Auch bezüglich der Auswertung lassen sich Ableitungen treffen: Während hoch standardisierte Ergebnisse gut verglichen werden können, um Unterschiede in einzelnen Bereichen zu verdeutlichen, muss der Forscher beim offenen, narrativen Interview in der Regel tiefer in den Erzähltext eintauchen und andere Methoden der Auswertung, z. B. die inhaltliche Kodierung oder die Interpretation, anwenden.

Sofern eine Datenerhebung in Form einer Interviewbefragung gewählt wird, kann ebenso erwogen werden, ob statt der oben erläuterten Techniken zur Einzelbefragung eine **Gruppenbefragung** sinnvoll erscheint.<sup>608</sup> Bei dieser Form der Datenerhebung werden mehrere Personen gleichzeitig befragt. So lässt sich eine Gruppenbefragung in unterschiedlichen Formaten durchführen, die je nach Anwendungsfall betrachtet werden müssen. Bei der Durchführung einer Erhebung in Form eines Gruppeninterviews legt der Forscher vorab fest, ob primär die Einschätzungen einzelner Personen innerhalb der Gruppe nacheinander erhoben werden sollen (sogenannte Fokusgruppen) oder das Ziel der Befragung in einer Konsensbildung durch Gruppendiskussion liegt.<sup>609</sup>

In einer **Fokusgruppe** geht es in erster Linie darum, die Einzelmeinungen der Teilnehmer herauszuarbeiten.<sup>610</sup> Die Gesprächsdynamik wird in diesem Format stärker vom Moderator (i. e. dem Interviewer) vorgegeben, indem die Interviewten reihum einzeln angesprochen und befragt werden. Diskussionen zwischen Teilnehmern sind möglich, stehen jedoch nicht im Mittelpunkt der Befragung. Die Anforderungen an den Interviewer hinsichtlich Moderation und Steuerung der Befragung sind in diesem Fall hoch: Es gilt das Gespräch zu strukturieren, stärker dominierende Teilnehmer zu bremsen und zurückhaltende aktiv mit einzubinden.<sup>611</sup> Gleichzeitig sollen alle notwendigen Themenbereiche erschöpfend behandelt werden. Eine Gefahr der Gruppenbefragung liegt hierbei darin, dass weniger involvierte Personen unter Umständen den Gesprächsfaden verlieren oder die Konzentration nachlässt. Werden die Teilnehmer nacheinander zu denselben Themen befragt, können sich inhaltliche Redundanzen in den Antworten ergeben und zu Langeweile bei den Befragten führen. „Der Umstand, dass die Erhebung in der Gruppe erfolgt, ist primär ein zeitökonomischer: Mehr Personen können zum selben Zeitpunkt befragt werden – wobei

---

<sup>608</sup> Vgl. Zepke, G. (2016, S.66ff).

<sup>609</sup> Vgl. ebd., S.41.

<sup>610</sup> Vgl. ebd., S.66ff.

<sup>611</sup> Vgl. ebd.

sich dieser Vorteil [...] durch den logistischen Aufwand, Gruppenteilnehmer[...] zu koordinieren, oft relativiert.<sup>612</sup> Dem fokussierten Interview wird zugeschrieben, theoretisch und methodologisch am nächsten an der quantitativen Datenerhebung orientiert zu sein, da der Forscher hier in der Regel stark strukturiert, hypothesengeleitet und -prüfend vorgeht.<sup>613</sup> Da der Fokus der vorliegenden Untersuchung auf der detaillierten Erfassung der individuellen Erfahrungen der Befragten liegt, stellt die Fokusgruppe kein probates Mittel zur Datenerhebung dar.

Im Format der **Gruppendiskussion** geht es weniger um die Erhebung von Einzelmeinungen, sondern darum, den Gruppenprozess und die Art, wie sich Meinungen bilden, zu analysieren.<sup>614</sup> Im Rahmen einer Diskussion können darüber hinaus Argumentationsketten verfolgt werden. Von der Grundlogik der Befragung korrespondiert das Gruppen- mit dem narrativen Interview.<sup>615</sup> Die Moderation einer Gruppendiskussion ist weniger strukturiert und beschränkt sich meist auf einen Einstiegsimpuls<sup>616</sup> und – falls notwendig – das Zurücklenken der Diskussion zum Thema der Befragung. Das Ergebnis einer Gruppendiskussion ist hierbei nicht lediglich die Summe von Einzelbefragungen, sondern vielmehr ein Produkt der kollektiven Befragung und Interaktion der Teilnehmer.<sup>617</sup> So bestehen die Meinungen der Einzelpersonen bereits vor der Befragung. Im Rahmen der Gruppendiskussion können diese jedoch modifiziert und aktualisiert werden.

Je nach gewähltem Format erhält die Gruppenbefragung einen unterschiedlichen Charakter und bringt verschiedene Vor- und Nachteile mit sich.<sup>618</sup> Die Befragung mehrerer Personen als Gruppe bietet – insbesondere für den Interviewer – ein großes Potenzial für Aufwandsersparnis.<sup>619</sup> Der Zeitaufwand für die Probanden wird sich jedoch durch gemeinsame Befragung nur unwesentlich ändern. Die Teilnehmer der Gruppe stimulieren sich während des Gesprächs inhaltlich gegenseitig, was zu zusätzlicher Dynamisierung der Befragung führt.<sup>620</sup> Äußerungen einer anderen Person können einen Teilnehmer zum Nachdenken anregen und Erinnerungen hervorrufen, die im Einzelgespräch unter Umständen nicht hervorgetreten wären. So wird davon ausgegangen, dass die Befragung einer Gruppe Ergebnisse produziert, die über die mehrerer Einzelbefragungen hinausgehen. Ebenso ist es einer Gruppe während des gemeinsamen Interviews möglich,

---

<sup>612</sup> Ebd., S.68.

<sup>613</sup> Vgl. Lamnek, S. (2002, S.173).

<sup>614</sup> Vgl. Zepke, G. (2016, S.66ff).

<sup>615</sup> Vgl. ebd., S.69.

<sup>616</sup> Vgl. ebd., S.68f.

<sup>617</sup> Vgl. Bohnsack, R. (2003, S.370).

<sup>618</sup> Vgl. Zepke, G. (2016, S.66ff).

<sup>619</sup> Vgl. teilweise auch Zepke, G. (2016, S.66ff).

<sup>620</sup> Vgl. Zepke, G. (2016, S.66ff).

untypische Einzelmeinungen herauszufiltern. Sofern Einzelpersonen ungern im Fokus stehen, kann eine Gruppenbefragung für sie komfortabler erscheinen als das Einzelinterview.<sup>621</sup>

Die Stärken der Gruppenbefragung führen gleichzeitig auch zu einigen ausgeprägten Schwächen. So führt die Gruppendynamik zu einer signifikanten Erhöhung der Komplexität der sozialen Situation.<sup>622</sup> Sofern individuelle Einstellungen, persönliche Erfahrungen oder Bewertungen von Situationen als Ziel der Befragung im Vordergrund stehen, stellt sich die Frage, wie stark diese von gruppendynamischen Effekten überlagert werden. So kann sich ein Individuum zwar in einer Gruppe komfortabler fühlen, gleichzeitig können jedoch auch Hemmnisse bestehen, die eigene Meinung vor der Gruppe offen zu äußern. Des Weiteren könnte sich in der Gruppendiskussion ein Konformitätsdruck ergeben, dem sich ein Teilnehmer beugt – wodurch wesentliche Aspekte verloren gehen. Zugleich sind die Charaktereigenschaften der befragten Personen unterschiedlich ausgeprägt; es wird solche geben, die redseliger sind, und andere, die zurückhaltender agieren.<sup>623</sup> Ebenso könnten hierarchische Strukturen die Gruppenmeinung beeinflussen, indem in einer Hierarchie höher gestellten Teilnehmerstimmen eine größere Bedeutung zukommt. Auch im Format der Fokusgruppe besteht bei der Gruppendiskussion die Gefahr, dass weniger involvierte Teilnehmer den Gesprächsfaden verlieren oder die Konzentration nachlässt. Schließlich steht dem Vorteil einer potenziellen Effizienzsteigerung der Nachteil eines signifikant höheren organisatorischen Aufwands gegenüber.<sup>624</sup> Je nachdem, wie sich die Teilnehmerschaft der Befragung zusammensetzt, kann es schwierig für den Organisator sein, einen gemeinsamen Termin zu finden.

Im Rahmen der Datenerhebung für die vorliegende Untersuchung stellt das Gruppeninterview kein geeignetes Mittel dar. Bei der Befragung im vorliegenden Fall soll es um die detaillierte Schilderung der Erfahrungen einzelner Personen gehen. Anstatt über Auffassungen in der Gruppe zu diskutieren, sind die individuellen Erkenntnisse und Schilderungen von zentralem Interesse. Darüber hinaus wird die Realisierbarkeit eines Termins unter Teilnahme aller zu Befragenden als kritisch angesehen.

„Das häufigste Vorgehen zur Sicherung von Interviewdaten ist ein Mitschnitt des Gesprächs auf einem Tonband bzw. MP3-Player.“<sup>625</sup> Die **Tonaufzeichnung eines Gesprächs** ist eng an Rahmenbedingungen geknüpft, die vom Forscher eingehalten bzw. berücksichtigt

---

<sup>621</sup> Vgl. ebd.

<sup>622</sup> Vgl. ebd.

<sup>623</sup> Vgl. ebd.

<sup>624</sup> Vgl. ebd.

<sup>625</sup> Ebd., S.76.

werden sollten. So muss die Aufzeichnung im Vorfeld offen kommuniziert und die Erlaubnis der Gesprächsteilnehmer eingeholt werden. Ebenso muss transparent gemacht werden, wofür und wie die Aufnahmen im Nachgang des Gesprächs genutzt werden.<sup>626</sup>

Es ist zu beachten, dass durch den Mitschnitt eine gewisse Künstlichkeit im Gespräch entsteht. Befragte wie Interviewer können aufgrund dieser Komponente Ängste aufbauen, wodurch das Gespräch an Natürlichkeit verlieren kann.<sup>627</sup> Gleichzeitig kann gerade die erzeugte Künstlichkeit zur Steigerung der Qualität beitragen, da hierdurch der professionelle Charakter der Unterhaltung betont wird. Es handelt sich bei laufendem Tonband nicht mehr bloß um ein beiläufiges Gespräch, sondern um eine wissenschaftliche Forschungssituation. Es ist demnach wichtig, dem Gesprächspartner vorab den Forschungscharakter des Interviews zu verdeutlichen. Der Mitschnitt sollte demnach transparent für alle Beteiligten erfolgen, wobei der Interviewer jedoch auch darauf achten sollte, dass das Aufnahmegerät nicht zu viel Aufmerksamkeit auf sich zieht.<sup>628</sup> Befragte könnten sich sonst unter Druck gesetzt und verpflichtet fühlen, künstlich grammatikalisch korrekt zu antworten – in beiden Fällen leidet die Gesprächsatmosphäre und damit auch die Qualität der Ergebnisse.

Die elektronische Aufzeichnung des Interviews hat den Vorteil der Fixierung von Gesprächsinhalten, da Notizen oder Protokolle lediglich Grundideen, Stichpunkte oder Teilpassagen des Gesagten festhalten können.<sup>629</sup>

Ein weiterer Vorteil des Mitschnitts besteht darin, dass sich der Interviewer besser auf das Gespräch konzentrieren kann. Die Ablenkung durch intensive Protokollierung wird reduziert und mehr Konzentration zur Verfolgung der Gedankengänge der Befragten steht zur Verfügung. Darüber hinaus kann davon ausgegangen werden, dass durch die reine Protokollierung während des Interviews Nuancen des Gesprächs untergehen, Inhalte im Nachgang unter Umständen weniger detailliert erscheinen und wörtliche Zitate nur schwer möglich sind.<sup>630</sup> Grundsätzlich wird bei wissenschaftlichen Arbeiten auf die Sinnhaftigkeit eines Tonbandmitschnitts mit anschließender Transkription hingewiesen.<sup>631</sup>

---

<sup>626</sup> Vgl. ebd.

<sup>627</sup> Vgl. ebd.

<sup>628</sup> Vgl. ebd., S.77.

<sup>629</sup> Vgl. Copley, A. J. (2005, S.108).

<sup>630</sup> Vgl. Zepke, G. (2016, S.77).

<sup>631</sup> Vgl. ebd.

## **Beobachtung**

Sofern Daten erhoben werden müssen, stellt sich die Frage, ob das interessierende Verhalten sinnvollerweise unmittelbar beobachtet werden kann.<sup>632</sup> Diese Vorgehensweise empfiehlt sich insbesondere dann, wenn die Gefahr besteht, dass das Phänomen bei Befragung verzerrt oder der Befragte durch den Interviewer in seinen Antworten beeinflusst werden kann.

Im Rahmen der Beobachtung wird zwischen der teilnehmenden und nicht teilnehmenden Beobachtung unterschieden (siehe auch Abbildung 29). Bei Letzterer nimmt der Forscher nicht am Geschehen teil und wird von den Probanden im besten Fall nicht wahrgenommen. Bei der teilnehmenden Beobachtung erhebt er Daten über ein soziales Milieu, an dem er selbst partizipiert. In der Regel wissen die anderen Mitglieder der Gruppe nicht, dass Daten über sie erhoben werden, um Reaktionen und Verhaltensweisen nicht zu verfälschen – sie behandeln den Forscher als die Rolle, die er in der Gruppe einnimmt.<sup>633</sup> Die erhobenen Daten werden in Protokollen festgehalten. Hinsichtlich der Compliance mit Forschungsethik muss jedoch angemerkt werden, dass die Beobachtung in diesem Fall ohne vorheriges Einverständnis der Probanden durchgeführt wird.

Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung wird die Beobachtung als Mittel zur Datenerhebung aufgrund mangelnder Eignung nicht weiter berücksichtigt.

## **Dokumentanalysen als nonreaktives Verfahren**

Eine in der qualitativen Forschung häufig angewendete Methode ist die Dokumentenanalyse. Bei diesem sogenannten ‚nonreaktiven‘ Verfahren werden bereits bestehende Aufzeichnungen oder Textstücke analysiert.<sup>634</sup> Als Daten kann eine Vielzahl von Menschen hergestellter Erzeugnisse dienen, zum Beispiel Kunstgegenstände und Zeichnungen sowie schriftliche Dokumente, wie Berichte, Tagebücher, Zeitungsartikel, Protokolle oder Webseiten. Teilweise werden Dokumentenanalysen in der qualitativen Forschung auch als Ergänzung zu anderen Daten herangezogen.

Weiterhin ist zu beachten, dass das Material bereits vor der Untersuchung vorliegt und daher ein Einfluss der Datenerhebung und -analyse auf die Inhalte der Dokumente

---

<sup>632</sup> Vgl. Zepke, G. (2016, S.40).

<sup>633</sup> Vgl. Cropley, A. J. (2005, S.92ff).

<sup>634</sup> Vgl. Zepke, G. (2016, S.42ff).

ausgeschlossen werden kann. Da das Material autonom zum aktuellen Untersuchungsgegenstand erhoben wurde, sind die Inhalte unabhängig vom Forscher und den angewendeten Instrumenten.

Nach Wolff (2003) stellen Dokumente eine eigenständige Datenebene dar und lassen sich nur eingeschränkt als Belege oder Hinweise für Sachverhalte oder Entscheidungsprozesse verwenden.<sup>635</sup> Auch sollte vermieden werden, Dokumente zur Bekräftigung von Theorie zu nutzen, die in vorherigen Schritten durch Auswertung von Beobachtungsprotokollen oder Interviews entstanden ist. Hierbei ist das Verständnis von Dokumenten ein zentraler Aspekt: Sie stellen demnach keine Tatsachenberichte dar, sondern sind als Kommunikationszüge zu betrachten. Zudem besitzen sie eine Eigensinnigkeit unabhängig des vorliegenden Forschungsvorhabens und sollten bei der Auswertung nicht durch Vorannahmen oder Ergebniserwartungen verzerrt werden. Eine Analyse von Dokumenten sollte sich demnach ausschließlich auf die festgehaltenen Inhalte beziehen.

Gleichzeitig kommt dem Auffinden und der Auswahl der Dokumente eine höhere Bedeutung zu. Ebenso rücken die Fähigkeit des Forschers zur Interpretation des Materials in den Vordergrund. „Der Unterschied zum ‚einfachen Lesen‘ von Unterlagen besteht darin, dass der Text im Fokus expliziter Fragestellungen analysiert wird [...]“<sup>636</sup> Dabei ist es nicht nur bedeutend, die eigenen Forschungsfragen zur Anwendung zu bringen, sondern ebenso den Entstehungszusammenhang des Dokuments zu verstehen und zu berücksichtigen.<sup>637</sup> So können Dokumente als Kommunikation betrachtet werden, die – wie jede andere Form von Kommunikation – von gesellschaftlichen, organisatorischen oder persönlichen Faktoren beeinflusst wurde.

Abschließend kann festgehalten werden, dass die Datenerhebung des vorliegenden Forschungsvorhabens auf eine teilstrukturierte Interviewbefragung von Einzelpersonen gestützt wird.

## **7.2.2 Verfahren zur Datenauswertung**

Im folgenden Abschnitt werden Verfahren zur Datenauswertung im Rahmen der qualitativen Forschung erläutert. Hierbei werden Hintergründe und Besonderheiten erklärt, um schließlich die Datenauswertung für die vorliegende Forschung festzulegen.

---

<sup>635</sup> Vgl. Wolff, S. (2003, S.511).

<sup>636</sup> Zepke, G. (2016, S.44).

<sup>637</sup> Vgl. ebd., S.42ff.



## Transkription von Interviews

Transkripte von geführten Interviews sind notwendig, um Gesprächsinhalte für wissenschaftliche Analysen dauerhaft nutzbar zu machen.<sup>638</sup> Die Transkription stellt eine Gesprächsverschriftlichung dar, in deren Rahmen eine Interviewsituation in handhabbares und analysierbares Textmaterial umgewandelt wird.<sup>639</sup> Vor dem Beginn einer Verschriftlichung von Gesprächen muss der Forscher bereits die Entscheidung treffen, wie und zu welchem Detailgrad die Transkription stattfinden soll: Darstellung von Dialekt, Detailgrad der Dokumentation nonverbaler Äußerungen, Festhalten weiterer Umwelteinflüsse, die das Gespräch beeinflussen, z. B. Telefon- oder Türklingeln, Störgeräusche oder sonstige Unterbrechungen. Diese Entscheidung sollte vom Forscher nicht ausschließlich auf Basis effizienzökonomischer Aspekte getroffen, sondern inhaltlich begründet werden. Es muss deutlich sein, dass die Transkription von Gesprochenem stets mit einer Reduktion von Inhalten einhergeht,<sup>640</sup> so zum Beispiel nonverbale Kommunikation, Lachen oder Räuspern sowie die Länge von Pausen.

Die Transkription soll für den Forscher keine ‚unerwünschte Schreibearbeit‘ darstellen, sondern bereits als erster Schritt einer detaillierten Inhaltsanalyse verstanden werden.<sup>641</sup> Des Weiteren kann die sorgfältige Transkription Anhaltspunkte zum Verbessern der eigenen Interviewtechnik und Gesprächsführung geben.<sup>642</sup>

Steinke (2003) formuliert Regeln zur Transkription, die im Rahmen einer wissenschaftlichen Arbeit Berücksichtigung finden sollten: So sollte die gewählte Form der nicht nur für den Transkribierenden handhabbar, d. h. einfach schreibbar, sein.<sup>643</sup> Auch muss die Lesbarkeit des Transkripts sowie die folgende Interpretierbarkeit des Textes gewährleistet werden. An dieser Stelle werden drei unterschiedlich ausführliche Formen der Transkription unterschieden: die lautmalerische Transkription, die literarische Umschrift und die selektive Transkription.<sup>644</sup>

Die **lautmalerische Transkription** dokumentiert jegliche Gesprächspausen, Betonungen, Dialekte usw.<sup>645</sup> Diese Form der Transkription ist sowohl in der Erstellung sehr aufwändig, als auch im Lesen und Analysieren. Zur detaillierten Anfertigung lautmalerischer Transkripte

---

<sup>638</sup> Vgl. Kowal, S., O'Connell, D. C. (2003, S.438).

<sup>639</sup> Vgl. Zepke, G. (2016, S.77f).

<sup>640</sup> Vgl. ebd.

<sup>641</sup> Vgl. ebd., S.78.

<sup>642</sup> Vgl. ebd.

<sup>643</sup> Vgl. Steinke, I. (2003, S.327f).

<sup>644</sup> Vgl. Zepke, G. (2016, S.78ff).

<sup>645</sup> Vgl. ebd.

findet sich in der Lehrbuchliteratur eine Vielzahl von Varianten und Vorgehensweisen.<sup>646</sup> So empfiehlt sich die lautmalerische Transkription insbesondere, „wenn es darum geht, die Gesprächsdynamik oder sprachanalytische Aspekte auszuwerten“<sup>647</sup>. Im weiteren Verlauf der vorliegenden Arbeit wird hierauf nicht im Detail eingegangen, da der Fokus der Transkripte auf dem gesprochenen Wort liegt, die Mehrzahl der Gespräche telefonisch erfolgt und die Brisanz des Untersuchungsgegenstands aus Sicht des Autors keine detaillierte lautmalerische Transkription rechtfertigt.<sup>648</sup>

Bei der **literarischen Umschrift** wird das gesprochene Wort in Schriftdeutsch übersetzt und in einen gut lesbaren Text konvertiert.<sup>649</sup> Hierbei sind kleine Adaptionen des Satzbaus möglich; Geräusche oder Pausen werden nicht dargestellt. Dem Forscher muss bewusst sein, dass Feinheiten, wie Zweifel, Zögern oder Meinungsambivalenzen, in der Verschriftlichung des Gesprächs geglättet werden und somit verloren gehen.<sup>650</sup> Diese Form der Transkribierung bietet sich insbesondere an, wenn ein gewisser Grad der Abstrahierung akzeptiert werden kann, da im Resultat ein gut lesbarer, handhabbarer Text entsteht, der alle wesentlichen Inhalte und Nuancen enthält.<sup>651</sup> Beispiele für die literarische Umschrift – sowie auch für den Vergleich mit der lautmalerischen Transkription – liefert Zepke (2016, S.80).

Beim **selektiven Transkribieren** finden in der Praxis Kombinationen der lautmalerischen Transkription und der literarischen Umschrift Anwendung.<sup>652</sup> So kann der Forscher die Entscheidung treffen, selektiv einzelne Gesprächspassagen mit unterschiedlichen Techniken zu transkribieren. Ihm muss jedoch bewusst sein, dass durch die Entscheidung für einzelne Textpassagen und für eine Variante der Transkription ebenfalls eine Entscheidung über die Abstraktion von Inhalten getroffen wird.

---

<sup>646</sup> Siehe hierzu beispielsweise Kowal, S., O'Connell, D. C. (2003) und Zepke, G. (2016).

<sup>647</sup> Zepke, G. (2016, S.79).

<sup>648</sup> In der Literatur wird die lautmalerische Transkription insbesondere empfohlen, wenn das Untersuchungsthema eine gewisse Brisanz enthält und die nonverbalen Äußerungen des Befragten damit an Bedeutung gewinnen. Als Beispiele werden die Befragung zu politischer oder sexueller Gesinnung oder zu begangenen Straftaten angeführt. Im Rahmen der Befragung zu derart brisanten Themen können Gesprächspausen, Füllwörter, sichtbare Nervosität oder Rutschen auf dem Stuhl beispielsweise im Nachgang des Gesprächs inhaltlich interpretiert werden. Eine Übersicht von Notationszeichen im Rahmen der lautmalerischen Transkription findet sich in Zepke, G. (2016, S.79).

<sup>649</sup> Vgl. Zepke, G. (2016, S.79f).

<sup>650</sup> Vgl. ebd.

<sup>651</sup> Vgl. ebd.

<sup>652</sup> Vgl. ebd., S.81.

## Strukturierung und Interpretation des Datenmaterials/Kodierung

Ein zentrales Element der qualitativen Forschung ist die Analyse des Datenmaterials.<sup>653</sup> Hierbei verfolgt die Auswertung des Materials in der Regel eines von zwei Zielen, die im Folgenden mit der Erläuterung des strukturierenden und interpretativen Ansatzes beschrieben werden.

Beim **strukturierenden Ansatz** geht es um die Reduktion und Strukturierung des Ursprungstextes. Im Vordergrund steht das Zusammenfassen und Kategorisieren der Inhalte anhand vorab definierter Ordnungskriterien. Oft geht es dabei darum, umfangreiches Datenmaterial zu verdichten und inhaltliche Schwerpunkte herauszuarbeiten, um schließlich Inhalte in einer bestimmten Struktur über das gesamte Datenmaterial zu extrahieren. Im Vordergrund steht hierbei die Beschreibung des Untersuchungsgegenstandes, wie er von den Teilnehmern verstanden wird – ein deskriptiv explikativer Ansatz.<sup>654</sup> Zentrales Element strukturierender Ansätze ist die Definition der Struktur, d. h. die Erstellung eines inhaltlichen Kategoriensystems anhand dessen die Inhalte im Rahmen der Datenanalyse zugeordnet werden können.<sup>655</sup> Die Erstellung inhaltlicher Kategorien kann wie folgt strukturiert werden:

- 1) Definition von Kategorien auf Basis bestehender Theorien, erster Vorab-Recherche oder Vorwissen in der Forschungsthematik.
- 2) Festlegung von Ankerbeispielen, anhand derer idealtypisch verdeutlicht wird, welche Inhaltselemente in die vorliegende Kategorie fallen.
- 3) Formulierung von Kodierregeln, um festzulegen, nach welcher Systematik die Inhalte den Kategorien zugeordnet werden und wie bspw. mit Problemen der Trennschärfe bei der Zuordnung umgegangen wird. „Kodieren ist bei allen qualitativen Forschungsmethoden ein zentrales Hilfsmittel und meint, dass man bestimmten Textpassagen (Datenstücken) bei der Auswertung verschiedene Codes zuordnet bzw. Kategorisierungen vornimmt.“<sup>656</sup> Die Verwendung kodifizierter Methoden, z. B. der Grounded Theory, gewährleistet die empirische Verankerung der Theorie im Datenmaterial.<sup>657</sup> Im Rahmen der Kodierung werden während der Datenanalyse laufend Fragen an den Text gestellt, um Hinweise zur Beantwortung der Forschungsfragen zu erlangen. Diese Fragen an den Text – und damit die

---

<sup>653</sup> Vgl. ebd., S.86ff.

<sup>654</sup> Vgl. Cropley, A. J. (2005, S.150).

<sup>655</sup> Vgl. Zepke, G. (2016, S.86ff).

<sup>656</sup> Ebd., S.94.

<sup>657</sup> Vgl. Steinke, I. (2003, S.328).

Zuordnung von Textstücken zu einzelnen Kategorien – können im Rahmen des **offenen Kodierens** anhand der folgenden theoriegenerierenden Formen ausgerichtet sein:<sup>658</sup>

- Was?: Welches Phänomen wird angesprochen?
- Wer?: Welche Akteure sind beteiligt? Welche Rolle spielen sie?
- Wie?: Wie sehen die Prozesse aus? Wie gestaltet sich Interaktion?
- Wann?: Hinzufügen von zeitlichen Komponenten, wie Beginn, Ende, Dauer etc.
- Warum?: Welche Gründe werden angegeben? Welche Auslöser gab es?
- Wozu?: Was war der Zweck oder das Ziel der Unternehmung?
- Womit?: Welche Mittel wurden eingesetzt?

Werden die oben genannten theoriegenerierenden Fragen an das vorhandene Datenmaterial gestellt, werden sich erste inhaltliche Schwerpunkte herausarbeiten; eine erste Revision der festgelegten Kategorien kann stattfinden.

Im nächsten Schritt, beim sogenannten **axialen Kodieren**, werden die Inhalte differenzierter betrachtet: Der Fokus liegt hierbei mehr auf der Beziehung zwischen Akteuren, den Gründen für Entscheidungen sowie ihren Konsequenzen. Ebenso können Motive, Zwecke und verwendete Mittel zu Strategien zusammengefasst werden. Dieser Schritt dient der Verfeinerung und Ausdifferenzierung vorhandener Konzepte.<sup>659</sup> Des Weiteren ergeben sich Interpretationsansätze, die die generierte Theorie weiter anreichern; es lassen sich Erklärungen und Hypothesen ableiten. „Typischerweise wird das axiale Codieren besonders in mittleren und späteren Stadien der Auswertung angewendet.“<sup>660</sup>

Die Erstellung der Kategorien muss vom Forscher vorab mit Sorgfalt durchgeführt und laufend überprüft werden. Über die oben beschriebenen Schritte zur Erstellung von Kategorien hinaus wird in der vorliegenden Arbeit ein weiterer Aspekt als vierter Punkt ergänzt: Da die im ersten Schritt gewählten Kategorien auf Basis von Vorwissen oder bestehender Theorien gewählt werden, sollten sie im Lauf der Forschung hinterfragt und bei der Wahl von wiederholt zirkulär durchgeführter Datenerhebung und -auswertung regelmäßig überarbeitet werden.

---

<sup>658</sup> Vgl. Zepke, G. (2016, S.94f).

<sup>659</sup> Vgl. Böhm, A. (2003, S.478).

<sup>660</sup> Ebd., S.479.

- 4) Regelmäßige Überprüfung der Kategorien, um im Verlauf der Datenerhebung und -auswertung notwendige Anpassungen umzusetzen. Die vorab definierten Kategorien gestalten sich erst im weiteren Verlauf des Forschungsvorhabens, d. h. bei ihrer ‚Befüllung‘ mit Inhalten, aus. Während dieses Prozesses kann der Forscher bemerken, dass Kategorien modifiziert werden müssen, um eine bessere Trennschärfe der einsortierten Inhalte und damit letztlich eine höhere Aussagekraft zu erlangen.

Strukturierende Ansätze sind dann angebracht, wenn beispielsweise gemeinsame oder widersprüchliche Einschätzungen zu einem Phänomen erhoben, konkrete Prozesse oder Erfahrungen beschrieben sowie Argumentationen und Bewertungen untersucht werden sollen.

Der **interpretative Ansatz** zielt hingegen auf das Aufdecken und Freilegen verborgener Inhalte ab – d. h. auf die Interpretation des Textes. Zuweilen können aus kurzen Gesprächspassagen umfangreiche Interpretationen abgeleitet werden. Interpretative Verfahren werden meist verwendet, wenn nicht unmittelbar erfassbare Strukturen, Prozesse oder Wirkmechanismen beschrieben, gesellschaftliche Wirklichkeitskonstruktionen, z. B. Stereotype, herausgearbeitet oder Entstehungs- und Deutungszusammenhänge von individuellen oder kollektiven Sinnstrukturen rekonstruiert werden sollen.

In beiden Fällen steht im Vordergrund, den subjektiven Kern der Aussagen zu verstehen und für die weitere Forschung zu verwenden.<sup>661</sup> „Letztlich geht es darum, aus den verschiedenen Möglichkeiten eine Vorgehensweise zu entwickeln, die für den Forschungsgegenstand und für die Forschungsfrage gut passt und dem Forschungs- und Denkstil der beteiligten Forscher[...] entspricht.“<sup>662</sup> In der Praxis findet sich ebenso eine Kombination beider Zielsetzungen für die Auswertung des Datenmaterials: Der **eklektische Ansatz** vereint die Methoden des strukturierenden sowie des interpretativen Ansatzes.

Auch in der vorliegenden Untersuchung werden beide Methoden vereint: der strukturierte, deskriptive Teil der Auswertung findet sich in den Kapiteln 8.4 und 8.5, indem die Fallbeispiele einzeln beschrieben sowie Querschnittsthemen anhand der definierten Auswertungskategorien herausgearbeitet werden. Die Interpretation und Deutung einzelner Textpassagen findet sich in Kapitel 8.6.

---

<sup>661</sup> Vgl. Cropley, A. J. (2005, S.128).

<sup>662</sup> Zepke, G. (2016, S.87).

## **Regelmäßige Reflexion**

Die regelmäßige Reflexion stellt einen wesentlichen Aspekt im Rahmen der Forschung dar. Anstatt beispielsweise Vorgehensweisen und Methoden einmalig zu Beginn des Forschungsvorhabens festzulegen und im Verlauf des Forschungsprozesses stur zu befolgen, sollten Entscheidungen des Forschers regelmäßig überprüft und hinterfragt werden. Eine wichtige Voraussetzung ist die eigene Reflexionsfähigkeit des Forschers, aber auch ein regelmäßiges Sparring. Durch Eigenreflexion – nicht zuletzt auch durch Erkenntnisgewinn und Weiterbildung des Forschers im Lauf des Forschungsprozesses – können theoretische Grundlagen, getroffene Annahmen sowie Vorgehensweisen und erarbeitete theoretische Aspekte infrage gestellt und gegebenenfalls unter Berücksichtigung der aktuellen Forschungserkenntnisse überarbeitet werden. Das Sparring mit anderen Forschern oder forschungsfremden Experten erscheint aus diesem Grund sinnvoll. So können beispielsweise Wissenschaftler anderer Themengebieten wesentliche Impulse für die eigene Arbeit geben, die zum einen in Modifikationen der Vorgehensweise oder aber in deren Bestätigung resultieren können. Impulse von Praktikern oder Experten auf dem Forschungsgebiet können praktische Hinweise geben, beispielsweise zu Wirkungszusammenhängen oder einer möglichen inhaltlichen Kategorisierung. Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung hat der Forscher ebenfalls die Möglichkeit der regelmäßigen Reflexion mit Forschungskollegen desselben Lehrstuhls sowie mit weiteren Experten und Praktikern genutzt.

## **7.3 Ausgewählte qualitative Forschungsmethoden**

Im Folgenden werden ausgewählte qualitative Forschungsmethoden vorgestellt und auf ihre Anwendbarkeit im Rahmen der vorliegenden Untersuchung geprüft. Hinweise über sowie Empfehlungen zur Nutzung der beiden erläuterten Methoden entstammen dem regelmäßigen Doktorandenkolloquium an der Universität Stuttgart. Die Entscheidung und deren Begründung zur Nutzung der Verfahren finden sich in den nachfolgenden Abschnitten.

### **7.3.1 Delphi-Methode**

Im vorliegenden Abschnitt soll die Delphi-Methode als etabliertes Verfahren der Datenerhebung kurz erläutert sowie deren Anwendbarkeit auf die vorliegende Untersuchung geprüft werden.

Die Delphi-Methode hat sich durchgesetzt, um Expertenmeinungen einzuholen, zu bündeln und zu bewerten.<sup>663</sup> Als erste Anwender des Verfahrens werden die Wissenschaftler Norman Crolee Dalkey und Olaf Helmer-Hirschberg genannt, die die Vorgehensweise zur Befragung im Rahmen eines militärischen Projekts verwendeten.<sup>664</sup> Die Wissenschaftler waren als Mitarbeiter der U.S. RAND Corporation tätig – einem Forschungsinstitut, das anfangs zu Belangen der nationalen Sicherheit forschte, später zu Themen der Wissenschaft, Bildung und Wohlfahrt.<sup>665</sup> Im Rahmen des ‚Project Delphi‘ forschten die Wissenschaftler im Auftrag der United States Airforce zu militärischen Zwecken im Rahmen einer strukturierten Befragung in Schriftform.

Steiner (2009) verweist für eine anerkannte **Definition der Delphi-Methode**<sup>666</sup> auf Linstone und Turoff (2002), die erklären: „Delphi may be characterized as a method for structuring a group communication process so that the process is effective in allowing a group of individuals, as a whole, to deal with a complex problem.“<sup>667</sup>

Das **Ziel der Delphi-Methode** liegt in der systematischen Analyse von Expertenmeinungen unter folgenden Voraussetzungen: der Informationsfluss wird durch einen Moderator kontrolliert, es gibt mehrere Feedback-Schleifen, auf Basis der Aussage wird eine Gleichgewichtsverteilung berechnet und zum Ergebnis formuliert.<sup>668</sup> Zwar mag es unterschiedliche Abwandlungen geben, dennoch beschreiben Linstone und Turoff (2002) ebenfalls einige allgemeine Voraussetzungen, die für die Durchführung der Delphi-Methode gegeben sein müssen. Dazu zählen:<sup>669</sup>

- Informations- und Wissensbeiträge von Individuen,
- eine Sammlung und Strukturierung der Beiträge,
- die Möglichkeit der Individuen, ein zweites Feedback zu bestimmten Inhalten zu geben sowie
- eine gewisse Form von Anonymität unter den Befragten.

Die an der Studie teilnehmenden Experten bleiben während der Befragung anonym und jegliche Kommunikation untereinander wird unterbunden.<sup>670</sup> So soll vermieden werden,

---

<sup>663</sup> Vgl. Steinert, M. (2009, S.292).

<sup>664</sup> Vgl. ebd.

<sup>665</sup> Vgl. von der Gracht, H. A. (2012, S.1525).

<sup>666</sup> Vgl. Steinert, M. (2009, S.292).

<sup>667</sup> Linstone, H. A., Turoff, M. (2002, S.3).

<sup>668</sup> Vgl. Steinert, M. (2009, S.292).

<sup>669</sup> Vgl. Linstone, H. A., Turoff, M. (2002, S.3).

<sup>670</sup> Vgl. Steinert, M. (2009, S.292).

dass dominante Fachleute in der Diskussion andere Befragte beeinflussen und somit die Gruppenergebnisse verfälschen.

Beim **Vorgehen** nach der konventionellen Delphi-Methode erstellt ein kleines Projektteam einen Fragebogen, der im nächsten Schritt an eine Gruppe von Individuen zur Beantwortung verschickt wird.<sup>671</sup> Nach Rücksendung der ausgefüllten Fragebogen trägt das Projektteam die Ergebnisse zusammen, führt eine erste Auswertung der Antworten durch, erstellt einen weiteren Fragebogen und schickt diesen erneut zur Bearbeitung an die Gruppe von Experten. Im Regelfall erhalten die befragten Individuen mindestens eine Möglichkeit, ihre Antworten nach Zusammentragung der Aussagen aller Experten zu bearbeiten. So lassen sich die Phasen einer konventionellen Delphi-Untersuchung wie folgt beschreiben:<sup>672</sup>

- In der ersten Phase wird ein Thema explorativ untersucht, indem jedes befragte Individuum Informationen beiträgt, von denen er/sie der Meinung ist, sie seien für das Thema wichtig.
- In der zweiten Phase wird daran anschließend versucht, ein Gruppenverständnis über die zuvor gesammelten Informationen herzustellen. Dabei können gegebene Antworten nochmals bewertet werden. In der Regel zielt diese Phase der Durchführung auf die Herstellung von Konsens ab. Wie von Linstone und Turoff (2002) beschrieben, resultierte auch die Umsetzung der ersten Delphi-Studie von Dalkey und Helmer-Hirschberg nach Abschluss der ersten Befragungsrunde nicht zum Konsens – dieser konnte erst nach der zweiten hergestellt werden.<sup>673</sup> Dennoch wurden die Ergebnisse im Nachgang der Studie als inhaltsvoller und verlässlicher beschrieben, als sie mit vergleichbaren anderen Methoden ermittelt werden können.
- Sofern es nach Abschluss der zweiten Phase signifikante Widersprüche oder Dissens zwischen den befragten Individuen gibt, können diese in der dritten Phase bearbeitet werden.<sup>674</sup> Es wird versucht, auf die möglichen Gründe für Meinungsabweichungen einzugehen, diese herauszuarbeiten und zu bewerten.
- Die letzte Phase der Umsetzung beinhaltet die finale Auswertung der Ergebnisse. Sie findet statt, nachdem alle zuvor erhobenen Informationen gesammelt und verarbeitet wurden.

---

<sup>671</sup> Vgl. Linstone, H. A., Turoff, M. (2002, S.5f).

<sup>672</sup> Vgl. ebd.

<sup>673</sup> Vgl. von der Gracht, H. A. (2012, S.1526).

<sup>674</sup> Vgl. Linstone, H. A., Turoff, M. (2002, S.5f).



Bei der Anwendung der Delphi-Methode ist darüber hinaus zu beachten, dass ausreichend Zeit für die Erstellung, Durchführung und Auswertung der Kommunikation eingeplant wird. Eine strukturierte Umsetzung kann Informationen von einer Gruppe von Experten in mehreren Stufen zwar in kurzer Zeit erheben<sup>675</sup>, dennoch kann es zu zeitlichen Verzögerungen bei der Beantwortung spezialisierter Fragen durch eine Vielzahl von Individuen kommen.

Die Delphi-Methode durchlief seit ihrer ersten Anwendung mehrere **Entwicklungen**. Die Anwendungsgebiete haben sich seit den 1950er Jahren verändert.<sup>676</sup> So begann die Nutzung vorerst exklusiv im militärischen Kontext. In den 1960er Jahren wurde die Methode dann in der Öffentlichkeit bekannt und genutzt, bis ca. 1975 überwiegend als Prognosewerkzeug im Unternehmensumfeld. Von 1975 bis 1980 wurde die Delphi-Methode kritisch betrachtet und auf Anwendbarkeit, Zuverlässigkeit und Validität geprüft. Seit circa 1980 ist die Vorgehensweise der Befragung in Wissenschaft sowie Praxis akzeptiert und Voraussetzungen für deren Anwendung wurden vielfach beschrieben.

Der iterative Prozess kann darüber hinaus zur Befragung von Experten im Rahmen der Delphi-Methode über **computerbasierte Erhebung in nahezu Echtzeit** abgebildet werden, was Kosten und Zeiteinsatz zur Ergebnisfindung signifikant reduzieren kann.<sup>677</sup> So kann nicht nur die Kommunikation, sondern auch das Zusammentragen der Ergebnisse in Fast-Echtzeit stattfinden.<sup>678</sup> Ebenso wie bei der konventionellen Delphi-Methode muss bei dieser online-gestützten Abwicklung der Befragung die Kommunikation vorab klar definiert werden. Diese ebenfalls von Linstone und Turoff (2002) beschriebene Art der Durchführung wird in der vorliegenden Arbeit Echtzeit-Delphi genannt.

Während die Delphi-Methode klassischerweise genutzt wird, um meinungsbezogene Abweichungen zwischen den befragten Experten zu minimieren<sup>679</sup>, i. e. zur Annäherung an einen Konsens, kann das Verfahren ebenso verwendet werden, um maximal unterschiedliche Ausprägungen zu ermitteln, d. h. Dissens zu untersuchen.<sup>680</sup> Bei dieser Veränderung der Methode wird in jeder Iteration versucht, stark gegensätzliche Meinungen hervorzurufen, indem die Experten in einer Folgebefragung gebeten werden, einen möglichst konträren Standpunkt zu ihrer vorhergehenden Antwort einzunehmen. Durch die Nutzung der **Delphi-Methode zur Ermittlung von Dissens** wird nach Steinert (2009) der

---

<sup>675</sup> Vgl. Pérez, V. L., Schüler, R. (1982, S.166).

<sup>676</sup> Vgl. Rieger, W. G. (1986, S.195ff).

<sup>677</sup> Vgl. Steinert, M. (2009, S.292).

<sup>678</sup> Vgl. Linstone, H. A., Turoff, M. (2002, S.5).

<sup>679</sup> Vgl. Steinert, M. (2009, S.297).

<sup>680</sup> Vgl. ebd., S.293.

explorative Charakter des Verfahrens umso deutlicher. Zu diesem Schluss kommt auch von der Gracht (2012) nach ausgiebiger Recherche einer Vielzahl durchgeführter Delphi-Studien.<sup>681</sup>

Wird die **Delphi-Methode kritisch betrachtet**, fallen mehrere Vor- und Nachteile der Anwendbarkeit auf. So kann mithilfe der Delphi-Methode eine Gruppe von Experten effizienter befragt werden, als dies in der direkten persönlichen Diskussion möglich wäre.<sup>682</sup> Dieser Vorteil trifft insbesondere zu, wenn Zeit und Kosten ein persönliches Treffen nicht ermöglichen oder die Gruppe zu groß ist für eine direkte Diskussion sind. Durch die Moderation der Kommunikation und Gewährleistung der Anonymität wird darüber hinaus die Verzerrung der Ergebnisse aufgrund starker Persönlichkeiten oder Meinungsmehrheiten in einer direkten, persönlichen Diskussion verringert. Ein weiterer wesentlicher Vorteil der Delphi-Methode liegt darin, einen Konsens mit einer repräsentativen Meinung aus einer Gruppenbefragung von Experten zu erhalten.<sup>683</sup> Insbesondere fallen bei anonymer Befragung Hemmnisse, widersprüchliche Meinungen zu äußern, die Auffassung anderer befragter Experten zu kritisieren oder seinen eigenen Standpunkt nochmals zu revidieren, geringer aus. Sofern die Struktur einer Delphi-Befragung verstanden ist und Voraussetzungen berücksichtigt werden, kann die Methode mit moderatem Aufwand durchgeführt werden.<sup>684</sup>

Nach Steinert (2009) müssen die Ergebnisse einer Studie im Delphi-Design jedoch zurückhaltend interpretiert werden, da die Methode einige Besonderheiten aufweist.<sup>685</sup> Zum einen fehlen anerkannte Verfahren zur Expertenauswahl, zum anderen sei dem Autor die Replizierbarkeit von Ergebnissen zu einem späteren Zeitpunkt nicht bekannt. Obwohl die Delphi-Methode aus Sicht von Steinert (2009) häufig als quantitativer Ansatz verwendet wird, beschreibt der Autor diese als explorativ, da für ihn das Methodendesign nicht repräsentativ, die Ergebnisse nicht replizierbar und keine statistischen Standardtests anwendbar sind. Dennoch können mit deren Hilfe brauchbare Informationen generiert werden, insbesondere im Rahmen von Zukunftsprognosen.

Auf den ersten Blick kann die Anwendung der Delphi-Methode einfach erscheinen – so auch nach Meinung von Yousuf (2007). Linstone und Turoff (2002) zufolge liegt jedoch die Schwierigkeit der korrekten Anwendung im Detail.<sup>686</sup> Um einen Misserfolg zu vermeiden,

---

<sup>681</sup> Vgl. von der Gracht, H. A. (2012, S.1533f).

<sup>682</sup> Vgl. Yousuf, M. I. (2007, S.4).

<sup>683</sup> Vgl. ebd.

<sup>684</sup> Vgl. ebd.

<sup>685</sup> Vgl. Steinert, M. (2009, S.293).

<sup>686</sup> Vgl. Linstone, H. A., Turoff, M. (2002, S.6).

sollten im Vorfeld mögliche Gründe für ein Scheitern dieser Methode untersucht und verstanden werden. Hierbei wird betont, dass nicht jede Ursache zwangsweise relevant für das eigene Vorhaben ist, jedoch berücksichtigt werden sollte. Einige Gründe für Scheitern sollen im Folgenden genannt werden:

- Der Moderator oder das Projektteam hat bereits im Vorfeld der Befragung eine Meinung zum Untersuchungsthema, die Auswirkungen auf die Befragung haben kann und dadurch das Ergebnis verzerrt oder die Vielfalt möglicher anderer Sichtweisen einschränkt. Sofern dem Projektteam diese mögliche Verzerrung der Resultate bewusst ist, können entsprechende Maßnahmen getroffen werden.<sup>687</sup> So kann zum einen bei der Formulierung der Fragen im Vorfeld der Erhebung sichergestellt werden, dass Verzerrungen durch Prägungen, Meinungen oder durch gewünschte Ergebnisse minimiert werden. Zum anderen kann im Anschluss der Delphi-Befragung eine Folgeerhebung durch ein persönliches Interview stattfinden. Allerdings ist zu beachten, dass die befragten Experten hierdurch weiter zeitlich einbezogen werden, was dazu führen kann, dass sie überanspruchert werden und die Zusammenarbeit abbrechen.
- Es wird angenommen, dass die Delphi-Methode jede andere Kommunikation mit Experten zur Informationsgenerierung ersetzen kann und ein umfassendes Bild auf einen Untersuchungsgegenstand liefert.<sup>688</sup> Andere Verfahren – beispielsweise durch die direkte Befragung im persönlichen Interview – werden vernachlässigt.
- Mangelnde Fähigkeiten des Projektteams beim Zusammentragen, Interpretieren und Präsentieren der Ergebnisse führen zu einer Verzerrung der Befragung oder einer Misinterpretation der Resultate.
- Es kann zur Herstellung eines künstlichen Konsenses kommen, indem Meinungsverschiedenheiten ignoriert werden. Dieses Phänomen, das eher einem Kompromiss gleichkommt, wird auch von anderen Autoren beschrieben.<sup>689</sup> Stark differierende Meinungen können im Ergebnis untergehen – somit auch die Meinung einzelner Fachleute, die sich durch besondere Erfahrung oder Expertise auszeichnen.
- Ungeeignete Auswahl der befragten Expertengruppe<sup>690</sup>

---

<sup>687</sup> Vgl. Pérez, V. L., Schüler, R. (1982, S.167).

<sup>688</sup> Vgl. Linstone, H. A., Turoff, M. (2002, S.6).

<sup>689</sup> Vgl. Yousuf, M. I. (2007, S.4).

<sup>690</sup> Vgl. Linstone, H. A., Turoff, M. (2002, S.6).

- Mangelnde Offenheit der Befragten
- Sprachbarrieren und kulturelle Unterschiede

Darüber hinaus beschreiben Linstone und Turoff (2002) mehrere problematische Aspekte, die nach ihrer Meinung bei der Verwendung der Delphi-Methode berücksichtigt und vermieden werden müssen.<sup>691</sup> So besitzen Menschen ihnen zufolge einen hohen Drang, Ableitungen für zukünftige Entwicklungen oder Vorhersagen zu treffen. Rückschlüsse dieser Art aus den Ergebnissen einer Delphi-Befragung zu ziehen, sei jedoch nicht in jedem Fall zulässig. So kann dieses Verfahren eher dazu verwendet werden, ein aktuelles Problem zu betrachten, anstelle die Zukunft vorherzusagen.<sup>692</sup> Des Weiteren werde oftmals versucht, komplexe Untersuchungsgegenstände durch Simplifizierungsmechaniken greifbarer zu machen.<sup>693</sup> Der Drang nach Reduktion von Komplexität führe jedoch ebenso dazu, dass die Ergebnisse einer Analyse sich von der Realität entfernen. Wird das Fachwissen der befragten Personen untersucht, heben die Autoren hervor, dass jeder Experte Wissen in einem Spezialgebiet mitbringt, das ihn zur Teilnahme an der Studie qualifiziert. Allerdings fehle den Befragten durch den starken Fokus auf einen Untersuchungsgegenstand teilweise die Weitsicht für andere Gebiete, die unter Umständen Relevanz für die Untersuchung haben. Sofern alle Experten eine ähnliche Meinung zu einem Thema vertreten, werde darüber hinaus ein künstlicher Konsens erzeugt, der unter Umständen die Realität nicht hinreichend abbilde. Je nach Auswahl der Fachleute und Prägung des Projektteams können sich Verzerrungen der Ergebnisse in eine inhaltliche Richtung ergeben oder eine gemeinsame Ausprägung von Optimismus oder Pessimismus entstehen. Bei der Erstellung eines Abbildes der Realität durch Expertenbefragung muss der Einfluss von Gruppendynamik in das Ergebnis aufgenommen werden. Zwar versucht die Delphi-Methode durch Gewährleistung von Anonymität der Befragten einen solchen Einfluss zu minimieren, jedoch werden die Resultate einer Befragung zum selben Untersuchungsgegenstand mit hoher Wahrscheinlichkeit unterschiedlich ausfallen, sofern entweder nur eine Person befragt wird oder mehrere miteinander diskutieren.<sup>694</sup>

Die Teilnahme an einer Delphi-Studie erfordert Ressourceneinsatz der befragten Experten. Je nach Art der Durchführung wird Zeit benötigt sowie Aufwände für den Austausch von Informationen. So muss bei der Auswahl der Expertengruppe betrachtet werden, welche Motivation die Befragten zur Teilnahme an der Studie haben. Sofern die Delphi-Befragung

---

<sup>691</sup> Vgl. ebd., S.559–571.

<sup>692</sup> Vgl. Pérez, V. L., Schüler, R. (1982, S.167).

<sup>693</sup> Vgl. Linstone, H. A., Turoff, M. (2002, S.559–571).

<sup>694</sup> Vgl. ebd., S.53.

innerhalb eines Unternehmens durchgeführt wird, kann durch Hierarchie oder Firmenzugehörigkeitsgefühl eine hohe Motivation zu Teilnahme und offenem Informationsaustausch erreicht werden.<sup>695</sup> Je heterogener die Gruppe beziehungsweise je weniger Zugehörigkeit oder Hierarchie vorhanden sind, desto geringer wird auch die Motivation zu Teilnahme und Ressourceneinsatz zum Informationsbeitrag jedes Einzelnen ausfallen.

Im Kontext der vorliegenden Untersuchung erscheinen Praxisfälle des Backsourcings von Logistik eher heterogen als homogen. So sind auch die Erfahrungen der befragten Personen unterschiedlich, ebenso die Rahmenbedingungen und Voraussetzungen in ihrem unternehmerischen Umfeld. Das Ziel der vorliegenden Untersuchung liegt in der detaillierten Erfassung von Einzelfällen und in der Herausarbeitung und Analyse von Gemeinsamkeiten oder Unterschieden; nicht in der Herstellung von Konsens oder Dissens innerhalb einer Gruppe von Befragten. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit werden individuelle Meinungen sowie abweichende oder extreme Ansichten als wertvoll angesehen und dürfen im Verfahren der Datenerhebung nicht durch Moderation und Diskussion sowie Zusammenfassung von Standpunkten verloren gehen. Schließlich sollen Unterschiede in der Persönlichkeit der Befragten in der vorliegenden Arbeit nicht dazu führen, dass Standpunkte bei der Datenerhebung unzureichend erfasst werden. Zwar versucht die Delphi-Methode mit Anonymität und moderierter Kommunikation Verzerrungen zu minimieren, jedoch liegt nach der Schlüssel zu offener Datenerhebung und detailgetreuer Skizzierung des Anwendungsfalls zum Thema Backsourcing von Logistik in der persönlichen Kommunikation und einer Vertrauensbasis zwischen Interviewer und Befragtem. Es ist darüber hinaus in der Praxis nicht vorstellbar, innerhalb der sehr begrenzten Zielgruppe derjenigen Experten, die bereits Erfahrung mit Backsourcing von Logistik haben, Teilnehmer zur Durchführung einer Delphi-Befragung zu finden. Durch die Anonymität während der Datenerhebung geht nicht nur eine wesentliche Voraussetzung für Gesprächsbereitschaft verloren, gleichzeitig würde sich die Offenheit der Befragten einschränken. Aus den genannten Gründen wird die Delphi-Methode für die vorliegende Untersuchung nicht verwendet.

### **7.3.2 Grounded Theory**

Die Grounded Theory stellt ein methodisches Vorgehen dar, das für die datenbasierte Herleitung von Theorie eingesetzt werden kann. Sie gibt dem Forscher einen Rahmen vor,

---

<sup>695</sup> Vgl. ebd., S.72.

lässt jedoch während der Untersuchung Raum für Flexibilität, um auf neue, unvorhergesehene Ereignisse entsprechend des Forschungsziels reagieren zu können. Darüber hinaus zeichnet sich die Grounded Theory durch die Parallelisierung von Datenerhebung und -auswertung aus, so dass jede weitere Datenerhebung bereits vor dem Hintergrund zuvor durchgeführter Datenauswertung stattfindet und somit spezifischer genutzt werden kann, um Forschungslücken zu schließen. In den folgenden Abschnitten werden die allgemeinen Hintergründe sowie das methodische Vorgehen erläutert. Des Weiteren wird die Methodik für die Anwendung im vorliegenden Forschungsvorhaben vorgestellt und ein Umsetzungsschema erarbeitet.

## Allgemeines

Glaser und Strauss (2010) veröffentlichten im Jahr 1967 erstmals das Buch mit dem Titel *The Discovery of Grounded Theory*.<sup>696</sup> In diesem soll aufgezeigt werden, wie anhand von Daten Theorien entwickelt werden.<sup>697</sup> Beide Autoren waren als Soziologen im medizinischen Bereich – insbesondere in der Pflegewissenschaft – tätig und beschäftigten sich mit gesundheitswissenschaftlichen Fragestellungen.<sup>698</sup> Ihre Beobachtungen und theoretischen Erläuterungen beziehen sich daher oft auf die Pflegewissenschaft, beispielsweise auf die Betreuung und Begleitung sterbender Patienten durch Ärzte, Pfleger sowie durch Familienangehörige. Bereits im Vorwort ihrer Veröffentlichung prognostizieren die Autoren eine weite Verbreitung und Anwendung ihrer Methode zur Theoriegenerierung in anderen Disziplinen, z. B. politischen Wissenschaften, Ökonomie und Technik. „Das grundlegende Thema [des] Buches ist die Entdeckung von Theorie auf der Grundlage von [...] systematisch gewonnenen Daten.“<sup>699</sup> Die Autoren verweisen im Verlauf ihrer Arbeit meist auf den ‚Soziologen‘, der seine Forschung nach den Methoden der Grounded Theorie betreibt. Aufgrund der umfassenden Anwendbarkeit und Verbreitung der Methodik sowie vor dem Hintergrund der vorliegenden Arbeit wird in dieser Studie aber der Begriff des Forschers verwendet.

Die Bezeichnung Grounded Theory an sich erscheint bereits doppeldeutig.<sup>700</sup> So kann sie sich sowohl auf die Methode zur Theoriegenerierung als auch auf das Ergebnis, eine ‚Grounded‘ Theorie, beziehen. Wird versucht, den Begriff *Grounded Theory* ins Deutsche zu übersetzen, wäre er am besten mit Beschreibungen wie „auf empirisches Material

---

<sup>696</sup> Vgl. Glaser, B. G., Strauss, A. L. (2010, S.7).

<sup>697</sup> Vgl. hierzu auch Zepke, G. (2016, S.93ff).

<sup>698</sup> Vgl. Glaser, B. G., Strauss, A. L. (2010, S.7).

<sup>699</sup> Ebd., S.20.

<sup>700</sup> Vgl. ebd., S.7 und Böhm, A. (2003, S.475).

gestützte Theorie“, „in den Daten verankerte Theorie“ oder „gegenstandsbezogene Theorie“<sup>701</sup> zu erklären.

Anselm Strauss selbst erklärt in einem Interview aus dem Jahr 2004<sup>702</sup>, womit sich die Grounded Theory von anderen Methodenbüchern abhebt: Es gehe nicht um die Überprüfung von Theorie, sondern um ihre Entdeckung aus den Daten.<sup>703</sup> Die Grounded Theory sei keine Theorie, sondern „eine Methodologie, um in den Daten schlummernde Theorien zu entdecken“<sup>704</sup>.

Mit ihrer Forschung begründeten Glaser und Strauss (2010) eine datengestützte Herleitung von Theorie – ob qualitativ oder quantitativ.<sup>705</sup> Ihr Ziel war es, „Theorien fest an Daten zu binden und durch diese zu kontrollieren.“<sup>706</sup> Mit ihrer Forschung stellten sie sich gegen die damals geläufige Meinung, dass die datenfreie Erzeugung von Theoriegebäuden in der Soziologie die beste Methode zur Generierung von Theorie sei. So findet die Grounded Theorie insbesondere dann Anwendung, wenn die Wissenschaft nicht auf ein striktes, auf quantitativen Daten gestütztes Modelldenken beschränkt ist, sondern Raum für Forschung und Entdeckung von Neuem auf Basis qualitativer Beobachtungen sowie Umfragen erlaubt. Entsprechend mahnen die Autoren den Forscher an, sich nicht ausschließlich der Beweisführung bestehender Theorie hinzugeben, sondern stärkeres Augenmerk auf deren Generierung zu legen.<sup>707</sup>

Die Brauchbarkeit einer Theorie hängt nach Auffassung von Glaser und Strauss (2010) von der Art, wie sie generiert worden ist.<sup>708</sup> Aus diesem Grund entwickelten die Autoren entsprechende Methoden zur strukturierten und datengestützten Generierung von Theorie. Sie verurteilen die sture Hinnahme bestehender Theorien mit anschließender Beweisführung zur Verifikation oder Falsifizierung. Vielmehr sehen sie die Generierung von Theorie als Prozess. Ebenso sind sie der Auffassung, dass eine methodisch strukturierte und nachvollziehbare Herleitung einer Theorie unabdingbar für ihre inhaltliche Belastbarkeit ist.<sup>709</sup> Hierbei behalten sie jedoch Offenheit für Kreativität bei und möchten die Freiheit des Forschers nicht einschränken. Auch andere Autoren sehen diese Unterscheidung als

---

<sup>701</sup> Glaser, B. G., Strauss, A. L. (2010, S.16) und Böhm, A. (2003, S.476).

<sup>702</sup> Siehe hierzu Legewie, H., Schervier-Legewie, B. (2004).

<sup>703</sup> Vgl. Legewie, H., Schervier-Legewie, B. (2004, Absatz 51).

<sup>704</sup> Ebd.

<sup>705</sup> Vgl. Glaser, B. G., Strauss, A. L. (2010, S.8f).

<sup>706</sup> Ebd.

<sup>707</sup> Vgl. Glaser, B. G., Strauss, A. L. (2010, S.20f) und Hildenbrand, B. (2003, S.33).

<sup>708</sup> Vgl. Glaser, B. G., Strauss, A. L. (2010, S.23).

<sup>709</sup> Vgl. ebd., S.25f.

grundlegend an und trennen die Generierung von Theorie (i. e. *the logic of discovery*) von der theoretischen Beweisführung (i. e. *the logic of verification*).<sup>710</sup>

Die von Glaser und Strauss (2010) entwickelte Methode zur Generierung von Theorie fand insbesondere im soziologischen Bereich in den Jahren von 1991 bis 1998 breite Anwendung: Sie deckte 64 Prozent der in dieser Zeit entstandenen qualitativen Forschungen ab.<sup>711</sup>

Forschen und die Generierung von Theorie nach der Methodik der Grounded Theory finden in Form von drei Grundoperationen statt: der Erhebung, der Kodierung und der Analyse von Daten.<sup>712</sup> Das Kernprinzip besteht darin, dass diese drei Operationen ineinandergreifend parallelisiert durchgeführt werden. Forschen im Sinne der Grounded Theorie bringt demnach eine enge Verknüpfung von Datenerhebung und -analyse mit sich.<sup>713</sup> Auf diesen wesentlichen Aspekt der Theoriegenerierung wird mit mehrfacher Betonung hingewiesen: „Die grundlegende Operation besteht darin, Daten *zeitgleich* zu erheben, zu kodieren und zu analysieren. Theoriegenerierung, gekoppelt mit der Auffassung von Theorie als Prozess, erfordert, dass alle drei Operationen weitestgehend *parallel* ausgeführt werden. Sie sollten von Anfang der Untersuchung an bis hin zu ihrem Ende ineinander übergehen und sich permanent überkreuzen. Es sollte versucht werden, alle drei simultan auszuführen [...]“<sup>714</sup>

Den explorativen Fokus der Methode heben Glaser und Strauss (2010) explizit hervor: „[...] Die Generierung von Grounded Theorie ist gleichbedeutend mit der Entdeckung einer Theorie, die ihrem Gegenstand angemessen ist und sich handhaben lässt (unabhängig davon, dass weiterhin Tests, Klarstellungen und Reformulierungen nötig sein werden). [...] Da exakte Belege für die Generierung von Theorie nicht so entscheidend sind, kommt es auch nicht unbedingt auf die Art der Belege oder die Anzahl der Fälle an. Ein einziger Fall kann eine allgemeine konzeptuelle Kategorie oder eine allgemeine konzeptuelle Eigenschaft anzeigen; ein paar Beispiele mehr mögen die Indizien bestätigen.“<sup>715</sup>

In den späten 1930er Jahren machte die quantitative Forschung große Fortschritte.<sup>716</sup> Glaser und Strauss (2010) erläutern, dass während dieser Ausprägung quantitativer Forschungsmethoden die qualitative Datenerhebung nach Ansicht einiger führender

---

<sup>710</sup> Vgl. Reichertz, J. (2002, S.138).

<sup>711</sup> Vgl. Glaser, B. G., Strauss, A. L. (2010, S.8).

<sup>712</sup> Vgl. Gros, D., Kirstein, G., Ruhrberg, D. (2016, Folie 20).

<sup>713</sup> Vgl. Glaser, B. G., Strauss, A. L. (2010, S.8).

<sup>714</sup> Ebd., S.60.

<sup>715</sup> Ebd., S.47f.

<sup>716</sup> Vgl. ebd., S.32f.



Soziologen lediglich dem Zweck bestimmt sei, die quantitative Forschung mit substantziellen Kategorien und Hypothesen zu beliefern, die im Anschluss anhand quantitativer Daten überprüft und getestet werden. Die Autoren sprechen dem quantitativen Vorgehen ihre Daseinsberechtigung nicht ab, vielmehr verdeutlichen sie zwei Hintergründe: Zum einen nehmen sie die qualitative Forschung aufgrund der damals fehlenden wissenschaftlichen Entwicklung in Schutz und schreiben ihr eine mindestens ebenso wesentliche Rolle zu. Bei der Theoriegenerierung auf Basis qualitativer Daten habe deren strukturierte und nachvollziehbare Erhebung sowie Auswertung eine große Bedeutung. So muss vorab systematisch festgelegt werden, wie bspw. Interview oder Beobachtungen durchzuführen sind und welche Kodierungsverfahren angewendet werden. Zum anderen vertreten sie den Standpunkt, dass eine quantitative Beweisführung auf Basis qualitativ generierter Theorie wenig sinnvoll erscheint, sofern die Methoden der qualitativen Forschung nicht systematisch strukturiert angewendet werden. Sie heben hervor, dass Forscher ein mindestens ebenso großes Augenmerk auf die planvolle, systematische qualitative Generierung von Theorie legen müssen wie auf eine anschließende quantitative Beweisführung. Mit der *Discovery of Grounded Theory* versuchen sie, die qualitative Forschung, die zu ihrer Zeit noch nicht anerkannt wurde, zu legitimieren.<sup>717</sup>

Es wird in diesem Zusammenhang explizit hervorgehoben, dass qualitative und quantitative Forschung nicht im Gegensatz stehen.<sup>718</sup> Vielmehr erklären die Autoren, dass beide Forschungsmethoden sich je nach Anwendungsfall ergänzen können. Der Unterschied liegt in der Betonung von *Generierung* oder *Verifizierung* von Theorie. Sie plädieren in diesem Zusammenhang insbesondere dafür, die Ergebnisse verschiedenartiger Forschungsmethoden nicht gegeneinander auszuspielen. Sie regen Forscher an, Resultate qualitativer und quantitativer Forschung zu vergleichen, Unterschiede und Gemeinsamkeiten hervorzuheben und sie zu nutzen, um ein insgesamt umfassenderes Bild des Untersuchungsgegenstandes zu ermöglichen. Dieser Ansatz findet auch in der Forschung von Martens und Teuteberg (2010) Anwendung, indem im Vorfeld untersuchte qualitative Forschungsarbeiten zum Thema des Backsourcings von IT um eine quantitative Simulation erweitert werden.<sup>719</sup>

Schließlich soll die Grounded Theorie dem Leser im Ergebnis nicht nur eine Theorie vermitteln, sondern auch Verständnis zu deren systematischer Herleitung erzeugen.<sup>720</sup> Durch die hohe Nachvollziehbarkeit, eine klar strukturierte Vorgehensweise sowie die

---

<sup>717</sup> Vgl. Legewie, H., Schervier-Legewie, B. (2004, Absatz 52).

<sup>718</sup> Vgl. Glaser, B. G., Strauss, A. L. (2010, S.34).

<sup>719</sup> Vgl. Martens, B., Teuteberg, F. (2010, S.275ff).

<sup>720</sup> Vgl. Glaser, B. G., Strauss, A. L. (2010, S.241f).

schlüssige Generierung von Theorie werden Verständnis, Anwendbarkeit und Glaubwürdigkeit erzeugt.

### **Methodisches Vorgehen**

Eine wesentliche Strategie zur Ermittlung von Grounded Theorie liegt in der Kombination der komparativen Analyse und des theoretischen Samplings.<sup>721</sup> Beide Methoden werden in Verbindung miteinander angewendet.<sup>722</sup>

Mithilfe des Verfahrens des **theoretischen Samplings** werden Daten für die komparative Analyse gesammelt. Es wird von Flick (2003) als beste Möglichkeit für qualitative Studien mit dem Ziel der Generierung von Theorie beschrieben.<sup>723</sup> Die Methode erläutert den auf die Generierung von Theorie zielenden Prozess der Datenerhebung, -kodierung und -analyse.<sup>724</sup> Darüber hinaus entscheidet der Forscher ebenfalls parallel dazu, welche Daten als nächstes erhoben werden sollen und wo er sie findet – anfangs mit dem Ziel, das Forschungsspektrum möglichst umfangreich abzubilden, im weiteren Verlauf, um inhaltliche Lücken zu schließen und Kategorien auszudifferenzieren.<sup>725</sup> Die Methode des theoretischen Samplings kann auch als theoretische Konzeptbildung bezeichnet werden.<sup>726</sup> Der Fokus dieser Phase der Theoriebildung liegt auf der Datenerhebung und -analyse sowie der Kodierung bedeutsamer Ereignisse. Der Prozess des theoretischen Samplings wird bis zur theoretischen Sättigung durchgeführt.<sup>727</sup> Das bedeutet, dass weitere Daten den bestehenden Kategorien keinen Mehrwert hinzufügen oder – wie Cropley (2005) beschreibt – „das Hinzufügen weiterer Fälle zu keinen Änderungen der provisorischen Schlussfolgerungen führt“<sup>728</sup>. In der Originalversion ihrer Arbeit beschreiben Glaser und Strauss (1967) das Vorgehen des theoretischen Samplings wie folgt: „Theoretical sampling is the process of data collection for generating theory whereby the analyst jointly collects, codes and analyzes his data and decides what data to collect next and where to find them, in order to develop his theory as it emerges.“<sup>729</sup>

Ebenfalls im Rahmen des theoretischen Samplings trifft der Forscher laufend Auswahlentscheidungen; so betrachtet er, welche Daten erhoben werden sollen und entscheidet

---

<sup>721</sup> Vgl. ebd., S.19f.

<sup>722</sup> Vgl. ebd., S.116). Vgl. hierzu auch die Arbeitsschritte im Forschungsprozess der Grounded Theory beschrieben von Hildenbrand, B. (2003, S.36f).

<sup>723</sup> Vgl. Flick, U. (2003, S.262).

<sup>724</sup> Vgl. Glaser, B. G., Strauss, A. L. (2010, S.61).

<sup>725</sup> Vgl. auch Böhm, A. (2003, S.476).

<sup>726</sup> Vgl. Gros, D., Kirstein, G., Ruhrberg, D. (2016, Folie 21).

<sup>727</sup> Vgl. Urquhart, C., Fernández, W. (o. J., S.3).

<sup>728</sup> Cropley, A. J. (2005, S.83).

<sup>729</sup> Glaser, B. G., Strauss, A. L. (1967, S.45).

sich für eine zu untersuchende Gruppe.<sup>730</sup> Die grundlegenden Fragen lauten: „Welchen Gruppen oder Untergruppen wendet man sich zwecks Datenerhebung nächstens zu? Mit welcher theoretischen Absicht?“<sup>731</sup> Die Auswahl der untersuchten Gruppen wird demnach vor dem Hintergrund getroffen, welche Daten erhoben werden sollen. Hierbei spielt ebenfalls eine Rolle, durch welche Eigenschaften sich die zu untersuchenden Gruppen differenzieren. Bei deren Auswahl muss demnach detailliert betrachtet werden, welche Gemeinsamkeiten und Unterschiede bestehen.<sup>732</sup> Weisen zwei Gruppen eine hinreichende Anzahl an gemeinsamen Charakteristika auf, können sie unter Umständen zu einer Vergleichsgruppe zusammengefasst werden. Verfügen sie jedoch über eine fundamentale Differenz, können die Gruppen im weiteren Verlauf der Untersuchung als separate Vergleichsgruppen aufgenommen werden.

Hinsichtlich des zeitlichen Ablaufs der Theoriegenerierung von Grounded Theorie unterscheidet sich die Anwendung der Methoden – hier das fortlaufende theoretische Sampling und die komparative Analyse – insbesondere dadurch, dass die Phasen der Datenerhebung, -kodierung und -analyse parallel stattfinden.<sup>733</sup> Andere Verfahren weisen diese Aufgaben sequenziell aufeinander abfolgenden Arbeitsphasen zu. Der explorative Charakter der Grounded Theory sowie der damit verbundene Prozess der Theoriegenerierung und -entwicklung sowie der Einflussnahme der Ergebnisse auf das weitere Vorgehen machen die Parallelisierung dieser Phasen zwingend erforderlich. So gibt das theoretische Sampling im Verlauf der Forschungsarbeit dem Wissenschaftler kontinuierlich die Richtung vor<sup>734</sup>: Teilbereiche der Forschung werden mehr oder weniger mit Daten gesättigt oder von ihnen bestätigt, vorab definierte Felder erscheinen redundant oder es erschließen sich neue Themenbereiche. Aufgrund dieser Eigenschaften beschreiben Glaser und Strauss (2010) die Methode des theoretischen Samplings für den Forscher als aufregend und belebend.

Wie lang der Vorgang des theoretischen Samplings fortgeführt wird, hängt von der Menge der über eine Gruppe gesammelten Daten ab.<sup>735</sup> Durch Datenerhebung werden Kategorien, Eigenschaften und Hypothesen generiert. Die Datensammlung wird fortgeführt, bis der Forscher die Inhalte dieser Merkmale als hinreichend gesättigt ansieht. Den Prozess des Abschlusses der Theoriegenerierung beschreiben Glaser und Strauss (1967) in der Originalversion ihrer Arbeit wie folgt: „When the researcher is convinced, that his analytic

---

<sup>730</sup> Vgl. Glaser, B. G., Strauss, A. L. (2010, S.63) und auch Merken, H. (2003, S.296).

<sup>731</sup> Glaser, B. G., Strauss, A. L. (1967, S.47).

<sup>732</sup> Vgl. Glaser, B. G., Strauss, A. L. (2010, S.66).

<sup>733</sup> Vgl. ebd., S.60.

<sup>734</sup> Vgl. ebd., S.91.

<sup>735</sup> Vgl. Glaser, B. G., Strauss, A. L. (1967, S.61).

framework form a systematic substantive theory, that it is a reasonably accurate statement of the matters studied, and that it is couched in a form that others going into the same field could use – then he can publish his results with confidence.<sup>736</sup>

Die **komparative Analyse** wird als Schlüssel­methode zur Generierung von Theorie aufgeführt.<sup>737</sup> Sie wird als allgemeines Verfahren beschrieben, das sich der Logik des Vergleichs bedient. So kann sie auch als Methode des konstanten Vergleichens bezeichnet werden.<sup>738</sup> „Hiermit ist weniger die Suche nach identischen Inhalten gemeint, sondern die Suche nach Ähnlichkeiten und Unterschieden.“<sup>739</sup>

In der Originalfassung ihrer Arbeit beschreiben Glaser und Strauss (1967) die Methode der komparativen Analyse wie folgt: „We wish to suggest a[n] [...] approach to the analysis of qualitative data – one that combines, by an analytic procedure of constant comparison, the explicit coding procedure [...] and the [...] theory development [...]. The purpose of the constant comparative method of joint coding and analysis is to generate theory more systematically [...]. [...] This method of comparative analysis is to be used jointly with theoretical sampling, whether for collective new data or on previously collected or compiled qualitative data.“<sup>740</sup>

Bei der komparativen Analyse werden Datenerhebung und -analyse parallelisiert. Die Methode der komparativen Analyse – oder des ständigen Vergleichens, wie sie Glaser und Strauss (2010) auch nennen – kann in vier Phasen beschrieben werden.<sup>741</sup>

- **Phase 1: Vergleich der Vorkommnisse für jede Kategorie**

Im ersten Schritt werden die Daten in Kategorien überführt, indem sie kodiert werden. Damit werden die Daten greifbar und können zur Definition einer Kategorie beitragen. Soll eine neue Eigenschaft einer solchen zugeordnet werden, wird sie mit den bestehenden einer anderen Kategorie verglichen. Sofern dieses neue Merkmal nicht im Widerspruch zur bisherigen Definition der Kategorie steht und diese theoretisch bereichert, wird es ihr zugefügt. Im weiteren Verlauf dieses Vorgehens – i. e. dem schrittweisen Identifizieren möglicher Eigenschaften einer Kategorie, dem Vergleichen mit bestehenden Merkmalen derselben Kategorie sowie dem Hinzufügen oder Verwerfen dieser Eigenschaft – werden die theoretischen Eigenschaften einer Kategorie generiert. Im Verlauf des Vergleichs von Merkmalen

---

<sup>736</sup> Ebd., S.113.

<sup>737</sup> Vgl. Glaser, B. G., Strauss, A. L. (2010, S.39).

<sup>738</sup> Vgl. Gros, D., Kirstein, G., Ruhrberg, D. (2016, Folie 20).

<sup>739</sup> Böhm, A. (2003, S.476).

<sup>740</sup> Glaser, B. G., Strauss, A. L. (1967, S.102).

<sup>741</sup> Vgl. Glaser, B. G., Strauss, A. L. (2010, S.119ff).

kann dem Forscher darüber hinaus auffallen, dass solche gefunden werden, die in keine der definierten Kategorien passen, jedoch Relevanz für den Untersuchungsgegenstand haben. So kann die Definition der Kategorien im laufenden Prozess angepasst werden, falls dies aufgrund der Daten erforderlich wird. Mit dem vorgestellten Verfahren kann sich demnach jederzeit eine sachlich begründete Modifikation bestehender Theorie ergeben.

- **Phase 2: Integration der Kategorien und ihrer Eigenschaften**

Bei fortlaufender Datenanalyse können Eigenschaften innerhalb einer Kategorie verschmelzen. Weiterhin werden Merkmale innerhalb einer Kategorie integriert, theoretische Lücken gefüllt und die Theorie wird während ihrer Entstehung erweitert. Fällt dem Forscher im Rahmen der Datenanalyse auf, dass die Definition einer neuen Kategorie notwendig wird, schlagen Glaser und Strauss (2010) vor, die bereits kodierten und analysierten Daten vorerst nicht auf Eigenschaften der neuen Kategorie zu durchsuchen, sondern mit der Kodierung und Analyse neuer Daten fortzufahren. Sofern sich bis Abschluss der Datenanalyse eine Sättigung der neu definierten Kategorie ergibt, müssen die vor deren Erstellung bereits kodierten Daten nicht nochmals überarbeitet werden. Erkennt der Forscher jedoch theoretische Lücken und hat den Zustand der theoretischen Sättigung noch nicht erreicht, ist die erneute Untersuchung der bereits kodierten Daten notwendig, um weitere Eigenschaften der neuen Kategorie zu finden.

- **Phase 3: Begrenzung der Theorie**

Durch die fortlaufende Datenanalyse und Integration von Eigenschaften in die Kategorien, werden sich diese stetig mit Inhalt füllen und sich zunehmend ausgestalten. So wird der Forscher bemerken, dass immer weniger Modifikationen an bestehenden Kategorien notwendig sein werden – die Theorie wird schrittweise begrenzt. Zeitgleich kann er bei der laufenden Analyse seiner Kategorien feststellen, dass sich redundante Eigenschaften innerhalb einer Kategorie befinden oder Ähnlichkeiten aufweisen. So besteht die Möglichkeit der Reduktion, indem einige Merkmale der Kategorie entfernt werden und andere abstraktere wiederum in ihr belassen werden. Dies führt zu einer Begrenzung des Umfangs einer Kategorie bei gleichzeitiger Erhöhung ihrer Allgemeinheit. Durch entsprechendes Vorgehen wird der Forscher zweierlei Anforderungen an seine Kategorien gerecht: Sparsamkeit und Erhöhung von Reichweite. Da die beschriebenen Schritte parallelisiert durchgeführt werden, wird er bemerken, dass stets weniger neue Eigenschaften einer Kategorie gefunden werden, bis der Zustand der theoretischen Sättigung

erreicht ist. Der Forscher stellt fest, dass die zugrunde liegenden Daten keine neuen Aspekte für die definierten Kategorien hinzufügen. „Der theoretische Sättigungsgrad ist hierbei allerdings nicht formal begründbar, sondern ist – wie vieles in der qualitativen Forschung – letztlich eine subjektive Einschätzung, die aber nicht willkürlich erfolgt, sondern plausibel und intersubjektiv nachvollziehbar zu sein hat.“<sup>742</sup>

- **Phase 4: Abfassen der Theorie**

„Wenn der Forscher überzeugt ist, dass sein analytischer Rahmen eine systematische [...] Theorie abgibt, dass sie ein angemessener Ausdruck der untersuchten Angelegenheit ist [...]“<sup>743</sup>, kann er die Theorie formulieren und abfassen. Er kann zwar das Gefühl haben, dass weitere Untersuchungen die Theorie anreichern könnten; er muss jedoch zu einem Punkt kommen, an dem er die aktuelle Forschung als (vorerst) abgeschlossen betrachtet, die Ergebnisse formuliert und weitere Analysen auf anschließende Folgeuntersuchungen beschränkt.

Diesem Vorgehen der komparativen Analyse werden insbesondere die folgenden Vorteile zugeschrieben: Zum einen erlaubt die Methodik dem Forscher Flexibilität hinsichtlich der laufenden Anpassung von Kategorien – ein anschauliches Beispiel dafür, dass die Autoren die Generierung von Theorie als Prozess verstehen. Zum anderen führt der Forscher durch die komparative Analyse bis zur theoretischen Sättigung eine erste Verifikation seiner Kategorien durch.<sup>744</sup> Ein weiterer Vorteil wird darin gesehen, Untersuchungseinheiten mit aufeinanderfolgenden logischen Vergleichen zu spezifizieren und Charakteristika deutlich zu machen.<sup>745</sup> So können dem Leser oder Laien distinkte Elemente oder die Natur eines Untersuchungsgegenstands greifbar gemacht werden.

Glaser und Strauss (2010) schreiben der Methode der komparativen Analyse ihre größtmögliche Allgemeinheit hinsichtlich ihrer Anwendbarkeit zu. So kann sie auf verschiedene soziale Einheiten mit unterschiedlicher Größe angewendet werden, beispielsweise auf Individuen, Organisationen, Nationen oder Weltregionen.<sup>746</sup> Durch eigene Forschung haben die Autoren die Anwendbarkeit und Brauchbarkeit dieser Methode für Organisationseinheiten und Individuen belegen können.

---

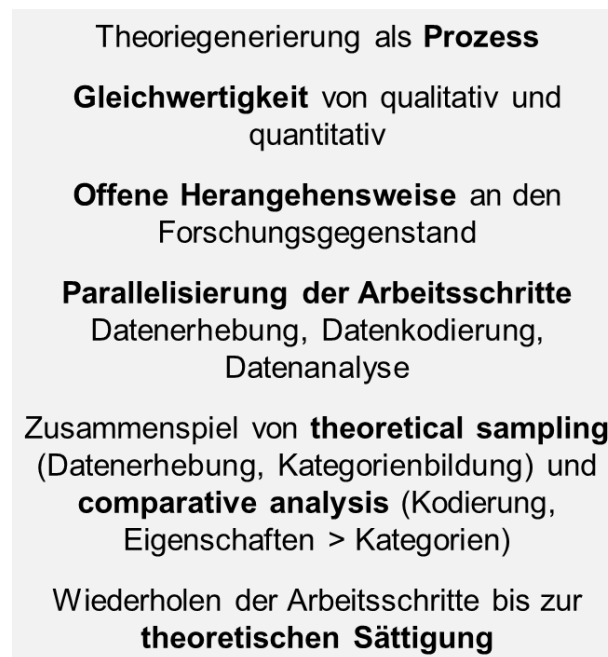
<sup>742</sup> Zepke, G. (2016, S.130).

<sup>743</sup> Glaser, B. G., Strauss, A. L. (2010, S.127).

<sup>744</sup> Vgl. ebd., S.42ff.

<sup>745</sup> Vgl. ebd., S.42.

<sup>746</sup> Vgl. ebd., S.39f.



**Abbildung 31:** Kernaspekte der Theoriegenerierung nach dem Prinzip der Grounded Theory<sup>747</sup>

Wird die Methode der Grounded Theory kritisch betrachtet, können einige **Vor- und Nachteile** genannt werden. Vorteile liegen darin, dass der Forscher sich intuitiv auf den Prozess der Theoriegenerierung einlässt, ihm Freiraum für Kreativität bleibt und er gleichzeitig einen systematischen Ansatz zur Datenerhebung und -auswertung verwendet.<sup>748</sup> Sie motiviert den Forscher, sich mit einem Prozess der Theorieentwicklung zu beschäftigen, bei dem sich Inhalte und Interpretationen schrittweise aus den Daten ergeben. Ein ausgeprägtes Merkmal und gleichzeitig ein weiterer Vorteil der Grounded Theory ist die Durchführung der parallelen Datenerhebung, -kodierung und -analyse mit einem systematischen Ansatz.<sup>749</sup> Die ständige und parallele Reflexion der Kategorien und deren Eigenschaften führt durch laufende Anpassung sowie Modifikation des theoretischen Grundgerüsts zu hoher Konsistenz und somit Alltagstauglichkeit der Theorie. Der Prozess endet erst, wenn die Daten dem Forscher gesättigt erscheinen und eine gültige Theorie abgefasst werden kann. Die Grounded Theory zeichnet sich durch eine breite Anwendbarkeit bei der Theoriebildung durch Analyse qualitativer Daten aus. So ist es dem

<sup>747</sup> Quelle: Eigene Darstellung.

<sup>748</sup> Vgl. El Hussein, M., Hirst, S., Salyers, V., Osuji, J. (2014, S.2f).

<sup>749</sup> Vgl. auch El Hussein, M., Hirst, S., Salyers, V., Osuji, J. (2014, S.4).

Forscher möglich, durch induktives Vorgehen eine datengestützte Theorie zu einem formulierten Phänomen zu entwickeln.<sup>750</sup>

Hinsichtlich der Reproduzierbarkeit<sup>751</sup> von Ergebnissen ist zu beachten, dass zwei Forscher desselben Untersuchungsgegenstands bei Anwendung der Methodiken der Grounded Theory zu unterschiedlichen Theorien gelangen können – je nachdem, wo der Fokus des einzelnen Wissenschaftlers liegt, wie Kategorien ausgewählt und weiterentwickelt werden sowie welchen Einfluss die persönliche Kreativität der Forscher hat.<sup>752</sup> Aus diesem Grund stellt die intersubjektive Nachvollziehbarkeit des Forschungsprozesses durch transparente Dokumentation das Maß dar, nach dem eine Bewertung der Ergebnisse erfolgen kann.<sup>753</sup>

Das Arbeiten nach der Grounded Theory erfordert einen hohen Zeitaufwand für das Verständnis der Methode sowie die Durchführung der parallel ablaufenden Arbeitsschritte. Gleichzeitig fordert sie vom Forscher einen hohen Grad an Kreativität.<sup>754</sup> Hierzu zählt nicht zuletzt, dass er den Zustand der theoretischen Sättigung nachvollziehbar begründet. Durch laufende Anpassungen der Datenerhebung, und -analyse sowie der Theoriebildung entsteht ein höherer Aufwand als bei einmaliger Datenerhebung mit anschließenden sequenziellen Analyseschritten.<sup>755</sup> Ungeübte Forscher können mit dem Prozess der Datenkodierung überfordert sein, dadurch den Fokus verlieren und Mängel in der Entdeckung sowie Herausarbeitung von neuen Ideen und Inhalten verursachen.<sup>756</sup> Um letztlich als Ergebnis eine verständliche und nachvollziehbare Theorie zu generieren, muss die Grounded Theory sorgfältig durchgeführt und Arbeitsschritte dokumentiert werden. Handelt der Forscher nachlässig auf dem Gebiet der Dokumentation, verliert die Theorie an Nachvollziehbarkeit, Anwendbarkeit und schließlich an Alltagstauglichkeit.

Die Beschreibung der Grounded Theory, der Erläuterungen und Methodiken erscheint sowohl in der Originalfassung<sup>757</sup> als auch in der deutschen Übersetzung<sup>758</sup> teilweise schwer verständlich. Insbesondere fällt auf, dass das Werk kein konkretes methodisches Vorgehen vorstellt oder notwendige Arbeitsschritte sortiert bzw. in einen logischen Ablauf bringt. Dieser Meinung sind auch Legewie und Schervier-Legewie (2004), die den Sachverhalt in

---

<sup>750</sup> Vgl. El Hussein, M., Hirst, S., Salyers, V., Osuji, J. (2014, S.4).

<sup>751</sup> Nicht nur im Kontext der Grounded Theory, sondern im Rahmen der qualitativen Forschung herrscht auch nach Steinke, I. (2003, S.324) und nach Groeben, N., Rustemeyer, R. (2002, S.234) keine Reproduzierbarkeit. Die identische Replikation einer Untersuchung sei allein auf der begrenzten Standardisierbarkeit des Vorgehens qualitativer Forschung nicht möglich. Diese Ansicht teilt auch Reichertz, J. (2002, S.146), der die Wichtigkeit einer reproduzierbaren Logik betont und nicht die Reproduzierbarkeit von Ergebnissen.

<sup>752</sup> Vgl. Glaser, B. G., Strauss, A. L. (1967, S.103).

<sup>753</sup> Vgl. Steinke, I. (2003, S.324).

<sup>754</sup> Vgl. Böhm, A. (2003, S.484).

<sup>755</sup> Vgl. Steinke, I. (2003, S.324).

<sup>756</sup> Vgl. El Hussein, M., Hirst, S., Salyers, V., Osuji, J. (2014, S.5f).

<sup>757</sup> Siehe hierzu Glaser, B. G., Strauss, A. L. (1967).

<sup>758</sup> Siehe hierzu Glaser, B. G., Strauss, A. L. (2010).



einer Frage im Rahmen des geführten Interviews mit Anselm Strauss, einem der Begründer der Grounded Theory, formulieren.<sup>759</sup> Der Autor bestätigt diese Aussage und betont, dass das Buch keine konkrete Methodik vorstelle. Er erklärt, die Autoren seien beim Verfassen des Buches der Meinung gewesen, dass das Forschen nach der Grounded Theory nicht in einer Prozessbeschreibung vermittelt werden kann. Vielmehr fordern sie auf, das Prinzip der Methode in der Forschung zu leben und nach eigenen Rahmenbedingungen danach zu arbeiten. Strauss beschreibt das Vorgehen als einen Stil, sich analytisch mit Phänomenen auseinanderzusetzen. Hierbei hebt er insbesondere drei Grundaspekte hervor, die notwendig seien, um nach dem Prinzip der Grounded Theory zu arbeiten:<sup>760</sup>

- die Art des Kodierens: Das Kodieren dient nicht lediglich der Klassifikation oder der Beschreibung der Phänomene. Vielmehr werden theoretische Konzepte gebildet, die einen Erklärwert für das betrachtete Phänomen besitzen.
- das theoretische Sampling: Die Analyse der Daten darf nicht erst nach der vollständigen Datenerhebung beginnen, sondern muss laufend erfolgen, um Ableitungen über den Zweck erhobener Daten zu treffen und definieren zu können, welche Daten sinnvollerweise als nächstes erhoben werden.
- die laufenden Vergleiche, aus denen theoretische Konzepte erwachsen

Sofern diese drei Grundaspekte erfüllt sind, sei die Anwendung der Grounded Theory begründbar und weitere Rahmenbedingungen und Annahmen können vom Forscher nach Bedarf für den eigenen Untersuchungsgegenstand ergänzt werden.<sup>761</sup>

### **Anwendbarkeit der Grounded Theory auf die vorliegende Arbeit**

In den folgenden Absätzen soll die Anwendbarkeit der Grounded Theory auf diese Forschungsarbeit geprüft werden.

So müssen im vorliegenden Fall die Methoden der Grounded Theory in den Bereich der Betriebswirtschaft übernommen werden. Um die Anwendbarkeit der Methode auf einen Untersuchungsgegenstand sicherzustellen, müssen nach Glaser und Strauss (2010) vier Voraussetzungen<sup>762</sup> erfüllt sein: „Erstens muss die Theorie auf den Sachbereich **passen**, in dem sie benutzt werden soll. Zweitens muss sie für Laien, die in diesem Bereich tätig sind, ohne weiteres **verständlich** sein. Drittens muss sie so **allgemein** gehalten sein, dass

---

<sup>759</sup> Vgl. Legewie, H., Schervier-Legewie, B. (2004, Absatz 53f).

<sup>760</sup> Vgl. ebd., Absatz 58f.

<sup>761</sup> Vgl. ebd.

<sup>762</sup> Vgl. Glaser, B. G., Strauss, A. L. (2010, S.249ff).

sie nicht nur auf eine spezifische Situation, sondern auf eine Vielzahl unterschiedlicher Alltagssituationen, die im jeweiligen Anwendungsbereich vorkommen, zutrifft. Viertens muss sie dem Anwender eine partielle **Kontrolle** über Strukturen und Prozesse der alltäglichen Situationen ermöglichen, auch und gerade wenn diese sich mit der Zeit ändern.“<sup>763</sup>

- **Zur Eignung:** Die Theorie muss dem Sachbereich, auf den sie angewendet werden soll, angemessen sein. Das bedeutet, dass sie Konzepte und Hypothesen liefert, die passen. Die Grounded Theorie entsteht im vorliegenden Fall aus Alltagsrealitäten des Sachgebiets des Backsourcings und wird auf Basis der erhobenen Daten sorgfältig induziert. Für die vorliegende Arbeit wird die Eignung der Methode der Grounded Theory durch die hohe Alltagsnähe, das systematische und nachvollziehbare Vorgehen sowie durch eine notwendige Abstraktion zur Herstellung allgemeiner Anwendbarkeit sichergestellt.
- **Zum Verständnis:** Das Verständnis der Inhalte bzw. der Herleitung und Generierung von Theorie ist für den Leser eine unabdingbare Voraussetzung für die Anwendung. Es erhöht die Bereitschaft des Rezipienten, sich kritisch und konstruktiv mit den Ergebnissen zu beschäftigen sowie die Anwendbarkeit für die eigene Situation zu prüfen. Sofern der Leser selbst auf diesem oder einem ähnlichen Untersuchungsgebiet forscht, ermöglicht das Verständnis der Inhalte die Modifikation, Ergänzung oder Weiterentwicklung der Theorie. In der vorliegenden Arbeit werden die Vorgehensweise strukturiert dargestellt, Rückschlüsse erklärt und Interpretationen erläutert. Der Leser erlangt somit Verständnis über die Inhalte und wird in die Lage versetzt, die Ergebnisse zu nutzen.
- **Zur Allgemeingültigkeit:** Die Formulierung von Konzepten und Hypothesen auf einem allgemeinen Niveau stellt die ausreichende Flexibilität der Theorie sicher. Die Entscheidung des Grades der Allgemeingültigkeit ist hierbei eine Herausforderung und Gratwanderung: Der Forscher muss für die Anwendbarkeit der Theorie auf den gesamten Untersuchungsgegenstand Sorge tragen. Hierfür ist ein gewisser Grad der Abstraktion von Einzelfallbeispielen erforderlich. Der Forscher darf seine Theorie jedoch nicht so abstrakt anlegen, dass sie ihren sensibilisierenden Aspekt einbüßt. Gleichzeitig muss sie aber abstrakt genug formuliert sein, um ausreichend flexibel zu einem allgemeinen Leitfaden für multikonditionale, sich stets wandelnde

---

<sup>763</sup> Ebd., S.249, Hervorhebung v. Verfasser.

Alltagssituationen zu werden (siehe hierzu auch die allgemeinen Erläuterungen zum Universalitätsanspruch in Kapitel 7.1, Einleitung qualitative Analyseverfahren).<sup>764</sup>

- **Zur Kontrolle:** Die im Ergebnis einer Forschungsarbeit formulierte Theorie muss ihren Leser oder Anwender in die Lage versetzen, die eigene Alltagssituation besser kontrollieren zu können – erst mit dieser Voraussetzung erscheint die Anwendung lohnend und die Ergebnisse entfalten Wirksamkeit. Der Rezipient muss also befähigt werden, situative Realitäten zu erfassen und zu analysieren. So soll er bei der Anwendung der Theorie in die Lage versetzt werden, Entwicklungen besser verstehen und auf sie einwirken zu können. Auswirkungen von Rahmenbedingungen und Handlungen auf Situationen sollen zudem besser nachvollzogen und im eigenen Anwendungsfall eingeschätzt werden. Schließlich soll der Leser, der die theoretischen Inhalte auf die eigene Situation anwendet, ein Gefühl besserer Kontrollierbarkeit erlangen. Um diese Art von Kontrolle zu erlangen, muss die Theorie verständlich sowie Zusammenhänge nachvollziehbar sein. Die Lektüre der vorliegenden Arbeit soll dem Leser und Anwender auf diesem Sachgebiet ein gewisses Repertoire an Interaktionsmöglichkeiten aufzeigen, die dann in den Kontext der eigenen Situation gestellt werden können.

Die vorliegende Arbeit hat das Ziel der Generierung von Theorie auf Basis qualitativer Daten. Die Grounded Theory soll zur Ermittlung von Kategorien sowie der Sammlung von deren Eigenschaften angewendet werden – ihrem stärksten Anwendungsbereich.<sup>765</sup> Zwar wird die Theoriegenerierung durch laufende Plausibilitätsprüfungen im Rahmen der parallelen Datenanalyse und -erhebung begleitet; diese stellen jedoch keine bewusst durchgeführten vorläufigen Tests der Theorie dar. Vielmehr werden Kategorien im Rahmen der komparativen Analyse laufend verifiziert. In Abbildung 32 wird schematisch dargestellt, welche Vorgehensweise Glaser und Strauss (2010) je nach Zielsetzung der Forschungsarbeit empfehlen. Im vorliegenden Fall wird aufgrund des Wunsches der Theoriegenerierung sowie des Verzichts auf separate vorläufige Tests – ausgenommen der laufenden Verifizierung und/oder Modifikation von Kategorien während der komparativen Analyse – die Vorgehensweise in der oberen rechten Ecke der Matrix empfohlen: die Inspektion der erhobenen Daten zur Aufstellung von Hypothesen (hier: Kategorien) sowie die Anwendung der Methode des ständigen Vergleichens zur Generierung von Theorie (hier: komparative Analyse).

---

<sup>764</sup> Vgl. hierzu ebenso Zepke, G. (2016, S.93ff).

<sup>765</sup> Vgl. Lamp, J. W., Milton, S. K. (2007, S.2).

		Vorläufige Tests der Theorie	
		Ja	Nein
Theoriegenerierung	Ja	Kombination einer Inspektion, um Hypothesen zu gewinnen, Kodierung für Tests mit anschließender Datenanalyse; analytische Induktion	Inspektion, um Hypothesen zu gewinnen; Methode des ständigen Vergleichens
	Nein	Kodierung für Tests, danach Datenanalyse	Ethnografische Beschreibung

**Abbildung 32:** Die Verwendung der Ansätze qualitativer Analyse<sup>766</sup>

Die Grounded Theory wird Ertypischerweise auf Daten in Textform angewendet, die aus Interviews, Beobachtungen oder anderen Quellen entstanden sind.<sup>767</sup> Einige Forscher bemerken, dass ein möglicher Grund für eingeschränkte Tauglichkeit der generierten Theorie darin liege, dass lediglich eine Datenquelle genutzt wird.<sup>768</sup> So wird teilweise empfohlen, eine zweite zu verwenden, z. B. das Führen von Interviews sowie Datenerhebung durch Beobachtungen. Die Anwendung der Grounded Theory sei schließlich nicht auf eine wissenschaftliche Disziplin oder eine bestimmte Methode der Datenerhebung beschränkt.<sup>769</sup> Im Gegenteil: Im Rahmen des *theoretical samplings* können Daten unterschiedlicher Natur erhoben und ausgewertet werden.<sup>770</sup> So schreiben einige Autoren dem Forscher bei der Nutzung der Grounded Theory fast unbegrenzte Möglichkeiten der Datenerhebung zu: Beobachtungen, Interviews, historische Aufzeichnungen oder Umfragen. Unabhängig von den verwendeten Datenquellen wird die Theoriegenerierung in Form der Grounded Theory nicht nach der Anzahl der genutzten Fallbeispiele bewertet, sondern daran, wie der Zustand der theoretischen Sättigung mithilfe der verwendeten Fallbeispiele erreicht wird. Die Grounded Theory soll hier herangezogen werden, um die Perspektiven von Personen, die verschiedene Blickwinkel und Meinungen zu demselben

<sup>766</sup> Quelle: Entnommen aus Glaser, G. G., Strauss, A. L. (2010, S.119).

<sup>767</sup> Vgl. Lamp, J. W., Milton, S. K. (2007, S.2).

<sup>768</sup> Vgl. El Hussein, M., Hirst, S., Salyers, V., Osuji, J. (2014, S.6).

<sup>769</sup> Vgl. Lamp, J. W., Milton, S. K. (2007, S.2).

<sup>770</sup> Vgl. Urquhart, C., Fernández, W. (o. J., S.3).

untersuchten Phänomen haben, in einer Theorie zu vereinen.<sup>771</sup> Im vorliegenden Fall der qualitativen Datenerhebung durch Expertenbefragung ist demnach nicht ausschlaggebend, wie viele Interviews geführt werden, sondern vielmehr wann ein ausreichender Grad der theoretischen Sättigung erreicht ist, um die theoretischen Konstrukte vorerst abzuschließen.<sup>772</sup>

Schließlich wird die Grounded Theorie nicht nur in der Entwicklung selbst als Prozess verstanden, auch die nach Abschluss eines Forschungsprojekts entstandene datengestützte Theorie stellt kein perfektes Produkt dar. Vielmehr soll die entwickelte Theorie zur Diskussion und Weiterentwicklung genutzt werden. Im Kontext der vorliegenden Arbeit soll das Ergebnis als Einstieg in den Untersuchungsgegenstand des Backsourcings von Logistik dienen und erste theoretische Konzepte zur Verfügung stellen. Die durch Grounded Theory generierte Theorie soll ebenso als Prozess verstanden werden, der mit Abschluss der vorliegenden Forschung einen Meilenstein erreicht, an den mit weiteren Forschungsprojekten – ob qualitativ oder quantitativ – angeknüpft werden kann. Konkrete Ideen für mögliche Anschlussforschung werden in Kapitel 9.4 diskutiert.

### **Methodik der Grounded Theory und Anwendung im Kontext der vorliegenden Arbeit**

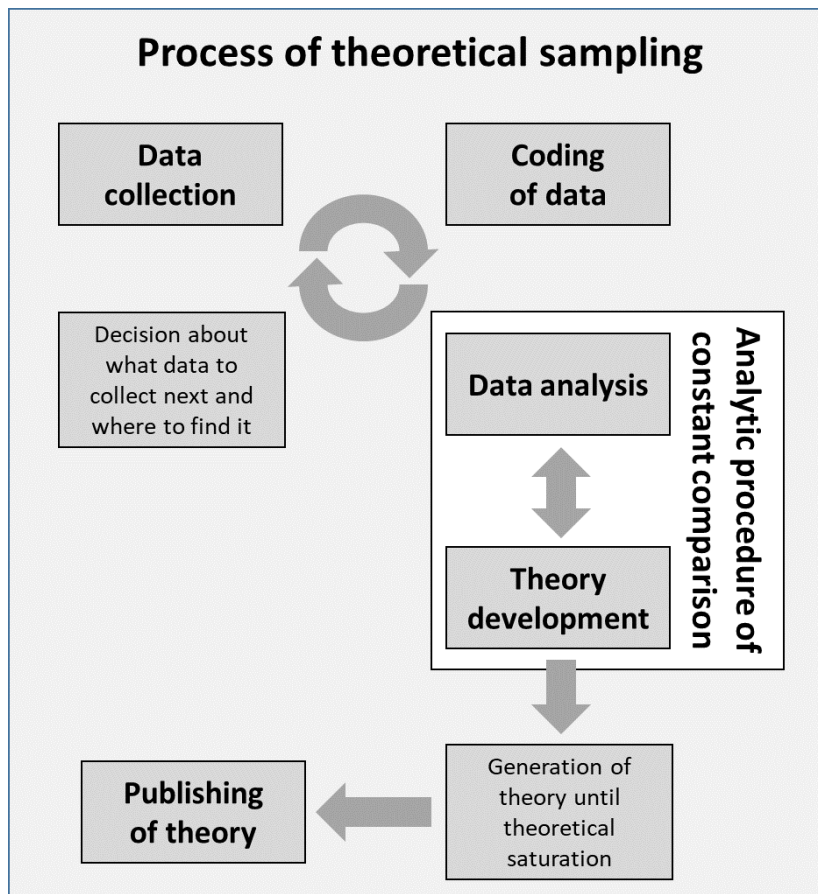
In den folgenden Absätzen soll das für die vorliegende Arbeit zugrunde gelegte Verständnis der Methodik der Grounded Theory erläutert und die darin enthaltenden simultanen Arbeitsschritte veranschaulicht werden.

In Abbildung 33 wird das in der dieser Forschung zugrunde gelegte Verständnis der Methodik veranschaulicht.

---

<sup>771</sup> Vgl. Lamp, J. W., Milton, S. K. (2007, S.2).

<sup>772</sup> Vgl. ebd. sowie Zepke, G. (2016, S.27).



**Abbildung 33:** Prozessdarstellung der Theoriegenerierung nach der Grounded Theory<sup>773</sup>

Die Kernoperationen der Grounded Theory stellen die theoretische Konzeptbildung (engl.: Theoretical Sampling) sowie die komparative Analyse (engl.: Comparative Analysis) dar, die im Wechselspiel miteinander angewendet werden. Beide Arbeitsschritte wurden bereits im Detail erläutert. Im Rahmen der vorliegenden Forschung werden im ersten Schritt die qualitativen Daten erhoben und kodiert. Es folgt die Phase der Analyse der kodierten Daten unter Anwendung der Methode der konstanten Vergleiche (siehe Abbildung 33). In diesem Schritt findet die Generierung von Theorie statt.<sup>774</sup> Die *Generierung von Theorie* wird in der vorliegenden Untersuchung als Erarbeitung von Thesen oder Propositionen im Rahmen eines definierten Anwendungsbereichs auf Basis erhobener Daten und unter Zuhilfenahme eines nachvollziehbaren Datenauswertungsprozesses verstanden. Neue werden mit anderen Eigenschaften einer Kategorie verglichen, um herauszufinden, ob sie in die

<sup>773</sup> Quelle: Eigene Darstellung. Die Darstellung wurde auf Englisch erstellt, um die im Zusammenhang mit der Grounded Theory exakten Begriffe und Schlagworte zu verwenden und inhaltliche Verzerrung aufgrund von Übersetzung zu vermeiden.

<sup>774</sup> Vgl. Urquhart, C., Fernández, W. (o. J., S.3).

Kategorie passen und diese erweitern. Ergänzt die neue Eigenschaft die untersuchte Kategorie, wird sie hinzugefügt. Passt sie inhaltlich in die Kategorie, bietet aber keinen Erkenntnisgewinn, wird sie verworfen. In diesem Schritt der komparativen Analyse können Kategorien modifiziert werden, sich aufteilen oder miteinander verschmelzen. Sind die kodierten Daten analysiert, wird als nächstes betrachtet, welche außerdem erhoben werden müssen und wo sie zu finden sind. Der in Abbildung 33 dargestellte Zirkel aus Datenerhebung, Kodierung und Analyse beginnt von Neuem.

Diese parallele Datenerhebung, -kodierung und -analyse sowie die daraus resultierende Generierung von Theorie werden bis zum Erreichen einer theoretischen Sättigung fortgeführt – dem Punkt, an dem eine inhaltlich fundierte Theorie entsteht. Dieser Prozess soll auch in der vorliegenden Arbeit Anwendung finden.

## 8 Qualitative empirische Untersuchung

In den ersten Kapiteln der vorliegenden Untersuchung wurden relevante begriffliche Grundlagen geschaffen (siehe Kapitel 1) sowie das beobachtete Phänomen (siehe Kapitel 3.1) und das Erkenntnisinteresse (siehe Kapitel 3.2) beschrieben. Nachfolgend wurde die Forschungsleitfrage aufgestellt (siehe Kapitel 4) und die Forschungsfelder (siehe Kapitel 6) wurden erläutert. Zu diesem Zweck wurde der Stand der Forschung analysiert und dokumentiert sowie der Forschungsbedarf definiert. Des Weiteren wurden in Kapitel 7 die theoretischen Grundlagen der vorliegenden Forschung geschaffen, wobei auf die Art der Forschung (Kapitel 7.1), Verfahren der Datenerhebung und -auswertung (Kapitel 7.2) sowie auf ausgewählte qualitative Forschungsmethoden (Kapitel 7.3) eingegangen wurde.

Im vorliegenden Abschnitt der Untersuchung folgt die qualitative empirische Untersuchung, wobei einleitend die ausgewählte Forschungsmethodik erläutert und der Interviewleitfaden erarbeitet wird. Außerdem wird die Vorgehensweise der Datenauswertung vorgestellt, um schließlich die Inhalte der Befragungen deskriptiv zu erfassen und im nächsten Schritt explorativ zu diskutieren.

Das verwendete Forschungsdesign ist in Kapitel 5 beschrieben, wobei auf alle notwendigen Details von Erhebung bis Analyse der Daten eingegangen wurde.<sup>775</sup> Da die Teilaspekte des Forschungsdesigns zu Fragestellung, Forschungszielen, theoretischem Rahmen sowie die für die vorliegende Forschung zur Verfügung stehenden Ressourcen bereits erläutert wurden und in Kapitel 8.1 das Sampling im Sinne der Zielgruppendefinition für die nachfolgende Befragung beschrieben wird, soll nun die **Forschungsmethodik zusammengefasst** werden.

Wie bereits erläutert, bezieht sich die **qualitative Forschung** auf ein praktisches oder erfahrungsbezogenes Wissen einer Person in einem Inhaltsbereich, der für den Forscher von besonderem Interesse ist.<sup>776</sup> So soll im Fall dieser Untersuchung das Praxiswissen von Experten im Bereich des Backsourcings von Logistik erhoben, zusammengetragen und ausgewertet werden – die qualitative Vorgehensweise erscheint dem vorliegenden Untersuchungsgegenstand angemessen (siehe auch Kapitel 7.1). In Kapitel 7.2.1 wurden die theoretischen Besonderheiten und Rahmenbedingungen verschiedener Methoden zur Datenerhebung zusammengetragen. In der aktuellen Forschung werden die benötigten

---

<sup>775</sup> Vgl. auch Ragin, C. C. (1994, S.191).

<sup>776</sup> Vgl. Cropley, A. J. (2005, S.89).



Daten im Rahmen von **Einzelinterviews mit ausgewählten Experten durch teilstrukturierte Befragung** erhoben. Sofern möglich, sollen die geführten Interviews aufgezeichnet werden, um sie im Rahmen der nachfolgenden Datenauswertung mit einer selektiven Methode transkribieren (siehe Kapitel 7.2.2) zu können. Das Datenmaterial soll nachfolgend nach dem eklektischen Ansatz, der die Methoden des strukturierenden sowie des interpretativen Ansatzes vereint, **kodiert und strukturiert** werden.

Schließlich soll es zum einen zu einer **deskriptiven Rekonstruktion der betrachteten Praxisfälle** kommen, zum anderen jedoch auch eine **mögliche Verallgemeinerung von Ergebnissen durch Interpretation** geprüft werden. Zu diesem Zweck werden Gemeinsamkeiten und Unterschiede herausgearbeitet. Die Methodik dieser qualitativen Forschung folgt einer offenen Herangehensweise, die Vorwissen berücksichtigt und zugleich neue Aspekte mitsamt ihren Auswirkungen auf das Forschungsdesign zulässt.<sup>777</sup> Das Vorgehen erfolgt induktiv – d. h. Ableitung des Allgemeinen aus dem Besonderen – und zielt auf die Generierung von Theorie nach dem Verständnis des **Herausarbeitens von Propositionen**.

Im folgenden Kapitel 8.1 wird die Zielgruppe für die Expertenbefragung definiert. Zu diesem Zweck wurde im Rahmen der vorliegenden Forschungsarbeit eine Stakeholderanalyse durchgeführt (siehe Abbildung 34 und Abbildung 35). Nachfolgend wird der teilstrukturierte Leitfaden der Interviewbefragung entwickelt (siehe Kapitel 8.2) und das detaillierte Vorgehen zur Datenauswertung festgelegt (siehe Kapitel 8.3). Schließlich werden die Ergebnisse der Einzelbefragungen in Kapitel 8.4 deskriptiv wiedergegeben, um sie schließlich in Kapitel 8.5 im Hinblick auf Gemeinsamkeiten und Unterschiede sowie verallgemeinerbare Ableitungen und mögliche Propositionen zu diskutieren.

## 8.1 Definition der Zielgruppe

Bei der qualitativen Forschung bezieht sich die Untersuchung nicht auf eine eindeutig definierte, von den Probanden repräsentierte Grundgesamtheit, sondern auf spezielle Fälle, deren Akteure mit dem Untersuchungsgegenstand vertraut sind, die über für die Untersuchung relevante Informationen verfügen und somit in der Lage sind, neue inhaltliche Konzepte zu ermöglichen.<sup>778</sup> Die Frage bei der Auswahl der Zielgruppe lautet demnach nicht ‚Welche und wie viele Probanden benötige ich, um eine für meine Grundgesamtheit

---

<sup>777</sup> Vgl. Zepke, G. (2016, S.9).

<sup>778</sup> Vgl. Cropley, A. J. (2005, S.81 und S.139).

repräsentative Stichprobe zu bilden?‘, sondern vielmehr „Welche Personen verfügen über **spezifisches Fachwissen über den Untersuchungsgegenstand?**“.<sup>779</sup>

„Qualitative Forschung hat den Anspruch, Lebenswelten ‚von innen heraus‘ aus Sicht der handelnden Menschen zu beschreiben.“<sup>780</sup> Sie zeichnet sich durch eine starke Orientierung am Alltagsgeschehen sowie am Alltagswissen der betroffenen Personen aus.<sup>781</sup> So soll auch in der vorliegenden Arbeit im Rahmen der Datenerhebung der Erfahrungsschatz von Praktikern genutzt werden, die bereits bei einem Backsourcingprojekt für Logistik mitgewirkt haben. „Klassische qualitative Untersuchungen haben das Besondere zum Thema.“<sup>782</sup> Daher liegt der erste Schritt der Fallauswahl bereits in der Entdeckung einer Besonderheit. In diesem Fall wurde beobachtet, dass Unternehmen Entscheidungen zum Wechsel der Sourcingstrategie vom Outsourcing zum Backsourcing treffen (siehe Beschreibung des Phänomens in Kapitel 3.1). Anhand der vorliegenden Beispiele wurde eine erste Recherche durchgeführt, die zur zentralen Fragestellung dieser Arbeit führt: Warum und wie gestalten Unternehmen Backsourcing von Logistik? Anhand einer Dokumentenanalyse (siehe auch Kapitel 7.2.1) sowie in Abstimmung mit Wissenschaftlern und Praktikern wurden die Forschungslücken erkannt, beschrieben und formuliert (siehe Kapitel 4). Die Besonderheiten der Einzelfälle sollen im Rahmen der vorliegenden Untersuchung Erkenntnis im Bereich der Forschungslücken bringen. Unternehmen, die genauer betrachtet werden, müssen im Folgenden zwei Kriterien erfüllen: „(1) the organization has previously outsourced its [...] activities, and (2) the organization has since backsources its [...] activities. Backsourcing can range from bringing a single [...] service [...] back into the organization to a large-scale complete back sourcing where an organization rebuilds the entire [...] department.“<sup>783</sup> Nicht nur soll also ein Unternehmen, das in der vorliegenden Arbeit betrachtet wird, zuvor ein Outsourcingmodell gewählt haben, ebenfalls soll es bereits Erfahrungen mit partiellem oder vollständigem Backsourcing haben. In Ergänzung hierzu kann ebenso ein Unternehmen betrachtet werden, das sich noch im Prozess des Backsourcings befindet, jedoch die Entscheidung zur Wiedereingliederung von Logistikfunktionen bereits getroffen hat.

In der vorliegenden Arbeit sollen also weitere besondere Einzelfälle gefunden werden, die dasselbe Phänomen – i. e. das Backsourcing von Logistik – zeigen. So bieten einige

---

<sup>779</sup> Vgl. auch Liebhold, R., Trinczek, R. (2009, S.34).

<sup>780</sup> Flick, U., von Kardoff, E., Steinke, I. (2003, S.14).

<sup>781</sup> Vgl. ebd., S.23.

<sup>782</sup> Merkens, H. (2003, S.287).

<sup>783</sup> Wong, S. F. (2006, S.594).

informationsreiche Fälle bereits erste Anhaltspunkte<sup>784</sup> zu beteiligten Akteuren in Unternehmen.

Aufgrund der Heterogenität der Anwendungsfälle, der unterschiedlichen Branchen und der Vielseitigkeit der Themen bzw. der vom Backsourcing betroffenen Logistikfunktionen lässt sich die Zielgruppe zur Befragung im vorliegenden Fall nicht durch Branchenzugehörigkeit, sondern eher über ihre Funktion im Unternehmen sowie vorhandenes Fachwissen für den Untersuchungsgegenstand eingrenzen.

Im Allgemeinen spielen bei der Definition der Zielgruppe für die Datenerhebung neben den Aspekten zum gewünschten Erkenntnisgewinn noch weitere Faktoren eine Rolle. So sollte berücksichtigt werden, dass einige Themen, beispielsweise aufgrund ihrer politischen Brisanz oder gesellschaftlicher Tabus, nur schwierig im direkten Austausch mit Befragten zu erheben sind (aktuelle Beispiele hierfür könnten sein: Missbrauch in der katholischen Kirche oder Rechtsextremismus unter Polizeibeamten).<sup>785</sup> Im Rahmen der vorliegenden Arbeit kann dieser Aspekt vernachlässigt werden. Es wird davon ausgegangen, dass die befragte Zielgruppe **Offenheit** gegenüber dem Untersuchungsgegenstand zulässt und Gespräche im Vertrauen sowie unter zugesicherter **Anonymität** stattfinden. Darüber hinaus spielt bei der Definition der Zielgruppe die **Zugänglichkeit** der zu befragenden Personen eine wesentliche Rolle.<sup>786</sup> Sofern Daten erhoben werden sollen, muss es dem Forscher mit angemessenem Aufwand und im Rahmen seiner zur Verfügung stehenden Ressourcen möglich sein, Zugang zu diesen zu erlangen. Es muss demnach hinterfragt werden, ob und in welcher Form Kontakt zur definierten Zielgruppe aufgenommen werden kann.<sup>787</sup> Ebenso sollte vorab untersucht werden, ob die ausgewählte Zielgruppe über eine ausreichende Gesprächsbereitschaft zur Datenerhebung verfügt und die Befragung in der geplanten Form zumutbar erscheint. Im vorliegenden Fall werden die größten Herausforderungen in der Identifikation der relevanten Unternehmen und Personen sowie der Kontaktaufnahme mit den richtigen Ansprechpartnern in Organisationen gesehen. Sofern der Kontakt zu einer für die Datenerhebung infrage kommenden Person aufgebaut werden kann, wird davon ausgegangen, dass durch die persönliche Kommunikation, die objektive Erläuterung des Forschungsvorhabens sowie die Zusicherung von Anonymität eine Gesprächsbereitschaft aufgebaut werden kann.<sup>788</sup>

---

<sup>784</sup> Vgl. Steinke, I. (2003, S.328).

<sup>785</sup> Vgl. auch Zepke, G. (2016, S.33).

<sup>786</sup> Vgl. Merckens, H. (2003, S.288).

<sup>787</sup> Vgl. Zepke, G. (2016, S.32f).

<sup>788</sup> Die Zusicherung von Anonymität des Interviewpartners kann die Offenheit des Gesprächs und die Bereitstellung von Informationen zwar verbessern, jedoch kann diese Problematik nie vollständig vermieden werden, vgl. hierzu Seuring, S. (2008, S.135).

Die benötigte **Stichprobengröße** hängt von unterschiedlichen Faktoren ab. So ist zum einen ausschlaggebend, wie viele Personen schätzungsweise über spezifisches Wissen zum Untersuchungsgegenstand verfügen.<sup>789</sup> Gleichzeitig spielen die Intensität der Befragung sowie die Menge an Informationen, die in einer Datenerhebung generiert werden, eine Rolle. So hält Cropley (2005) ein umgekehrtes Verhältnis zwischen Befragungsintensität bzw. Ergiebigkeit der Gespräche und der erforderlichen Anzahl an Interviews für denkbar. Wird beispielsweise ein Interview über 50 Stunden geführt, das hinsichtlich der enthaltenen Informationen bereits für den Forschungsgegenstand ausreichend erscheint, könnte auf weitere Datenerhebungen verzichtet werden. So wird die Faustregel formuliert: „Je oberflächlicher bzw. kürzer das Gespräch, desto mehr Teilnehmer.“<sup>790</sup> Wie viele Fälle letztlich betrachtet werden sollen, ist bei der Durchführung der qualitativen Forschung demnach nicht final zu beantworten und bleibt bis zu einem gewissen Grad eine Ermessensfrage.<sup>791</sup> Zum einen können Zeit- oder Personalressourcen einen Rahmen schaffen, zum anderen kann es externe Vorgaben hierzu geben, beispielsweise seitens einer Forschungseinrichtung oder eines Auftraggebers.

Im Zuge der vorliegenden Arbeit wird versucht im **Forschungsprozess mit parallelisierter Datenerhebung und -analyse einen zufriedenstellenden Grad an theoretischer Sättigung zu erlangen** – bis zum Erreichen dieses Status müssen weitere Fälle untersucht werden (siehe hierzu auch Kapitel 7.3.2). Diese Vorgehensweise basiert auf der Methodik des theoretischen Samplings, bei der schrittweise Entscheidungen über die Auswahl und Zusammenstellung des empirischen Materials im Laufe der Datenerhebung getroffen werden.<sup>792</sup> Es geht im vorliegenden Fall also nicht darum, Repräsentativität herzustellen, sondern vielmehr darum, ausreichend viele Praxisbeispiele mit hohem Neuigkeitswert zu betrachten. Wurden genügend Perspektiven herangezogen, werden weitere Fallbeispiele keinen Neuwert mehr bringen oder lediglich zu marginalen Änderungen der Ergebnisse führen. In diesem Fall entscheidet sich der Forscher dafür, die kompilierten Daten als hinreichend gesättigt anzusehen, die Datenerhebung zu beenden und seine Theorie abzufassen.

Ein praktisches Hilfsmittel zur Entscheidung, welche Zielgruppen im Rahmen einer Untersuchung mehrwertbringend betrachtet werden sollten, ist die **Stakeholderanalyse**.<sup>793</sup> Bei diesem Instrument wird der Untersuchungsgegenstand mittig notiert und umliegend

---

<sup>789</sup> Vgl. Cropley, A. J. (2005, S.82).

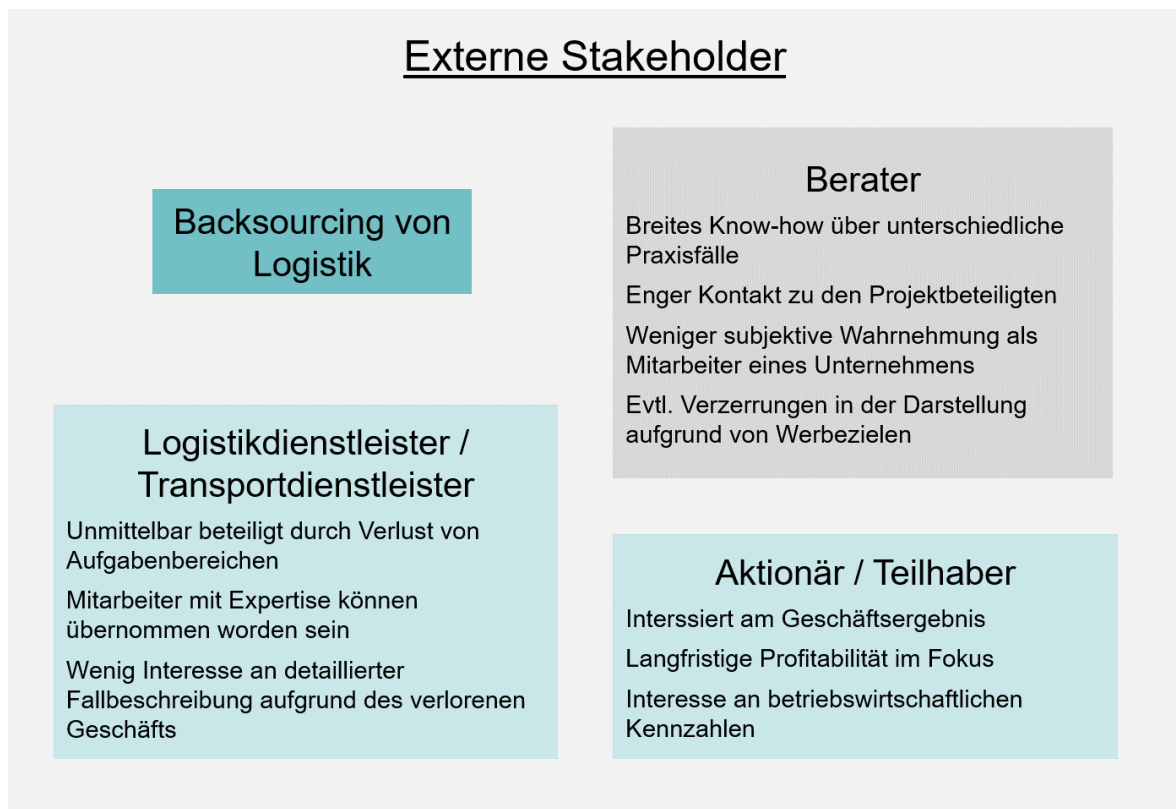
<sup>790</sup> Ebd.

<sup>791</sup> Vgl. auch Zepke, G. (2016, S.31f).

<sup>792</sup> Vgl. Zepke, G. (2016, S.34).

<sup>793</sup> Vgl. ebd., S.36.

davon betroffene Personen oder Personengruppen aufgelistet. Im weiteren Verlauf der Analyse können Stakeholder darüber hinaus zu Gruppen zusammengefasst werden. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wurde eine solche Stakeholderanalyse durchgeführt (siehe Abbildung 34 und Abbildung 35). Diese soll zum einen die in der folgenden Forschung zu betrachtende Zielgruppe näher definieren, zum anderen jedoch auch Antworten auf die in Kapitel 6.2.2 formulierten Forschungslücken und -fragen liefern. Über die oben genannten Inhalte hinaus wurde die Analyse um eine Kurzbeschreibung des Involvements der Stakeholder im Rahmen des Untersuchungsthemas, i. e. Backsourcing von Logistik, erweitert. Dies soll die spätere Selektion der relevanten Stakeholder für die vorliegende Untersuchung erleichtern.



**Abbildung 34:** Externe Stakeholder im Bereich Backsourcing von Logistik<sup>794</sup>

Aufgrund einer besseren Übersichtlichkeit wird die Stakeholderanalyse in zwei Bereiche unterteilt, auf die im Folgenden näher eingegangen wird. Der erste betrachtet die externen

<sup>794</sup> Quelle: Eigene Darstellung.

Stakeholder, also jene Einflussnehmer oder Betroffene eines Backsourcings von Logistik, die keine direkte Funktion im betroffenen Unternehmen einnehmen.

- **Logistikdienstleister/Transportdienstleister:** Im Rahmen eines Outsourcings von Logistik werden externe Dienstleister eingebunden, um Funktionen der Logistik zu erfüllen. Je nach Umfang des Outsourcings kann es sich hierbei zum Beispiel um Transportdienstleistungen, aber auch um umfangreichere Logistikoperationen oder wertschöpfende Prozesse handeln. Die Stakeholder Logistik- und Transportdienstleister wurden in diesem Fall zusammengefasst. Werden Funktionen der Logistik im Rahmen eines Backsourcingprojekts wieder in das eigene Unternehmen eingegliedert, geht dieses Vorhaben mit einem Verlust von Aufgaben und Kompetenz beim Dienstleister einher, der diese Funktionen im Rahmen des Outsourcings erfüllt hat. Sofern Mitarbeiter besondere Expertise aufweisen, können diese ins Unternehmen übernommen werden. Aufgrund der Verringerung eigener Aufgaben, des Verlusts von Geschäft sowie gegebenenfalls verlorener Mitarbeiter ist davon auszugehen, dass Logistik- und Transportdienstleister ein geringes Interesse haben, im Rahmen der vorliegenden Arbeit Auskunft über das Backsourcingprojekt zu geben.<sup>795</sup>
- **Aktionär/Teilhaber:** Sofern im Kontext eines Unternehmens zutreffend, haben externe Teilhaber oder Aktionäre keinen direkten Einfluss auf die Organisation. Allerdings besteht bei diesen Stakeholdern ein hohes Interesse am betriebswirtschaftlichen Geschäftsergebnis sowie an einer langfristigen Profitabilität des Unternehmens. Da sie in der Regel lediglich informiert, jedoch nicht detailliert in einzelne Unternehmensentscheidungen oder Projekte involviert werden, werden sie im Verlauf der weiteren Untersuchung ebenfalls außer Acht gelassen.
- **Berater:** In einigen Fällen ziehen Organisationen die Hilfe externer Unternehmensberater hinzu. Dies kann in unterschiedlichen Phasen des Projekts erfolgen: von der Erstellung von Szenarien im Vorfeld einer Sourcingentscheidung über die Ausarbeitung eines konkreten Projektplans bis hin zum Mitwirken im Rahmen eines Umsetzungsprojekts. Sofern Unternehmensberater bereits an mehreren Projekten zum Backsourcing teilgenommen haben, wird unterstellt, dass sie über ein breites Know-how im untersuchten Anwendungsfall verfügen. Aufgrund des engen Kontakts zu den Hauptprojektbeteiligten in Unternehmen wird davon ausgegangen,

---

<sup>795</sup> Diese im Vorfeld aufgestellte Vermutung hat sich im Lauf des Forschungsvorhabens bestätigt. Zwar wurde das persönliche Gespräch mit ausgewählten Logistikdienstleistern gesucht, diese informellen Gespräche sind in der Regel aber kurz verlaufen; auf die Fragestellungen der vorliegenden Arbeit wurde nicht eingegangen.

dass diese Zielgruppe ebenfalls über Entscheidungsstrukturen sowie Vorgehensweisen und Herausforderungen bei der Reorganisation im betrieblichen Umfeld gut informiert ist. Dennoch wird unterstellt, dass ein externer Berater aufgrund der fehlenden direkten Firmenzugehörigkeit einen gewissen Grad an Neutralität und Objektivität behält. Aus diesem Grund stellen sie **im Rahmen eines Backsourcing-projekts eine relevante Zielgruppe** für die Datenerhebung der vorliegenden Arbeit dar. Bei der Befragung muss jedoch darauf geachtet werden, eine objektive Schilderung der Geschehnisse zu dokumentieren und gegebenenfalls beschönigende Aspekte zu Werbezwecken für die eigene Beraterleistung herauszufiltern.

Als externe Stakeholder werden die Berater als relevante Zielgruppe im Rahmen der Datenerhebung zur vorliegenden Untersuchung aufgenommen.



**Abbildung 35:** Interne Stakeholder im Bereich Backsourcing von Logistik<sup>796</sup>

<sup>796</sup> Quelle: Eigene Darstellung.

Die internen Stakeholder erscheinen vielfältiger als die externen (siehe Abbildung 35). Im Folgenden soll kurz auf die einzelnen Personengruppen und ihre Eigenschaften im Rahmen eines Backsourcingprojekts eingegangen werden.

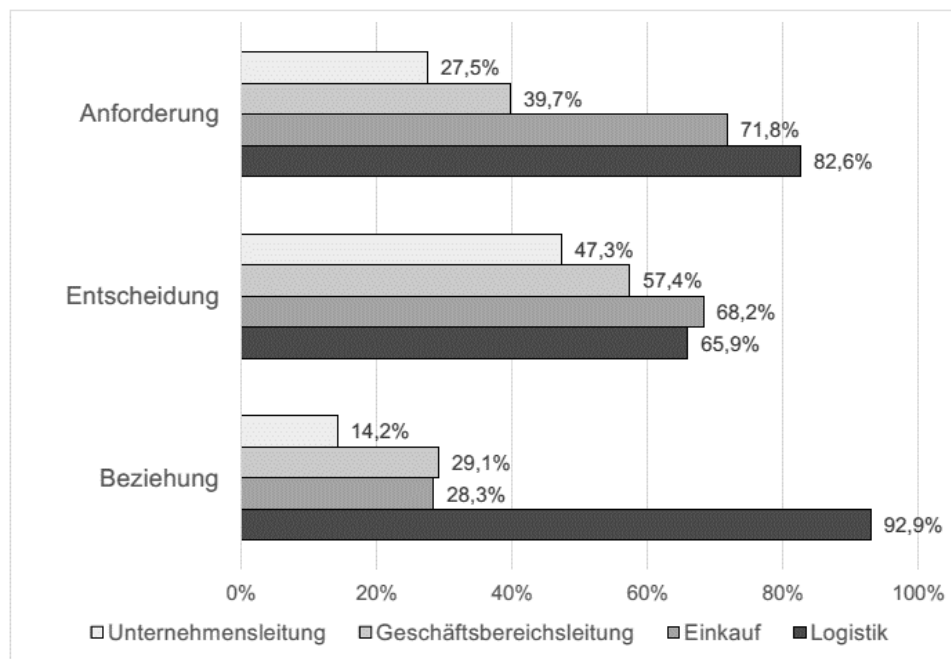
- **Vertrieb/Account-Management:** Mitarbeiter in Vertrieb und Account-Management zeichnen sich im Unternehmen durch regelmäßigen Kontakt zu Kunden und Interessenten aus. Sie besprechen in der Regel Details zur Leistungserfüllung sowie der Zufriedenheit der Kunden mit den Leistungen des Unternehmens. In dieser Rolle erhalten sie oft direktes Feedback zur Qualität der Leistungserfüllung sowie konkrete Rückmeldung zu Verbesserungspotenzialen. Mitarbeiter in Vertrieb und Account-Management nehmen in der Regel keine Entscheiderrolle in Bezug auf die Umsetzung eines Backsourcingprojekts ein. Allerdings können sie bei (wiederholt) negativem Kundenfeedback Initiator eines Evaluationsprozesses zur Verbesserung der Situation sein. Aufgrund ihrer geringen Einbindung in die Entscheidungsfindung und Umsetzung eines Backsourcingprojekts werden Mitarbeiter in Vertrieb und Account-Management im Folgenden nicht als relevante Zielgruppe zur Datenerhebung gesehen.
- **Personalabteilung:** Für die Personalabteilung eines Unternehmens steht die Mitarbeiterkraft im Fokus der Betrachtung. So wird sie zwar nicht direkt in die Entscheidungsfindung involviert, behält auf der anderen Seite jedoch Mitspracherecht bei der Kalkulation des benötigten Headcounts sowie bei der Sicherstellung ausreichender Arbeitsressourcen für die gewählte Lösung. Der Einbezug in ein Umsetzungsprojekt fokussiert die Bereiche der Personalbeschaffung sowie des erfolgreichen Onboardings und Trainings im Rahmen der ausgewählten Sourcingstrategie. Fachlich im Bereich der Logistik weist die Personalabteilung wenig Know-how auf. Aus diesem Grund wird diese Zielgruppe für die Datenerhebung der vorliegenden Untersuchung nicht weiter betrachtet.
- **IT-Abteilung:** Im Rahmen der Evaluation von Szenarien und der Planung einer Projektumsetzung wird die IT-Abteilung eines Unternehmens in der Regel eng eingebunden. Physische Prozessabläufe müssen in unterschiedlichen IT-Systemen abgebildet werden, um einen reibungslosen Betrieb zu gewährleisten. So verfügt die IT-Abteilung in der Regel über detailliertes Prozesswissen im Bereich des Projektumfelds. Sie ist verantwortlich für die initiale Einrichtung der IT-Systeme und die Wartung der Systeme im laufenden Betrieb. Hinsichtlich Entscheidungsfindung für oder gegen ein bestimmtes Sourcingsszenario wird in der vorliegenden Arbeit angenommen, dass die IT-Abteilung zwar eine wesentliche Empfehlerrolle spielt,



jedoch keine Entscheidungsgewalt hat. Da darüber hinaus der Fokus dieser Untersuchung nicht auf der detaillierten Analyse der IT-Prozesse liegt, wird diese Zielgruppe im Folgenden ebenfalls nicht als relevant für die Datenerhebung eingestuft.

- **Projektleiter:** Der Projektleiter kann bereits im Vorfeld der Entscheidung eingebunden oder erst nach einem Entschluss für ein Sourcingsszenario ernannt werden. In beiden Fällen wird davon ausgegangen, dass der Projektleiter eines Backsourcingprojekts nicht nur über umfassendes Know-how im betrachteten Umfeld verfügt, sondern in der Regel auch über den Hergang der Entscheidungsfindung sowie eine vorherige Umsetzung, hier Outsourcing, informiert ist. Darüber hinaus ist er stark in die Projektrealisierung eingebunden und kann Auskunft über Erfolge, Herausforderungen und Lessons Learned geben. Der Projektleiter stellt im Rahmen der vorliegenden Untersuchung eine **relevante Zielgruppe für die Datenerhebung** dar.
- **Logistikmitarbeiter:** Mitarbeiter in der operativen Logistik sind in der Regel in bestimmte Logistikabläufe vor und nach der Projektumsetzung eingebunden. Darüber hinaus können sie im Rahmen eines Backsourcingprojekts Aufgabenpakete bearbeiten, ihr Tätigkeitsfeld erweitern und Know-how aufbauen. Auf Entscheidungen im Vorfeld oder während des Projekts haben Logistikmitarbeiter lediglich indirekten Einfluss, indem sie Themen über ihre Führungskräfte adressieren. Zwar können sie unterschiedlich intensiv in eine Projektumsetzung eingebunden werden, jedoch wird unterstellt, dass ihr Know-how sich im Projekt auf bestimmte Bereiche fokussiert. Aus diesem Grund wird diese Zielgruppe im Rahmen der Datenerhebung für die vorliegende Arbeit nicht betrachtet.
- **Betriebsrat:** Der Betriebsrat muss – sofern vorhanden – über tiefgreifende Veränderungen im Unternehmen informiert werden und kann das Recht zum Einspruch beziehungsweise zur Mitsprache im Rahmen von Entscheidungen haben. Der Fokus des Betriebsrats liegt auf der Zukunftsfähigkeit des Unternehmens, um das Wohl der Mitarbeiter sicherzustellen. Insbesondere vor diesem Hintergrund wird er bei personellen Änderungen eng einbezogen. Aufgrund des speziellen Fokus des Betriebsrats wird diese Zielgruppe für die Datenerhebung der vorliegenden Arbeit als nicht relevant eingestuft.
- **Leiter Logistik/SCM:** Die Logistikleitung bzw. die des Bereichs Supply-Chain-Management (SCM) ist mitsamt den in diesem Bereich tätigen Mitarbeitern direkt von Backsourcingprojekten der Logistik betroffen. Ob Produktionslogistik,

Lagerung, Inbound- oder Outboundprozesse, Kommissionierung, Verpackung, Versand oder Transport – sofern diese Funktionen nach vorherigem Outsourcing wieder selbst erstellt werden sollen, sind sie mit hoher Wahrscheinlichkeit in der Abteilung für Logistik oder Supply-Chain-Management angesiedelt. Es wird angenommen, dass der Logistikleiter/Leiter im Supply-Chain-Management über detailliertes Wissen zur Leistungserstellung in den verschiedenen Logistikfunktionen verfügt und in Diskussionen zur Evaluation eines Wechsels der Sourcingstrategie eng eingebunden ist. Ebenso werden Vor- und Nachteile unterschiedlicher Szenarien verstanden und können im Kontext des Unternehmens bewertet werden. Darüber hinaus wird unterstellt, dass die Leitung des betroffenen Bereichs Entscheidungen herbeiführen, beeinflussen und – zumindest bis zu einem gewissen Grad – treffen kann. Reorganisationsprozesse in diesem Unternehmensbereich werden vom Logistikleiter geführt. Die Ergebnisse einer Untersuchung<sup>797</sup> von Large (2016) beschreiben die Bedeutung der Logistikabteilung in den unterschiedlichen Phasen der Beschaffung einer Logistikdienstleistung (siehe Abbildung 36).



**Abbildung 36:** Eingebundene Bereiche in Beschaffung von Logistikdienstleistungen<sup>798</sup>

<sup>797</sup> Im Rahmen der Datenerhebung wurden Verkäufer von logistischen Dienstleistungen im Januar 2016 via E-Mail und das Business-Netzwerk XING eingeladen an einer Befragung teilzunehmen. Die statistische Analyse wurde mit insgesamt 132 ausgefüllten Fragebögen durchgeführt.

<sup>798</sup> Quelle: Entnommen aus Large, R. (2016, S.8).

Hierbei wird die Rolle der Logistikabteilung in den Phasen der Anforderung, Entscheidung bei der und Beziehung nach der Beschaffung von Logistikdienstleistungen deutlich: In jeder dieser Phasen ist der Bereich der Logistik häufig oder fast immer involviert.<sup>799</sup> Des Weiteren wird die Häufigkeit der Kommunikation der Anbieter von Logistikleistungen mit bestimmten Funktionen im Unternehmen analysiert. Hierbei wird deutlich: „Die wichtigste Kontaktperson, der Logistikdienstleistungsanbieter ist der Logistikleiter. Etwa 90% der Befragten kommunizieren permanent oder zumindest häufig mit diesen.“<sup>800</sup> Im Fall der vorliegenden Untersuchung wird davon ausgegangen, dass diese Ergebnisse aus dem Bereich der Beschaffung von Logistikdienstleistungen – i. e. der Auslagerung/dem Outsourcing von Logistikfunktionen – ebenso auf die Wiedereingliederung – i. e. das Backsourcing von Logistik – übertragbar sind. Aus den genannten Gründen werden die Stakeholder Logistikleiter bzw. Leiter SCM als **relevante Zielgruppe für die Datenerhebung in der vorliegenden Untersuchung** eingestuft.

- **Vorstand/Geschäftsführung/-leitung:** Der Vorstand des Unternehmens bzw. die Geschäftsführung oder -leitung hat ein überwiegend betriebswirtschaftliches und zukunftsorientiertes Interesse. Diese Zielgruppe trifft Entscheidungen im Rahmen des gesamten Unternehmenskontextes, ist jedoch weniger in operative Prozesse eingebunden. Ebenso wird davon ausgegangen, dass auf dieser Ebene des Top-Managements unternehmensweite Strategien entwickelt<sup>801</sup> und Entscheidungen getroffen werden, die nachfolgend Veränderungsprozesse in den unterschiedlichen Abteilungen des Unternehmens auslösen können. Aufgrund der geringen Einbindung von Vorstand bzw. Geschäftsführung oder -leitung in die operativen Veränderungsprozesse sowie dessen bzw. deren geringeres Detailwissen über betroffene Prozesse wird diese Zielgruppe als nicht relevant für die Datenerhebung in der vorliegenden Untersuchung erachtet.
- **Einkauf/Finance/Controlling:** Die Gruppe des Einkaufs, Controlling und der Finanzabteilung nimmt eine wichtige Beraterfunktion für die Unternehmensführung bei der Beschaffung von Logistikleistungen ein. Hierbei ist die „[...] Beschaffung von Logistikdienstleistungen [...] mehr als lediglich die Beauftragung eines Logistikunternehmens. Der Begriff [...] sollte [...] im weiteren Sinne verstanden werden und

---

<sup>799</sup> Vgl. Large, R. (2016, S.8).

<sup>800</sup> Ebd., S.10.

<sup>801</sup> Vgl. hierzu auch Wong, S. F. (2006, S.593).

alle Handlungen umfassen, die in den einzelnen Phasen des Beschaffungsprozesses vollzogen werden. Neben der eigentlichen Beauftragung sind dies auch vorbereitende Tätigkeiten sowie Handlungen nach Vertragsabschluss.<sup>802</sup> Darüber hinaus werden unterschiedliche Szenarien aus der finanziellen Perspektive betrachtet und auf Basis von Unternehmenserfolg und betriebswirtschaftlichen Kennzahlen bewertet. Die Rolle des Einkaufs im Management von Lieferantenbeziehungen kann kontrovers diskutiert werden: Während die Einbindung des Einkaufs in den Phasen der Anbahnung und Entscheidung einer Zusammenarbeit noch intensiv erscheint, geht diese im laufenden Betrieb nach Vertragsabschluss zurück.<sup>803</sup> Large (2016) stellt weiterhin fest, dass „Einkaufsabteilungen nicht fähig, nicht berechtigt oder nicht gewillt sind, die Aufgabe des Managements der langfristigen Beziehung zu übernehmen“.<sup>804</sup> Diese Erkenntnis sei überraschend, da das langfristige Lieferantenmanagement doch eine zentrale Aufgabe des strategischen Beschaffungsmanagements darstelle.<sup>805</sup> Für die vorliegende Untersuchung lässt sich festhalten, dass in der Funktion des Einkaufs – ebenso in denen des Finance und Controllings – ein generelles Know-how über Vor- und Nachteile betrachteter Szenarien vorliegt. Inwiefern detailliertes Fachwissen über Prozesse sowie deren operative Umsetzung vorhanden ist, kann an dieser Stelle nicht bewertet werden. Aus diesem Grund **kann die Zielgruppe des Einkaufs, Controllings sowie der Finanzabteilung in die Datenerhebung aufgenommen werden.**

Letztlich muss nun entschieden werden, **wer** interviewt werden soll, um zu einem differenzierten Ergebnisbild zu gelangen.<sup>806</sup> Im vorliegenden Fall wurden unterschiedliche interne und externe Stakeholder betrachtet (siehe Abbildung 34 und Abbildung 35). Nach einer ersten Analyse dieser Stakeholder soll die Datenerhebung im Rahmen der vorliegenden Forschungsarbeit die **folgenden Zielgruppen** fokussieren: **Projektleiter eines Backsourcingprojekts** im Bereich der Logistik, die **Leitung der Logistikabteilung** bzw. des Supply-Chain-Managements sowie **externe Berater**, die in das Backsourcingprojekt eingebunden wurden. Allen Mitgliedern dieser Zielgruppe wird detailliertes Know-how über das Backsourcingprojekt sowie die damit einhergehenden Veränderungsprozesse im Unternehmen unterstellt. Hierbei nehmen Projekt- und Logistikleiter die interne

---

<sup>802</sup> Large, R. (2016, S.1).

<sup>803</sup> Vgl. ebd., S.7f.

<sup>804</sup> Ebd. S.8.

<sup>805</sup> Vgl. ebd. mit Verweis auf Large, R. (2013).

<sup>806</sup> Vgl. Zepke, G. (2016, S.32).

Perspektive als Unternehmensvertreter ein, während dem Berater eine externe, unternehmensunabhängige und teilweise objektivere Perspektive unterstellt wird.

Befragte Personen sollen **Expertise** im Bereich des Backsourcings von Logistik haben. Hierbei werden Experten teilweise beschrieben als „all jene Personen, die ein de[m] Forscher[...] nicht oder nur eingeschränkt zur Verfügung stehendes Praxis- und Kontextwissen haben“<sup>807</sup>. Der Befragte steht nicht als einzelnes Subjekt im Fokus, sondern als Experte für einen spezifischen Handlungsbereich.<sup>808</sup> Er wird nicht als Individuum in eine Untersuchung einbezogen, sondern aufgrund seiner Eigenschaft als Repräsentant einer bestimmten Gruppe von Personen mit Fachwissen. Die Aussagen einer Fachperson gewinnen an Relevanz aufgrund ihres Expertentums, nicht aber aufgrund persönlicher Äußerungen. In der vorliegenden Arbeit soll dieses weit gefasste Verständnis von Expertise konkretisiert werden: Experten im Bereich des Backsourcings von Logistik müssen konkrete Erfahrung in mindestens einem Backsourcingprojekt haben. Diese manifestiert sich in der Mitarbeit bei einem oder mehreren Backsourcingprojekten in einer in der Stakeholderanalyse (siehe Abbildung 34 und Abbildung 35) als für die Datenerhebung im Rahmen des vorliegenden Forschungsinteresses relevanten Rolle.

Sofern sich das Forschungsfeld auf einen abgegrenzten Bereich, beispielsweise einzelne Gruppen innerhalb einer Organisation, beschränkt, kann eine **Vollerhebung** erwogen werden.<sup>809</sup> Hierbei werden alle der Zielgruppe zugehörigen Mitglieder betrachtet. Aufgrund des breiten Forschungsgegenstands, der Vielzahl an zu berücksichtigenden Unternehmen sowie aufgrund nicht kommunizierter Fälle von Backsourcing ist eine Vollerhebung im Rahmen der vorliegenden Arbeit nicht möglich.

Nach erfolgreicher Datenerhebung wurden in der vorliegenden Arbeit unterschiedliche Personen aus der definierten Zielgruppe befragt. Ein Überblick über die im Rahmen der vorliegenden Forschungsarbeit geführten Interviews befindet sich in Tabelle 2.

Im folgenden Kapitel wird das Vorgehen zur Datenerhebung ausgeführt, wobei zunächst auf allgemeine Aspekte zur Erstellung des Interviewleitfadens eingegangen, bevor dieser für den vorliegenden Anwendungsfall entwickelt und final vorgestellt wird.

---

<sup>807</sup> Ebd., S.89.

<sup>808</sup> Vgl. Lamnek, S. (2002, S.176).

<sup>809</sup> Vgl. Zepke, G. (2016, S.33).

## 8.2 Beschreibung des Vorgehens zur Datenerhebung

Im vorliegenden Abschnitt der Forschungsarbeit werden Hintergründe zur Erstellung des Interviewleitfadens erläutert, dieser erarbeitet sowie die finale Version vorgestellt.

### 8.2.1 Allgemeine Aspekte zur Erstellung des Interviewleitfadens

In den ersten Kapiteln der Untersuchung wurde bereits ein theoretisches Grundverständnis über den Untersuchungsgegenstand erlangt. Hieraus entwickelten sich ein thematischer Schwerpunkt sowie die Problemzentrierung der Forschungsarbeit, anhand der ein Phänomen beschrieben (siehe Kapitel 3.1), das Erkenntnisinteresse abgeleitet (siehe Kapitel 3.2) und ein Leitfaden für die Befragung von Experten erarbeitet wurde.<sup>810</sup> „Beim problemzentrierten Interview verbindet sich ein Leitfaden, dessen Struktur vorher vom Forscher ausgearbeitet worden ist und der zur thematischen Orientierung während des Interviews dient, mit den frei erzählenden Sequenzen des Befragten.“<sup>811</sup> In dieser Form eignet sich ein teilstrukturiertes Interview, um Expertenwissen zum einen als Bestandteil einer freien Erzählung, zum anderen jedoch ebenso in Form strukturierter thematischer Fragetechnik zu erheben. Wie bereits in Kapitel 7.2.1 detailliert erläutert, kommt in der Forschungspraxis häufig eine Kombination aus offener, narrativer Fragetechnik und strukturierten Ansätzen zur Anwendung – das **teilstrukturierte Interview**.<sup>812</sup> Auf Basis der in Kapitel 6 erarbeiteten Forschungsfelder und -fragen sowie der theoretischen Grundlagen sollen Themenblöcke erarbeitet und konkrete Fragestellungen abgeleitet werden, wobei auf der einen Seite alle im Leitfaden enthaltenen Themen angesprochen werden sollen, andererseits Offenheit für bislang unberücksichtigte Aspekte herrschen soll. Das Interview soll ohne Verzerrungen durch Vorannahmen des Forschers geführt werden – so soll auch das Vorwissen des Forschers zur Strukturierung und thematischen Lenkung der Befragung dienen, jedoch nicht die Ergebnisse der Datenerhebung beeinflussen.<sup>813</sup> Der teilstrukturierte Leitfaden wird mit dem Ziel entwickelt, eine inhaltliche Struktur zur Verfügung zu stellen und gleichzeitig flexibel Erkenntnisgewinn über die abgebildeten Fragen hinaus zuzulassen. Teilstrukturierte oder halbstandardisierte Interviews kommen in der Forschung zur Rekonstruktion subjektiver Realitäten der befragten Individuen zum

---

<sup>810</sup> Dieses Vorgehen beschreibt Lamnek, S. (2002, S.177) als problemzentriertes Interview, das in seinem Beispiel ausschließlich narrativ durchgeführt wird. Im vorliegenden Fall werden der narrativen, offenen Fragetechnik Komponenten der strukturierten, thematischen Befragung hinzugefügt, die sich am Erkenntnisinteresse orientiert.

<sup>811</sup> Lamnek, S. (2002, S.177).

<sup>812</sup> Vgl. Zepke, G. (2016, S.41).

<sup>813</sup> Vgl. auch Lamnek, S. (2002, S.177).

Einsatz.<sup>814</sup> Ebenso soll das erste Ziel der Befragung darin bestehen, den Backsourcingfall des betrachteten Unternehmens zu verstehen und zu beschreiben. Das Interview soll zu diesem Zweck inhaltlich geleitet werden, um **alle relevanten Aspekte abzufragen**. Gleichzeitig soll der **Interviewte zum freien Erzählen angeregt werden**, um auch unvorhergesehene Aspekte aufnehmen zu können. Nach Küsters (2009) eignen sich solche freien, narrativen Elemente in der Befragung besonders gut, um Prozesse und Organisationsveränderungen zu erheben.<sup>815</sup>

Bei der Leitfadenerstellung zum teilstrukturierten Interview besteht ein sinnvolles Vorgehen darin, basierend auf den Forschungsfragen mögliche Fragen von Interesse zu entwickeln.<sup>816</sup> Sobald die entstandenen Fragen **alle relevanten Themenbereiche abdecken**, werden entsprechend der Forschungsfelder oder aufgrund chronologischer Logik im Interview **Themenblöcke zusammengefasst**. Es ist außerdem darauf zu achten, dass die formulierten Fragen auf der einen Seite das behandelte Thema klar zum Ausdruck bringen und auf der anderen Seite Offenheit für die Antwort des Befragten signalisieren. Bei einer (teilweise) offenen Interviewführung kann es darüber hinaus sinnvoll und wichtig sein, **spontane Rückfragen** zu stellen.<sup>817</sup> Derartige Nachfragen können aus der Situation heraus entstehen oder vorab bereits teilweise vorbereitet werden, z. B. falls bestimmte Themenblöcke nicht bearbeitet wurden. Fragen sollten im vorliegenden Kontext gestellt werden und lediglich einen knappen Exkurs zur Klärung der offenen Aspekte darstellen. Nach entsprechender Beantwortung der Rückfragen sollte der Interviewer das Gespräch zurück in die Leitfadenstruktur moderieren.

Welcher **Grad der Strukturierung** letztlich für den Interviewleitfaden gewählt wird, liegt im Ermessen des Forschers.<sup>818</sup> Eine stärkere Strukturierung kann hilfreich sein, um den Überblick über die Behandlung mehrerer verschiedener Themenblöcke im Gespräch zu behalten. Gleichzeitig führt Offenheit im Leitfaden zu Flexibilität, beispielsweise hinsichtlich spontaner Rückfragen oder unerwarteter Ausschweifungen des Befragten, die interessant sein können. So soll in der konkreten Interviewsituation auch spontan entschieden werden können, Abweichungen vom Leitfaden zuzulassen, Rückfragen zu stellen oder bewusst wieder in die Leitfadenstruktur zurück zu steuern. Diese Gratwanderung zwischen Strukturierung und Offenheit im Leitfaden **setzt ein hohes Maß an Sensibilität beim Interviewer voraus**.<sup>819</sup> Während des Gesprächs muss spontan entschieden werden,

---

<sup>814</sup> Vgl. Lamnek, S. (2002, S.174f).

<sup>815</sup> Vgl. Küsters, I. (2009, S.184).

<sup>816</sup> Vgl. Zepke, G. (2016, S.51).

<sup>817</sup> Vgl. ebd., S.57 sowie Schöll, A. (2009, S.70).

<sup>818</sup> Vgl. Zepke, G. (2016, S.52f).

<sup>819</sup> Vgl. ebd., S.53.

welche Relevanz das Gesagte für den Untersuchungsgegenstand hat und welche Themenbereiche eventuell bereits durch vorherige Antworten betrachtet wurden. Bedeutsam ist, dass der Leitfaden in der Interviewdurchführung insgesamt gut handhabbar bleibt.

### 8.2.2 Entwicklung des teilstrukturierten Interviewleitfadens

Zentrale inhaltliche Elemente zur Erstellung des Interviewleitfadens sind die in Abbildung 26 aufgeführten Forschungsfragen der beschriebenen Forschungsfelder. Durch die Überführung dieser Forschungsfragen in einen teilstrukturierten Interviewleitfaden soll der größtmögliche Erkenntnisgewinn sichergestellt werden. Bereits in den Forschungsfeldern wird eine erste chronologische Sortierung der Inhalte sichtbar: Im ersten werden die Motivation zum Backsourcing von Logistik sowie ausschlaggebende Kernaspekte betrachtet. Das zweite Forschungsfeld schließt hieran mit Entscheidungsprozessen, beteiligten Akteuren sowie den einem Entschluss zum Backsourcing von Logistik nachgelagerten Herausforderungen im anschließenden Reorganisationsprozess an. Diese erste Strukturierung wird bei der Erstellung des Interviewleitfadens im vorliegenden Fall weiter konkretisiert:

- **Einstieg in den untersuchten Anwendungsfall:** Um ein Vorverständnis herzustellen, sollen Fragen zum Unternehmen sowie dessen Kultur gestellt werden. Darüber hinaus soll ergründet werden, um welchen Bereich der Logistik es sich im betrachteten Beispiel handelt und wie das Outsourcing gestaltet war. Hierzu gehört auch eine Bewertung des Outsourcings hinsichtlich der Kriterien für Erfolg oder Misserfolg der gewählten Sourcingstrategie. Schließlich soll in einer freien Erzählung des Befragten der Inhalt des Backsourcings erläutert werden.
- **Motivation für die Entscheidung zum Backsourcing:** Um die Motivation zum Backsourcing zu ermitteln, sollen zu Beginn die Aspekte beschrieben werden, die das Unternehmen zum Umdenken der Outsourcingstrategie bewogen haben. Im Folgenden soll erfragt werden, welche Gründe sich im Lauf der Evaluation des Backsourcings von Logistik zur Motivation zusammensetzen (siehe hierzu auch Kapitel 2.3). Darüber hinaus soll erläutert werden, welche Kernargumente unternehmensintern, bspw. gegenüber dem Vorstand oder der Unternehmensführung, angeführt wurden, um den Strategiewechsel zu begründen. Hintergrund dieser Frage ist die in der Literatur aufgestellte Vermutung, ein Wechsel der Strategie vom Outsourcing zum Backsourcing könne als Fehlentscheidung oder Eingeständnis eines Fehlers bei Entscheidung für das Outsourcing gedeutet werden. Abschließend – auch, um dem Befragten noch einmal Anstoß zur Reflexion zu geben



– soll gefragt werden, unter welchen Umständen das Unternehmen in fünf Jahren noch einmal zur Strategie des Outsourcings zurückkehren würde.

- **Entscheidungs- und Reorganisationsprozesse:** Zur Betrachtung der Entscheidungs- und Reorganisationsprozesse soll beginnend nach den an dem Entschluss zum Backsourcing von Logistik beteiligten Akteuren gefragt werden. Hierbei soll auch aufgeklärt werden, in welcher Rolle der Interviewte mitgewirkt hat und welche Funktion im Unternehmen Initiator des Prozesses der Evaluation war. Um Klarheit über die größten Herausforderungen im anschließenden Reorganisationsprozess zu erlangen, soll die Situation nach der Entscheidung zum Backsourcing beschrieben werden. Schließlich soll der Befragte in die Retrospektive versetzt werden und abschließend bewerten, ob sich die Erwartungen an das Backsourcing erfüllt haben – vorausgesetzt, das Projekt zum Backsourcing ist bereits abgeschlossen.

Mit dieser inhaltlichen Strukturierung soll ein Verständnis zur Situation des Unternehmens, dessen Kultur sowie zum Outsourcing vor dem Backsourcing hergestellt werden. Um eine reflexionsfördernde, narrative Haltung beim Befragten zu fördern, kommen bei der Formulierung der offenen Fragen sogenannte W-Fragen (Was?, Warum?, Wie? etc.) zum Einsatz.<sup>820</sup> Gleichzeitig wird der Interviewte mit Formulierungen wie „Beschreiben Sie ...“ oder „Erläutern Sie ...“ zur freien Erzählung angeregt. Ebenso soll sich der Gesprächspartner frei in der Wahl seiner Formulierung und in der Strukturierung seiner Antwort fühlen. Die Fragen sollen hierbei offen sein, um ihm die Möglichkeit zu geben, die für ihn relevantesten Aspekte zu nennen und hervorzuheben. Hierbei wird darauf geachtet, dass dem Befragten stets die Chance gegeben wird, die Struktur seiner Erzählung frei zu wählen, eigene Schwerpunkte zu setzen oder sich von der eingangs gestellten Frage zu entfernen, um auf weitere relevante Aspekte einzugehen. Schließlich sollen die Fragen des Interviewleitfadens gesprächsstimulierend und vertrauensfördernd formuliert werden. Die Gesprächsimpulse sollen objektiv und unvoreingenommen gegeben werden, um die Antworten des Befragten nicht zu beeinflussen.

Des Weiteren soll dem Interviewten mit unterschiedlichen Fragetechniken die Möglichkeit gegeben werden, einerseits eine vorliegende Situation oder einen Prozess zu beschreiben, andererseits eine persönliche Bewertung dieser Situation beizufügen. Mit diesem Schema soll zum einen eine detaillierte Beschreibung der Situation sowie des Backsourcingprojekts

---

<sup>820</sup> Vgl. auch Zepke, G. (2016, S.56f).

erlangt werden. Zum anderen wird vermittelt, dass Meinung und Bewertung des Befragten relevant für die aktuelle Forschung seien.

Wie bereits in Kapitel 6.1 beschrieben, wurden zu Beginn der vorliegenden Forschungsarbeit die Forschungsfelder zu Anlässen und Gründen für Backsourcing von Logistik voneinander getrennt betrachtet (siehe Abbildung 21). Der erste im Feld angewendete Fragebogen baute demnach auf dieser ersten Struktur der Forschungsfelder auf; die Rückmeldungen der Befragungen führten jedoch zu einer Weiterentwicklung des Interviewleitfadens<sup>821</sup> (siehe Abbildung 37). Im Folgenden werden die Themenblöcke und entwickelten Fragen der **ersten Version des Interviewleitfadens** beschrieben. Die Unterscheidung in der Formulierung zwischen ‚Unternehmen‘ und ‚Kunde‘ berücksichtigt die Befragung sowohl von Unternehmensmitarbeitern als auch von Unternehmensberatern, die im Rahmen eines Kundenauftrags beim Backsourcing von Logistik mitgewirkt haben. Die Dauer des Interviews wurde mit circa 30 Minuten veranschlagt, wobei jeder Frage circa drei Minuten gewidmet werden sollten.

- **Einstieg in den untersuchten Anwendungsfall (3 Fragen)**
  - Wie würden Sie die Unternehmenskultur Ihres Unternehmens/Ihres Kunden beschreiben?
  - Welche Funktionen der Logistik wurden in Ihrem Unternehmen/bei Ihrem Kunden an externe Dienstleister vergeben?
  - Woran messen Sie/misst Ihr Kunde den Erfolg oder Misserfolg des Outsourcings dieser Logistikfunktionen?
  
- **Motivation für die Entscheidung zum Backsourcing (4 Fragen)**
  - Welche Aspekte haben Sie/Ihren Kunden zum Überdenken der Sourcingstrategie bewogen?
  - Beschreiben Sie Motive und Gründe, die zur Entscheidung für Backsourcing beigetragen haben.
  - Wie wurde der Strategiewechsel intern begründet? Welches Argument wurde angeführt, um das Outsourcing zu beenden?

---

<sup>821</sup> Der Interviewleitfaden wurde vorab im Rahmen eines Doktorandenkolloquiums vorgestellt und besprochen. Zusätzlich zur initialen Entwicklung und iterativen Weiterentwicklung und Korrektur des Leitfadens wurden von den Interviewpartnern einige weitere Aspekte zur Optimierung genannt.

- Unter welchen Umständen wäre die Fortführung des Outsourcings für Sie/Ihren Kunden in fünf Jahren wieder denkbar?
- **Entscheidungs- und Reorganisationsprozesse (3 Fragen)**
  - Beschreiben Sie die an der Entscheidung zum Backsourcing beteiligten Stakeholder. In welcher Funktion haben Sie/hat Ihr Auftraggeber<sup>822</sup> an der Entscheidung mitgewirkt?
  - Was waren die größten Herausforderungen im anschließenden (Reorganisations-)Prozess nach der Entscheidung zum Backsourcing?
  - Inwiefern haben sich Ihre Erwartungen/die Erwartungen Ihres Kunden an das Backsourcing erfüllt?

Die Validierung der ersten Version des Interviewleitfadens erfolgte auf Basis verschiedener Kriterien und Vorgehensweisen, die im Folgenden beschrieben werden.

### **Validierung und Weiterentwicklung des Interviewleitfadens**

Bevor ein Forscher mit der Datenerhebung im Feld beginnt, ist es ratsam, die Erhebungsmethode zu validieren und zu testen. Im Rahmen der in der vorliegenden Untersuchung geplanten Expertenbefragung mit teilstrukturiertem Interviewleitfaden lag der Fokus auf den folgenden Aspekten<sup>823</sup>:

- Sind die Fragen klar und präzise formuliert?
- Entspricht die Wortwahl dem Verständnis der Zielgruppe?
- Sind die Fragen neutral oder positiv formuliert, um Abwehrhaltungen bei den Befragten zu vermeiden?
- Sind die Anweisungen der Fragestellungen klar und eindeutig?
- Sind Länge und Umfang der Befragung angemessen?

Zum Zweck der Validierung und Weiterentwicklung wurde der Interviewleitfaden im Doktorandenkolloquium an der Universität Stuttgart zur Diskussion gestellt.

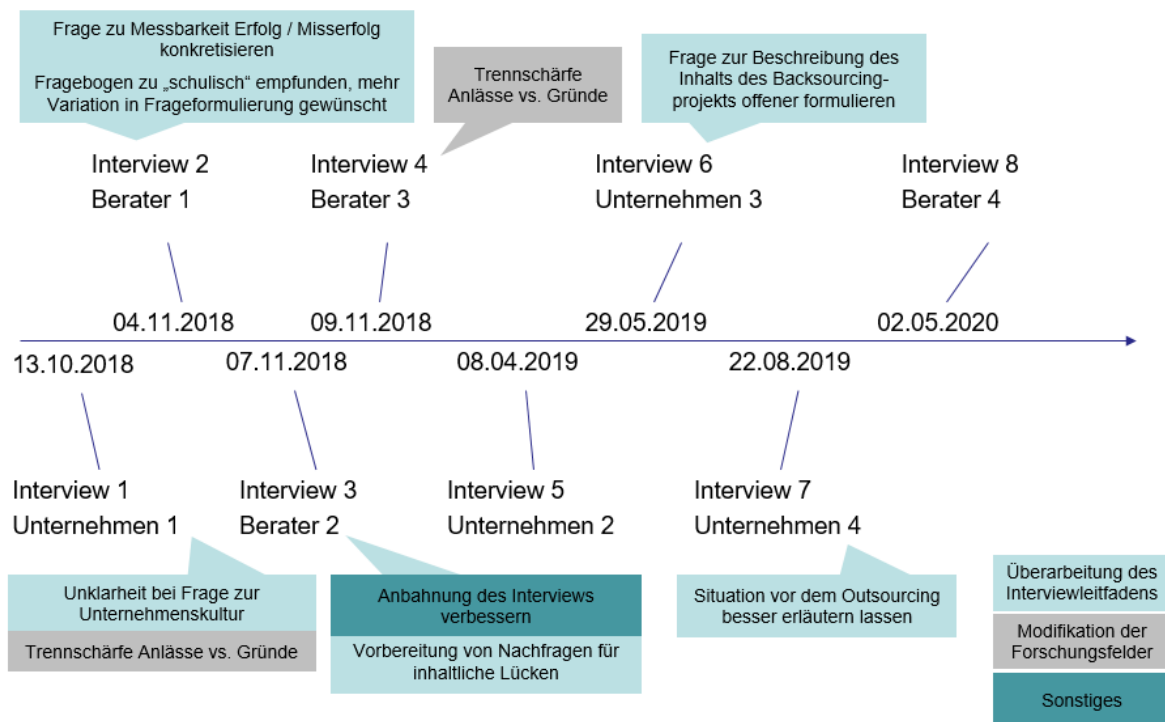
Im nachfolgenden Schritt der Forschung die Datenerhebung durch Expertenbefragung begonnen, um Erkenntnisse zum Inhalt der Forschung, aber auch Rückmeldung zum

---

<sup>822</sup> Im Falle der Befragung eines Unternehmensberaters.

<sup>823</sup> Vgl. auch Phineo (2019).

Interviewleitfaden zu gewinnen. Die Aspekte der Weiterentwicklung sind in chronologischer Reihenfolge der geführten Gespräche in Abbildung 37 dargestellt.



**Abbildung 37:** Entwicklung des Interviewleitfadens im chronologischen Verlauf<sup>824</sup>

Nach Glaser und Strauss (1967) soll der Forscher kontinuierlich – auch während der Datenerhebung und -auswertung – die Methode der Datenerhebung überprüfen, kontrollieren und dem Untersuchungsgegenstand anpassen: „The analyst can continually adjust his control of data collection to ensure the data’s relevance to the impersonal criteria of his emerging theory.“<sup>825</sup> Nur so kann vermieden werden, dass ein im Vorfeld der Untersuchung erstelltes Instrument zur Datenerhebung seinen Zweck verfehlt, wenn im Forschungsprozess neue Erkenntnisse auftauchen. Die vorliegende Forschungsarbeit soll explizit offen für neue und unerwartete Aspekte sein sowie die Möglichkeit für Anpassungen bieten, um den Erkenntnisgewinn zu optimieren. Im Zuge der Befragungen konnte – wie in Abbildung 37 dargestellt – bereits im ersten Interview wertvolles Feedback zur weiteren Entwicklung des Interviewleitfadens gesammelt werden. Im weiteren Verlauf der Datenerhebung wurden zur Anpassung und Weiterentwicklung des Interviewleitfadens –

<sup>824</sup> Quelle: Eigene Darstellung.

<sup>825</sup> Glaser, B. G., Strauss, A. L. (1967, S.48).

aber auch der Forschungsfelder – die folgenden Cluster verwendet: Überarbeitung des Interviewleitfadens, Modifikation der Forschungsfelder und Sonstiges.

Zur **Überarbeitung des Interviewleitfadens** wurden die folgenden Rückmeldungen gesammelt: Die gestellten Fragen wurden anfangs als ‚zu schulisch‘ empfunden, was auf die Formulierung der offenen Fragen – insbesondere der wiederholenden Verwendung des Wortes ‚beschreiben‘ – zurückgeführt wurde. Die Frage zur Unternehmenskultur führte zu Rückfragen, der Fokus der Frage wurde nicht in vollem Umfang verstanden. Darüber hinaus wurde um Konkretisierung hinsichtlich der Frage zu Erfolg oder Misserfolg bei der Bewertung einer Sourcingstrategie gebeten. Im weiteren Verlauf der Interviews wurde zudem erkannt, dass verstärktes Augenmerk auf die detaillierte Beschreibung des vorangegangenen Outsourcings sowie des anschließenden Backsourcingprojekts gelegt werden muss. Letztendlich wurden im Verlauf der Datenerhebung und paralleler Datenauswertung Anpassungen des Interviewleitfadens vorgenommen, um inhaltliche Lücken weiter zu schließen. Die wiederholte Unklarheit hinsichtlich der Trennschärfe zwischen Anlässen zum Umdenken und Gründen für Backsourcing führten schließlich zur **Modifikation der Forschungsfelder**. Die final verwendeten Forschungsfelder wurden in Kapitel 6.1.2 dargestellt. Darüber hinaus wurde schließlich erkannt – und ebenso im dritten Interview als Rückmeldung gegeben –, dass zukünftige Befragte im Vorfeld der Interviewsituation besser über die betrachtete Forschungslücke sowie den Zweck der Datenerhebung aufgeklärt werden sollten. Diese Anregung wurde als **sonstige Weiterentwicklung** in Abbildung 37 dargestellt und fand im weiteren Verlauf der Datenerhebung bei Anbahnung einer Interviewbefragung Anwendung.

## **Beschreibung des finalen Interviewleitfadens**

So wurde der Interviewleitfaden über mehrere Iterationen weiterentwickelt, wobei die finale Version im Folgenden beschrieben werden soll. Er besteht aus insgesamt zwölf Fragen, die sich wie folgt auf die Themengebiete verteilen:

- **Einstieg in den Untersuchungsgegenstand (5 Fragen)**
  - Wie würden Sie die Unternehmenskultur Ihres Unternehmens/des Unternehmens Ihres Kunden<sup>826</sup> beschreiben?
  - Welche Funktionen der Logistik wurden in Ihrem Unternehmen/bei Ihrem Kunden an externe Dienstleister vergeben?
  - Wurden diese Funktionen der Logistik vor dem Outsourcing selbst erstellt?
  - Woran haben Sie/hat Ihr Kunde den Erfolg oder Misserfolg des Outsourcings dieser Logistikfunktionen gemessen?
  - Beschreiben Sie den Inhalt des Backsourcings.
- **Motivation zum Backsourcing (4 Fragen)**
  - Welche Aspekte haben Sie/Ihren Kunden zum Überdenken der Sourcingstrategie bewogen?
  - Beschreiben Sie die Motive, die zur Entscheidung für Backsourcing beigetragen haben.
  - Wie wurde der Strategiewechsel intern begründet? Welches Argument wurde angeführt, um das Outsourcing zu beenden?
  - Unter welchen Umständen wäre die Fortführung des Outsourcings für Sie/Ihren Kunden in fünf Jahren wieder denkbar?
- **Entscheidungs- und Reorganisationsprozesse (3 Fragen)**
  - Beschreiben Sie die an der Entscheidung zum Backsourcing beteiligten Stakeholder. In welcher Funktion haben Sie/hat Ihr Auftraggeber an der Entscheidung mitgewirkt? Wer war Initiator der Diskussion?
  - Was waren die größten Herausforderungen im anschließenden (Reorganisations-)Prozess nach der Entscheidung zum Backsourcing?

---

<sup>826</sup> Diese Variation der Fragestellung ermöglicht die Befragung sowohl von Unternehmensmitarbeitern mit direkter Erfahrung im Backsourcing von Logistik als auch von Beratern, die im Rahmen eines Kundenprojekts für ein Unternehmen beschäftigt wurden, das Backsourcing von Logistik umgesetzt hat.

- Inwiefern haben sich Ihre Erwartungen/die Erwartungen Ihres Kunden an das Backsourcing erfüllt?

Für die Beantwortung einer Frage wurden etwa drei Minuten vorgesehen, was zu einer geschätzten Gesamtdauer des Interviews von etwa 35 Minuten führt. Das Gespräch wurde hierbei mit dem Einverständnis des jeweiligen Experten aufgezeichnet, wobei im weiteren Verlauf der Verarbeitung und Datenauswertung sowohl der Interviewpartner als auch das betrachtete Unternehmen anonym bleiben. Im Rahmen der vorliegenden Dissertationsschrift verwendete Aussagen sind somit nicht auf einzelne Unternehmen oder Interviewpartner zurückzuführen. Die Aufzeichnungen sind nicht für die Weitergabe an Dritte vorgesehen.

### **8.2.3 Durchführung der Interviewbefragung**

**Vor der Durchführung eines Interviews** erfolgte stets eine kurze thematische Einführung, um den Befragten inhaltlich auf das Gespräch vorzubereiten. Hierbei wurde dem Gegenüber im Vorfeld mitgeteilt, dass bei der Betrachtung von Änderungen der Sourcingstrategie in Unternehmen aufgefallen ist, dass es zum Backsourcing von Logistik kommt. Die Hintergründe dieser Entscheidung sowie die Motivation von Unternehmen für ein Backsourcing von Logistik erscheinen jedoch unklar und sollen im vorliegenden Forschungsvorhaben ergründet werden. Nach Lamnek (2002) gehört zu einem erfolgreichen Interviewablauf, dass der Forscher verdeutlicht, dass er sich bei der Ausarbeitung des Interviewleitfadens bereits mit dem Thema auseinandergesetzt hat.<sup>827</sup> So wurde dem Befragten mit der oben beschriebenen Einführung in den Untersuchungsgegenstand gleichzeitig mitgeteilt, dass bereits eine Vorabrecherche durchgeführt wurde und Vorwissen zum Untersuchungsgegenstand vorhanden ist.

Zur Herstellung einer konzentrierten und gleichzeitig entspannten Gesprächsatmosphäre ist es darüber hinaus wichtig, ausreichend Zeit für das Interview einzuplanen.<sup>828</sup> Die Bereitschaft des Befragten zur offenen Kommunikation hängt maßgeblich von einer situationsangemessenen Vertrauensatmosphäre während des Gesprächs ab. Der Kontext des Interviews muss vorab transparent gemacht und offene Fragen, z. B. hinsichtlich Gewährleistung von Anonymität, Tonbandaufnahmen und Verarbeitung der Ergebnisse, müssen beantwortet werden.

---

<sup>827</sup> Vgl. Lamnek, S. (2002, S.176).

<sup>828</sup> Vgl. Zepke, G. (2016, S.55).

„Seitens der Forschung wird in aller Regel Wert darauf gelegt, dass die Ergebnisse anonymisiert werden, damit sich die Befragten offen äußern können, ohne Konsequenzen befürchten zu müssen.“<sup>829</sup> Herleitung und Veröffentlichung von Schlussfolgerungen müssen so erfolgen, dass die Identität der Gesprächsteilnehmer geschützt wird und spezifische Aussagen nicht auf einzelne Personen zurückgeführt werden können.<sup>830</sup> In der vorliegenden Untersuchung wird den Gesprächspartnern der Interviewbefragungen zum Backsourcing von Logistik Anonymität zugesagt. Die Beschreibung von Branche, Unternehmen und Funktion findet in einer Art statt, dass Rückschlüsse auf eine Organisation oder eine Person nicht möglich sind. Diese Rahmenbedingungen der Interviewbefragung wurden im vorliegenden Fall jedem Interviewpartner vorab erläutert. Die Kommunikation wurde entweder per E-Mail oder telefonisch geführt und hatte zum Ziel, erste Informationen zum Hintergrund der Gesprächsanfrage zu geben sowie Rahmenbedingungen hinsichtlich Anonymität, Tonbandaufnahme und Verarbeitung der Ergebnisse zur Verfügung zu stellen. Einige der Interviewpartner erwiesen sich als sehr offen hinsichtlich der Interviewanfrage, andere hingegen willigten in ein Gespräch ein, verweigerten jedoch eine Tonbandaufnahme. In einem Fall wurde vorab eine schriftliche Verschwiegenheitsvereinbarung unterzeichnet, bevor das Interview stattfinden konnte. In jedem Fall wurden die Gespräche geführt, um im weiteren Verlauf der Forschung bewerten und entscheiden zu können, welche Inhalte wertvoll und nutzbar sind und welche nicht. Aufgrund der begrenzten Fallzahl und der hohen Abhängigkeit qualitativ hochwertiger Informationsquellen fiel im Fall der vorliegenden Untersuchung die Entscheidung, Interviews, für die keine Erlaubnis zur Tonaufnahme vorlag, ebenso in die Datenanalyse aufzunehmen. In diesem Fall wurde während des Gesprächs erhöhtes Augenmerk auf die korrekte Mitschrift des Gesagten gelegt, zudem wurden offene Punkte mit gezielten Rückfragen geklärt und notiert. Ebenso wurde der Befragte informiert, dass zwischen einzelnen Fragen eine kurze Pause gehalten werden müsse aufgrund der Notwendigkeit einer detaillierten Mitschrift des Gesprächs. Die Vorgehensweisen jedes einzelnen Interviews sind in Kapitel 8.4 beschrieben.

Nach Beginn des Gesprächs zur Durchführung der Interviewbefragung wurde – sofern der Teilnehmer dem zugestimmt hatte – die Tonbandaufnahme angekündigt und gestartet. Die Inhalte des Interviews sowie die Antworten des Befragten wurden bereits **während des Gesprächs** – entweder stichpunktartig, teilweise jedoch auch als Fließtext mit wörtlichen

---

<sup>829</sup> Ebd., S.108.

<sup>830</sup> Vgl. Cropley, A. J. (2005, S.84).



Zitaten – schriftlich festgehalten. Die Interviewatmosphäre sollte von Offenheit, Authentizität und gegenseitigem Respekt geprägt sein. Das Gespräch wurde auf Augenhöhe geführt, so dass Wissenslücken oder Verständnisschwierigkeiten offen und ohne Schamgefühl angesprochen werden konnten. Während des Interviews war stets die Möglichkeit für Rückfragen gegeben (siehe auch Kapitel 7.2). Einerseits konnte so auf angesprochene Aspekte des Teilnehmers reagiert werden, um weitere Details zu erfragen. Auf der anderen Seite wurden Rückfragen auch transparent genutzt, um Wissens- und Verständnislücken zu schließen. Während der Gesprächssituation kann es vorkommen, dass der Befragte Zeit zum Verständnis der Frage, zur Reflexion des Themas oder zur gedanklichen Sortierung seiner Antwort benötigt. In derartigen Situationen ist es wichtig, dass der Interviewer ausreichend Zeit lässt und Gesprächspausen nicht direkt durch weitere Ausführungen oder Rückfragen unterbricht.<sup>831</sup> Ebenso soll im Interview jedoch keine unangenehme Situation hervorgerufen werden, sofern der Befragte auf bestimmte Themen nicht weiter eingehen möchte. Holt er während seiner Antworten weiter aus, sollte er vom Interviewer nicht unterbrochen werden.<sup>832</sup> Auf den ersten Blick ausschweifende Antworten können im Nachgang wertvolle Informationen enthalten, die während der tatsächlichen Gesprächssituation eventuell noch nicht zum Vorschein kommen, sondern erst bei der nachgelagerten Analyse. Schließlich muss festgehalten werden, dass der Interviewer Fragetechniken, Vorgehensweisen und wissenschaftliche Methodik berücksichtigen kann, um eine hochwertige und verwertbare Datenerhebung sicherzustellen. Allerdings ist die „[...] Tiefe eines Gesprächs [...] nicht primär eine Frage des verwendeten Leitfadens [...], sondern eine der sozialen Kompetenzen und wie sehr es hier gelingt, eine angenehme, offenerzige Atmosphäre herzustellen. Das lässt sich durch soziale Techniken nur beschränkt herstellen, sondern setzt ein tatsächlich vorhandenes, ehrliches Interesse an der Meinung des Gegenübers voraus.“<sup>833</sup> Im Fall der vorliegenden Untersuchung verfügt der Forscher über weitreichende Ausbildung sowie Erfahrung im Bereich der Logistik und bringt ehrliches Interesse am Untersuchungsgegenstand mit – diese Voraussetzungen waren den Befragten bewusst und förderten eine angenehme, offene sowie authentische Befragungssituation.

Direkt **im Anschluss an das Gespräch** wurde das mitgeschriebene Protokoll durchgelesen und auf Basis der noch frischen Eindrücke und Erinnerungen an das Gesagte angereichert sowie um ein Gedankenprotokoll ergänzt.

---

<sup>831</sup> Vgl. auch Zepke, G. (2016, S.58).

<sup>832</sup> Vgl. Zepke, G. (2016, S.58f).

<sup>833</sup> Ebd., S.55.

Nachdem die Vorgehensweise zur Durchführung der leitfadengestützten Interviewbefragungen erläutert und auf Besonderheiten vor, während und nach dem Gespräch eingegangen wurde, soll nun das Vorgehen zur Datenauswertung beschrieben werden.

### 8.3 Beschreibung des Vorgehens zur Datenauswertung

Im vorliegenden Kapitel soll das **Vorgehen der Datenauswertung** erläutert werden, das in den folgenden Abschnitten zur Anwendung kommt. Hierfür werden die in Kapitel 7 dargestellten theoretischen Grundlagen zur Anwendung herangezogen, insbesondere die Verfahren zur Datenauswertung in Kapitel 7.2.2, woraus sich die folgende Strukturierung ergibt:

- Transkription der Tonbandaufnahmen
- Festlegung der Regel zur Strukturierung und Interpretation des Datenmaterials
- Erstellung von Kategorien und Kodierung der Inhalte
- zirkuläres Vorgehen und regelmäßige Reflexion

Mithilfe dieser Methodik findet die inhaltliche Auswertung der Fallbeispiele nach dem folgenden Schema statt:

- Auswertung der Einzelfälle
- deskriptive Wiedergabe der Einzelfälle
- Identifikation von Querschnittsthemen über mehrere Gespräche sowie von Subthemen innerhalb von Kategorien
- Interpretation und Deutung
- Verdichten und Abfassen der theoretischen Erkenntnisse

Nach obigem Verständnis liegt der erste Schritt der Datenauswertung in der Erstellung eines Textes für die weitere Analyse, i. e. der **Transkription der Tonbandaufnahmen**. Sofern ein Gesprächsteilnehmer der Aufzeichnung des Interviews zugestimmt hat, sollen die Inhalte nach der selektiven Transkriptionsmethodik verschriftlicht werden. Im vorliegenden Fall fiel die Entscheidung gegen die lautmalerische Transkription aus, da der Fokus auf den Inhalten liegt und Gespräche überwiegend via Telefon und Internettelefonie geführt wurden. Hierbei kann es zu Störungen oder Verbindungsabbriss sowie zu Stör- oder Nebengeräuschen kommen, die keine Bedeutung für die Inhalte des Gesprächs haben. Ebenso erscheint im vorliegenden Fall die literarische Umschrift nicht praktikabel, da

inhaltliche Betonungen, Wiederholungen oder Besonderheiten im Satzbau der Gesprächspartner nicht geglättet werden, sondern weiterhin deutlich bleiben sollen. Im Rahmen der selektiven Transkription fällt die Wahl der Transkriptionsmethodik nicht auf einzelne Passagen, sondern erstreckt sich über den gesamten Text in einheitlicher Vorgehensweise. Der Detailgrad der Transkription wird im Folgenden so gewählt, dass nonverbale Kommunikation, Störgeräusche und Pausen sowie Sprechlaute (z. B. „Ähm ...“ oder „Äh ...“) nicht verschriftlicht werden. Wortwiederholungen, grammatikalische Fehler oder Besonderheiten im Satzbau werden beibehalten. Es soll betont werden, dass die Transkription von Interviewsituationen zwar arbeitsintensiv erscheint; sie soll jedoch nicht als ‚lästige Schreiarbeit‘ gesehen werden. Im Gegenteil: Die Transkription von Inhalten darf bereits als erster wesentlicher Schritt zur tieferen Beschäftigung mit den Inhalten erachtet werden. Der Forscher steigt detailliert in das Gesagte ein und vergegenwärtigt sich die Gesprächssituation erneut. Hierdurch wird ein tieferes Verständnis der Einzelfälle erlangt – ein wichtiger Aspekt für die weitere Auswertung. Ebenso findet bereits während der Transkription eine erste gedankliche Reflexion der Inhalte sowie deren ‚lose‘ Zuordnung zu möglichen Kategorien statt. Des Weiteren wurde im vorliegenden Fall nach vollständiger Transkribierung ein Korrekturhören durchgeführt, um Übertragungsfehler zu eliminieren.<sup>834</sup> Aufgrund der zirkulär wiederholenden Vorgehensweise und Parallelisierung von Datenerhebung und -auswertung nach dem Ansatz der Grounded Theory (siehe Kapitel 7.3.2) führte die Transkription der ersten Interviews zur leichten Modifikation der Gesprächsführung nachfolgender Interviewsituationen. So wurden beispielsweise im weiteren Verlauf der Interviews Pausen bewusster zugelassen und weniger erklärende Worte an eine Frage angeschlossen. Diese Möglichkeit zur wiederholten Selbstreflexion wurde im vorliegenden Fall als hilfreich und gewinnbringend empfunden.

Wenn das Datenmaterial in schriftlicher Form zur Verfügung steht, wird festgelegt, in welcher Art es strukturiert und interpretiert werden soll. Anhand der in Kapitel 7.2.2 vorgestellten **Ansätze zur Strukturierung und Interpretation** wird für die vorliegende Untersuchung folgende Vorgehensweise festgelegt: Dem Datenmaterial soll eine thematische Ordnung nach dem strukturierenden Ansatz gegeben werden, die es ermöglicht, Einzelfälle deskriptiv wiederzugeben sowie Gemeinsamkeiten, Unterschiede und besondere Merkmale herauszuarbeiten. In Ergänzung hierzu sollen Methoden angewendet werden, die die Interpretation von Wirkungszusammenhängen und Strategien ermöglichen. Dieser **eklektische Ansatz vereint demnach strukturierende und interpretative**

---

<sup>834</sup> Dieses Vorgehen wird unter anderem auch von Schmidt, C. (2003, S.449) empfohlen.

**Elemente der Datenauswertung**, wobei die gewählten Methoden nicht als strikte Regel verstanden werden, sondern vielmehr Orientierung für die Analyse der Daten geben und gleichzeitig Flexibilität erlauben.<sup>835</sup> Wichtig bleibt, dass die Vorgehensweise der Forschung – generell und im vorliegenden Fall – für den Leser stets nachvollziehbar ist und begründet wird.

„Qualitative Studien setzen häufig an der Analyse oder Rekonstruktion von (Einzel-)Fällen [...] an [...] und gehen erst im zweiten Schritt dazu über, diese Fälle vergleichend und verallgemeinernd zusammenzufassen oder gegenüberzustellen.“<sup>836</sup> Das Vorgehen im Rahmen der vorliegenden Untersuchung orientiert sich an diesem Ansatz sowie an den von Zepke (2016), Schmidt (2003) sowie Cropley (2005) beschriebenen Verfahren und Vorgehensweisen.<sup>837</sup> Jedoch werden diese Strukturen nicht strikt übernommen, sondern auf den Anwendungsfall der eigenen Forschung angepasst. Gleichzeitig wird das Vorgehen so definiert, dass die einzelnen Schritte nach dem Ansatz der Grounded Theory zirkulär wiederkehrend durchgeführt werden können (siehe hierzu auch Abbildung 33 in Kapitel 7.3.2). Darüber hinaus ist hervorzuheben, dass im Laufe der Datenauswertung mit Anwendung unterschiedlicher Analysetechniken das Niveau der Wissenschaftlichkeit, der Abstraktion und der Verallgemeinerung stets zunimmt.<sup>838</sup>

Wenn die erste Voraussetzung der Transkription der Gesprächsinhalte für die weitere Analyse geschaffen ist, werden **Kategorien zur Datenauswertung** gebildet. Die Bestimmung von Auswertungskategorien beginnt mit dem intensiven und mehrfachen Lesen des Materials.<sup>839</sup> Zwar erscheint das wiederholte Lesen der Transkripte mühsam und zeitaufwändig, allerdings ist es notwendig, um Kategorien sorgsam zu erstellen, Passagen nicht vorschnell diesen zuzuordnen und dem Text die Chance zu geben, seinen gesamten Inhalt zu entfalten. So können einige inhaltliche Aspekte erst nach mehrmaligem Lesen verstanden werden oder Antworten auf eine Frage befinden sich an anderen Stellen des Gesprächs in einem Exkurs des Befragten. Sind die für die Auswertung gewählten Kategorien über verschiedene Fallbeispiele schlüssig, werden sie niedergeschrieben. Für die Erstellung der Kategorien werden nun weitere Aspekte berücksichtigt. Einerseits dienen das intensive Lesen und Verstehen des Datenmaterials als erste Anhaltspunkte für die Bildung von Kategorien. Darüber hinaus jedoch ist es wesentlich, den Blick auf die definierten Forschungsfelder mitsamt den Forschungsfragen zur richten. Schließlich dient

---

<sup>835</sup> Vgl. Zepke, G. (2016, S.100).

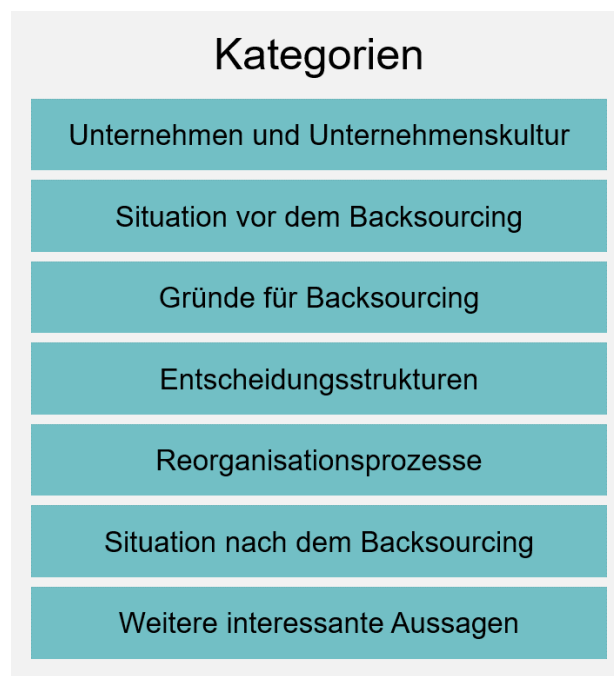
<sup>836</sup> Flick, U., von Kardoff, E., Steinke, I. (2003, S.23).

<sup>837</sup> Vgl. Zepke, G. (2016, S.100ff), Schmidt, C. (2003, S.448ff) und Cropley, A. J. (2005, S.136ff).

<sup>838</sup> Vgl. Cropley, A. J. (2005, S.131).

<sup>839</sup> Vgl. Schmidt, C. (2003, S.448ff).

die Auswertung der Inhalte letztlich dem Zweck, Antworten auf die Forschungsfragen zu finden und Forschungslücken zu schließen. Hierzu werden die bereits in Kapitel 7.2.2 aufgeführten theoriegenerierenden Fragen gestellt. Die im Ergebnis entstandenen Auswertungskategorien sollen Inhalte entsprechend des Erkenntnisinteresses zusammenfassen und auswertbar machen. Die nach diesem Prozess entwickelten Kategorien stellen die Basis der Kodierung der Texte dar bzw. stehen für die Einsortierung von Inhalten in der weiteren Auswertung zur Verfügung. Es ist des Weiteren zu beachten, dass die Kategorien – insbesondere beim iterativen, zirkulären Vorgehen der Datenauswertung – im Verlauf von Datenerhebung und -analyse – modifiziert und ergänzt werden können.<sup>840</sup> Für die Auswertung des Datenmaterials wurden im vorliegenden Fall die in Abbildung 38 dargestellten Kategorien gebildet.



**Abbildung 38:** Inhaltliche Kategorien zur Kodierung der Interviewinhalte<sup>841</sup>

So ermöglichen die Kategorien zur offenen Kodierung – ‚Unternehmen und Unternehmenskultur‘, ‚Situation vor dem Backsourcing‘, ‚Gründe für Backsourcing‘ sowie ‚Situation nach dem Backsourcing‘ – die deskriptive Analyse der Fallbeispiele. Die Kategorien ‚Entscheidungsstrukturen‘ und ‚Reorganisationsprozesse‘ ergänzen die Auswertung zudem um

---

<sup>840</sup> Vgl. ebd., S.451.

<sup>841</sup> Quelle: Eigene Darstellung.

Aspekte des axialen Kodierens und versuchen Interaktion von Akteuren, die Wahl von Strategien oder Prozesse und ihre Folgen zu erklären. Um schließlich weitere interessante Aspekte festzuhalten, wird die Kategorie ‚Weitere interessante Aussagen‘ gebildet. Somit kann die angewendete Methodik im Rahmen der vorliegenden Untersuchung als **selektive Kodierung** beschrieben werden, die sowohl Elemente der offenen als auch axialen Kodierung beinhaltet. Die gebildeten Kategorien werden nach dem zirkulär wiederkehrenden Ansatz der Grounded Theory ebenfalls regelmäßig auf ihre Anwendbarkeit reflektiert und bei Bedarf modifiziert.

Die soeben erläuterten und in Abbildung 38 dargestellten **Auswertungskategorien ergeben den Kodierleitfaden** für das weitere Vorgehen, mit dem das erhobene Material kodiert wird.<sup>842</sup> „Unter Verwendung des Codierleitfadens wird nun jedes einzelne Interview eingeschätzt und klassifiziert, indem eine Zuordnung des Materials zu den Auswertungskategorien vorgenommen wird. Jedes einzelne Interview wird unter allen Kategorien des Codierleitfadens verschlüsselt.“<sup>843</sup> Einer Kategorie inhaltlich entsprechende Textpassagen werden dieser zugeordnet; dies findet im vorliegenden Fall durch farbliche Kodierung statt. Es werden folgende farbliche Codes verwendet:

- **Hellblau**: Unternehmen und Unternehmenskultur
- **Rot**: Situation vor dem Backsourcing
- **Gelb**: Gründe für Backsourcing
- **Grün**: Entscheidungsstrukturen
- **Pink**: Reorganisationsprozesse
- **Grau**: Situation nach dem Backsourcing
- **Blaugrün**: Weitere interessante Aussagen

In diesem Schritt der Auswertung wird das Datenmaterial erneut sorgsam durchgelesen und besser kennengelernt. Die Texte werden erfasst, die Inhalte verstanden und mit farblicher Kodierung den Auswertungskategorien zugeordnet. Im Rahmen der Kodierung findet bereits eine erste Filterung zwischen Wichtigem und Unwichtigem statt. Die markierten Textstellen sollten möglichst für sich verständlich sein, so dass nicht unbedingt die vorherigen oder nachfolgenden Passagen zum Verständnis erneut gelesen werden müssen. Wiederkehrende Aspekte ohne relevante inhaltliche Unterschiede müssen nicht

---

<sup>842</sup> Vgl. Schmidt, C. (2003, S.451ff).

<sup>843</sup> Ebd., S.452.

doppelt kodiert werden. In den folgenden Auswertungsschritten wird nicht die Häufigkeit der Nennungen, sondern die Qualität der Inhalte bewertet (siehe auch Kapitel 7.1). Inhaltliche Textpassagen müssen hierbei nicht aus vollständigen Sätzen bestehen, sondern sollen vielmehr für sich inhaltlichen Mehrwert hinzufügen.<sup>844</sup> In diesem Schritt der Auswertung werden die einzelnen Fallbeispiele noch nicht vergleichend miteinander betrachtet.<sup>845</sup> Ebenso ist bei deren Analyse der Forscher dazu aufgefordert, Offenheit hinsichtlich der Inhalte zu bewahren.<sup>846</sup> Er darf sich hierbei nicht von seinen Vorannahmen und Erwartungen leiten lassen, sondern soll die Inhalte so annehmen, wie sie vom Befragten formuliert wurden. Im weiteren Verlauf der Datenauswertung können die „Kategorien und ihre Ausprägungen [...] dabei z. B. ausdifferenziert, trennschärfer formuliert oder ganz aus dem Codierleitfaden wieder herausgenommen werden“<sup>847</sup>.

Die inhaltliche Kodierung strukturiert die Inhalte und bereitet sie auf die nachfolgende **deskriptive Wiedergabe der Fallbeispiele** vor. Dieser Schritt der Auswertung gibt die Kernthemen eines Fallbeispiels in strukturierter Form ohne Redundanzen wieder. Thematische Schwerpunkte und Lücken werden deutlich, Hintergründe werden dargestellt und erläutert. Darüber hinaus können prägnante Zitate eingebunden werden, die gegebenenfalls im weiteren Verlauf der Auswertung eine Rolle spielen können. Schließlich kann es sinnvoll erscheinen, „für jedes Interview einen eigenen Titel zu finden, in dem prägnant die Besonderheit des Interviews zur Geltung kommt“<sup>848</sup>. Die deskriptive Wiedergabe der Fallbeispiele für die in der vorliegenden Studie geführten Interviews erfolgt in Kapitel 8.4.

Wenn die Einzelfälle für sich betrachtet und beschrieben wurden, geht der nächste Schritt der Auswertung über die Grenzen einzelner Fallbeispiele hinaus: Die kodierten Textpassagen einer Kategorie werden aus unterschiedlichen Quellen (hier: Fallbeispielen oder Interviews) zusammengetragen. Sie ergeben somit einen vom Einzelfall losgelösten **thematischen Querschnitt über mehrere Anwendungsfälle**. Diese entstehen durch die Zusammentragung mehrerer Inhaltseinheiten, denen derselbe Sachverhalt zugrunde liegt, zu Kategorien.<sup>849</sup> Des Weiteren können **Subthemen innerhalb der Kategorien** erkannt und beschrieben werden. Durch diese Vorgehensweise können Besonderheiten hervortreten, die der Forschung neue, unerwartete Aspekte zufügen. Die Inhalte der einzelnen Kategorien werden in diesem Schritt nochmals vertieft analysiert. Der Fokus liegt darauf, eine innere Ordnung für diese herauszuarbeiten, Subthemen zu identifizieren oder

---

<sup>844</sup> Vgl. Cropley, A. J. (2005, S.130).

<sup>845</sup> Vgl. Schmidt, C. (2003, S.449).

<sup>846</sup> Vgl. ebd., S.450.

<sup>847</sup> Ebd., S.452.

<sup>848</sup> Zepke, G. (2016, S.103).

<sup>849</sup> Vgl. Cropley, A. J. (2005, S.130).

inhaltliche Gemeinsamkeiten und Widersprüche zu finden.<sup>850</sup> Die besondere Herausforderung liegt darin, sich detailliert auf die Inhalte und deren Logik einzulassen, sie sorgsam miteinander zu vergleichen und plausible Strukturierungsformen zu finden. Die Kategorien werden im vorliegenden Fall nacheinander untersucht.

Von Einzelaussagen können nun Rückschlüsse auf das Allgemeine getroffen werden – dieser Prozess beschreibt einen Kernaspekt der induktiven, qualitativen Forschung.<sup>851</sup> Da in diesem Schritt der Datenanalyse neue Erkenntnisse generiert werden können, ist eine Modifikation oder Überarbeitung der Kategorien möglich. Hierbei ist es wichtig, dass der Forscher die Fähigkeit besitzt, die thematische Strukturierung und das eigene Ordnungsbedürfnis den Inhalten der Kategorien unterzuordnen und sich auf Veränderungen des thematischen Rahmens einzulassen.<sup>852</sup> Die Veränderung der Kategorien soll dem Zweck der Komplexitätsreduktion dienen und Inhalte in Hinblick auf die Forschungsfragen und das Erkenntnisinteresse schlüssiger zusammenfassen. Die Identifikation von Querschnitts- sowie von Subthemen innerhalb einer Auswertungskategorie findet in Kapitel 8.5 statt. Die Auswertungskategorien wurden im vorliegenden Fall auch im weiteren Verlauf der Auswertung als angemessen angesehen und nicht modifiziert.

Die **Interpretation und Deutung von Inhalten** spielt in der qualitativen Forschung eine zentrale Rolle.<sup>853</sup> Hierbei kann die Interpretation in unterschiedlichen Detailgraden sowie auf Basis verschiedener Aspekte stattfinden. So können Inhalte mit Befragten verknüpft werden, um Ableitungen für eine bestimmte Zielgruppe zu treffen. Gleichzeitig können unterschiedliche Aussagen auf abweichende Rahmenbedingungen der Unternehmen zurückgeführt werden. Schließlich können ebenso indirekt angedeutete oder begründet vermutete Inhalte in die Ergebnisse interpretiert werden. Ein weiterer Aspekt, der während dieser vertieften Analyse berücksichtigt werden sollte, ist die gewählte Samplingstrategie.<sup>854</sup> Darin sind beispielsweise die Kriterien enthalten, nach denen die Ansprechpartner zur Befragung ausgewählt wurden. Diese Überlegungen lassen ebenso Rückschlüsse auf Inhalte sowie deren Interpretation zu. Wird beispielsweise der Projektleiter eines Backsourcingprojekts zu dessen Erfolg befragt, können die Antworten von denen eines unternehmensexternen Beraters zur Unterstützung der Projektumsetzung abweichen. Ebenso können Experten abhängig von ihrer Rolle unterschiedliche Motivationen oder Prägungen aufweisen, die in der Interpretation berücksichtigt werden

---

<sup>850</sup> Vgl. Zepke, G. (2016, S.111).

<sup>851</sup> Vgl. ebd., S.105.

<sup>852</sup> Vgl. ebd., S.106.

<sup>853</sup> Vgl. ebd., S.118ff.

<sup>854</sup> Vgl. ebd., S.116.



sollten. Falls nötig, kann in diesem Schritt der Auswertung weiteres passendes Datenmaterial hinzugezogen werden.<sup>855</sup> So können beispielsweise Dokumentenanalysen die durch Befragung erhobenen Daten ergänzen, erläutern oder auch konterkarieren.

Aufgrund von Effizienz und der Forschungsökonomie ist es oft nicht möglich, jedes einzelne Textstück zu interpretieren.<sup>856</sup> Es ist demnach notwendig, geeignete Inhalte oder Passagen bewusst auszuwählen, wobei der Kontext von Unternehmen, Person und Projekt sowie die Wirkungsweise weiterer Rahmenbedingungen berücksichtigt werden. Gleichzeitig können einzelne Inhalte zur Interpretation herangezogen werden, wenn sie sich beispielsweise durch eine gewisse Brisanz, Widersprüchlichkeit oder unerwartete Aussagen auszeichnen. Um zu schlüssigen Interpretationen zu gelangen, zählt nicht nur die erste Idee einer möglichen Deutung.<sup>857</sup> Im Gegenteil: Es soll im Rahmen der Datenanalyse ein weitreichendes Verständnis der Inhalte erarbeitet und Zusammenhänge sollen erkannt werden sowie im besten Fall vielfältige, variantenreiche Interpretationsmöglichkeiten entstehen. Sofern mehrere Datenquellen hinzugezogen wurden, sollen Interpretationen möglichst mit den unterschiedlichen Inhalten dieser Quellen abgeglichen werden.<sup>858</sup> Hierbei soll nicht nur gezielt nach Bestätigung gesucht, sondern ebenso Widerspruch aufgedeckt werden. Ein wesentlicher Aspekt hierbei ist das Verständnis, dass es nicht die ‚eine richtige Interpretation‘ gibt.<sup>859</sup> Jeder Forscher wird unterschiedliche Methodiken und Herangehensweisen definieren sowie ein anderes Verständnis der Inhalte erlangen. Ebenso können Zusammenhänge unterschiedlich stark wahrgenommen werden. Es ist aus diesem Grund wichtig, Interpretationen zu verdeutlichen, sie plausibel zu machen und ihre Entstehung für den Leser nachvollziehbar zu beschreiben. Schließlich sollen die Inhalte erneut mit dem Vorwissen abgeglichen werden.<sup>860</sup> Hierbei soll der Forscher versuchen, die Ergebnisse sowie das formulierte Vorwissen mitsamt Prägung, Vorhypothesen oder gewünschtem Ergebnis objektiv abzugleichen und ein Fazit zu ziehen. Ziel dieses Abgleichs ist primär nicht die Verifikation oder Falsifizierung vorab formulierter Hypothesen, sondern liegt vielmehr darin, einen unbewussten Einfluss von Vorwissen auf die Ergebnisse auszuschließen, bzw. nachzuvollziehen. „Abgeschlossen ist die Interpretation, wenn das Verständnis zunehmend kohärent wird und dadurch eine ‚theoretische Sättigung‘ erreicht

---

<sup>855</sup> Vgl. ebd., S.115.

<sup>856</sup> Vgl. ebd., S.118ff.

<sup>857</sup> Vgl. ebd., S.122.

<sup>858</sup> Vgl. ebd., S.123.

<sup>859</sup> Vgl. ebd., S.126.

<sup>860</sup> Vgl. ebd., S.123.

ist<sup>861</sup> (siehe auch Kapitel 7.3.2 zur Grounded Theory). Interpretation und Deutung der Inhalte erfolgen in Kapitel 8.6.

Sofern nach Ansicht des Forschers eine theoretische Sättigung eintritt, beginnt der letzte Schritt der Auswertung: die **Verdichtung der theoretischen Kernelemente** und das **Abfassen** der Theorie – was im vorliegenden Fall mit der Formulierung **theoretischer Propositionen** für den definierten Anwendungsbereich stattfindet. Analytische Kategorien werden hierbei auf ihre wesentlichen Merkmale verdichtet und in Kombination mit den Ergebnissen der Interpretation zu Propositionen formuliert. „Ihr Sinn und Zweck ist es, auf hohem Abstraktions- und Verallgemeinerungsniveau die den analytischen Kategorien zu Grunde liegenden wissenschaftlichen Prinzipien zu erkennen und durch ein Etikett zu erfassen – ‚greifbar‘ zu machen.“<sup>862</sup> Bei der Verdichtung der Theorie ist es ratsam, die Inhalte der einzelnen Kategorien erneut zu betrachten – und hierbei direkt Wichtiges vom Interessanten, aber weniger Relevantem zu trennen.<sup>863</sup> Zu jedem Aspekt muss dem Leser der Arbeit deutlich erscheinen, welche Stellen eine Wiedergabe von Inhalten darstellen (Deskription) und an welcher Stelle die Interpretation einsetzt.<sup>864</sup> Im Ergebnis können Inhalte aus Deskription und Interpretation für die Ableitung von Propositionen herangezogen werden – was dem Ziel der qualitativen Forschung entspricht (siehe auch Kapitel 7.1).<sup>865</sup> Die theoretischen Propositionen stellen hierbei eine subjektive Deutung des Forschers dar, die in seinem Forschungsfeld Gültigkeit beansprucht. Deren Formulierung findet in Kapitel 8.7 statt. Abschließend wird die eigene Forschungsarbeit unter dem Aspekt der Erkenntnisgenerierung betrachtet, es werden diesbezüglich Grenzen und mögliche anschließende Forschungsfragen aufgezeigt (siehe Kapitel 9).<sup>866</sup>

## 8.4 Beschreibung der Fallbeispiele

In Kapitel 8.2 wurden bereits die theoretischen Hintergründe der qualitativen Datenerhebung aus Kapitel 7.2.1 aufgegriffen, die Erstellung des teilgestützten Interviewleitfadens erläutert sowie dessen Entwicklung und finale Version vorgestellt. Im vorliegenden Abschnitt werden die Eckdaten der geführten Interviews vorgestellt, gefolgt von einer deskriptiven Detailbeschreibung jedes Fallbeispiels.

---

<sup>861</sup> Ebd., S.126.

<sup>862</sup> Cropley, A. J. (2005, S.131).

<sup>863</sup> Vgl. Zepke, G. (2016, S.126).

<sup>864</sup> Vgl. ebd., S.124.

<sup>865</sup> Vgl. ebd., S.126.

<sup>866</sup> Vgl. ebd., S.128.

Bei der Beschreibung der Daten wird darauf geachtet, dass sich der Leser hinreichend angesprochen, im besten Fall selbst ins Feld versetzt fühlt.<sup>867</sup> Eine lebhafte und anwendungsnahe Beschreibung der Inhalte soll zu erhöhter Nachvollziehbarkeit und Verständnis führen. Im vorliegenden Kapitel werden die Inhalte der Expertenbefragungen deskriptiv und in anschaulicher Form wiedergegeben, so dass sie für den Leser verständlich und nachvollziehbar sind. Er soll Einblicke in die Situation sowohl der befragten Personen als auch der betrachteten Unternehmen erlangen und ein Verständnis für Handlungen sowie Vorgehensweisen bekommen. Des Weiteren wird neben den Inhalten des Backsourcings auch auf die Herausforderungen im Reorganisationsprozess eingegangen.

Das Urteil eines Lesers wird zudem davon abhängen, in welcher Art die Daten erhoben wurden und wer interviewt wurde.<sup>868</sup> So soll jeweils am Anfang der Beschreibung jedes Gesprächs ein kurzer Abriss, ein Kontextprotokoll, über den Partner, die Situation sowie die Atmosphäre des Gesprächs gegeben werden.

Letzlich wird nochmals hervorgehoben, dass das vorliegende Forschungsvorhaben im Hinblick auf Datenerhebung und -auswertung nach dem Prinzip der Grounded Theory einen zirkulär wiederholenden, parallelisierten Ansatz von Erhebung und Analyse verfolgt (siehe hierzu auch Kapitel 7.3.2 und Abbildung 33).

---

<sup>867</sup> Vgl. Glaser, B. G., Strauss, A. L. (2010, S.243).

<sup>868</sup> Vgl. ebd.

**Tabelle 2: Übersicht Experteninterviews<sup>869</sup>**

Position des Ansprechpartners	Rolle im Backsourcingprozess	Datum des Interviews
Continuous Improvement & Operational Excellence	Projektleiter	13. Oktober 2018
Consultant	Externer Berater	04. November 2018
Consultant	Externer Berater	07. November 2018
Consultant	Externer Berater	09. November 2018
Logistikleiter	Zentrale Rolle im Umsetzungsprojekt	08. April 2019
Director Global Logistics	Projektleiter	29. Mai 2019
Logistikleiter	Beteiligung bei Evaluation von Szenarien sowie im anschließenden Umsetzungsprozess	22. August 2019
Consultant	Externer Berater	02. Mai 2020

Die Zielgruppe wurde nach Durchführung einer Stakeholderanalyse ausgewählt und kontaktiert. Detailinformationen finden sich in Kapitel 8.1. Insgesamt wurden acht Interviews geführt – jeweils vier mit Mitarbeitern im betrachteten Unternehmen und mit externen Beratern, die am Backsourcingprojekt beteiligt waren. Alle Teilnehmer waren männlich. Tabelle 2 bietet einen Überblick über die Interviews.

In den nachfolgenden Abschnitten werden die Fallbeispiele nacheinander erläutert, wobei wesentliche Hintergrundinformationen zum Befragten sowie der Interviewsituation ergänzt werden. Im Anschluss daran wird ein Überblick über die Kernaspekte des betrachteten Fallbeispiels gegeben; danach werden die Inhalte im Detail beschrieben.

#### **8.4.1 Kosten, Flexibilität und Qualität der Leistung fördern Backsourcing**

Das erste Interview wurde telefonisch via Skype for Business<sup>870</sup> am 13. Oktober 2018 geführt. Während des Gesprächs herrschte kein Zeitdruck. Die Atmosphäre war entspannt und offen. Es bestand die Möglichkeit für Rückfragen, um ein besseres Verständnis für die

---

<sup>869</sup> Quelle: Eigene Darstellung.

<sup>870</sup> Skype for Business ist eine Anwendung des Unternehmens Microsoft, die verschiedene Kommunikationsdienste zusammenfasst. Die Anwendung wird zum 31. Juli 2021 durch die Anwendung Microsoft Teams abgelöst. Vgl. hierzu Kröger, J. (2020).

Antworten zu erlangen. Die Aufnahme des Gesprächs wurde nicht gestattet, jedoch ausreichend Zeit für die detaillierte Mitschrift der Inhalte gewährleistet und im Nachgang des Gesprächs eine ausführliche Rekonstruktion vorgenommen. Der Ansprechpartner des Interviews hat im Rahmen der Backsourcinginitiative beim betroffenen Unternehmen als Mitarbeiter im Bereich Continuous Improvement & Operational Excellence mitgewirkt.<sup>871</sup> Laut eigenen Angaben habe er eine besondere Rolle mit enger Vernetzung zur Vorstandsebene eingenommen. Im Nachhinein betrachtet sei dieser Umstand ein entscheidender gewesen, um das Projekt als Projektleiter effektiv voranzutreiben.<sup>872</sup>

Die **Kernaspekte** dieses Fallbeispiels können unter der Überschrift „**Kosten, Flexibilität und Qualität der Logistikleistung fördern Backsourcing**“ zusammengefasst werden. So wird als wesentliches Kriterium für die Entscheidung zum Backsourcing der Kostenaspekt genannt, wobei Probleme hinsichtlich der Qualität und Zusammenarbeit der beteiligten Akteure sowie der Wunsch nach verstärkter Unabhängigkeit ebenfalls in die **Motivation** einfließen. Die **Ziele** des Backsourcings liegen neben der Kostenoptimierung in einer höheren Flexibilität und besseren Qualität der Leistung, denn Letztere wirke sich direkt auf die Kundenzufriedenheit aus. Die größten **Herausforderungen** lagen im Herbeiführen von Entscheidungen (Entscheidungsprozesse) sowie in der Einhaltung von Projektzeitplänen (Reorganisationsprozess).

Es handelt sich um ein Unternehmen in der Chemiebranche, zu dessen Tätigkeitsfeld unter anderem die Herstellung wasserlöslicher Farben sowie die dazugehörige Logistik gehört.<sup>873</sup> Innerhalb der Angestellten herrsche eine stark ausgeprägte Hierarchie.<sup>874</sup> Trotzdem sei die Arbeitsweise von Pragmatismus geprägt und zeichne sich durch einen Fokus auf Produktivität sowie eine starke Kundenzentrierung aus. Das Klima werde als sehr offen empfunden. Politische Machtkämpfe würden nicht wahrgenommen.

Im Rahmen der Geschäftstätigkeiten werden Tanks für Unternehmen in der B2B-Chemiebranche gelagert, transportiert, gereinigt und befüllt.<sup>875</sup> Die historische Entwicklung der Sourcingstrategie vor dem Backsourcingprojekt ist in Abbildung 39 dargestellt. Im betrachteten Anwendungsfall sei die Reinigung von Tanks vor der erneuten Befüllung mit wasserlöslichen Farben zum Versand an Kunden in der Vergangenheit in Eigenregie durchgeführt worden.<sup>876</sup> Kostenberechnungen haben ergeben, dass die Auslagerung

---

<sup>871</sup> Vgl. Experteninterview (2018a, Antwort 3.1).

<sup>872</sup> Vgl. ebd., Antwort 1.1.

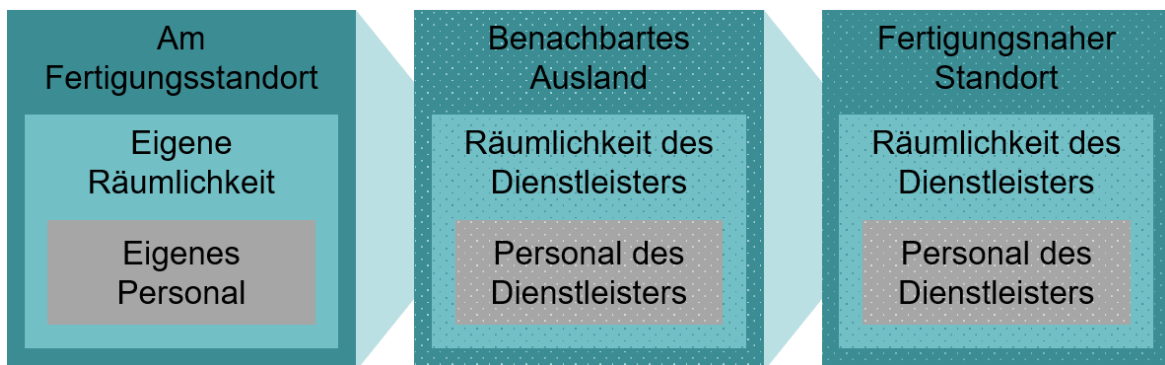
<sup>873</sup> Vgl. ebd., Antwort 1.2.

<sup>874</sup> Vgl. ebd., Antwort 1.1.

<sup>875</sup> Vgl. ebd., Antwort 1.2.

<sup>876</sup> Vgl. ebd.

dieses Arbeitsschrittes, i. e. die Reinigung der Tanks, an einen Dienstleister im nahen Ausland günstiger sei. Wie in Abbildung 39 ersichtlich ist, umfasste das Outsourcing die vollständige Dienstleistung der Reinigung inklusive Personal und Infrastruktur. Im laufenden Betrieb habe sich jedoch herausgestellt, dass die Transportkosten höher ausfielen als angenommen. Aus diesem Grund habe ein Dienstleisterwechsel mit größerer Nähe zur deutschen Produktionsstätte stattgefunden. Diese Maßnahme habe zwar die Transportkosten verringert, dennoch seien Flexibilitätseinbußen wahrgenommen worden.<sup>877</sup>



**Abbildung 39:** Sourcingstrategie vor dem Backsourcing, Experteninterview (2018a)<sup>878</sup>

Eine erneute Kostenbetrachtung habe eine Neubewertung der Sourcingstrategie initiiert.<sup>879</sup> Zwar habe diese maßgeblich mit dem Fokus auf den Kosten stattgefunden, trotzdem seien weitere Faktoren eingeflossen. So sei es in regelmäßigen Abständen aufgrund unzureichender Reinigung der Tanks zu Reklamationen von Kunden gekommen. Die schwankende Qualität der Leistung und variierende Reinigungsgeschwindigkeiten haben die Warenverfügbarkeit beim Kunden sowie die Anzahl der Reklamationen beeinflusst. Wurden Reklamationen, Qualitätsprobleme oder Performanceeinbußen mit dem Dienstleister besprochen, habe diese Diskussion nicht produktiv stattgefunden, sondern sei geprägt von unklaren Verantwortlichkeiten und Schuldzuweisungen gewesen. Schließlich wurde die Reinigung von Tanks als Teil der Produktion vor erneuter Abfüllung mit frischer Ware und mit unmittelbarem Einfluss auf nachfolgende Prozesse verstanden. Zusätzlich zur dominierenden Kostenbetrachtung habe das Unternehmen aus diesen Gründen ebenfalls die Risiken einer zu hohen Abhängigkeit vom Dienstleister gesehen.<sup>880</sup>

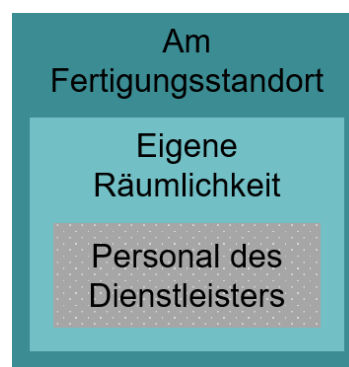
<sup>877</sup> Vgl. ebd.

<sup>878</sup> Quelle: Eigene Darstellung nach den Inhalten von Experteninterview (2018a).

<sup>879</sup> Vgl. Experteninterview (2018a, Antwort 1.3).

<sup>880</sup> Vgl. ebd., Antwort 2.1.

Unabhängig von der Performance eines Dienstleisters erschien zum Zeitpunkt der Betrachtung darüber hinaus die Investition in eigene Infrastruktur vorteilhaft. Der Aufbau einer Logistikimmobilie sei finanzierbar gewesen und würde die Abhängigkeit von einem Dienstleister verringern sowie Flexibilität erhöhen. So wurde letztlich die Entscheidung zum Bau eigener Infrastruktur sowie zu deren Betrieb mit Fremdpersonal getroffen, wie in Abbildung 40 dargestellt. Ausschlaggebend für den Entschluss seien die Kostenbetrachtung sowie die strategische Vorteilhaftigkeit der Investition in eigene Infrastruktur gewesen.<sup>881</sup> Die unzureichende Qualität der Dienstleistung habe die Entscheidung zudem verstärkt.



**Abbildung 40:** Sourcingstrategie nach dem Backsourcing, Experteninterview (2018a)<sup>882</sup>

Als Initiatoren der Neubewertung wurden Werksleitung und Einkauf genannt, die dann den Auftrag an die Abteilung Continuous Improvement formulierten, um das Projekt voranzutreiben.<sup>883</sup> Im weiteren Verlauf der Betrachtungen und der Entscheidungsfindung seien darüber hinaus die Bereiche Logistik, Produktion, Einkauf und Finance beteiligt gewesen. Führungskräfte aus dem Werk und der Geschäftseinheit seien ebenso eingebunden worden.

Die Entscheidung zum Bau einer eigenen Logistikimmobilie habe einen Reorganisationsprozess im Unternehmen initiiert. Die größte Herausforderung habe zudem darin bestanden, Entscheidungsprozesse voranzutreiben und Entschlüsse herbeizuführen.<sup>884</sup> Im Lauf des Projekts seien Arbeitsabläufe und Anforderungen klar definiert und umgesetzt worden. Gleichzeitig habe mit dem Bau der eigenen Infrastruktur ein Dienstleisterwechsel

---

<sup>881</sup> Vgl. ebd., Antwort 2.3.

<sup>882</sup> Quelle: Eigene Darstellung nach den Inhalten von Experteninterview (2018a).

<sup>883</sup> Vgl. Experteninterview (2018a, Antwort 3.1).

<sup>884</sup> Vgl. ebd., Antwort 3.2.

stattgefunden. Eine stetige Herausforderung seien außerdem die Einhaltung von Zeitplänen bis zur Inbetriebnahme sowie die Gestaltung der Anlaufphase mit dem neuen Dienstleister gewesen.

Die Ziele des Projekts haben insbesondere darin gelegen, Kosten zu sparen und die Qualität der Leistung zu steigern.<sup>885</sup> Der Einkauf der reinen Dienstleistung und die Abwicklung in der eigenen Infrastruktur wurden als günstiger empfunden. Zudem seien das Gefühl von Unabhängigkeit vom Dienstleister durch Verringerung der Anbieterwechselkosten sowie damit die Flexibilität zum Dienstleisterwechsel gestiegen. In der Gesamtbetrachtung sei letztlich ein finanzieller Vorteil realisiert worden, woran das Projekt im Gesamten gemessen werde.<sup>886</sup>

#### **8.4.2 Flexibilität durch Zentralisierung und Backsourcing**

Das Interview wurde am 04. November 2018 persönlich in entspannter Atmosphäre ohne Zeitdruck geführt. Die Gesprächssituation bot Raum für Rückfragen und zum Dialog. Der Interviewpartner willigte in eine Aufzeichnung nicht ein, weshalb sich die folgenden Beschreibungen auf Gesprächsnotizen sowie eine umfangreiche Rekonstruktion der Inhalte im Nachgang stützen. Aufgrund der angenehmen Atmosphäre bestand stets ausreichend Zeit für detaillierte Gesprächsnotizen. Als externer Berater wurde der Interviewpartner im Laufe des Projekts hinzugezogen. Der Changeprozess sollte begleitet und die Reorganisationsprozesse nach der Entscheidung zur Leistungserstellung mit eigenem Personal strukturiert werden. In der Strukturierung und Begleitung dieses Changeprozesses liege mitunter die größte Leistung im Beratungsprojekt.<sup>887</sup>

**Zentraler Aspekt** des betrachteten Fallbeispiels ist „**Flexibilität durch Zentralisierung und Backsourcing**“. Neben dem Wunsch nach mehr Flexibilität werden als **Motivation** zum Backsourcing Qualitäts- sowie regelmäßige Abstimmungsprobleme mit dem Logistikdienstleister genannt. Die **Ziele** des Backsourcings liegen in der Erhöhung von Flexibilität und Kundenzufriedenheit sowie generell darin, dem erhöhtem Wettbewerbsdruck besser begegnen zu können. Die größte **Herausforderung** im Backsourcingprojekt lag im Change-Management, d. h. im Management der an die Entscheidung zum Backsourcing anschließenden Veränderungsprozesse.

---

<sup>885</sup> Vgl. ebd., Antwort 2.2.

<sup>886</sup> Vgl. ebd., Antwort 3.3.

<sup>887</sup> Vgl. Experteninterview (2018b, Antwort 4.2).



Auftraggeber für das Beratungsprojekt ist ein Unternehmen der Hightech-Industrie.<sup>888</sup> Für einzelne Regionen habe die Lagerhaltung mitsamt den zugehörigen Einzelprozessen in dezentralen Lagerstandorten stattgefunden. Standorte in der Peripherie seien weitgehend autark und unabhängig von der Firmenzentrale. Insbesondere haben dezentrale Standorte Freiraum bei der Gestaltung und Umsetzung von Prozessen genossen. Sowohl aufgrund der Schnelllebigkeit der Produkte dieser Branche als auch wegen der Anzahl an Mitbewerbern habe sich das Unternehmen jedoch mit erhöhtem Wettbewerbsdruck konfrontiert gesehen.<sup>889</sup>

Im vorliegenden Fall wird ein dezentraler Lagerstandort im asiatischen Raum betrachtet. Innerhalb der eigenen Unternehmenshallen sei das Personal eines externen Dienstleisters genutzt worden, um den Lagerstandort zu betreiben (siehe Abbildung 41). So wurden insbesondere Prozesse der Ein- und Auslagerung, der Lagerung, Kommissionierung, Verpackung, Versand sowie der Retourenabwicklung an den Dienstleister übergeben.<sup>890</sup> Die Bewertung der ausgelagerten Dienstleistung sei auf Basis der Kriterien Kosten, Zusammenarbeit mit dem Dienstleister, dessen Performance sowie Kundenzufriedenheit erfolgt.<sup>891</sup>

Aufgrund der angespannten Wettbewerbssituation sei höchste Lieferperformance von den dezentralen Lagerstandorten erwartet worden. Die Unternehmensleitung habe in den Regionen eine Veränderung des Marktes wahrgenommen.<sup>892</sup> So habe sich der Einfluss der Lieferperformance auf die Kundenzufriedenheit erhöht. Die Unternehmensstandorte sahen sich aus diesem Grund mit den Forderungen nach höherer Geschwindigkeit und mehr Flexibilität bei der Änderung interner Prozesse konfrontiert. So müsse zeitnah auf Kundenwünsche reagiert und Prozessänderungen müssten umgesetzt werden. Im untersuchten Anwendungsfall sei die Umsetzung von Prozessänderungen mit dem Personal des Dienstleisters zeitaufwändig und diskussionsbehaftet gewesen.<sup>893</sup> Es habe sich ein ausgeprägter Wunsch nach einem besseren Prozessverständnis im eigenen Haus sowie der Hoheit über dieses Know-how entwickelt. Das Gefühl von Flexibilität sei verloren gegangen und die Lagerperformance liege unter den Anforderungen, was sich insbesondere in der steigenden Anzahl an Kundenbeschwerden und Retouren manifestiert habe. Im Bereich des Account-Managements wurden die Beschwerden der Kunden gesammelt und ausgewertet. Eine signifikante Anzahl der Fälle sei schließlich auf die mangelnde Lagerperformance

---

<sup>888</sup> Vgl. ebd., Antwort 1.1.

<sup>889</sup> Vgl. ebd., Antwort 2.1.

<sup>890</sup> Vgl. ebd., Antwort 1.1.

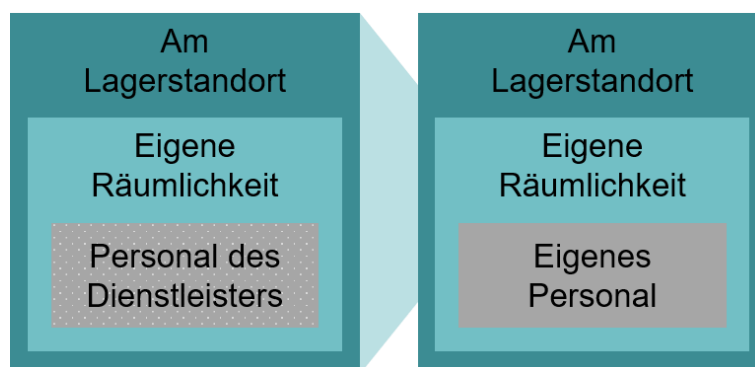
<sup>891</sup> Vgl. ebd., Antwort 1.2.

<sup>892</sup> Vgl. ebd., Antwort 2.1.

<sup>893</sup> Vgl. ebd., Antwort 4.1.

zurückgeführt worden. Im Unternehmen herrschte nach dieser Erfahrung die Meinung, kein Dienstleister könne die Anforderungen an Geschwindigkeit und Flexibilität erfüllen; dies sei lediglich mit eigenem Personal möglich.<sup>894</sup>

Der Wunsch nach höherer Flexibilität und steigender Lieferperformance zur Verbesserung der Kundenzufriedenheit habe letztlich zu dem Entschluss geführt, die ausgelagerten Lagerprozesse zukünftig nicht mehr unter Zuhilfenahme fremden Personals durchzuführen, sondern eigenes dafür aufzubauen (siehe Abbildung 41). Diese Veränderung sei zudem mit der Ausprägung eines Fokus in Richtung der Kunden und der Anpassung unternehmensinterner Prozesse an deren Bedürfnisse einhergegangen.<sup>895</sup>



**Abbildung 41:** Sourcingstrategie im Verlauf des Backsourcings, Experteninterview (2018b)<sup>896</sup>

Als Initiator des Projekts wurde der Bereich des Account-Managements genannt.<sup>897</sup> Dieser wurde auch als Kundenlogistik beschrieben – die Abteilung, die die Lieferungen zum Kunden steuern, mit diesen in Kontakt stehen und hinsichtlich Leistungserfüllung deren direktes Feedback bekommen. Das Projekt habe in enger Abstimmung mit der Standortleitung stattgefunden. Zudem seien die dezentralen Standorte in den Fokus der Unternehmenszentrale gerückt. Über weitere Beteiligte an der Entscheidung zum Backsourcing wurde in diesem Fall nicht im Detail berichtet.

Der Changeprozess sei unter Zuhilfenahme externer Berater strukturiert und durchgeführt worden. So sei es gewünscht gewesen, fortan die Lagerprozesse zentral zu gestalten sowie zu steuern und lediglich die operative Exekution dezentral durchzuführen.<sup>898</sup> Die

---

<sup>894</sup> Vgl. ebd., Antwort 3.3.

<sup>895</sup> Vgl. ebd., Antwort 2.2.

<sup>896</sup> Quelle: Eigene Darstellung nach den Inhalten von Experteninterview (2018b).

<sup>897</sup> Vgl. Experteninterview (2018b, Antwort 4.1).

<sup>898</sup> Vgl. ebd., Antwort 3.2.

Leistungserstellung mit eigenem Personal solle die Geschwindigkeit bei der Umsetzung und Ausführung von Prozessen erhöhen und zu mehr Flexibilität bei deren Anpassung an Kundenwünsche führen. So seien klare Ziele an die Flexibilität bei Prozessänderungen sowie an die Lagerperformance und Kundenzufriedenheit formuliert worden. Nach der erfolgreichen Umsetzung haben sich diese Erwartungen insofern erfüllt, dass das Unternehmen nach Projektabschluss eine spürbar höhere Flexibilität genieße und Performanceverbesserungen realisiert wurden.<sup>899</sup> Anhand einer sinkenden Anzahl von Beschwerden wurden Rückschlüsse auf eine höhere Kundenzufriedenheit gezogen. Hinsichtlich des internen Aufwands zur Beschaffung, Schulung und Betreuung von Personal sowie der Gesamtkosten der Leistungserstellung seien keine messbaren Veränderungen erzielt worden.<sup>900</sup>

### 8.4.3 Externe Rahmenbedingungen begünstigen Backsourcing

Der Ansprechpartner der Expertenbefragung via Videointerview vom 07. November 2018 ist ein Unternehmensberater, der sowohl zur Evaluierung der Entscheidungsoptionen als auch zur Umsetzung des Backsourcingprojekts beim Kunden beratend und unterstützend tätig war. Das Gespräch wurde über Videotelefonie geführt und der Ansprechpartner willigte in die Aufzeichnung ein. Die Interviewatmosphäre war entspannt und freundlich – und wirkte durch das Medium der Videotelefonie persönlich und vertraut. Es bestand keinerlei Zeitdruck und jederzeit die Möglichkeit für Rückfragen.

Als **Kernaspekt** des vorliegenden Praxisbeispiels kann festgehalten werden, dass **neue gesetzliche Regelungen und Gelegenheit zum Grundstückskauf sowie günstiger Fremdkapitalaufnahme zu Backsourcing führen**. Zwar werden im Unternehmen gewählte Sourcingstrategien in regelmäßigem Abstand hinterfragt und überprüft, jedoch war die **Motivation** zum Backsourcing darüber hinaus stark geprägt von den Mehrkosten, die der Dienstleister für die Umsetzung neuer gesetzlicher Regelungen veranschlagen wollte. Darüber hinaus ergab sich eine Gelegenheit zum Grundstückskauf und die Kosten für Fremdkapital wurden als gering eingeschätzt. So fiel die Entscheidung zum Backsourcing mit dem **Ziel** der kostengünstigeren Selbsterstellung der Leistung sowie der Verbesserung weiterer Aspekte (z. B. Erhöhung von Bestandstransparenz und Hoheit über IT-Prozesse). Neben dem Aufbau von Infrastruktur und Mitarbeiterstamm wurden

---

<sup>899</sup> Vgl. ebd., Antwort 4.4.

<sup>900</sup> Vgl. ebd.

insbesondere die erfolgreiche Integration und Vernetzung der IT-Systeme als **Herausforderung** genannt.

Das betrachtete Unternehmen ist in der Werkzeugproduktion im deutschen Mittelstand tätig. Ohne diesen Begriff näher zu beschreiben, wurde es vom Interviewpartner als Branchenführer bezeichnet, der nachhaltig und zukunftsorientiert agiere.<sup>901</sup> Die Denkweise im Unternehmen sei lange Zeit von traditionellen Werten geprägt worden. So seien Entscheidungen vor dem Hintergrund der Risikovermeidung und Erhöhung von Sicherheit getroffen worden.<sup>902</sup> Hinsichtlich der Logistik werde überwiegend kostenorientiert entschieden. In Zusammenhang mit dem betrachteten Projekt seien diese Werte überdacht und teilweise neu ausgerichtet worden. So sei ein neues Bewusstsein für Logistik als Qualitätsmerkmal mit bedeutendem Einfluss auf die Kundenzufriedenheit und den Unternehmenserfolg entstanden.<sup>903</sup>

Im vorliegenden Fall unterscheide das Unternehmen zwischen der Wareneingangs- und der Warenausgangsseite in der Logistik.<sup>904</sup> Zu Ersterer werden alle logistischen Prozesse von Lieferanten zum eigenen Unternehmen gezählt (Inbound-Logistik<sup>905</sup>). Zur Warenausgangsseite gehören alle Lieferungen vom eigenen Unternehmen zum Kunden (Outbound-Logistik<sup>906</sup>). Da die Lieferfähigkeit und -qualität zum Kunden höchste Priorität für das Unternehmen habe, sollten diese Prozesse nicht fremd vergeben, sondern stets selbst erfüllt werden.<sup>907</sup> Die Inbound-Logistik hingegen habe nach damaliger Auffassung keine direkten Auswirkungen auf die Belieferung von Kunden. Daher sei dieser Teil an einen externen Dienstleister vergeben worden. Hierbei wurde einer mit räumlicher Nähe (circa 35 Kilometer Entfernung) zum eigenen Produktionsstandort gewählt. Lieferanten des Unternehmens lieferten ihre Waren nicht mehr direkt an, sondern in die Hallen des Dienstleisters. Dort wurden alle Lieferungen entgegengenommen, sortiert, teilweise gelagert und für die Produktion zusammengestellt. Der Dienstleister habe dann die

---

<sup>901</sup> Vgl. Experteninterview (2018c, Zeitstempel 00:00:49).

<sup>902</sup> Vgl. ebd., Zeitstempel 00:01:40. Zwar unterstellt die Transaktionskostentheorie ein risikoneutrales Verhalten der Akteure, jedoch beobachtet Drodofsky, M. (2017) ebenso, dass sich Auftraggeber in der betrieblichen Praxis durchaus durch ein eher risikoaverses Verhalten auszeichnen, vgl. Drodofsky, M. (2017, S.46).

<sup>903</sup> Vgl. Experteninterview (2018c, Zeitstempel 00:09:05).

<sup>904</sup> Vgl. ebd., Zeitstempel 00:02:28.

<sup>905</sup> Als Inbound- oder Beschaffungslogistik sollen im Folgenden Zulieferung und Beschaffung benötigter Güter verstanden werden.

<sup>906</sup> Als Outbound-Logistik sollen im Folgenden ausgehende Warenströme i. S. d. Distributions- oder Absatzlogistik verstanden werden.

<sup>907</sup> Vgl. Experteninterview (2018c, Zeitstempel 00:04:55).

benötigten Waren nach dem Prinzip Just-in-Sequence<sup>908</sup> direkt in die Produktion des Unternehmens weitergeleitet.

Als Gründe für das Outsourcing wurden die geringeren Prozesskosten sowie die vermiedenen Investitionskosten in eine eigene Infrastruktur genannt.<sup>909</sup> Im Vordergrund der Beziehung mit dem externen Dienstleister stünden die Prozess- und Liefersicherheit. Obwohl der laufende Betrieb zunächst keine gravierenden Probleme bereitete, wuchs der Wunsch nach mehr Transparenz über die Bestände in den Hallen des Dienstleisters.<sup>910</sup> Die IT-Systeme waren nicht optimal miteinander vernetzt und Einblicke in die Bestandslisten nicht uneingeschränkt möglich. Zudem haben sich die Rahmenbedingungen für die Lagerung von Lithium-Ionen-Akkus, die als Gefahrgut eingestuft wurden, geändert.<sup>911</sup> So habe der Dienstleister in seinen Räumlichkeiten bauliche Veränderungen vornehmen müssen, die er wiederum seinem Kunden in Rechnung gestellt habe. Aus diesem Grund seien nicht nur zusätzliche Aufwände für die Einhaltung der Richtlinien entstanden, sondern gleichzeitig sollten sich die Handlingskosten des Dienstleisters erhöhen.

So stießen verschiedene Faktoren zeitgleich ein Überdenken der Sourcingstrategie an. Die Konfrontation mit erhöhten Kosten in Verbindung mit der Unzufriedenheit über mangelnde Bestandstransparenz führte zu der Entscheidung, das gesamte Szenario des Outsourcings neu zu bewerten.<sup>912</sup> Schließlich sei es im Unternehmen üblich, Make-or-Buy-Entscheidungen regelmäßig circa alle zwei bis drei Jahre zu überprüfen.

Im Rahmen der Überprüfung der fremdvergebenen Logistikprozesse der Inbound-Logistik entstand das Gefühl, die eigene Logistik nicht mehr vollständig unter Kontrolle zu haben. Neben der Unzufriedenheit mit den genannten Aspekten wurde die Wichtigkeit der Materiallieferung in die Produktion erkannt, um Liefertreue zum Kunden sicherzustellen. Es entstand ein Bewusstsein für die Logistik als bedeutendes Qualitätsmerkmal eines funktionierenden Unternehmens.<sup>913</sup> Darüber hinaus wuchs der Wunsch nach einer Integration aller Informationen in die eigenen IT-Systeme, einer höheren Bestandstransparenz sowie besserer Kontrolle über die Logistikprozesse in der Lieferkette. Bei der Betrachtung der finanziellen Ausgestaltung möglicher Sourcingoptionen wurde zudem festgestellt, dass Kapital am Kapitalmarkt zu attraktiven Zinsen verfügbar sei, was die

---

<sup>908</sup> Just-in-Sequence kann als Konzept einer nahezu bestandslosen Beschaffungslogistik, bei dem die Anlieferung benötigter Bauteile und Materialien in synchroner Reihenfolge zum Produktionsablauf erfolgt, verstanden werden.

<sup>909</sup> Vgl. Experteninterview (2018c, Zeitstempel 00:04:55).

<sup>910</sup> Vgl. ebd., Zeitstempel 00:07:58.

<sup>911</sup> Vgl. ebd., Zeitstempel 00:09:42.

<sup>912</sup> Vgl. ebd., Zeitstempel 00:06:24 und 00:07:58ff.

<sup>913</sup> Vgl. ebd., Zeitstempel 00:09:02.

Rahmenbedingungen für eigene Investitionen begünstigte.<sup>914</sup> Als darüber hinaus zeitgleich ein geeignetes Grundstück zum Bau einer eigenen Logistikimmobilie gefunden wurde, entstand der Gedanke, eine solche zu errichten und die vorher an den Dienstleister vergebenen Logistikprozesse wieder selbst durchzuführen. Für die Entscheidung zum Backsourcing seien die finanziellen Rahmenbedingungen ausschlaggebend gewesen. So wurden Prozesskosten verglichen, Investitionsaufwände betrachtet und der Return on Investment als wichtige Kennzahl hinzugezogen.<sup>915</sup> Für die Entscheidung zum Backsourcing sprachen schließlich die Möglichkeit zur Errichtung einer eigenen Logistikimmobilie, die Kostenersparnis im laufenden Betrieb sowie zudem die kosteneffiziente Einhaltung aller erforderlichen Regularien, i. e. der Lagerung von Lithium-Ionen-Akkus. Des Weiteren überzeugten die höhere Transparenz über Bestände und bessere Kontrolle über Prozesse. Im Rahmen des Backsourcings der Logistikprozesse sollte parallel die Kontrolle über IT-Systeme und Informationen zurückerlangt werden.<sup>916</sup>

Als Initiator des Prozesses und Treiber der Entscheidung werde der strategische Logistikleiter gesehen.<sup>917</sup> In Zusammenarbeit mit der Projektteilung sei ein Business-Case erstellt und der Geschäftsführung präsentiert worden. Da die Geschäftsführung bereits die Entscheidung zum Outsourcing mitgetragen habe, wurde mit veränderten Rahmenbedingungen und neuen Regularien eine Offenheit zum Strategiewechsel geschaffen. Da der Entschluss für ein Backsourcing aufgrund des Investitionsvolumens öffentlichkeitswirksam war, wurde die Geschäftsführung im weiteren Verlauf eng in den Entscheidungsprozess einbezogen. Ebenso wurde der Betriebsrat integriert, um die Auswirkungen auf Mitarbeiter und Arbeitsplätze zu untersuchen. Während der Anbahnung, Vorbereitung und Durchführung des Backsourcingprojekts sei zudem der Einkauf eingebunden worden, um Szenarien zu berechnen, Verhandlungen zu führen und die Kosten zu überprüfen.<sup>918</sup>

---

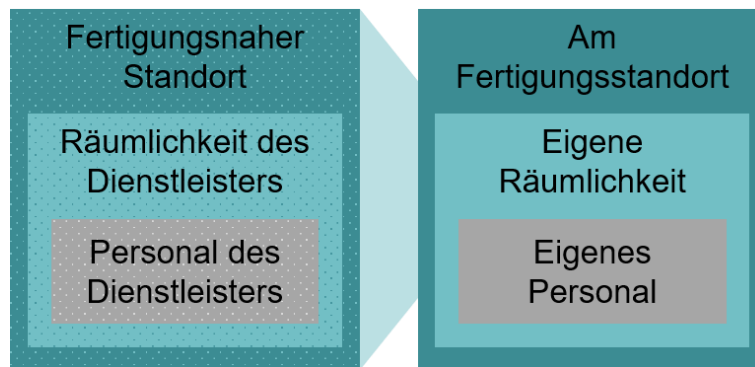
<sup>914</sup> Vgl. ebd., Zeitstempel 00:06:44ff.

<sup>915</sup> Vgl. ebd., Zeitstempel 00:11:56.

<sup>916</sup> Vgl. ebd., Zeitstempel 00:13:04.

<sup>917</sup> Vgl. ebd., Zeitstempel 00:16:09.

<sup>918</sup> Vgl. ebd., Zeitstempel 00:17:20ff.



**Abbildung 42:** Sourcingstrategie im Verlauf des Backsourcings, Experteninterview (2018c)<sup>919</sup>

Bei der Umsetzung des Backsourcings wurde in direkter Umgebung zum Produktionsstandort eine neue Logistikimmobilie erstellt, die mit eigenem Personal betrieben werden sollte (siehe Abbildung 42). Dadurch sei im Unternehmen viel Veränderung vorhanden gewesen, so dass in diesem Zug die vollständige Inbound-Logistik wieder integriert wurde. Um den Anforderungen der Lagerung von Lithium-Ionen-Akkus gerecht zu werden, wurden beim Bau spezielle Lagerbereiche konzipiert und in den internen Warenfluss eingebunden.

Sowohl die Infrastruktur als auch Mitarbeiter, IT und Prozesse mussten aufgebaut und integriert werden. Als größte Herausforderung des Projekts wurden der Aufbau und die erfolgreiche Vernetzung der IT-Systeme genannt.<sup>920</sup> Zuvor seien Daten via Schnittstelle mit dem Lieferanten ausgetauscht worden. Es sei nun wichtig, initial einen transparenten Blick auf Bestände und Prozesse herzustellen, um alle Informationen im nächsten Schritt in die eigenen Systeme zu integrieren. Durch die Erweiterung der IT-Systeme im eigenen Haus wurde eine höhere Transparenz und Kontrolle über Bestände hergestellt.

Im Rahmen der Prozessintegration seien bestehende Prozesse aufgenommen, verstanden und im Projekt hinterfragt worden. Mit dem Ziel, diese an die neue Situation anzupassen, wurden Arbeitsabläufe verbessert. Da durch die vorige Strategie des Outsourcings viel Umsetzungs- und Prozess-Know-how an den Dienstleister gegeben wurde, liege eine Herausforderung im Aufbau des Know-hows.<sup>921</sup> Neben der Rekrutierung neuer Mitarbeiter wurden vier Angestellte des Dienstleisters in das eigene Unternehmen übernommen, die als Wissensträger im Projekt mitgewirkt haben.<sup>922</sup>

<sup>919</sup> Quelle: Eigene Darstellung nach den Inhalten von Experteninterview (2018c).

<sup>920</sup> Vgl. Experteninterview (2018c, Zeitstempel 00:19:49).

<sup>921</sup> Vgl. ebd.

<sup>922</sup> Vgl. ebd., Zeitstempel 00:18:38.

Rückblickend betrachtet haben sich die Erwartungen des Unternehmens an das Backsourcing erfüllt.<sup>923</sup> Getroffene Entscheidungen seien über mehrere Phasen gemeinsam entwickelt worden und alle Beteiligten stehen hinter dem Projekt. Trotz mehrfacher Kostenberechnungen im Vorfeld liegen die tatsächlichen Kosten allerdings leicht über den Kalkulationen. Das Projekt werde insgesamt trotzdem als Erfolg gesehen. In Zukunft werde es – wie im Unternehmen üblich – alle zwei bis drei Jahre erneut auf den Prüfstand gestellt. Aufgrund der Investition in eine eigene Immobilie und Infrastruktur sei zum Zeitpunkt des Interviews allerdings nicht davon auszugehen, dass Prozesse erneut vollständig an einen Dienstleister gegeben werden. Dennoch sei das Outsourcing einzelner Logistikfunktionen mit Abwicklung durch einen solchen in den Räumlichkeiten des eigenen Unternehmens in Zukunft denkbar.<sup>924</sup>

#### **8.4.4 Einfluss der Logistikleistung auf den Umsatz führt zu Backsourcing**

Ansprechpartner im Interview am 09. November 2018 war ein Professor und Unternehmensberater, der nach der Entscheidung zum Backsourcing für die Begleitung der Umsetzung des Projekts hinzugezogen wurde. Das Gespräch wurde telefonisch geführt und fand in lockerer und offener Atmosphäre statt. Einer Aufzeichnung wurde nicht zugestimmt, jedoch wurden die Kernelemente der Aussagen bereits während des Gesprächs erfasst und im Nachgang des Telefonats im Detail rekonstruiert. Neben der offenen Beantwortung von Fragen und Rückfragen gab der Interviewte zudem weiteren Input zur Methodik der vorliegenden Arbeit.

Der **zentrale Aspekt** des Fallsbeispiels liegt darin, dass die **starke Verknüpfung von Logistikleistung und Unternehmenserfolg zu Backsourcing führt**. Die **Motivation** für Backsourcing liegt in der Absicherung des Umsatzes durch Sicherstellung der logistischen Leistungserfüllung bei stark saisonalem Geschäft. Somit werden als **Ziele** des Backsourcingprojekts die Erhöhung der Lieferperformance und Flexibilität, aber auch des Umsatzes genannt. Die größte **Herausforderung** lag im Aufbau von Know-how.

Bei dem betroffenen Unternehmen handelt es sich um einen Hersteller von Spielwaren. Nach Angaben des Interviewpartners sei das Unternehmen sehr sozial gegenüber seinen Mitarbeitern eingestellt und versuche die Belange der Belegschaft zu respektieren.<sup>925</sup> Ebenso möchte der Betrieb seinen Angestellten zukunftsichere Arbeitsplätze bieten.

---

<sup>923</sup> Vgl. ebd., Zeitstempel 00:21:50ff.

<sup>924</sup> Vgl. ebd., Zeitstempel 00:13:21.

<sup>925</sup> Vgl. Experteninterview (2018d, Antwort 1.1).



Aufgrund der starken Saisonalität des Geschäfts – insbesondere zu Ostern und in den letzten Wochen des Jahres – entstehen hohe Anforderungen an die Logistik. Insbesondere sei für Versendungen Richtung Zwischenhandel eine hohe Lieferperformance bei saisonal schwankendem Bedarf erforderlich. Diese Notwendigkeit werde von den Eigenschaften der Spielzeugware unterstrichen. So seien die Produkte in einem hohen Maß durch solche von Mitbewerbern substituierbar. Entgangener Umsatz im Saisongeschäft könne nicht aufgeholt werden, sondern gilt als verloren.<sup>926</sup> Aus diesem Grund stehe die Lieferperformance in direktem Zusammenhang mit dem Unternehmenserfolg.

Das Unternehmen habe zwei unternehmenseigene Lagerstandorte in Deutschland bewirtschaftet.<sup>927</sup> Einer davon wurde mit eigenem Personal betrieben, der andere mit dem eines externen Logistikdienstleisters (siehe auch Abbildung 43). Hierbei wurden Prozesse der Ein- und Auslagerung, Kommissionierung, Verpackung sowie des Versands fremdvergeben. Als Anforderungen an den Dienstleister wurden Lieferperformance und Kosten sowie das effektive Abarbeiten von Saisongeschäft und damit verbunden die Warenverfügbarkeit im Handel formuliert.<sup>928</sup>

Der gewählte Dienstleister habe weitgehende Erfahrung im Automobilbereich nachweisen können. Daraus wurde geschlossen, dass somit auch das vorliegende Geschäft mit Spielzeugwaren beherrscht wird. Während der ersten Saison zum Weihnachts- und Jahresendgeschäft stand ausreichend Ware im Lager bereit, jedoch sei der Dienstleister mit der saisonalen Bedarfsspitze überfordert gewesen. Es gelang nicht, Lieferungen zeitnah zu bearbeiten; ein wochenlangender Rückstand war die Folge. Bestellungen, die nicht zum gewünschten Zeitpunkt an die Händler geliefert wurden, wurden storniert. Somit waren die Umsatzeinbußen nach dieser Saison nicht wieder auszugleichen.<sup>929</sup>

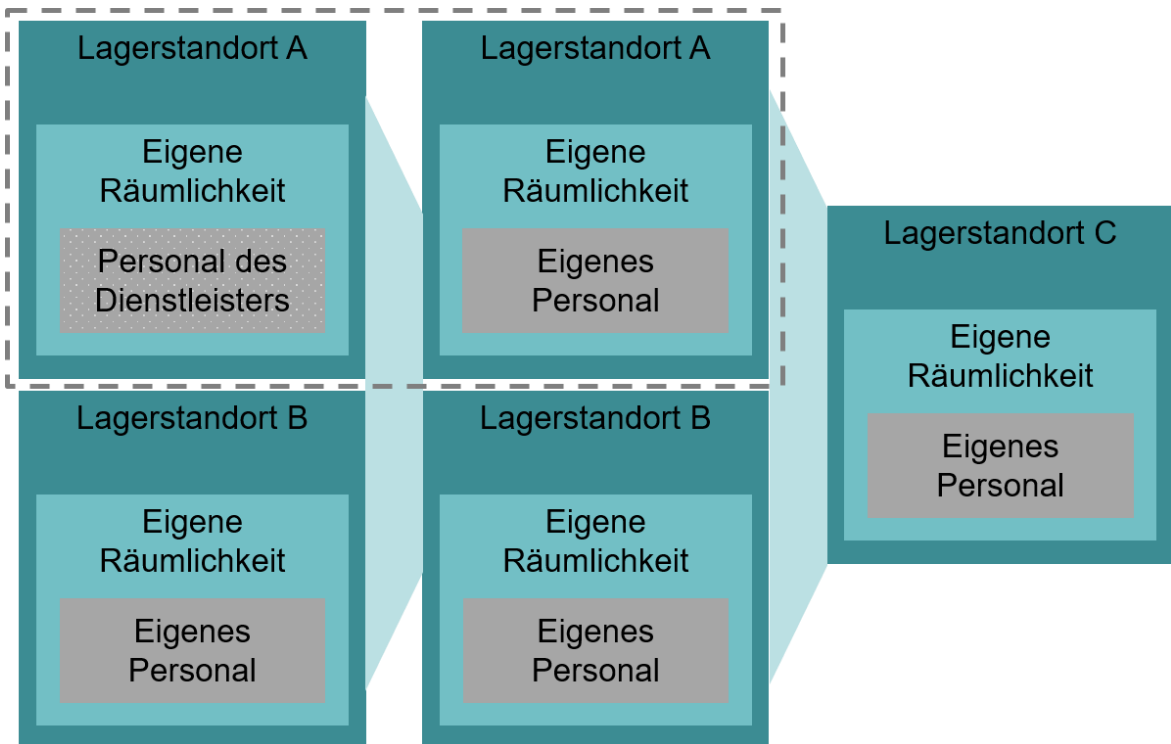
---

<sup>926</sup> Vgl. ebd., Antwort 2.1.

<sup>927</sup> Vgl. ebd., Antwort 3.3.

<sup>928</sup> Vgl. ebd., Antwort 1.3 und Antwort 2.2.

<sup>929</sup> Vgl. ebd., Antwort 2.1.



**Abbildung 43:** Sourcingstrategie im Verlauf des Backsourcings, Experteninterview (2018d)<sup>930</sup>

Aufgrund der Relevanz des Geschäfts zum Jahresende und dessen hohen Beitrags zum Jahresumsatz mit ca. 60 Prozent seien die Folgen der Lieferunfähigkeit für das Unternehmen gravierend gewesen.<sup>931</sup> So involvierten sich Geschäftsführung und Vorstand umgehend, um die Situation zu analysieren. Durch den signifikanten Umsatzverlust rückte die Sorge um die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens sowie die Sicherheit der Arbeitsplätze der Belegschaft in den Vordergrund. Die vereinbarten Konditionen mit dem Dienstleister, i. e. Herstellen von Lieferfähigkeit im saisonalen Geschäft, wurden als nicht erfüllt angesehen. Aus diesem Grund – und aus Angst vor einem weiteren Verlustgeschäft in kommenden Saisons – wurde das Outsourcing nach nur ca. einem Jahr hinterfragt.<sup>932</sup>

In einem Prozess der Neuausrichtung wurde die kundenseitige Logistik als Funktion mit kritischem Erfolgsbeitrag gesehen. So wurde beschlossen, dass diese Prozesse mit erhöhter Kontrolle, Flexibilität und Leistungsfähigkeit von eigenem Personal durchgeführt werden sollen. Abbildung 43 zeigt die Entwicklung der Sourcingstrategie im Zeitverlauf. Während zu Beginn zwei Lagerstandorte (Lagerstandort A und B) parallel in Nord- und Süddeutschland betrieben wurden, sei im Lagerstandort A ein externer Dienstleister mit der

<sup>930</sup> Quelle: Eigene Darstellung nach den Inhalten von Experteninterview (2018d).

<sup>931</sup> Vgl. Experteninterview (2018d, Antwort 2.3).

<sup>932</sup> Vgl. ebd., Antwort 2.1.

Bewirtschaftung beauftragt gewesen. Der Bereich des Backsourcings im vorliegenden Fall ist durch eine gestrichelte Linie in Abbildung 43 hervorgehoben. Im Rahmen der Backsourcinginitiative wurden die Herstellung von Lieferfähigkeit im erfolgskritischen Saisongeschäft, die Sicherung des Umsatzes sowie die Risikominimierung als Ziele definiert.

Als Initiatoren des Prozesses zur Neuausrichtung und der Entscheidung wurden Geschäftsführung und Unternehmensvorstand genannt.<sup>933</sup> Da es um die Leistungserfüllung der Logistik ging, wurden zu Beginn des Projekts die Bereiche Logistik und Einkauf zugezogen. Im weiteren Verlauf der Entscheidung sowie des Umsetzungs- und Restrukturierungsprozesses nahm die unternehmenseigene Logistik eine wesentliche Rolle ein.

Da der Dienstleister das Lager zuvor bereits in den eigenen Räumlichkeiten des Unternehmens bewirtschaftet hatte, entstanden keine Kosten für Investitionen in Logistikimmobilien oder Anlagen. Die Infrastruktur sei bereits vorhanden, so lag der Fokus auf dem Aufbau, der Schulung und der Einarbeitung von eigenem Personal.<sup>934</sup> Die größten Herausforderungen lägen darin, Prozesse zu erfassen, auf die neue Situation anzupassen und umzusetzen. Darüber hinaus müsse zuvor an das Personal des Dienstleisters gegebenes Know-how erneut bei den eigenen Arbeitskräften aufgebaut werden. In einem stufenweisen Prozess wurde schließlich der Betrieb des Lagerstandorts übernommen (Abbildung 43).

Die Umsetzung des Projekts sei mit der starken Hoffnung steigender Lieferperformance und Sicherung von Umsatz verbunden gewesen. Zu Leistungsspitzen werde der eigene Personalstamm durch flexible Arbeitskräfte erweitert.<sup>935</sup> So könne die Logistikleistung flexibel auf Bedarfsspitzen angepasst werden. Nachdem die ersten Saisons im neuen Setup erfolgreich bewältigt wurden, haben sich die Erwartungen an das Backsourcingprojekt erfüllt. Diese erfolgskritische kundengerichtete Logistikleistung werde weiterhin intern erstellt, um den Unternehmensumsatz abzusichern.

Im weiteren Zeitverlauf nach der erfolgreichen Umsetzung des Backsourcings wurde darüber hinaus ein Mitbewerber übernommen, dessen Logistikzentrum (Lagerstandort C, Abbildung 43) moderner als die vorhandenen sei. Aus diesem Grund schloss sich ein weiteres Restrukturierungsprojekt an, in dessen Rahmen alle Logistikaktivitäten aus Lagerstandort A und B im neuen Lagerstandort C zentralisiert wurden (Abbildung 43).<sup>936</sup>

---

<sup>933</sup> Vgl. ebd., Antwort 3.1.

<sup>934</sup> Vgl. ebd., Antwort 3.2.

<sup>935</sup> Vgl. ebd., Antwort 3.3.

<sup>936</sup> Vgl. ebd.

#### 8.4.5 Chance zur Übernahme eines Dienstleisters führt zum Backsourcing

Das fünfte Gespräch wurde am 08. April 2019 telefonisch geführt, die Atmosphäre war entspannt und es herrschte kein Zeitdruck. Die gestellten Fragen und Rückfragen wurden offen, jedoch knapp beantwortet. Das Gespräch beschränkte sich auf die Inhalte des Interviews, darüber hinaus wurden keine weiteren Themen behandelt.

Der Interviewpartner hat im vorliegenden Fall die Rolle des Logistikleiters übernommen, als die Entscheidung zum Backsourcing bereits getroffen war, das Integrationsprojekt jedoch noch bevorstand.<sup>937</sup> Zeitgleich wurde im Unternehmen die logistische Kompetenz als Kernleistung definiert, wodurch ein neuer Fokus im Reorganisationsprozess gesetzt wurde.

Der **zentrale Aspekt** des vorliegenden Falls ist, dass die **Gelegenheit zur Übernahme des Transportdienstleisters zu Backsourcing führte**. Das Unternehmen sah sich mit erhöhtem Wettbewerbsdruck konfrontiert und war somit **motiviert**, sich durch Übernahme und Eingliederung des Transportdienstleisters in die eigene Konzernstruktur langfristig Frachtkapazitäten zu sichern. Die damit verbundenen **Ziele** des Backsourcings waren eine größere Unabhängigkeit vom Frachtmarkt im betrachteten Bereich sowie der Aufbau von Know-how über Transport- und Frachtmanagement. Die größte **Herausforderung** im Umsetzungsprojekt bestand in der erfolgreichen Umsetzung von Veränderungsprozessen, somit im Change-Management.

Im betrachteten Fall handelt es sich um ein DAX-Unternehmen der Baustoffindustrie, das sich durch stetiges Wachstum – sowohl organisch als auch durch Unternehmensübernahmen im In- und Ausland – auszeichnet.<sup>938</sup> Hierarchiestrukturen seien vorhanden, wobei diese nach Angaben des Befragten die tägliche Arbeit nicht behindern. Sofern das Treffen einer Entscheidung länger dauert, werde versucht, diesen Zeitverlust mit Größenvorteilen und Synergieeffekten innerhalb des Unternehmens wieder auszugleichen.

Das breite Portfolio führe zu unterschiedlichen Bedarfen an Transportleistungen.<sup>939</sup> So erfordern Betontransporte beispielsweise LKW mit speziellen Fahrmischeraufbauten. Für den Bereich der Zementtransporte werden Silofahrzeuge benötigt. Das Unternehmen sehe sich insgesamt mit einer angespannten Situation auf dem Markt der Transportkapazitäten konfrontiert.<sup>940</sup> Insbesondere im Bereich der Spezialtransporte – hier der der Zementtransporte mit Silofahrzeugen – sei es schwierig, kostengünstige Anbieter zu finden. Sofern

---

<sup>937</sup> Vgl. Experteninterview (2019a, Zeitstempel 00:14:32).

<sup>938</sup> Vgl. ebd., Zeitstempel 00:01:09.

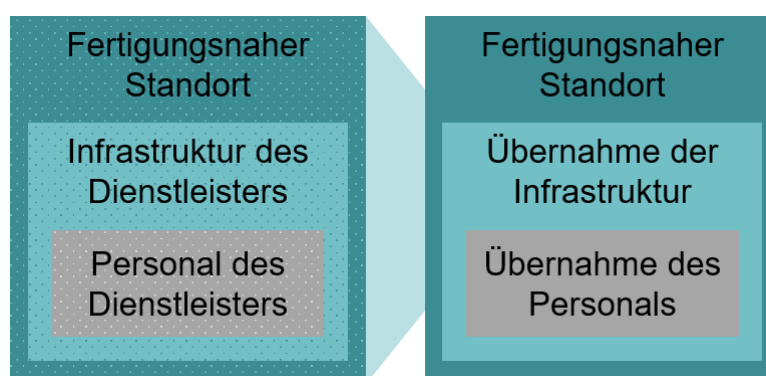
<sup>939</sup> Vgl. ebd., Zeitstempel 00:02:54.

<sup>940</sup> Vgl. ebd., Zeitstempel 00:07:40.

zur Erfüllung von Leistungen externe Partner benötigt werden, beruhe die Philosophie des Unternehmens auf dem Prinzip langfristiger Partnerschaften.<sup>941</sup>

Im Folgenden wird der Bereich der Zementtransporte mit Silofahrzeugen näher betrachtet. Die benötigte Transportdienstleistung wurde in diesem Fall nicht selbst, sondern von einem externen Transportdienstleister ausgeführt. Allerdings handele es sich nicht um ein klassisches Outsourcingmodell, in dem eine definierte Dienstleistung für einen bestimmten Preis erbracht wird. Vielmehr beteiligte sich das Unternehmen in Form von Unternehmensanteilen an der Spedition und ließ in diesem Modell die eigenen Transporte von dem externen Speditionspartner abwickeln.<sup>942</sup> Die Logistik- und Prozesskompetenz sowie das Speditions-Know-how verblieben im Fall der Silotransporte beim externen Dienstleister. Das befragte Unternehmen sei Nutznießer der erbrachten Speditionsleistung. Durch die Unternehmensbeteiligung sei es diesem möglich, langfristige Partnerschaften mit stabilen und niedrigen Preisen zu realisieren.

Im vorliegenden Beispiel habe ein besonderer Umstand das Überdenken der Sourcingstrategie, i. e. zur Übernahme und Integration des Speditionsdienstleisters in den eigenen Konzernverbund, angeregt: Der altersbedingte Rücktritt der Unternehmensführung der Spedition für Silotransporte habe zu einem ungeklärten Nachfolgeverhältnis geführt.<sup>943</sup> Beide Geschäftsbetriebe suchten den Dialog und einigten sich auf einen schrittweisen Ausstieg der bisherigen Unternehmensführung der Spedition und gleichzeitig auf eine sukzessive Übernahme des Dienstleisters bis zur vollständigen Anteilsübertragung (siehe hierzu auch Abbildung 44).



**Abbildung 44:** Sourcingstrategie im Verlauf des Backsourcings, Experteninterview (2019a)<sup>944</sup>

<sup>941</sup> Vgl. ebd., Zeitstempel 00:11:51.

<sup>942</sup> Vgl. ebd., Zeitstempel 00:03:56.

<sup>943</sup> Vgl. ebd., Zeitstempel 00:07:40.

<sup>944</sup> Quelle: Eigene Darstellung nach den Inhalten von Experteninterview (2019a).

Die Gründe für die Offenheit zur Übernahme und Integration des Speditionsdienstleisters in den eigenen Konzernverbund seien mehrschichtig gewesen. Zum einen begünstige das ungeklärte Nachfolgeverhältnis die Möglichkeit für das Unternehmen, die vollständigen Anteile der Spedition aufzukaufen. Zum anderen wurde der Markt für Transportkapazitäten in diesem Spezialbereich bereits als angespannt wahrgenommen. Insbesondere in den vorhergehenden vier Jahren<sup>945</sup> sei der Kostendruck aufgrund der angespannten Marktsituation und der zunehmenden Frachtraten gestiegen. Diese Faktoren machen sich bemerkbar, da die Transportkosten einen signifikanten Anteil des Preises der eigenen Produkte ausmachen.<sup>946</sup> So setzte sich das Unternehmen zum Ziel, einen Teil der benötigten Gesamttransporte im Konzern zukünftig selbst abzuwickeln, um die Abhängigkeit von externen Transportdienstleistern zu verringern. So sei es insgesamt möglich gewesen, die interne Strategie zum Erlangen von Unabhängigkeit vom Speditionsmarkt mit der Übernahme und Integration des Transportdienstleisters in Einklang zu bringen.

Letztlich entstand der Wunsch, durch die Übernahme und Integration des Transportdienstleisters im eigenen Unternehmen logistische Kompetenz aufzubauen.<sup>947</sup> Um zu einem gewissen Teil Unabhängigkeit vom Speditionsmarkt zu erlangen, müsse die Transportleistung partiell in Eigenregie durchgeführt werden. Die logistische Dienstleistung wurde fortan als Teil des Kerngeschäfts betrachtet und logistische Kompetenz sollte aufgebaut werden.<sup>948</sup> Im Rahmen der Integration des Transportdienstleisters sollen also nicht nur Logistikprozesse und Know-how zur Abwicklung der Silotransporte aufgebaut werden. Zusätzlich werde es als Ziel gesehen, dass die Mitarbeiter des eigenen Unternehmens nach der Integration fortan auch ihr Branchen-Know-how nutzen, um die Verhandlungen mit weiteren externen Transportdienstleistern zu führen und faire Konditionen sicherzustellen.

Verantwortlich für die Entscheidung sei der Vorstand gewesen.<sup>949</sup> Er sei auch die Instanz, bei der alle Informationen zusammenliefen und die letztlich den Entschluss zur Umsetzung getroffen habe. Weitere Funktionen, beispielsweise der Einkauf und die Logistikabteilung, wurden in der Vorbereitung der Entscheidung einbezogen.

Nachdem die Entscheidung getroffen wurde, mussten die mittelständischen Strukturen des Transportdienstleisters in die des eigenen Konzerns integriert werden.<sup>950</sup> Die größten

---

<sup>945</sup> Gemeint sind die letzten vier Jahre vor dem Zeitpunkt des geführten Interviews vom 08. April 2019.

<sup>946</sup> Vgl. Experteninterview (2019a, Zeitstempel 00:23:23).

<sup>947</sup> Vgl. ebd., Zeitstempel 00:19:29.

<sup>948</sup> Vgl. ebd., Zeitstempel 00:10:57.

<sup>949</sup> Vgl. ebd., Zeitstempel 00:14:32.

<sup>950</sup> Vgl. ebd., Zeitstempel 00:15:47.

Herausforderungen lagen hierbei in der erfolgreichen Abwicklung des mehrjährigen Übernahme- und Integrationsprozesses. So mussten nicht nur mittelständische Strukturen des Transportdienstleisters in die eigenen übernommen, auch die integrierten Mitarbeiter mussten überzeugt und eingebunden werden, um auf dem neuen Weg das volle Potenzial freizusetzen. Zudem wurde die vorhandene Infrastruktur aus Gebäuden und Fuhrpark eingegliedert (siehe hierzu auch Abbildung 44).

Viele der übernommenen Mitarbeiter seien als LKW-Fahrer tätig. Somit müssen attraktive Modelle gefunden werden, diese an das eigene Unternehmen zu binden.<sup>951</sup> Die angespannte Lage auf dem Transportmarkt hinsichtlich des Fachkräftemangels an LKW-Fahrern sei dem Unternehmen bewusst. So sei das Bild eines gleichberechtigten Arbeitnehmers entstanden, dem – sowohl finanziell als auch hinsichtlich der Anerkennung seiner täglichen Arbeit – der notwendige Respekt gezollt werde.

Insgesamt wurde im betrachteten Projekt der Transportdienstleister mitsamt einem Fuhrpark von 130 Silofahrzeugen sowie dem Mitarbeiterstamm übernommen.<sup>952</sup> Mithilfe dieser neuen Infrastruktur, der eingegliederten Mitarbeiter sowie des gewonnenen Know-hows werden Silotransporte im eigenen Unternehmen fortan selbst abgewickelt. Hierbei stellen Letztere insgesamt circa ein Drittel der Gesamttransporte des Konzerns dar. Die restlichen zwei Drittel der Transportleistungen werden weiterhin an externe Speditionsdienstleister vergeben. Die Koordination der Zusammenarbeit mit weiteren externen Dienstleistern werde nun von den eigenen Mitarbeitern der konzerneigenen Spedition übernommen.<sup>953</sup> Aufgrund des vorhandenen Know-hows über den Speditionsmarkt mitsamt den anfallenden Kosten und Entwicklungen finden Diskussionen auf Augenhöhe statt und führen zu wettbewerbsfähigen Konditionen.

Rückblickend auf das vorliegende Integrationsprojekt seien die Erwartungen erfüllt worden.<sup>954</sup> Die Herausforderungen der Integration und Einbindung der Mitarbeiter sowie das gesamte Change-Management im Personalbereich haben sehr gut funktioniert. Darüber hinaus sei die Entwicklung weiter fortgeschritten, so dass aufgrund der vorteilhaften Kostenstrukturen zusätzlich weitere Transportfahrzeuge gekauft und der eigene Fuhrpark erweitert wurden.<sup>955</sup> Die eigenen Kostenstrukturen seien somit vergleichbar mit denen externer Anbieter; für das Unternehmen stelle insbesondere dieser Aspekt eine Zielerreichung dar. Ebenso werde das eigene Know-how als spürbarer Vorteil in

---

<sup>951</sup> Vgl. ebd., Zeitstempel 00:21:35.

<sup>952</sup> Vgl. ebd., Zeitstempel 00:05:13.

<sup>953</sup> Vgl. ebd., Zeitstempel 00:19:29.

<sup>954</sup> Vgl. ebd., Zeitstempel 00:17:03.

<sup>955</sup> Vgl. ebd.

Verhandlungen wahrgenommen und ermögliche Diskussionen mit externen Transportdienstleistern auf Augenhöhe.

So werde auch in Zukunft regelmäßig die selbst erstellte Leistung – ebenso wie andere, die von externen Dienstleistern nach dem Konzept des Outsourcings erbracht werden – regelmäßig im Abstand von circa zwei bis drei Jahren überprüft. Hierbei spielen insbesondere günstige Kostenstrukturen und Wettbewerbsfähigkeit eine wesentliche Rolle.<sup>956</sup>

#### **8.4.6 Innovation, Flexibilität und Imageverbesserung durch Backsourcing**

Ansprechpartner im Interview vom 29. Mai 2019 war der Projektleiter des Backsourcingprojekts, der gleichzeitig die Funktion des Directors Global Logistics einnimmt. Das Gespräch wurde telefonisch geführt und aufgezeichnet, wobei sich der Interviewpartner während der Durchführung auf einer Autofahrt befand. Es herrschte kein Zeitdruck und der Befragte beantwortete Fragen und Rückfragen freundlich sowie ausführlich. Während des Gesprächs brach einige Male die Telefonverbindung ab. Der Interviewer hat den Befragten dann zurückgerufen und das Gespräch wurde entspannt an der Stelle fortgesetzt, wo es unterbrochen wurde.

Der **Kernaspekt** des betrachteten Projekts kann wie folgt zusammengefasst werden: „**Innovation, Flexibilität und Imageverbesserung durch Backsourcing**“. Nachdem bereits während des Outsourcings der Innovations- sowie Veränderungswille des Dienstleisters bemängelt wurde und Verhandlungen erfolglos blieben, war die Entscheidung zum Backsourcing insbesondere **motiviert** durch die Möglichkeit zur Einführung innovativer Logistiktechnologien. Mit diesen konnte den Kunden des Unternehmens ein Image von Innovation und logistischer Kernkompetenz vermittelt werden. Die **Ziele** des Backsourcings lagen demnach in der Umsetzung von Innovationen sowie einer entsprechenden Positionierung des Unternehmens bei Kunden und am Markt. Die größten **Herausforderungen** des Projekts wurden in der Inbetriebnahme der eigens errichteten Logistikinfrastruktur sowie im Aufbau des Mitarbeiterstamms für den Betrieb gesehen.

Es handelt sich im vorliegenden Fall um einen schwedischen Betrieb, der im Bereich der Dichtungslösungen tätig ist und das versuche am Markt als innovatives, federführendes Unternehmen aufzutreten.<sup>957</sup> Dabei beziehe sich dieser Anspruch nicht nur auf die

---

<sup>956</sup> Vgl. ebd.

<sup>957</sup> Vgl. Experteninterview (2019b, Zeitstempel 00:06:07).



Produkte, sondern ebenso auf die umliegenden Prozesse und das gesamte Erscheinungsbild der Firma nach außen. So wurde bereits einige Jahre vor dem Interview festgelegt, dass die Logistik einen wesentlichen Anteil am Erscheinungsbild Richtung Kunden habe. Dass liege auch daran, dass zu rund der Hälfte der veräußerten Produkte im Bereich der Dichtungen zusätzliche Dienstleistungen an den Kunden verkauft werden. Diese können z. B. aus einer bestimmten Veredelung, Endverarbeitung oder der Montage von Baugruppen bestehen. Die Logistik nehme erfahrungsgemäß bei der Wahrnehmung der Qualität der Leistung bei den Kunden einen hohen Stellenwert ein. Aus diesem Grund soll die professionelle und innovative Logistikleistung als Teil der Unternehmenskultur verankert werden.

Die Unternehmenskultur sei darüber hinaus stark auf das Wohl der Mitarbeiter fokussiert.<sup>958</sup> Dies zeige sich zum Beispiel in Mitarbeiterprogrammen, flexiblen Arbeitszeiten und -plätzen. Auch hier werde darauf geachtet, dass die Grundprinzipien eines modernen und innovativen Unternehmens umgesetzt werden. Des Weiteren wird die Kultur als sehr offen beschrieben.<sup>959</sup> So werde eine offene Kommunikation gepflegt und die Angehörigen aller Hierarchieebenen würden für für Mitarbeiter mit Gesprächsbedarf zur Verfügung stehen. Generell gebe es zwar eine ausgeprägte Hierarchie, die allerdings vom Werksarbeiter bis zum Vorstand lediglich fünf Stufen umfasse und somit als flach eingestuft werden kann.

Im vorliegenden Beispiel wurden die folgenden Logistikfunktionen von einem externen Dienstleister in dessen Räumlichkeiten an einem fertigungsnahen Standort durchgeführt: Einlagerung, Lagerung, Kommissionierung und Versand (siehe auch Abbildung 45).<sup>960</sup> So werden Produkte zur Zeit des Interviews aus der Fertigung in das Lager des Dienstleisters geschickt, um dort deponiert zu werden. Sobald der Bedarf eines Kunden entsteht, werden die Waren wieder ausgelagert, kommissioniert und für den Versand vorbereitet. Sofern Produkte vor dem Versand an den Kunden weitere wertschöpfende Services erhalten, steht eigenes Personal in den Räumlichkeiten des Dienstleisters zur Verfügung. Im Anschluss an die eigene Leistungserbringung übernimmt der Dienstleister erneut die Ware und wickelt den Versand ab. Zum Zeitpunkt des Interviews werden die oben beschriebenen Logistikfunktionen weiterhin von einem externen Dienstleister erbracht. Die Entscheidung zum Backsourcing ist bereits getroffen und der Bau einer eigenen werksnahen Logistikimmobilie hat begonnen.

---

<sup>958</sup> Vgl. ebd., Zeitstempel 00:06:37.

<sup>959</sup> Vgl. ebd., Zeitstempel 00:07:10 bis 00:07:38.

<sup>960</sup> Vgl. ebd., Zeitstempel 00:08:21.

Die Bewertung des Outsourcings erfolgt aus unterschiedlichen Perspektiven. Auf der einen Seite herrsche hinsichtlich der operativen Abwicklung der Prozesse Zufriedenheit und Prozesszeiten werden wie vereinbart eingehalten.<sup>961</sup> Auch in Bezug auf die Lieferungen zum Kunden erfülle der Dienstleister die Zeitvorgaben. Bei der Betrachtung der Kosten falle auf, dass der Kostenvorteil, der zu Beginn des Outsourcings bestanden habe, im Vergleich stark gesunken sei. Allerdings stelle die alleinige Berücksichtigung der Kosten noch keinen ausreichenden Grund zum Überdenken der Sourcingstrategie dar.

Auf der anderen Seite wird ein weiterer Aspekt hervorgehoben: Sofern sich ein Unternehmen für das Outsourcing und die Nutzung der Räumlichkeiten eines Dienstleisters entscheide, so werden dessen Prozesse an die Gegebenheiten sowie die Rahmenbedingungen des Dienstleisters und seiner Immobilie angepasst.<sup>962</sup> In der Regel teilen sich darüber hinaus mehrere Kunden die Räumlichkeiten und das Personal des Dienstleisters. Es liege also in dessen Interesse, die Prozesse nach Möglichkeit zu vereinheitlichen und die Räumlichkeiten bestmöglich auszunutzen.<sup>963</sup> Im vorliegenden Fall wurde über die Zeit des Outsourcings deutlich, dass die Immobilie nicht für die benötigten Prozesse gemacht sei und der Dienstleister nicht das geforderte Innovationsvermögen sowie den Umsetzungswillen für gewünschte Veränderungen zeige.<sup>964</sup>

Dieser Aspekt sei insbesondere im Bereich der Automatisierung deutlich geworden. Da eine moderne und innovative Logistik zur Unternehmenskultur gehöre, die auch mit positiver Imagewirkung nach außen getragen werden soll, bestehe der Wunsch, die Prozesse im Lager entsprechend modern und innovativ abzubilden.<sup>965</sup> So wurde mehrfach der Dialog mit dem Dienstleister gesucht, um Lösungen zu entwickeln, die neuen Anforderungen umzusetzen. Im Konkreten wird ein höherer Automatisierungsgrad in Richtung Mensch-Maschine-Interaktion sowie der Einsatz von Robotertechnik gewünscht. Durch neue Logistiktechnologien sollen Prozesse automatisiert werden und eine moderne Lagerlogistik als Aushängeschild der innovativen Unternehmenskultur Richtung Kunden fungieren. In Diskussionen wurde jedoch deutlich, dass der Dienstleister große Hemmschwellen hat, diesen Wünschen des Unternehmens nachzukommen. Nicht nur bestehe die Sorge, dass Personal des Dienstleisters durch die Automatisierung von Prozessen beschäftigungslos werden könne, gleichzeitig stünden große Investitionen auf dessen Seite an, um den Wünschen lediglich eines von mehreren Kunden nachzukommen.<sup>966</sup> Auch Modelle zum

---

<sup>961</sup> Vgl. ebd., Zeitstempel 00:10:37.

<sup>962</sup> Vgl. ebd., Zeitstempel 00:14:24.

<sup>963</sup> Vgl. hierzu auch Wrobel, H., Klaus, P. (2009, S.40).

<sup>964</sup> Vgl. Experteninterview (2019b, Zeitstempel 00:12:42).

<sup>965</sup> Vgl. ebd., Zeitstempel 00:13:44.

<sup>966</sup> Vgl. ebd., Zeitstempel 00:12:42.

Teilen von Investitionskosten auf der einen sowie Performanceverbesserungen auf der anderen Seite seien in der Diskussion gescheitert.<sup>967</sup> Ebenso sind weitere Versuche, mit dem Dienstleister ein für beide Seiten lohnendes Investitionsmodell zu finden, fehlgeschlagen. Während des Interviews wurde hervorgehoben, dass dieser trotz offener Diskussion und des Versuchs, Modelle zum Teilen von Investitionskosten zu finden, kein Verständnis für den Veränderungswunsch des Unternehmens zeige.<sup>968</sup> Zu kurze Vertragslaufzeiten würden größere Investitionen verhindern. Das Risiko der Investition müsse vom Auftraggeber – in diesem Fall dem befragten Unternehmen, das als Kunde des Dienstleisters auftritt – getragen werden. Generell erscheinen dem Ansprechpartner Innovationskraft und -wille des Logistikdienstleisters gering. Ziel sei vielmehr, mit moderaten Investitionen eine Vielzahl von Kunden zu bedienen und dabei Prozesse effizient in einem Standard abzuwickeln. Sofern kundenspezifische Lösungen umgesetzt werden, sei dies eine Ausnahme, die sich finanziell für den Logistikdienstleister rentieren müsse. Zudem sei das Know-how hinsichtlich modernster Logistiktechnologien und Trends zwar in der Unternehmenszentrale bei einigen wenigen Mitarbeitern vorhanden.<sup>969</sup> Die Mehrheit der Angestellten der einzelnen Standorte arbeite jedoch im operativen Betrieb und verfüge nicht über entsprechendes Fachwissen sowie die Fähigkeit, die gewünschten Visionen zu diskutieren.

So lagen in der finalen Bewertung des Outsourcings zwar weder Mängel noch Unzufriedenheit bei der operativen Umsetzung vor. Dennoch überwog der Wunsch des Unternehmens zur Umsetzung einer innovativen Logistikabwicklung, die in Zukunft auch Richtung Kunden demonstriert werden konnte.

Die initiale Idee zum Herbeiführen der gewünschten Veränderungen bestand darin, auf den Dienstleister zuzugehen und die Aspekte anzusprechen.<sup>970</sup> In den Diskussionen jedoch wurde deutlich, dass dessen Bestreben eher in die Richtung zur kundenübergreifenden Vereinheitlichung von Prozessen sowie zur Minimierung von Kosten ging, als für einzelne Kunden in der eigenen Logistikimmobilie spezifische Umbauten und Prozesse zu realisieren. Nachdem die Gespräche nicht den gewünschten Ausgang nahmen, sollte die Sourcingstrategie überdacht werden. Um hier Offenheit im Vorstand des eigenen Unternehmens zu generieren, wurde das bestehende Outsourcing nochmals hinsichtlich Leistung und Kosten überprüft. Im Ergebnis stand eine operativ solide Leistung einer Kostenrechnung gegenüber, die aufzeigte, dass der Kostenvorteil des Outsourcings über

---

<sup>967</sup> Vgl. ebd., Zeitstempel 00:22:35.

<sup>968</sup> Siehe hierzu auch Large, R. (2008, S.6).

<sup>969</sup> Vgl. Experteninterview (2019b, Zeitstempel 00:23:45).

<sup>970</sup> Vgl. ebd., Zeitstempel 00:37:06.

die Jahre geringer geworden sei und einer Selbsterstellung der Leistung nahezu gleichkomme.<sup>971</sup> Neben dieser Selbsterstellung in Deutschland wurde ebenso die Verlagerung des Standorts in das osteuropäische Ausland geprüft.<sup>972</sup> Während bei diesem Szenario die Kosten für Standort und Personal zwar geringfügig günstiger ausfielen, schlug sich die Entfernung zum Großteil der Kunden, die sich entlang des Rheins von der Schweiz bis in die Niederlande befinden, in hohen Transportkosten nieder. So wurde im letzten Szenario schließlich versucht, den geringfügig höheren Standortkosten nahe der süd-deutschen Unternehmenszentrale mit einem hohen Automatisierungsgrad zu begegnen. Im Ergebnis zeichne sich der Neubau einer eigenen Immobilie am deutschen Standort mitsamt Leistungserstellung durch eigenes Personal langfristig durch eine marginal günstigere Kostenstruktur aus. Die Kostenbetrachtung stelle in diesem Fall nicht den initialen Treiber der Neuausrichtung dar, schaffe jedoch Offenheit in der eigenen Unternehmensführung, um über eine großflächige Veränderung nachzudenken.

Mit dieser Basis als Ausgangspunkt der Evaluation wurden weitere Faktoren untersucht. So wurden das Unternehmensimage, Innovation und Außenwirkung als Argumente angeführt, um Logistiktechnologien auszuwählen und einen hohen Automatisierungsgrad herzustellen. Das neue Projekt solle zeigen, dass das Unternehmen Logistik als Differenzierungsmerkmal verstehe und diese innovative Umsetzung an einem Standort nahe der Unternehmenszentrale in Deutschland den Kunden beim Besuch vor Ort vermittele.<sup>973</sup>

Unter Berücksichtigung aller Faktoren sei schließlich die Entscheidung gefallen, ein Backsourcingprojekt zu initiieren, das alle Bereiche umfasst – von der Errichtung einer eigenen Logistikimmobilie über den Aufbau eines Personalstamms für deren Betrieb bis hin zur Implementierung aller Prozesse.<sup>974</sup> Die Ziele des Projekts wurden klar formuliert: Ein einzigartiger und innovativer Logistikstandort solle errichtet werden.<sup>975</sup> Die unternehmens-eigenen Prozesse sollen erfolgreich eingegliedert sowie neue entwickelt und umgesetzt werden. Der Standort soll sich durch eine funktionierende Zusammenarbeit zwischen Mensch und Roboter auszeichnen. Diese Mensch-Maschine-Interaktion soll zu einer hohen Effizienz und zur Reduzierung von Durchlaufzeiten führen. Darüber hinaus soll der neue Standort für die Folgejahre Potenzial für weitere Modernisierungs- und Ausbaumaßnahmen bieten. Die Veränderung wird in Abbildung 45 dargestellt.

---

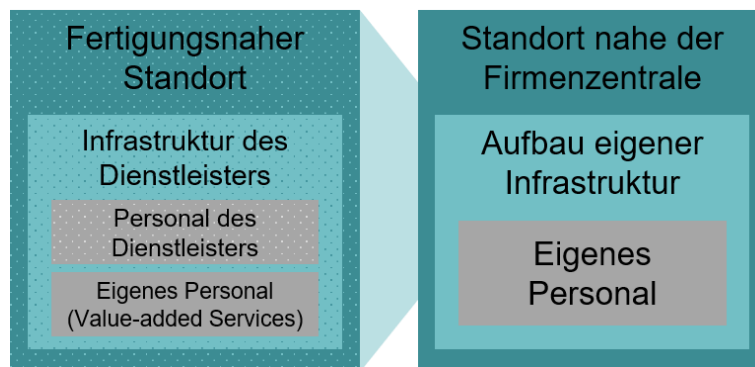
<sup>971</sup> Vgl. ebd., Zeitstempel 00:10:37.

<sup>972</sup> Vgl. ebd., Zeitstempel 00:17:40.

<sup>973</sup> Vgl. ebd., Zeitstempel 00:13:44.

<sup>974</sup> Vgl. ebd., Zeitstempel 00:14:36.

<sup>975</sup> Vgl. ebd., Zeitstempel 00:30:07.



**Abbildung 45:** Sourcingstrategie im Verlauf des Backsourcings, Experteninterview (2019b)<sup>976</sup>

Als wesentlicher Treiber des Entscheidungsprozesses wurde der Bereich Sales genannt.<sup>977</sup> Hier sei der Wunsch nach Modernisierung und einem repräsentativen, innovativen Standort, der bei Kundenbesuchen ein entsprechendes Image vermittelt, am ausgeprägtesten. Ebenso sehe sich dieser Bereich regelmäßig mit Kundenwünschen für weitere wertschöpfende Zusatzleistungen (engl.: value added services) konfrontiert, die im bisherigen Setup in den Räumlichkeiten des Dienstleisters nicht umgesetzt werden können. Darüber hinaus bilde der Unternehmensvorstand zum einen das Organ der Entscheider und zum anderen des Steuerkreises (engl.: Steering Committee) im laufenden Projekt.<sup>978</sup> Somit werde diese Gruppe von Mitarbeitern stets über den aktuellen Stand des Projekts informiert und für benötigte Weisungen konsultiert. Außerdem waren die Unternehmensbereiche Finance und Supply-Chain-Management – nicht zuletzt auch durch den Ansprechpartner im vorliegenden Interview und Director Global Logistics – an der Entscheidungsfindung beteiligt.

Zum Zeitpunkt des Interviews befindet sich das Unternehmen inmitten des Restrukturierungsprojekts zur Vorbereitung des Backsourcings. Seit circa Frühjahr 2017 laufen erste interne Vorbereitungen im Rahmen eines kleinen Projektteams.<sup>979</sup> Die restlichen Mitarbeiter der Organisation wurden circa Ende 2018 – nach anderthalb Jahren interner Vorbereitung – informiert. Der Plan sieht die Fertigstellung im Jahr 2023 vor.

Für den Projektleiter des Backsourcings stellen sich mit der Vorbereitung neue Herausforderungen. So trete das Unternehmen erstmals als Bauherr in einem Großprojekt

<sup>976</sup> Quelle: Eigene Darstellung nach den Inhalten von Experteninterview (2019b).

<sup>977</sup> Vgl. Experteninterview (2019b, Zeitstempel 00:19:28ff).

<sup>978</sup> Vgl. ebd., Zeitstempel 00:20:59.

<sup>979</sup> Vgl. ebd., Zeitstempel 00:21:35.

auf und sehe sich mit Aufgaben der Grundstückssuche, Gesprächen mit den umliegenden Gemeinden und der Aufstellung von Finanzierungsplänen für die anvisierten Erweiterungen konfrontiert.<sup>980</sup> Zum Zeitpunkt des Interviews herrsche jedoch Zuversicht, dass sich die hohen Aufwände und Kosten im Lauf des Projekts rentieren und über die kommenden Jahre Rentabilität hergestellt werde.<sup>981</sup> So wurden die Erwartungen an das Projekt vor dem Beginn der Umsetzung klar definiert: Durch die Nähe zum Headquarter soll Kunden die Möglichkeit zur Besichtigung des neuen Standorts gegeben werden.<sup>982</sup> Repräsentativität soll durch modernste Technik, Automatisierung und Prozesse entstehen, beispielsweise durch die erfolgreiche Implementierung von Mensch-Maschine-Interaktion. Die Effizienz von Logistikabläufen soll gesteigert und Durchlaufzeiten sollen verbessert werden. Das Gesamtprojekt soll mit vergleichbaren Kosten insgesamt eine bessere Leistung erstellen als im vorangegangenen Outsourcingmodell. Zuletzt soll das Projekt für die Folgejahre weitere Ausbaumöglichkeiten bieten, sofern erforderlich.

Aufgrund des Umfangs des Backsourcingprojekts ergeben sich weitreichende Restrukturierungsmaßnahmen, die vorbereitet und im weiteren Verlauf umgesetzt werden müssen. So sollen bei Fertigstellung alle zuvor an den Dienstleister ausgelagerten Bereiche, von der Einlagerung, Lagerung, Kommissionierung sowie Verpackung und Versand, wieder selbst abgewickelt werden.<sup>983</sup> Herausforderungen liegen in der Zusammenarbeit mit Partnern für die Errichtung der Immobilie, in der Implementierung der Logistikabläufe sowie der parallelen Integration von IT-Systemen und -Schnittstellen. Von Beginn bis Ende des Projekts wird das Unternehmen von einem Beratungshaus als Partner begleitet und insbesondere bei Planung, Koordination und Umsetzung unterstützt.<sup>984</sup> Dieser Partner übernehme hierbei nicht nur eine beratende Funktion aus, sondern trage maßgeblich zur Projektgestaltung und -umsetzung bei. Die Leistungserbringung werde zum Zeitpunkt der Umstellung parallel vom bisherigen Dienstleister sowie vom Unternehmen selbst in der eigenen Immobilie übernommen, bevor nach erfolgreicher Anlaufphase vollständig auf eigene Infrastruktur und Mitarbeiter gewechselt werde.

Im Rahmen des geplanten Anlaufs im Jahr 2022 werde der Personalstamm am Standort verdreifacht sowie Prozesse geschult werden müssen.<sup>985</sup> Als große Herausforderung werden hierbei die Rekrutierung von Personal sowie die anschließende Trainingsphase genannt. Eine großflächige Übernahme von Angestellten des bisherigen Dienstleisters sei

---

<sup>980</sup> Vgl. ebd., Zeitstempel 00:01:27.

<sup>981</sup> Vgl. ebd., Zeitstempel 00:12:42.

<sup>982</sup> Vgl. ebd., Zeitstempel 00:13:44ff.

<sup>983</sup> Vgl. ebd., Zeitstempel 00:09:08.

<sup>984</sup> Vgl. ebd., Zeitstempel 00:26:00ff.

<sup>985</sup> Vgl. ebd., Zeitstempel 00:25:03.

nicht geplant. Mit der vorhandenen Erfahrung stelle es auch keine Option dar, in Zukunft wieder Logistikprozesse an einen externen Dienstleister auszulagern. Der Ansprechpartner betont, dass er ein erneutes Outsourcing verhindern wolle, solange er die Verantwortung für diese Prozesse trage.<sup>986</sup> Im Gegenteil: Die Argumente der erhöhten Flexibilität, anpassbarer Logistiktechnologien und Prozesse bei vergleichbaren Kosten werden nach seiner Auffassung zum Zeitpunkt des Gesprächs auch in Zukunft überwiegen.<sup>987</sup>

#### **8.4.7 Backsourcing bei der Optimierung der Distributionsstruktur**

Das Expertengespräch (2019c) fand am 22. August 2019 statt, wurde als Telefoninterview geführt und aufgezeichnet. Der Ansprechpartner ist ein Mitarbeiter des betrachteten Unternehmens in der Funktion des Logistikleiters und war bereits bei früheren Evaluationen zum Wechsel von Dienstleistern für ausgelagerte Logistikfunktionen beteiligt. Im vorliegenden Fall war er maßgeblich bei der Evaluation des Backsourcings, der Erstellung unterschiedlicher Szenarien sowie später an der Umsetzung des Backsourcingprojekts beteiligt. Das Gespräch erfolgte in entspannter und freundlicher Atmosphäre und mit ausreichend Zeit. Der Interviewte antwortete ausführlich auf die Fragen und erläuterte Hintergründe.

Als **zentraler Aspekt** des Projekts wurde das **Backsourcing im Zuge der Verschlinkung und Optimierung der Distributionsstruktur** herausgearbeitet. Die **Motivation** zur Umsetzung des Projekts lag in der Erhöhung der Qualität der logistischen Leistung und der Flexibilität bei Prozessänderungen bei zeitgleich niedrigeren Kosten. Als **Ziele** wurden die Kostensenkung und Sicherung der Zukunftsfähigkeit des Unternehmens angegeben. Die größte **Herausforderung** während der Umsetzung lag neben dem Change-Management, d. h. der erfolgreichen Umsetzung von Veränderungsprozessen, insbesondere darin, dass die Projektumsetzung während des laufenden Betriebs unter Volllast stattfinden musste.

Der betrachtete Geschäftsbetrieb ist ein Großunternehmen im Bereich der Nahrungsmittelindustrie. Nach Angaben des Befragten sehe es die Mitarbeiter als wertvollstes Gut und Kapital<sup>988</sup>, es achte zudem auf ein mitarbeiterfreundliches Klima.<sup>989</sup> Diese Fokussierung auf das Wohl der Mitarbeiter sei in der Firmenphilosophie fest verankert.<sup>990</sup> Des Weiteren sei

---

<sup>986</sup> Vgl. ebd., Zeitstempel 00:18:13.

<sup>987</sup> Vgl. ebd.

<sup>988</sup> Vgl. Experteninterview (2019c, Zeitstempel 00:25:26).

<sup>989</sup> Vgl. ebd., Zeitstempel 00:01:05.

<sup>990</sup> Vgl. ebd., Zeitstempel 00:25:37.

das Unternehmen sehr kunden- und leistungsorientiert. So sehe es sich auf einem Weg der Modernisierung, was im Konkreten als „schneller, jünger und agiler“<sup>991</sup> beschrieben wird.

Um die im Unternehmen vorherrschenden Denkweisen zu beschreiben, wird dessen Entwicklung hinsichtlich der Distribution der Waren erläutert. So wurde in der Vergangenheit ein Mitbewerber übernommen, der sich hinsichtlich seiner Vertriebsstruktur vom eigenen Betrieb unterschied. Während das Unternehmen in der Historie stets auf den Kanal des Direktvertriebs fokussiert war, wurde durch die Übernahme des Mitbewerbers die Distribution um den der Belieferung des Großhandels erweitert.<sup>992</sup> So waren die Vertriebswege und Produktpreise in beiden Strukturen unterschiedlich, die Kunden jedoch teilweise identisch.<sup>993</sup> Lagerung und Versand der Ware in die Regionen wurde durch den Betrieb von acht Regionallagern sichergestellt (siehe Abbildung 46).<sup>994</sup> In den Jahren nach der Übernahme liefen die beiden unterschiedlichen Distributionsstrukturen weiterhin parallel.<sup>995</sup> Durch deren Aufrechterhaltung mitsamt den getrennten Sortimenten und den zugehörigen Vertriebsmannschaften arbeiteten die Mitarbeiter, die nach der Übernahme zum selben Unternehmen gehörten und teilweise dieselben Kunden über unterschiedliche Kanäle bedienten, in der Praxis in einer konkurrenzähnlichen Situation.<sup>996</sup>

In einem Projekt zur Optimierung der Distributionsstruktur wurde entschieden, die vorhandenen acht Lagerstandorte in zwei zu bündeln.<sup>997</sup> In diesem Zuge wurde der Dienstleister gewechselt und die Standorte wurden für den Versand an den Großhandel in einem externen, vom neuen Dienstleister gemieteten und betriebenen Lagerstandort gebündelt.<sup>998</sup> Die Belieferung der Direktkunden wurde weiterhin aus dem eigenen Lagerstandort realisiert. Abbildung 46 verdeutlicht diese Entwicklung schematisch. Der Befragte gab an, dass Situation und Rahmenbedingungen beim damaligen Dienstleisterwechsel nicht erlaubten, bereits über das Backsourcing nachzudenken.<sup>999</sup> In diesem Fall war der Auftrag lediglich die Konsolidierung der Lagerstandorte, nicht die Eigenerstellung der gesamten Logistikleistung.

Mit der Zeit wurde deutlich, dass die durch die parallel organisierten Distributionswege interne Konkurrenzsituation dem Unternehmen zum Nachteil gereichte. Im Rahmen einer Umstrukturierung sollte intern die Komplexität verringert, das Sortiment vereinheitlicht und

---

<sup>991</sup> Ebd., Zeitstempel 00:01:19.

<sup>992</sup> Vgl. ebd., Zeitstempel 00:19:32.

<sup>993</sup> Vgl. ebd., Zeitstempel 00:18:56.

<sup>994</sup> Vgl. ebd., Zeitstempel 00:05:06.

<sup>995</sup> Vgl. ebd., Zeitstempel 00:20:22.

<sup>996</sup> Vgl. ebd., Zeitstempel 00:41:21 und 00:41:50.

<sup>997</sup> Vgl. ebd., Zeitstempel 00:05:06.

<sup>998</sup> Vgl. ebd., Zeitstempel 00:03:22.

<sup>999</sup> Vgl. ebd., Zeitstempel 00:05:06.



der Fokus auf eine Distributionsstruktur gelegt werden.<sup>1000</sup> Im konkreten Fall fand eine Fokussierung auf den Kanal des Großhandels statt, was eine Veränderung der Auftragsstrukturen zur Folge hatte. Das bis dahin durchschnittliche Auftragsgewicht pro Kunde von circa 50 Kilogramm in zwei Paketen vergrößerte sich auf circa 400 Kilogramm auf einer Palette.<sup>1001</sup> Das Sortiment des Unternehmens wurde parallel von 2500 auf 800 Produkte verkleinert. Vertriebsteams, die über Jahrzehnte in einer konkurrenzähnlichen Situation gearbeitet hatten, standen plötzlich vor einem Kulturwandel und sollten zukünftig gemeinsam das neue Sortiment über nur einen Distributionskanal vertreiben. Diese Veränderungen stellten auch das Unternehmen vor eine bedeutende Entscheidung.<sup>1002</sup> So hätten in Zukunft entweder alle Sendungen über den Standort des Dienstleisters im Outsourcing abgewickelt werden müssen. Dies hätte jedoch zur Folge, dass die eigene Immobilie ungenutzt bliebe und Personal abgebaut werden müsse. Oder der eigene Lagerstandort würde umfassend modernisiert und angepasst werden müssen, um zukünftig den Palettenversand an Großkunden zu realisieren.<sup>1003</sup> Auf die Gründe für die Entscheidung zum Backsourcing wird im weiteren Verlauf näher eingegangen.

Obwohl die Veränderungen zum Zeitpunkt des Gesprächs bereits mehrere Jahre zurücklagen und die Mitarbeiter des Unternehmens gemeinsam arbeiten, seien alte Denkmuster nach wie vor in den Köpfen der älteren Angestellten vorhanden.<sup>1004</sup> So werde teilweise an Äußerungen deutlich, dass trotz der Zeitspanne nach Übernahme immer noch keine vollständige Integration stattgefunden habe.<sup>1005</sup>

Im vorangegangenen Outsourcing wurde der zentrale Lagerstandort von einem externen Dienstleister betrieben.<sup>1006</sup> Es handele sich um ein externes Lager, zu dem Waren geliefert würden, der Dienstleister den Wareneingang sowie die Lagerung, Kommissionierung und Konfektionierung sowie schließlich auch den Versand der Waren organisiere und abwickle. Die herausgegebenen Logistikprozesse gehören nach damaliger Auffassung nicht zur Kernkompetenz des Unternehmens und wurden aus diesem Grund ausgelagert.<sup>1007</sup> Im vorliegenden Modell übernahm der Dienstleister des Weiteren die Rollen des Lagerhalters und des Transporteurs. Es gab demnach keine Schuldzuweisungen zwischen unterschiedlichen Parteien, ob eine Beschädigung beispielsweise bereits im Lager oder erst

---

<sup>1000</sup> Vgl. ebd., Zeitstempel 00:42:24.

<sup>1001</sup> Vgl. ebd., Zeitstempel 00:16:53.

<sup>1002</sup> Vgl. ebd., Zeitstempel 00:22:08.

<sup>1003</sup> Vgl. ebd.

<sup>1004</sup> Vgl. ebd., Zeitstempel 00:43:34.

<sup>1005</sup> Vgl. ebd., Zeitstempel 00:42:51.

<sup>1006</sup> Vgl. ebd., Zeitstempel 00:02:08.

<sup>1007</sup> Vgl. ebd., Zeitstempel 00:51:10.

auf dem Transportweg zustande gekommen sei.<sup>1008</sup> Das Outsourcingmodell wurde an den Kosten und der Einhaltung von Qualitätsstandards sowie der Fehlerquote gemessen.<sup>1009</sup> Nach regelmäßiger Betrachtung dieser Faktoren sei eine Erhöhung der Kosten und Fehlerquote sichtbar geworden.

Es wird betont, dass bei der Entscheidung zum Outsourcing im Vorfeld generell stets die Option eines Backsourcings betrachtet werden müsse.<sup>1010</sup> Somit beginne das Backsourcing nach Auffassung des Ansprechpartners bereits als mögliche Option mit dem Outsourcing. In der Praxis mangle es jedoch während des Outsourcings oft an Logistikkompetenz, was die Wiedereingliederung von Logistikprozessen deutlich erschwere. Dies zeige sich insbesondere auch darin, dass es nur sehr wenig Beispiele für ein erfolgreiches Backsourcing von Logistikfunktionen gebe.<sup>1011</sup> Im vorliegenden Fall jedoch sei durch die eigene Leistungserstellung im Direktvertrieb zu jedem Zeitpunkt ausreichend Know-how im Unternehmen vorhanden gewesen, um sowohl mögliche Szenarien zur Wiedereingliederung zu erstellen und zu beurteilen als auch die Entscheidung vorzubereiten und schließlich ein Backsourcingprojekt umzusetzen.<sup>1012</sup>

Nachdem im vorliegenden Fall die Entscheidung zur Bündelung der Distribution auf den Kanal des Großhandels getroffen wurde<sup>1013</sup>, lag die anschließende Überlegung nahe: Sofern zukünftig nur noch ein Vertriebsweg mit demselben Sortiment und identischem Kundenstamm bedient werde, sei es nicht sinnvoll, dies an zwei separaten Standorten – in den eigenen Werkshallen sowie in den Räumlichkeiten des Dienstleisters – separat zu tun.<sup>1014</sup> Daher wurde entschieden, die Lagerstruktur weiter zu konsolidieren und alle Distributionsaktivitäten an einem Standort zu bündeln. Um die Entscheidung für einen der beiden Standorte – eigene Räumlichkeiten oder die des Dienstleisters – zu treffen, wurden die Optionen detaillierter betrachtet. Die erste Möglichkeit – eine Verlagerung der gesamten Aktivitäten zum Dienstleister – sei mit einem drohenden Stellenabbau der Logistikmitarbeiter im eigenen Unternehmen verbunden.<sup>1015</sup> Zudem bliebe die eigene Immobilie in der Folge ungenutzt. Da jedoch das Wohl des Mitarbeiters stark in der Unternehmenskultur verankert und dieser des Unternehmens größtes Gut sei, herrschte seitens der Geschäftsführung Offenheit zur Erwägung der zweiten Option. In diesem alternativen

---

<sup>1008</sup> Vgl. ebd., Zeitstempel 00:32:36.

<sup>1009</sup> Vgl. ebd., Zeitstempel 00:03:54.

<sup>1010</sup> Vgl. ebd., Zeitstempel 00:48:56.

<sup>1011</sup> Vgl. ebd., Zeitstempel 00:51:10 und 00:52:12.

<sup>1012</sup> Vgl. ebd., Zeitstempel 00:48:56.

<sup>1013</sup> Vgl. ebd., Zeitstempel 00:07:12.

<sup>1014</sup> Vgl. ebd., Zeitstempel 00:11:51.

<sup>1015</sup> Vgl. ebd., Zeitstempel 00:25:26.

Szenario wurde geprüft, wie das bestehende Lager am eigenen Fertigungsstandort umgerüstet werden müsse, um einen Wechsel vom bisherigen Paket- auf einen Palettenversand zu realisieren.<sup>1016</sup> In dieser Phase wurde ein externes Beratungshaus hinzugezogen.<sup>1017</sup> Unter Berücksichtigung der veränderten Auftragsstrukturen, der räumlichen Gegebenheiten sowie der Kosten für eine Umgestaltung des eigenen Lagerstandorts wurde ein Szenario entwickelt, das hinsichtlich der Prozesskosten marginal günstiger war als die Abwicklung durch einen externen Dienstleister.<sup>1018</sup> Diese Kostenverbesserung führte im ersten Schritt dazu, dass die Geschäftsführung des Unternehmens die Option des Backsourcings ernsthaft in Betracht zog. Diese bislang objektive Kalkulation wurde im nächsten Schritt um weitere Softfacts<sup>1019</sup> erweitert.<sup>1020</sup> So sei die Leistungsbereitschaft des eigenen Personals aufgrund der Verbundenheit mit dem Unternehmen und den Waren höher als die eines externen Dienstleisters. Dies führe im nächsten Schritt auch zu einer Verbesserung der Prozessausführung und einer Reduktion von Fehlerquoten.

Rückblickend betrachtet seien die Faktoren Kosten und drohender Stellenabbau lediglich die Anreize für die weitere Evaluation des Backsourcings gewesen.<sup>1021</sup> Diese wurden ergänzt durch weitere Aspekte wie die Personalerweiterung bei Eigenerstellung der Leistung, die Mitarbeiterzufriedenheit, die weitere Nutzung der eigenen Logistikimmobilie, höhere Flexibilität, eine Verringerung der Fehlerquote sowie eine Erhöhung der Kundenzufriedenheit.<sup>1022</sup> Darüber hinaus könnten bei Umbau der bestehenden Räumlichkeiten Logistiktechnologien und -prozesse exakt auf die Bedürfnisse des eigenen Unternehmens zugeschnitten werden und müssten sich nicht an die Gegebenheiten eines Dienstleisters in einem Logistikstandort zur Abwicklung einer Vielzahl von Kunden anpassen.<sup>1023</sup> Hinzu komme nicht zuletzt, dass der Logistikverantwortliche – der Gesprächspartner dieses Interviews – eine starke Überzeugung für das Backsourcing vermittelt habe.

So habe nach Angaben des Befragten schließlich das Gesamtkonzept überzeugt.<sup>1024</sup> Das Backsourcing der gesamten Distributionslogistik erschien insgesamt als die sinnvollere Variante<sup>1025</sup> und wurde letztlich umgesetzt (siehe auch Abbildung 46).

---

<sup>1016</sup> Vgl. ebd., Zeitstempel 00:11:51.

<sup>1017</sup> Vgl. ebd., Zeitstempel 00:11:51.

<sup>1018</sup> Vgl. ebd., Zeitstempel 00:13:24.

<sup>1019</sup> Als Softfacts können sogenannte weiche, schwer greifbare Faktoren verstanden werden, beispielsweise Einstellungen, Werte, Gefühle oder Beziehungen.

<sup>1020</sup> Vgl. Experteninterview (2019c, Zeitstempel 00:11:51).

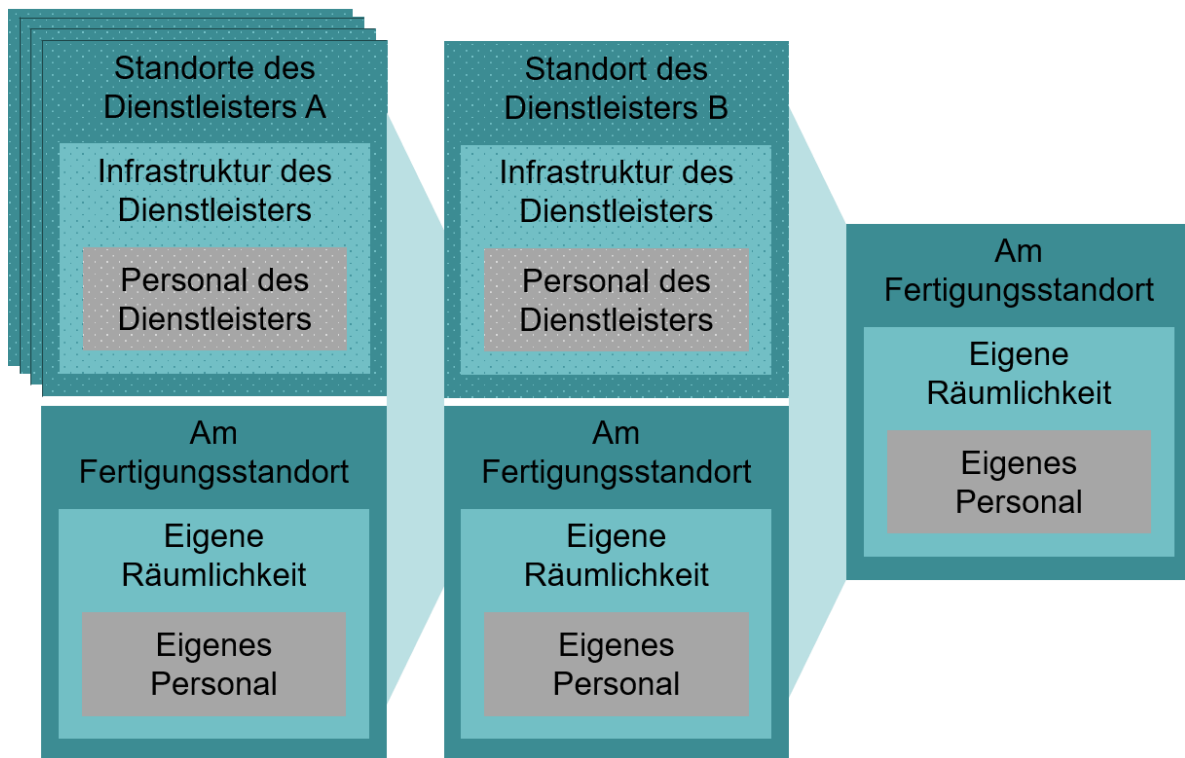
<sup>1021</sup> Vgl. ebd., Zeitstempel 00:24:51.

<sup>1022</sup> Vgl. ebd., Zeitstempel 00:27:03 bis 00:27:44.

<sup>1023</sup> Vgl. ebd., Zeitstempel 00:30:15.

<sup>1024</sup> Vgl. ebd., Zeitstempel 00:27:49.

<sup>1025</sup> Vgl. ebd., Zeitstempel 00:11:51.



**Abbildung 46:** Sourcingstrategie im Verlauf des Backsourcings, Experteninterview (2019c)<sup>1026</sup>

Als Initiatoren des Entscheidungsprozesses nannte der Befragte sowohl den Vertrieb als auch die Logistikabteilung an.<sup>1027</sup> Die Verantwortlichen der Logistik waren schon früh der Auffassung, das eigene Personal arbeite umsichtiger, gewissenhafter, zuverlässiger und fehlerfreier als das eines Dienstleisters. An diese Argumentation schlossen die Verantwortlichen des Vertriebs an und betonten, dass die Eigenerstellung der Logistikleistung sich aufgrund der höheren Verbundenheit des Personals sowie der daraus resultierenden Steigerung der Qualität letztlich in einer Verbesserung der Kundenzufriedenheit niederschläge. Gleichzeitig sei es für die Mitarbeiter im Vertrieb bislang eine Herausforderung gewesen, dieselben Produkte über verschiedene Kanäle zu einem unterschiedlichen Preis zu verkaufen.<sup>1028</sup> Zwar habe dieser Umstand keinen direkten Einfluss auf die Entscheidung zum Backsourcing, wurde jedoch in der Diskussion vorab angeführt. Der Befragte gab weiterhin an, dass eine Unternehmensleitung per se kein Interesse an der Eigenerstellung einer Leistung habe, sofern sie nicht direkt an deren Qualität gemessen werde.<sup>1029</sup> So sei die Unternehmensführung im vorliegenden Fall nicht

<sup>1026</sup> Quelle: Eigene Darstellung nach den Inhalten von Experteninterview (2019c).

<sup>1027</sup> Vgl. Experteninterview (2019c, Zeitstempel 00:35:12).

<sup>1028</sup> Vgl. ebd., Zeitstempel 00:21:30.

<sup>1029</sup> Vgl. ebd., Zeitstempel 00:54:17.

als Initiator aufgetreten, musste jedoch vor Evaluation der Lösungsmöglichkeiten die Erlaubnis geben. Diese Freigabe wurde erst nach Vorlage eines Business-Cases gegeben, in dem das Szenario der Eigenerstellung der Leistung (i. e. Backsourcing) marginal günstiger war als deren Einkauf bei einem externen Partner (i. e. Outsourcing). Im weiteren Verlauf der Entscheidungsvorbereitung arbeiteten Mitarbeiter der Logistikabteilung eng mit dem externen Beratungshaus zusammen und entwickelten gemeinsam Szenarien für eine mögliche Umsetzung.<sup>1030</sup> Die Bereiche Controlling und Vertrieb waren zwar bei der Erstellung von Szenarien nicht aktiv beteiligt, jedoch hätten sie bei Unstimmigkeiten intervenieren können. Während letztendlich die Geschäftsführung die Entscheidung getroffen hat, fungierten die Geschäftsleitung, Controlling und Vertrieb eher als Berater.<sup>1031</sup> Schließlich hob der Befragte hervor, dass die Entscheidung für ein Backsourcing zum einen aufgrund der objektiven Betrachtung der Sachlage getroffen, zum anderen jedoch aufgrund eines günstigen Zeitpunkts sowie vieler Jahre Überzeugungsarbeit ermöglicht wurde.<sup>1032</sup>

Nach dem Entschluss folgte ein Restrukturierungsprozess, dessen größte Herausforderung nach Angaben des Befragten in der Zeit lag.<sup>1033</sup> So wurde entschieden, dass die Veränderungen während des laufenden Betriebs stattfinden, um im Alltagsgeschäft keine Einschränkungen zu haben. Ein enger Terminplan über neun Monate wurde erstellt und der Umstellungszeitpunkt für die Einführung neuer Softwarelösungen legte hierbei einen fixen Meilenstein zur Fertigstellung der Umbauarbeit fest.<sup>1034</sup>

So wurde das bestehende Lager in vier Bereiche geteilt, um mit den Umbauarbeiten zu beginnen.<sup>1035</sup> Während der Restrukturierungsphase wurden in diesen schrittweise notwendige Arbeiten durchgeführt.<sup>1036</sup> Abbildung 47 stellt die Einteilung der Bereiche sowie den sequenziellen Ablauf schematisch dar. Im ersten Viertel wurde der laufende produktive Betrieb sichergestellt. Hier wurden trotz der benachbarten Umbauarbeiten weiterhin Kommissionierung, Verpackung und Versand aufrechterhalten. Im zweiten wurde die vorhandene Lagerinfrastruktur abgebaut, so dass der Boden bearbeitet werden konnte. Im dritten Bereich, der bereits leer geräumt sein musste, wurde dann der Boden ausgefräst, um im vierten neu eingebracht zu werden. Ebenso wurde nach Einbringung des neuen

---

<sup>1030</sup> Vgl. ebd., Zeitstempel 00:35:12.

<sup>1031</sup> Vgl. ebd., Zeitstempel 00:35:16 bis 00:35:38.

<sup>1032</sup> Vgl. ebd., Zeitstempel 00:53:15.

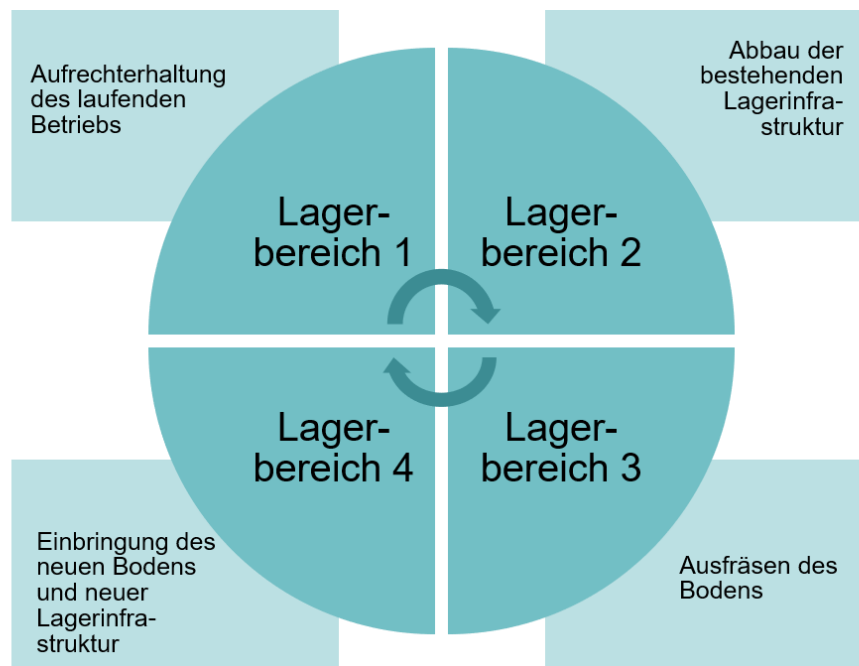
<sup>1033</sup> Vgl. ebd., Zeitstempel 00:37:05.

<sup>1034</sup> Vgl. ebd., Zeitstempel 00:15:39.

<sup>1035</sup> Vgl. ebd., Zeitstempel 00:13:24.

<sup>1036</sup> Vgl. ebd.

Bodens die neue Lagerinfrastruktur aufgebaut. Sobald dies der Fall war, wurde der produktive Bereich im laufenden Betrieb in das fertig umgebaute Viertel umgezogen.<sup>1037</sup>



**Abbildung 47:** Darstellung des sequenziellen Umbaus der Lagerbereiche<sup>1038</sup>

Im Rotationsprinzip wurde der produktive Betrieb dann jeweils in den fertigen Lagerbereichen erweitert, so dass die Umbauarbeiten in den übrigen fortgesetzt werden konnten. Dieser Umbau der physischen Lagerinfrastruktur fand nach Angaben des Befragten in einem Zeitraum von vier Monaten statt.<sup>1039</sup>

Da sich durch das Backsourcingprojekt das zentrale Logistiklager in die Räumlichkeiten des Unternehmens verschob, musste die Abwicklung der ausgehenden Transporte ebenfalls geändert werden.<sup>1040</sup> In diesem Zuge fand zum Stichtag der Umstellung ein Wechsel des Transportdienstleisters statt. So musste neben den Umstrukturierungsmaßnahmen in den eigenen Hallen zeitgleich das Eingliedern des neuen Partners für die zuverlässige und unterbrechungsfreie Belieferung der Kunden sichergestellt werden.

<sup>1037</sup> Vgl. ebd.

<sup>1038</sup> Quelle: Eigene Darstellung nach den Inhalten von Experteninterview (2019c).

<sup>1039</sup> Vgl. Experteninterview (2019c, Zeitstempel 00:13:24).

<sup>1040</sup> Vgl. ebd., Zeitstempel 00:14:44.

Parallel zum physischen Umbau auf dem eigenen Werksgelände wurde die Softwarelandschaft erneuert.<sup>1041</sup> So wurde eine Lagerhaltungssoftware des Herstellers SAP eingeführt, in der die neuen Prozesse, Auftragsstrukturen sowie die physischen Umbaumaßnahmen im Lager abgebildet wurden. Aufgrund des hohen Termindrucks sei nach Angaben des Befragten zum Teil nicht ausreichend Zeit geblieben, alle Softwarefunktionen im Detail zu testen; der Hochlauf war demnach mit einem gewissen Risiko verbunden.<sup>1042</sup> So folgte nach der Umstellung eine Nachprojektphase, in der neue Funktionen und das Zusammenspiel im Gesamtkonzept im Detail analysiert und getestet sowie falls notwendig nachjustiert werden konnten.<sup>1043</sup>

Während die Umstellung physischer Infrastruktur, der IT-Landschaft sowie des Transportpartners innerhalb der kurzen Hauptphase des Projekts realisiert werden konnte, schlossen sich dem Projekt weitere langanhaltende Maßnahmen des Change-Managements an. So lag dem Befragten zufolge – neben den oben beschriebenen Restrukturierungsmaßnahmen – eine große Herausforderung im Wandel der Mentalität der eigenen Mitarbeiter.<sup>1044</sup> Zum einen sei diesen die Relevanz des Projekts für den Unternehmenserfolg vermittelt worden, wodurch die Restrukturierungsmaßnahmen überwiegend positiv aufgenommen wurden. Den Mitarbeitern sei somit bewusst gewesen, dass es um die Erhaltung ihrer Arbeitsplätze und das Verhindern eines Stellenabbaus ging. Auch während des Umbaus wurde das Personal eng einbezogen und bekam Freiraum, Verantwortung zu übernehmen. So wurden Aufgabenpakete erstellt, die von den beteiligten Mitarbeitern in Eigenregie bearbeitet wurden, zum Beispiel die Reorganisation der Artikel im neuen Lagerbereich. Gleichzeitig wurden Schulungen durchgeführt und eine Atmosphäre der offenen Kommunikation wurde geschaffen. Letzlich wurde hervorgehoben, dass das gesamte Projekt ohne Unterstützung der am Umbau beteiligten Mitarbeiter nicht hätte funktionieren können.<sup>1045</sup> Während die Einbindung der operativen Lagerkräfte nach Angaben des Befragten sehr gut funktioniert habe, sei der Mentalitätswechsel bei der Vertriebsmannschaft deutlich schwerfälliger. So benötigen die Mitarbeiter im Vertrieb, die in der Vergangenheit in unterschiedlichen Distributionsstrukturen gearbeitet hatten, Zeit, um sich an die neue Strategie zu gewöhnen. So sei auch mehr als zehn Jahre nach

---

<sup>1041</sup> Vgl. ebd., Zeitstempel 00:14:09.

<sup>1042</sup> Vgl. ebd., Zeitstempel 00:15:39.

<sup>1043</sup> Vgl. ebd., Zeitstempel 00:14:09.

<sup>1044</sup> Vgl. ebd., Zeitstempel 00:40:00.

<sup>1045</sup> Vgl. ebd., Zeitstempel 00:40:39.

Projektabschluss immer noch die Vertriebsmannschaft nicht vollständig zusammengewachsen.<sup>1046</sup> Nach Ansicht des Befragten mögen solch umfangreiche und einschneidende Veränderungen in Unternehmen – sei es durch interne Restrukturierungsmaßnahmen oder Firmenübernahmen – zwar mit erfolgreichem Projektabschluss offiziell durchgeführt sein. In den Köpfen der Menschen jedoch dauere ein vergleichbarer Veränderungsprozess weit über das Projektende hinaus.<sup>1047</sup>

Mehr als zehn Jahre rückblickend beschrieb der Befragte das Projekt nach wie vor als sehr anspruchsvoll.<sup>1048</sup> So werde es weiterhin regelmäßig auf Vorteilhaftigkeit geprüft und einzelne Bereiche kontinuierlich optimiert sowie an aktuelle Bedürfnisse angepasst. Die offene Kommunikation sowie die umfangreichen Schulungsmaßnahmen haben die Akzeptanz der Mitarbeiter gefördert und sichergestellt.<sup>1049</sup> Insgesamt seien das Budget eingehalten, Leistungsversprechen erfüllt<sup>1050</sup> und die Erwartungen an das Projekt übertroffen worden.<sup>1051</sup>

#### **8.4.8 Backsourcing zur Risikovermeidung und Absicherung der Produktion**

Das letzte Experteninterview fand am 02. Mai 2020 statt und wurde als Videogespräch geführt. Der Ansprechpartner ist Mitarbeiter eines Beratungsbetriebs im Bereich der Logistik, der vom Unternehmen beauftragt wurde, um ein Backsourcingprojekt zu begleiten. Das Gespräch erfolgte in entspannter und freundschaftlicher Atmosphäre. Während des Interviews musste der Ansprechpartner dieses kurzzeitig für ein anderes, ungeplantes Telefonat unterbrechen, danach wurde es umgehend fortgeführt. Während die Redebereitschaft des Gesprächspartners im Rahmen von freier Erzählung und thematischen Exkursen als hoch wahrgenommen wurde, fielen andere Antworten auf Fragen knapper aus. Einer Tonbandaufnahme wurde zugestimmt, wobei auffiel, dass der Start des Mitschnitts zu einer leichten Veränderung der Interviewatmosphäre geführt hat, insbesondere zu einer förmlicheren Anrede, wo zuvor eine eher informelle Umgangsform herrschte.

In der **Zusammenfassung** kann das vorliegende Praxisbeispiel als **Backsourcingstrategie zur Risikovermeidung und Absicherung der Produktion mit Rohmaterial** verstanden werden. So wurde während des Outsourcings bereits die Gefahr eines

---

<sup>1046</sup> Vgl. ebd., Zeitstempel 00:42:51.

<sup>1047</sup> Vgl. ebd., Zeitstempel 00:43:55.

<sup>1048</sup> Vgl. ebd., Zeitstempel 00:40:20.

<sup>1049</sup> Vgl. ebd., Zeitstempel 00:40:39.

<sup>1050</sup> Vgl. ebd., Zeitstempel 00:45:24.

<sup>1051</sup> Vgl. ebd., Zeitstempel 00:44:45.



Produktionsstillstandes aufgrund der Verzögerung von Rohmateriallieferungen aus dem Lager des Dienstleisters gesehen, worin letztlich auch die **Motivation** zum Backsourcing lag. Das Projekt beinhaltete lediglich die erneute Selbsterstellung der Leistung – Wareneingang, Lagerung, Produktionsversorgung – für die als kritisch angesehenen Rohstoffe. Es handelte sich demnach um ein partielles Backsourcing. Das **Ziel** der Absicherung der Produktion durch zuverlässige Rohstoffversorgung wurde nach Angaben des Befragten vollends erreicht. Aufgrund der geringen Komplexität wurden im beschriebenen Fall keine signifikanten **Herausforderungen** gesehen.

Bei dem betrachteten Unternehmen handelt es sich um einen Pharmaproduzenten mit Sitz auf einer deutschen Insel. Der Betrieb ist inhabergeführt, weist flache Hierarchiestrukturen auf und zeichnet sich durch langfristige Denkweise sowie Kundenorientierung aus.<sup>1052</sup> Die Belieferung der Kunden erfolgte zum Zeitpunkt des Projekts ausschließlich über Pharmagroßhändler.<sup>1053</sup> Aufgrund des Unternehmensstandortes erscheinen die Möglichkeiten zu Ausbau und Erweiterung des eigenen Werksgeländes gering und die Entfernung zu geeigneten Logistikdienstleistern ist hoch.

Vor dem Outsourcing wurden die erforderlichen Logistikleistungen zum Großteil selbst erstellt – mit Ausnahme der Transportlogistik.<sup>1054</sup> Im Rahmen einer Analyse zur Weiterentwicklung des Standorts wurde diese infrage gestellt und mögliche Alternativen wurden betrachtet.<sup>1055</sup> Im ersten Schritt wurde ein Konzept erstellt, das die logistischen Anforderungen beinhaltet, ohne sich von den Limitierungen des Standorts einschränken zu lassen. Die Untersuchung folgte der Fragestellung: „Wie müsste denn der ideale Standort aussehen, produktionsseitig und logistisch, für dieses Unternehmen, völlig losgelöst von den örtlichen Gegebenheiten?“<sup>1056</sup> Hierfür müssten Umbauten der Lagerflächen (z. B. Kühlager mit unterschiedlichen Temperaturbereichen, Reinraumlager) nach Anforderungen der Pharmaindustrie sowie ein Aufbau des Mitarbeiterstamms stattfinden. Im Ergebnis wurde deutlich, dass der aktuelle Unternehmensstandort weder die notwendige Fläche noch ausreichend qualifiziertes Personal zur Umsetzung einer solchen Lösung zur Verfügung stellen kann.<sup>1057</sup> So wurde das Konzept unter Berücksichtigung von Investitionskosten und solchen für den Betrieb der Umsetzung mit einem Logistikdienstleister in Form von Outsourcing gegenübergestellt. Im Ergebnis wurde ein Logistikdienstleister gefunden,

---

<sup>1052</sup> Vgl. Expertengespräch (2020a, Zeitstempel 00:12:30 und 00:12:43).

<sup>1053</sup> Vgl. ebd., Zeitstempel 00:07:23.

<sup>1054</sup> Vgl. ebd., Zeitstempel 00:14:58.

<sup>1055</sup> Vgl. ebd., Zeitstempel 00:02:19.

<sup>1056</sup> Ebd., Zeitstempel 00:03:07.

<sup>1057</sup> Vgl. ebd., Zeitstempel 00:05:26.

welcher die Anforderungen erfüllte (i. e. Qualifizierung zum Handling von Produkten im medizinischen Bereich), jedoch eine gewisse Entfernung zum eigenen Unternehmensstandort aufwies. Die abschließende Betrachtung legte nahe, dass bei einer Umsetzung des Outsourcings – trotz Entfernung des Dienstleisters – sowohl die Qualität der Logistikleistung steigen als auch die Kosten sinken würden.<sup>1058</sup> So wurde die strategische Entscheidung zum Outsourcing von der Geschäftsführung getroffen sowie unter Einbezug einer Unternehmensberatung zur Planung und Realisierung umgesetzt.<sup>1059</sup>

Im Rahmen des Projekts zur Einbindung des Logistikdienstleisters wurden nicht nur Prozesse implementiert, ebenso wurde eine entsprechende Vernetzung der IT-Systeme realisiert. Das Outsourcing beinhaltete die Bereiche des Wareneingangs für Rohstoffe von Lieferanten, deren Lagerung sowie die Anlieferung beim Kunden zur Produktionsversorgung. Ebenso wurden die Lagerung und Distribution der Fertigprodukte an die Kunden ausgelagert. Bestellungen von Großhändlern wurden weiterhin vom Unternehmen entgegengenommen, wobei das logistische Fulfillment in der Verantwortung des Dienstleisters lag.<sup>1060</sup>

Der Erfolg des Outsourcings wurde anhand der Ersparnis gegenüber der Selbsterstellung der Leistung sowie des Qualitätsgewinns durch vorhandene Zertifizierungen des Dienstleisters im Handling medizinischer Waren gemessen – wobei beide Aspekte positiv bewertet wurden.<sup>1061</sup> Aufgrund der nachlassenden Liefertreue des Dienstleisters und der wiederholten Fehleinschätzung von Pufferbeständen bei der Produktion sah sich das Unternehmen auf der anderen Seite regelmäßig mit dem Risiko von Verzögerungen bei der Herstellung konfrontiert.<sup>1062</sup> Diese wurden nicht zuletzt auch auf die Entfernung des Dienstleisters zum eigenen Unternehmensstandort zurückgeführt.<sup>1063</sup>

Die Motivation zum Backsourcing lag vorrangig darin, dem wiederholten Risiko eines Versorgungsabbrisses der Produktion vorzubeugen.<sup>1064</sup> Als Ziele einer Umsetzung wurden demnach die Versorgungssicherheit sowie die Risikovermeidung von Produktionsunterbrechungen genannt.<sup>1065</sup> Initiatoren und treibende Kräfte der Überlegungen zum partiellen

---

<sup>1058</sup> Vgl. ebd., Zeitstempel 00:05:26.

<sup>1059</sup> Vgl. ebd., Zeitstempel 00:01:17 und 00:06:12.

<sup>1060</sup> Vgl. ebd., Zeitstempel 00:06:36, 00:09:13 und 00:13:24.

<sup>1061</sup> Vgl. ebd., Zeitstempel 00:15:38.

<sup>1062</sup> Vgl. ebd., Zeitstempel 00:09:09 und 00:15:59.

<sup>1063</sup> Vgl. ebd., Zeitstempel 00:21:08.

<sup>1064</sup> Vgl. ebd., Zeitstempel 00:16:57.

<sup>1065</sup> Vgl. ebd., Zeitstempel 00:18:48 und 00:19:16.

Backsourcing waren die verantwortlichen Mitarbeiter der Produktion.<sup>1066</sup> An der Entscheidung beteiligt waren die Produktions- und die Logistikleitung sowie die Geschäftsführung des Unternehmens.<sup>1067</sup> Da weiterhin eine enge Partnerschaft mit dem Logistikdienstleister bei anderen Teilen der logistischen Leistungserfüllung bestehen sollte, wurde auch dieser in die Diskussionen eingebunden. Aufgrund des partiellen Backsourcings des Wareneingangs, der Lagerung sowie der Versorgung der Produktion mit produktionskritischen Rohstoffen sowie der vor dem Outsourcing bereits gesammelten Erfahrung bei der Selbsterstellung der Leistung wies das Backsourcingprojekt eine geringe Komplexität auf. Es wurden keine besonderen Herausforderungen im Rahmen der Umsetzung genannt.

Nach erfolgreicher Implementierung des partiellen Backsourcings wurden die notwendigen logistischen Leistungen zur Versorgung der Produktion mit produktionskritischen Rohstoffen sowie deren vorherige Vereinnahmung und Lagerung wieder selbst erstellt. Die gewünschten Ergebnisse an das Projekt wurden vollends erreicht, indem eine zuverlässige Versorgung der Produktion gewährleistet werden konnte.<sup>1068</sup>

## **8.5 Identifikation und Beschreibung der Querschnittsthemen**

Nachdem in Kapitel 8.4 die betrachteten Fallbeispiele einzeln im Detail beschrieben wurden, soll nun eine vom Einzelfall losgelöste Betrachtung stattfinden. Hierbei werden die Auswertungskategorien (siehe Kapitel 8.3) nacheinander analysiert, wobei Querschnitts- und Subthemen identifiziert werden können sowie auf Besonderheiten, Gemeinsamkeiten und Unterschiede eingegangen wird.

Während der laufenden Auswertung der Kategorien im Querschnitt über die Einzelinterviews wird parallel der Neuigkeitswert der Informationen jedes geführten Interviews eingeschätzt. Mit dieser Vorgehensweise soll überprüft werden, ob ein Interview maßgeblich zur Erweiterung des Erkenntnisinteresses beigetragen hat oder die erhobenen Informationen in vorherigen Gesprächen bereits erhoben wurden. Nach dem Prinzip der theoretischen Sättigung (siehe Kapitel 7.3.2) führt der Forscher die Datenerhebung und -auswertung so lange fort, bis er die Vermutung aufstellt, dass ein weiteres Interview keine signifikant neuen Informationen zu den bisher erhobenen beiträgt. Im vorliegenden ist festzustellen, dass der Neuigkeitswert der Informationen der ersten drei Interviews als hoch angesehen werden kann. Bei der Auswertung des vierten Gesprächs fällt erstmals

---

<sup>1066</sup> Vgl. ebd., Zeitstempel 00:24:18.

<sup>1067</sup> Vgl. ebd., Zeitstempel 00:22:58.

<sup>1068</sup> Vgl. ebd., Zeitstempel 00:25:38 und 00:25:51.

auf, dass gewisse Informationen bereits bekannt erscheinen und der Neuigkeitswert als durchschnittlich eingeschätzt wird. Das gilt auch für das fünfte und sechste Interview. Der Beitrag neuer Erkenntnisse zur Forschung des siebten Interviews wird durchschnittlich bis gering eingeschätzt. So wird festgestellt, dass viele der genannten Aspekte dem Forscher bereits bekannt sind, jedoch einige neue Informationen erhoben wurden. Es liegt die Vermutung nahe, dass sich der Neuigkeitswert eines weiteren Interviews auf individuelle Situationen, Vorgehensweisen oder Rahmenbedingungen eines Unternehmens beschränkt. Bei Auswertung des achten Interviews bestätigt sich diese Vermutung: Der Neuigkeitswert wird hier lediglich als gering eingeschätzt, eine Vielzahl der erhobenen Informationen ist bereits bekannt oder können der individuellen Situation des betrachteten Unternehmens zugeordnet werden. Mit dem Abschluss der Auswertung des achten Interviews wird somit angenommen, dass ein hinreichendes Maß an theoretischer Sättigung vorliegt, um mit der Erarbeitung theoretischer Propositionen fortzufahren und weitere Datenerhebung als Empfehlung für nachfolgende Forschungsarbeiten zu geben.

### 8.5.1 Unternehmen und Unternehmenskultur

Ein auffallendes Merkmal der betrachteten Unternehmen ist eine **ausgeprägte Orientierung des Unternehmens an dem Wohl der Mitarbeiter**. So werde auf ein gutes Klima für die Angestellten geachtet und es wird hervorgehoben, wenn das Unternehmen besondere Leistungen für diese anbietet. Teilweise wird dieser starke Fokus auf das Wohl der Arbeitnehmer auch im Rahmen der Öffentlichkeitsdarstellung genutzt, um das eigene Unternehmen als attraktiven, modernen und mitarbeiterfreundlichen Arbeitgeber darzustellen. Darüber hinaus wird hervorgehoben, dass die Mitarbeiter das größte Kapital eines Unternehmens seien. Demnach werden Themen, die die Angestellten betreffen, bis in die Unternehmensführung diskutiert. So habe die Fortführung oder Ausweitung eines Outsourcings beispielsweise Auswirkungen auf den Stellenabbau im eigenen Unternehmen; ein Aspekt, dessen interne Folgen und externe Imagewirkung intensiv in der Konzernleitung diskutiert werde. Bei der Umsetzung eines Backsourcings hingegen müssen Mitarbeiter eingestellt und der eigene Personalstamm vergrößert werden – ein Faktor, der ebenfalls die Motivation der Entscheidung zum Backsourcing von Logistik präge.<sup>1069</sup>

Darüber hinaus gleichen sich die betrachteten Praxisfälle darin, dass sich nach Angaben der Befragten das **Unternehmen in einem Kulturwandel** befinde. Dieser stelle sich in

---

<sup>1069</sup> Vgl. ebd. sowie Drauz, R. (2014, S.347).

unterschiedlichen Formen dar: So kann die Distributionsstruktur oder die des Vertriebspersonals verändert werden.<sup>1070</sup> Des Weiteren finde kultureller Wandel auch nach Zusammenschlüssen von Unternehmen statt. Hervorgehoben wird hierbei, dass die Phase des kulturellen Wandels nicht kurzfristig sei, sondern über einen längeren Zeitraum andauere und mit Emotionen verbunden sei. Eine besondere Ausprägung von kulturellem Wandel stelle darüber hinaus ein **zunehmender Fokus eines Unternehmens auf den Bereich der Logistik** dar, wodurch sich der Stellenwert der Logistik im Unternehmen verändere: „Logistik ist Kernkompetenz.“<sup>1071</sup> So wird betont, dass die Betrachtung der Logistik im Unternehmen einem Wandel unterliege: „In Bezug auf die Logistik lange Zeit sehr kostengetrieben, was sich nun aber verändert hat.“<sup>1072</sup> Auch werde erkannt, dass die Logistik maßgeblich zur Kundenwahrnehmung sowie zum Unternehmenserfolg beitrage und die Qualität von deren Leistung mindestens ebenso wesentliches Kriterium sei wie die Kosten. Nach diesem Verständnis werde die Logistik nicht mehr lediglich als Verursacher von Kosten gesehen, die es zu minimieren gelte. Vielmehr wird deren Beitrag im Rahmen einer funktionierenden Wertschöpfungskette erkannt und die Relevanz für das Unternehmen und den Unternehmenserfolg hervorgehoben. So wird betont, dass beispielsweise die Anreicherung von Produkten um bestimmte Logistikleistungen, d. h. um Value-Added-Services, maßgeblichen Einfluss auf die Außenwirkung und Kundenwahrnehmung des Unternehmens sowie dessen Kultur habe: „Das sind Themen [Value-Added-Services nach Kundenwunsch], die wir alle in der Logistik machen. Und von daher ist die Logistik für uns ein Erscheinungsbild nach draußen. Also wollen wir auch da innovativ am Markt auftreten und auch uns abgrenzen. Von daher hat die Logistik einen relativ hohen Stellenwert. Und so würde ich die Unternehmenskultur auf der einen Seite nach draußen hin vom Unternehmen an sich und auch von der Logistik beschreiben wollen.“<sup>1073</sup>

Des Weiteren wird hervorgehoben, dass Veränderungsprozesse im Unternehmen stattfinden, um **moderner und innovativer zu werden**. „Moderner heißt schneller, jünger und agiler.“<sup>1074</sup> Ziel sei es, die Behäbigkeit traditioneller Strukturen abzulegen, um **schneller auf neue Bedürfnisse von Unternehmen und Markt reagieren** zu können. Oft wird dieser Wunsch in Zusammenhang mit Diskussionen mit dem Dienstleister in einer aktuellen Outsourcingbeziehung genannt, wobei fehlender Veränderungswille und ungenügende Innovationsfähigkeit des Dienstleisters bemängelt werden.

---

<sup>1070</sup> Siehe Kapitel 8.4.7.

<sup>1071</sup> Experteninterview (2018d, Antwort 1.1).

<sup>1072</sup> Experteninterview (2018c, Zeitstempel 00:01:40).

<sup>1073</sup> Experteninterview (2019b, Zeitstempel 00:06:07).

<sup>1074</sup> Experteninterview (2019c, Zeitstempel 00:01:19).

Die Leistung des eigenen Unternehmens hinsichtlich der Bereitstellung von Ware für den Abnehmer wird eng mit der **Kundenzufriedenheit** und somit mit dem Unternehmenserfolg verknüpft. So diene die Logistik nicht nur zu Außendarstellung und positiver Imageveränderung, sondern bemesse sich konkret an der Erfüllung des Leistungsversprechens beim Kunden. Spielt die Logistik eine tragende Rolle der Wertschöpfung und hat direkte Auswirkung auf Kundenzufriedenheit sowie den Unternehmenserfolg, so fließe dieser Aspekt in die Motivation zum Backsourcing ein.

Ein Unterschied bei den betrachteten Praxisfällen liegt in der Beschreibung der **Hierarchiestrukturen des Unternehmens**. So wird zum einen eine flache Hierarchie hervorgehoben und die enge Einbindung aller beteiligten Akteure im Backsourcingprozess betont. Der Aspekt einer offenen Unternehmenskultur spiele hier eine große Rolle. Auf der anderen Seite wird erklärt, dass Unternehmen durchaus über ausgeprägte Hierarchiestrukturen verfügen. Gleichzeitig wird betont, dass ein eventueller Geschwindigkeits- oder Effizienzverlust einer solchen ausgeprägten Hierarchiestruktur jedoch durch Synergieeffekte und Größenvorteile im Projekt wieder ausgeglichen werden könne: „[Wir sind ein] Unternehmen [...], was schon sehr lange am Markt tätig ist, was ständig wächst aufgrund von Übernahmen im In- und Ausland [...] und somit gibt es logischerweise Konzernhierarchiestrukturen. [...] Deswegen behindert das aber trotzdem nicht in unserer Arbeit. [...] Die ein oder andere Entscheidung dauert mal einen Tag länger, das mag so sein, aber das holen wir mit Synergieeffekten und Größenvorteilen auf der anderen Seite wieder rein.“<sup>1075</sup>

Die genannten Kernaspekte von Unternehmen, die Erfahrung mit dem Backsourcing von Logistik haben, werden in Abbildung 48 zusammengefasst.

---

<sup>1075</sup> Experteninterview (2019a, Zeitstempel 00:01:09).

## Unternehmen, die Erfahrung mit Backsourcing von Logistik haben, ...

Unternehmen und Unternehmenskultur	... weisen eine ausgeprägte Orientierung am Wohl der eigenen Mitarbeiter auf.
Situation vor dem Backsourcing	... befinden sich in einem kulturellen Wandel.
Gründe für Backsourcing	... sind auf erfolgreiche Leistungserstellung der Logistik angewiesen, um Kundenwünsche zu erfüllen und Umsatz zu sichern.
Entscheidungsstrukturen	... sehnen sich nach höherer Flexibilität, um schneller auf veränderte Bedürfnisse des eigenen Unternehmens oder des Marktes einzugehen.
Reorganisationsprozesse	... haben unterschiedlich ausgeprägte Hierarchiestrukturen.
Situation nach dem Backsourcing	
Weitere interessante Aussagen	

**Abbildung 48:** Kultureller Hintergrund von Unternehmen vor dem Backsourcing von Logistik<sup>1076</sup>

### 8.5.2 Situation vor dem Backsourcing

Die Situation vor dem Backsourcing erscheint in den betrachteten Unternehmen vielfältig. Teilweise wurde dargelegt, ob und welche Logistikfunktionen im Vorfeld eines Outsourcings bereits im Betrieb selbst erstellt wurden. In jedem Fall wurden das Outsourcing sowie die Zusammenarbeit mit dem Logistikdienstleister vor dem Backsourcing erläutert. Die **Inhalte des Outsourcings erstrecken sich über ein breites Spektrum der Logistikfunktionen** von Anlieferung und Lagerung von Rohmaterialien, Produktionsversorgung, fertigungsnahen Dienstleistungen sowie Lagerung von Fertigprodukten bis hin zu Kommissionierung und Versand, also der Distribution von Ware zum Kunden. So beschreibt ein Befragter: „[Es] war die gesamte Lagerwirtschaft outgesourct. Das heißt, wir hatten ein externes Lager [des Dienstleisters], wo wir Ware angeliefert haben – entweder aus eigener Produktion oder von Lieferanten – und was ausgesourct war, war der Prozess vom Wareneingang über die Lagerung bis zur Kommissionierung und Konfektionierung und Verladung auf die LKWs. Und in einem zweiten Schritt auch die Zustellung an den Kunden, also die flächendeckende nationale Distribution.“<sup>1077</sup> Sofern die Inbound-Unternehmenslogistik an einen externen Dienstleister ausgelagert wurde, kann hiermit ebenso die Verantwortung über die

<sup>1076</sup> Quelle: Eigene Darstellung.

<sup>1077</sup> Experteninterview (2019c, Zeitstempel 00:02:08).

Versorgung der eigenen Fertigung mit Rohstoffen verbunden sein. Auf Details von Vergütungs- oder Kostenverrechnungsmodellen im Rahmen des Outsourcings wurde nicht näher eingegangen.

Die **Bewertung der Relevanz ausgelagerter Logistikfunktionen** spielt dahingegen eine maßgebliche Rolle: „Letztendlich wurden Sachen outgesourct, die nicht die Kernkompetenz des Unternehmens sind, sonst hätte man es nicht gemacht.“<sup>1078</sup> Zum Zeitpunkt des Outsourcings wurden demnach solche Logistikfunktionen ausgelagert, die nicht zur Kernkompetenz des Unternehmens gezählt wurden. Die Bewertung von Logistikfunktionen im Hinblick auf den Kundennutzen und die Bedeutung der Qualität der Leistung für den Unternehmenserfolg fällt in den betrachteten Praxisbeispielen unterschiedlich aus und kann sich im Verlauf der Zeit verändern. Darüber hinaus kann es vorkommen, dass zuvor als unkritisch angesehene Prozesse sich bei späterer Prüfung als erfolgskritisch erweisen. Je nach Situation des Unternehmens sowie der Struktur der Standorte spiele die **Entfernung des eigenen Standorts zum Logistikdienstleister** eine weitere wesentliche Rolle. Diese habe hierbei zum einen Einfluss auf die Höhe der Transportkosten sowie auf der anderen Seite vor dem Hintergrund der Versorgung der Produktion in den eigenen Werkshallen durch Rohstoffe aus dem Lagerbestand des Dienstleisters auf die Versorgungssicherheit der Fertigung. So berichtete ein Ansprechpartner, dass die „Produktionsmaterialien mit outgesourct [wurden], und [...] weil die Entfernung von dem logistischen Dienstleister zu der Produktion [...] relativ weit [war, wurde ...] dann festgestellt, dass sich die Produktion teilweise verzögert“<sup>1079</sup>.

Bei einer kritischen Betrachtung des Outsourcings erkennen Unternehmen eine **Abhängigkeit von der Qualität der Logistikleistung des Dienstleisters und der Kundenwahrnehmung sowie des Unternehmenserfolgs**. Ist ein Logistikdienstleister beispielsweise nicht in der Lage, saisonale Spitzen bei der Distribution der Ware in den Markt zu bewältigen, kann ein Unternehmen mit Umsatzeinbußen konfrontiert werden, die zu einem späteren Zeitpunkt nicht mehr aufgeholt werden können. Wird die mangelnde Leistungsfähigkeit des Logistikdienstleisters vom Kunden wahrgenommen und werden dessen Anforderungen nicht erfüllt, kommt es im Ergebnis zu Unzufriedenheit. Die Rückmeldung der Kunden erreicht das Unternehmen, Beschwerden werden gesammelt und kategorisiert, wobei die **Flexibilität bei der Reaktion auf Kundenwünsche** und Reklamationen sowie eine **schnelle Anpassung von Prozessen** eine zentrale Rolle zu spielen scheinen. Vor diesem Hintergrund berichtete ein Ansprechpartner von einem

---

<sup>1078</sup> Ebd., Zeitstempel 00:51:10.

<sup>1079</sup> Experteninterview (2020a, Zeitstempel 00:09:09).



Unternehmen, das lediglich die „Wareneingangsseite outgesourct hat und nicht die Warenausgangsseite. Weil [... es ...] die Lieferfähigkeit und die Lieferqualität zum Kunden hin doch selber noch in der Hand haben wollte. Also [das Unternehmen ...] wollte den Kunden nicht spüren lassen, dass [... es ...] ein Outsourcing hat [...] und hat es [das Outsourcing] darum nur auf der Wareneingangsseite gemacht [...]"<sup>1080</sup>.

Die Bewertung des Outsourcings basiert auf unterschiedlichen Aspekten. Auf der einen Seite können Unternehmen negative Erfahrungen mit Outsourcing gemacht haben: „Also wir haben als Unternehmen keine guten Erfahrungen gemacht, als wir outgesourct haben.“<sup>1081</sup> Sofern ein Unternehmen Mitsprache bei der Gestaltung und Veränderung von Prozessen haben möchte, kann sich die Zusammenarbeit mit einem Logistikdienstleister erschweren: „Ein Dienstleister hat eine Immobilie und du ziehst ein. Das ist auch so eine Grenze, an die wir jetzt stoßen: Die Immobilie ist nicht für unsere Prozesse gemacht.“<sup>1082</sup> Anhand dieses Beispiels wird bereits deutlich, dass die **Erwartungshaltung des Unternehmens als Auftraggeber und des Dienstleisters als Leistungserbringer auseinanderklaffen können**. Ein Unternehmen fordert Innovationsvermögen sowie Umsetzungswillen für neue Technologien und Automatisierung von einem Dienstleister, der jedoch auf der anderen Seite danach strebt, mehrere Kunden in einer Logistikimmobilie mit standardisierten Prozessen effizient zu bedienen. Ein solcher Konflikt wirke sich nicht nur auf die Zusammenarbeit, sondern auch auf die Bewertung der Zukunftsfähigkeit und Entwicklungsmöglichkeit einer Outsourcingbeziehung aus.

Des Weiteren stellen Unternehmen eine getroffene Sourcingentscheidung regelmäßig auf den Prüfstand und untersuchen die Vorteilhaftigkeit unterschiedlicher Alternativen: „Also wir prüfen das einfach immer wieder. Und wir stellen heute immer noch fest, dass wir bei dem ingesourcten Geschäft deutliche Vorteile [...] bei Kundenwünschen und bei Qualität haben im Vergleich zu dem outgesourcten Thema.“<sup>1083</sup> Sofern die Vorteile des Unternehmens bei der Selbsterstellung der Leistung überwiegen, werde die Strategie entsprechend diskutiert. Biete jedoch die Zusammenarbeit mit einem Dienstleister Vorteile, so herrsche Offenheit für weiteres Outsourcing: „Wenn wir leistungsfähige Spediteure generieren können und finden, dann werden wir auch Transporte immer outsourcen bzw. outgesourct lassen.“<sup>1084</sup> Ein entscheidender Faktor der Bewertung liege in der Betrachtung der Kosten. So werde

---

<sup>1080</sup> Experteninterview (2018c, Zeitstempel 00:04:55).

<sup>1081</sup> Experteninterview (2019b, Zeitstempel 00:27:20).

<sup>1082</sup> Ebd., Zeitstempel 00:30:07).

<sup>1083</sup> Experteninterview (2019c, Zeitstempel 00:33:25).

<sup>1084</sup> Experteninterview (2019a, Zeitstempel 00:02:20).

Erfolg beispielsweise anhand von Ersparnissen bei Zusammenarbeit mit einem Dienstleister im Vergleich zu den Kosten bei eigener Investition und Betrieb gemessen. Weitere Kriterien zur Erfolgsmessung eines Outsourcingmodells seien Kundenzufriedenheit, Performance des Dienstleisters sowie die Qualität der Zusammenarbeit mit diesem. Sofern mehrere Dienstleister an der Leistungserstellung beteiligt sind, beispielsweise unterschiedliche Partner für Lagerung und Transport, erhöhe dies die Komplexität der Zusammenarbeit und erschwere die Fehlersuche bei Schlechtleistung. Einen schwerwiegenden Aspekt stellen hierbei insbesondere Qualitätseinbußen in der Logistikleistung dar, die vom Kunden wahrgenommen werden können. Sieht sich ein Unternehmen also mit **ungelösten Kundenanfragen oder Beschwerden aufgrund von Qualitätsmängeln des Dienstleisters** konfrontiert und lassen sich diese Themen in Zusammenarbeit mit dem Dienstleister nicht lösen, schlägt sich dies auf die Bewertung der Sourcingstrategie des Outsourcings nieder.

Schließlich fließen weitere Faktoren in die Bewertung einer Outsourcingbeziehung ein, die zwar heterogen erscheinen, jedoch in einer gemeinsamen Kategorie **externer Rahmenbedingungen betrachtet** werden können. So können sich erfolgskritische Faktoren grundlegend verändern, was die Ausgangssituation einer Sourcingentscheidung maßgeblich beeinflusst. Ein attraktives Angebot zum Grundstückskauf nahe des Unternehmensstandortes kann zum Beispiel die Attraktivität zum Bau und Betrieb einer eigenen Logistikimmobilie fördern. Ebenso kann die Gelegenheit zur Übernahme eines Logistikdienstleisters zu einer Eingliederung dessen Leistungsspektrums in die eigene Unternehmensstruktur und einer Vorteilhaftigkeit der Selbsterstellung der Leistung führen. Schließlich wurden gesetzliche Vorgaben im Rahmen einzelner Branchen sowie damit verbundene Aufwände als externe Rahmenbedingungen genannt.

Abbildung 49 fasst die Kernaspekte zusammen, die Unternehmen in der Situation vor dem Backsourcing von Logistik beschreiben.

Beim Outsourcing von Logistik ...	
Unternehmen und Unternehmenskultur	... berücksichtigen Unternehmen ein breites Spektrum von Logistikfunktionen.
Situation vor dem Backsourcing	... spielt die Bewertung der Relevanz von Logistikfunktionen für den Unternehmenserfolg eine wesentliche Rolle.
Gründe für Backsourcing	... kann sich die Bewertung der Relevanz ausgelagerter Logistikfunktionen im Zeitverlauf verändern.
Entscheidungsstrukturen	... kann die Entfernung des Unternehmens zum Dienstleister eine Rolle für die Bewertung spielen, sofern sich diese auf die Zuverlässigkeit der Logistikleistung auswirkt.
Reorganisationsprozesse	... erwarten Unternehmen Wille und Fähigkeit des Dienstleisters bei der Reaktion auf Kundenwünsche, der Anpassung von Prozessen sowie der Lösung von Problemen.
Situation nach dem Backsourcing	... überprüfen Unternehmen in regelmäßigen Abständen die Sourcingstrategie.
Weitere interessante Aussagen	... können externe Rahmenbedingungen die Bewertung von Sourcingstrategien maßgeblich beeinflussen.

**Abbildung 49:** Situation von Unternehmen vor dem Backsourcing von Logistik<sup>1085</sup>

### 8.5.3 Gründe für Backsourcing

In einigen Fällen wird eine getroffene **Sourcingentscheidung vom Unternehmen in regelmäßigen Abständen hinterfragt**, mit den Anforderungen und Rahmenbedingungen abgeglichen sowie neu evaluiert. So bestätigte ein Ansprechpartner, dass sie „[...] eine Outsourcingentscheidung immer regelmäßig wieder überprüfen. [...] Wir definieren einen Regelzeitraum, zwei Jahre, drei Jahre, wo wir immer wieder drauf gucken, [...] ob die Entscheidung die richtige war [...]“<sup>1086</sup>.

Eine solche Reevaluation kann einem festgelegten Zyklus folgen, z. B. im Abstand von zwei oder drei Jahren. Darüber hinaus können **strukturelle Veränderungen im Unternehmen** Anlass zur Neubewertung einer bestehenden Sourcingstrategie sein. Ausschlaggebend ist hierbei nicht die zielgerichtete Untersuchung eines Backsourcings, sondern vielmehr die Neubewertung der möglichen Sourcingoptionen in der Gesamtheit, um ein neues Optimum der Leistungserbringung in der aktuellen Situation des Unternehmens zu finden. So beschrieb ein Experte die weitreichende strukturelle Veränderung der Distributionsstruktur

<sup>1085</sup> Quelle: Eigene Darstellung.

<sup>1086</sup> Experteninterview (2018c, Zeitstempel 00:06:24).

und bestätigte: „Da war die Frage gar nicht gestellt nach einem Backsourcing, sondern da war der Case einfach zu sagen: ‚Wir verändern die Struktur.‘“<sup>1087</sup> Derartige **strukturelle Veränderungen im Unternehmen können in unterschiedlichen Bereichen stattfinden**. Im obigen Beispiel wurde erkannt, dass die Distributionsstruktur verändert werden müsse, wobei sowohl die Lagerstandortstrategie des Unternehmens zu überdenken als auch das Produktportfolio zu überarbeiten sei und das Konkurrenzdenken in der eigenen Vertriebsmannschaft reduziert werden müsse. Darüber hinaus können entsprechende Veränderungsprozesse in unterschiedlichen Unternehmensbereichen stattfinden. So gibt es in Unternehmen beispielsweise ein wachsendes Bewusstsein der Relevanz logistischer Prozesse zur Leistungserfüllung am Kunden oder einer stärkeren Ausrichtung des Unternehmens mitsamt internen Prozessen am Kundennutzen. Hervorgehoben wird, dass bei Veränderungen der Sourcingstrategie die **Offenheit der Unternehmensführung für die Evaluation eines möglichen Backsourcings** eine wesentliche Rolle spiele: „Also, es war durchaus im Vorfeld eine politische Situation, das Thema überhaupt in die Tiefe diskutieren zu dürfen. Und aufgrund von dieser veränderten Situation konnten wir dann anfangen, uns mit dem Thema zu beschäftigen.“<sup>1088</sup> Einer solchen **Offenheit für Backsourcing von Logistik geht zumeist ein akuter Missstand voran**, bspw. in Form von Beschwerden und Reklamationen der Kunden oder aufgrund von Umsatzeinbußen. Im Folgenden werden die Gründe erläutert, die Unternehmen für die Entscheidung zum Backsourcing von Logistik nennen.

Sofern ein Unternehmen ein ausgeprägtes Bewusstsein für das Wohl seiner Angestellten aufweise, spielen auch die **Auswirkungen einer Sourcingentscheidung auf den Mitarbeiterstamm** eine wesentliche Rolle. So wird hervorgehoben, dass die eigenen Mitarbeiter eine höhere Verbundenheit zu den Produkten aufweisen, sich stärker mit dem Unternehmen identifizieren und mehr am Erfolg ihres Arbeitgebers interessiert seien als das Personal eines externen Dienstleisters. Ein Ansprechpartner bestätigte: „Und ich glaube, das schlagende, das triftige Argument war, zu sagen: ‚Unsere eigenen Leute sind unseren Produkten und unseren Kundenlieferungen viel mehr verbunden wie die Leute irgendeines Dienstleisters.‘“<sup>1089</sup> Hierbei sind ebenso die Betriebszugehörigkeit sowie die Erfahrung der Mitarbeiter mit dem eigenen Produktspektrum und vorhandenes Know-how weitere wesentliche Aspekte. Sofern im Rahmen der Entscheidung gegen die Selbst-erstellung der Leistung und für ein Outsourcing schließlich ein Stellenabbau im eigenen

---

<sup>1087</sup> Ebd., Zeitstempel 00:05:06.

<sup>1088</sup> Ebd., Zeitstempel 00:11:51.

<sup>1089</sup> Ebd., Zeitstempel 00:30:15.

Unternehmen drohe, sei dies ein ernstzunehmendes Argument für Unternehmen, die in der Öffentlichkeit stehen: „Also, ich glaube, für ein Unternehmen, das sehr in der Öffentlichkeit steht, ist ein drohender Stellenabbau immer ein Thema.“<sup>1090</sup>

Einen weiteren zentralen Grund für Backsourcing stellt die betriebswirtschaftliche Vorteilhaftigkeit der Sourcingstrategie dar. So kann ein Prozess des Umdenkens bei Betrachtung der Kosten ausgelöst werden. Hervorzuheben ist jedoch, dass die Nennung der **betriebswirtschaftlichen Vorteilhaftigkeit als initialer Grund für Backsourcing stets um weitere Aspekte in der Evaluation erweitert** wird. So kann festgehalten werden, dass eine Sourcingoption betriebswirtschaftlich vergleichbar oder vorteilhaft für ein Unternehmen sein muss, um Offenheit für die weitere Analyse der Umsetzung dieser Option zu schaffen.

Sofern ein Dienstleister in **kritische Prozesse der Wertschöpfung** im Unternehmen eingebunden ist, spielen Aspekte der Zuverlässigkeit eine wesentliche Rolle. So betonte ein Befragter, in dessen Unternehmen die Lagerung produktionskritischer Rohstoffe an einen externen Dienstleister ausgelagert wurde, dass die Liefertreue des Dienstleisters bei der Versorgung der Produktion eine zentrale Rolle bei der Bewertung der Sourcingoption spiele. Sieht sich das Unternehmen mit drohenden Produktionsunterbrechungen konfrontiert, so wachse der Wunsch nach Sicherheit und Vermeidung potenzieller Risiken. Hierbei kommt auch die Entfernung des eigenen Unternehmensstandorts zum Lagerstandort des Logistikdienstleisters zum Tragen. In einem anderen Unternehmen wurde eine hohe Abhängigkeit zwischen der Qualität der Arbeitsleistung des Dienstleisters und der Reklamationsquote der eigenen Kunden beobachtet. So sei auch dieser Dienstleister in einen kritischen Prozess der Wertschöpfung eingebunden, wobei nachfolgende Wertschöpfungsprozesse oder die Erfüllung des Kundenwunsches abhängig von einer hohen Qualität der Arbeit des Dienstleisters seien. Die **mangelhafte Leistung des Dienstleisters** habe in diesem Fall zu Reklamationen und Unzufriedenheit auf Kundenseite geführt. Die damit verbundene Unzufriedenheit mit der Qualität der logistischen Leistungserstellung und der Einhaltung definierter Prozesse stelle demnach einen Grund für die Entscheidung zum Backsourcing dar.

Ein weiterer Grund für Backsourcing von Logistik ist der **Wunsch nach einer größeren Sicherheit und Robustheit von Prozessen**. So spiele nicht nur die Kontrolle der physischen Warenbewegungen eine bedeutende Rolle, sondern ebenso deren transparente Abbildung in einem IT-System. Sofern der Dienstleister das gewünschte Maß an

---

<sup>1090</sup> Ebd., Zeitstempel 00:24:51.

Transparenz nicht erreichte, führe dies zu einem wahrgenommenen Risiko und resultiere in Unzufriedenheit.

Schließlich berichtete ein Befragter, dessen Unternehmen auf die logistische Leistung des Dienstleisters zur Belieferung der Kunden angewiesen ist, von existenzbedrohenden **Umsatzeinbußen bei Schlechtleistung**. So haben starke Schwankungen im saisonalen Geschäft den Dienstleister überfordert und zu einer gravierenden Schieflage des Unternehmens geführt. Aufgrund dieser signifikanten **Abhängigkeit des Unternehmenserfolgs von der Logistikleistung** wurde die Strategie des Backsourcings als notwendige Maßnahme angesehen, um die logistische Leistungserfüllung sicherzustellen und zukünftiges Risiko von Umsatzverlusten in Zukunft zu vermeiden. Die eigene Leistungserstellung sei hierbei stark mit der Hoffnung auf steigende Lieferfähigkeit und die Sicherung des Umsatzes in saisonalen Spitzen verbunden. Die Wahrnehmung der Logistik habe sich von einer unterstützenden, kostenverursachenden Funktion hin zu **einer notwendigen Kernkompetenz des Unternehmens gewandelt**, um erfolgreich am Markt bestehen zu können. In anderen Unternehmen wurde von dem Wunsch nach mehr Informationshoheit und dem Bestreben nach Aufbau von Know-how berichtet. Ein Ansprechpartner erklärte, das **Know-how über die logistischen Prozesse** stelle eine **wesentliche Voraussetzung** zur Umsetzung eines Backsourcings dar: „Wenn wir die fachliche Expertise nicht mehr im Hause gehabt hätten, hätte das [Backsourcing] vermutlich nicht funktioniert.“<sup>1091</sup> Die Kompetenz zur Erfüllung erfolgskritischer Prozesse müsse folglich im eigenen Unternehmen vorhanden sein. Darüber hinaus wird die Schlussfolgerung gezogen, dass ein erfolgreiches Backsourcing von Logistik bereits mit der Umsetzung eines Outsourcings beginne, indem ein Teil der logistischen Kompetenz trotz Auslagerung der Leistungserstellung im Unternehmen verbleibe.

Ein weiterer Grund für Backsourcing liege in dem Wunsch nach mehr Flexibilität, beispielsweise hinsichtlich der Erstellung der Logistikleistung durch flexiblen Personaleinsatz zur Abfederung von unerwarteten Bedarfsspitzen. Der **Wunsch nach Flexibilität** wird außerdem in Zusammenhang mit der Umsetzung von Kundenwünschen sowie der Veränderung bestehender Prozesse geäußert. Hiermit sei auch der nach einer **höheren Unabhängigkeit vom Dienstleister** eng verbunden.

Das Bestreben eines Dienstleisters liege zumeist in der effizienten Integration mehrerer Kunden in bestehende Infrastruktur und Prozesse. Somit bestehe auf der Seite des Dienstleisters nur geringes Interesse daran, Infrastruktur und Prozesse dediziert an die Wünsche

---

<sup>1091</sup> Ebd., Zeitstempel 00:48:56.

eines Kunden anzupassen. Sofern ein Unternehmen jedoch eine **innovative Logistik als Bestandteil des Unternehmensbildes** in die Öffentlichkeit kommuniziere, müsse dieses auch für die Kunden sichtbar und erlebbar sein. Eine **mangelnde Veränderungsbereitschaft des Dienstleisters** führe in der Folge zu Unzufriedenheit. So erklärte ein Ansprechpartner, „dass wir als innovatives, agiles Unternehmen am Markt auftreten wollen, dass die Logistik für uns ein Unterscheidungs-, ein Differenzierungskriterium ist. [...] Und dann [wenn Kunden an den Standort des Unternehmens eingeladen werden,] ist natürlich die Frage: ‚Wie möchten wir uns an diesem Standort repräsentieren?‘“<sup>1092</sup> Insbesondere in Verbindung mit der Gelegenheit zu Grundstückskauf und vorteilhafter Finanzierungsmöglichkeit erschienen die Umsetzung des Backsourcings und innovativer, automatisierter Logistikprozesse realisierbar. Der höhere Grad an Automatisierung von Logistikprozessen solle im vorliegenden Beispiel auch genutzt werden, um andere Kostenfaktoren, bspw. höhere Gehälter am heimischen Standort oder Kosten für Logistikinfrastruktur, zu kompensieren.

Nachdem nun eine Vielzahl von Gründen für Backsourcing von Logistik erläutert wurde, soll hinzugefügt werden, dass sich ändernde **externe Rahmenbedingungen einen signifikanten Einfluss auf die Vor- oder Nachteilhaftigkeit von Sourcingoptionen** haben. Diese Rahmenbedingungen erscheinen heterogen sowie individuell und müssen im Kontext des Unternehmensumfeldes betrachtet werden. So können sich gesetzliche Vorgaben ändern oder der Wettbewerbsdruck auf das Unternehmen zunehmen. Darüber hinaus können sich Gelegenheiten ergeben, die zum Zeitpunkt der Entscheidung für ein Outsourcing noch nicht in Betracht gezogen wurden. In den untersuchten Fallbeispielen äußerte sich dies z. B. in der Gelegenheit zur Übernahme und Integration eines Dienstleisters sowie der zum Grundstückserwerb und der Möglichkeit zur Finanzierung notwendiger Investitionen. In jedem der betrachteten Fälle, in der eine Veränderung von Rahmenbedingungen beobachtet wurde, führte dies zu einer unterschiedlichen Bewertung der Sourcingoptionen. Somit kann festgehalten werden, dass **sich ändernde Rahmenbedingungen einen signifikanten Einfluss auf die Entscheidung zum Backsourcing von Logistik** haben können.

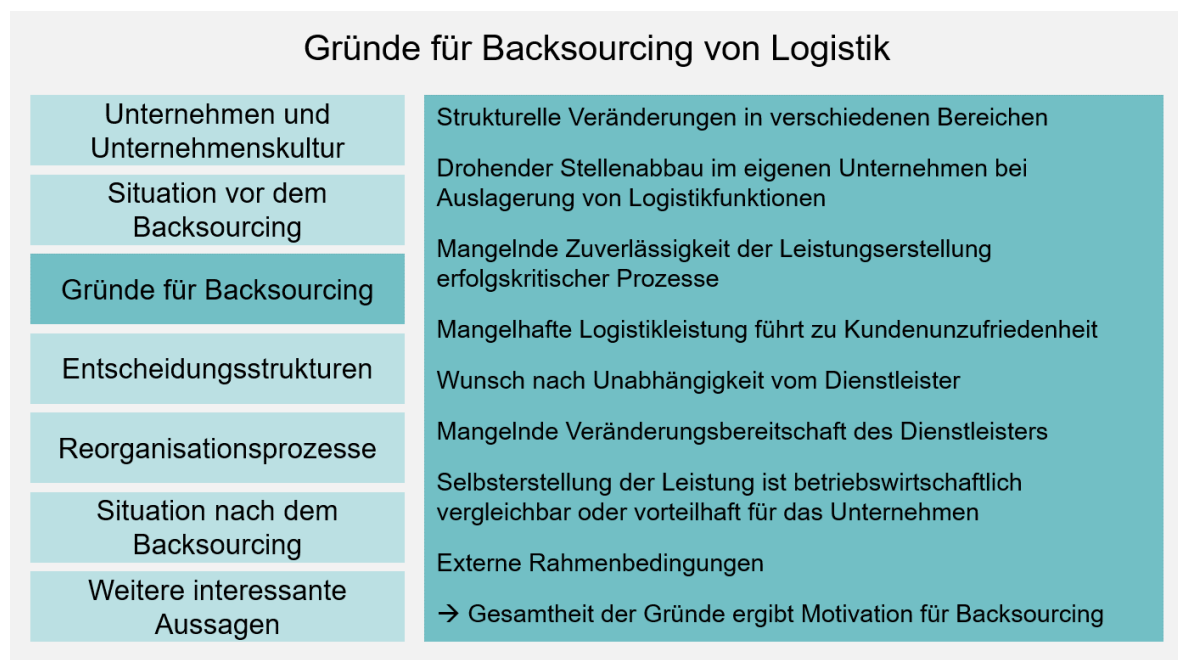
Während auf der einen Seite der Einfluss einzelner Gründe auf die Entscheidung zum Backsourcing diskutiert werden kann, wird auf der anderen Seite betont, dass die **Gesamtheit der Gründe letztlich als Motivation für Backsourcing** gesehen werden muss. „Ich vermute mal, man kann nicht sagen: ‚Es war das oder das Kriterium!‘. Sondern

---

<sup>1092</sup> Experteninterview (2019b, Zeitstempel 00:13:44).

[...] in Summe hat einfach der Case überzeugt.“<sup>1093</sup> Des Weiteren wird betont: „Serios beurteilt war das die Gesamtheit des Konzepts. Also, letztendlich hat das Konzept überzeugt und das Konzept war marginal günstiger. Es war kein Stellenabbau, sondern ein Stellenaufbau damit verbunden. Es war damit verbunden, dass wir unsere Immobilie auf unserem Werksgelände weiter nutzen können. Es war damit verbunden, dass wir gesagt haben, wir werden qualitativ besser und somit wirkt es auch unmittelbar auf Kundenzufriedenheit und somit auf Kosten und auf Umsatz. Und wir haben gesagt, also im Notfall sind wir deutlich flexibler.“<sup>1094</sup> Anhand dieser Aussage wird deutlich, dass veränderte Rahmenbedingungen, Chancen oder Risiken sowie die Bewertung von Erfolg oder Misserfolg eines Outsourcings zwar wesentliche Aspekte im Rahmen der Evaluation eines Backsourcings von Logistik darstellen. Ausschlaggebend für die Entscheidung ist jedoch die **Betrachtung aller Gründe der Motivation sowie des Gesamtkonzepts für ein Backsourcing**.

Die im vorliegenden Kapitel erläuterten Gründe für Backsourcing werden in Abbildung 50 zusammengefasst dargestellt.



**Abbildung 50:** Gründe für Backsourcing von Logistik<sup>1095</sup>

<sup>1093</sup> Experteninterview (2019c, Zeitstempel 00:27:44).

<sup>1094</sup> Ebd., Zeitstempel 00:27:03.

<sup>1095</sup> Quelle: Eigene Darstellung.



#### 8.5.4 Entscheidungsstrukturen

Die Entscheidungsstrukturen sollen in der folgenden Betrachtung untergliedert werden in Initiatoren des Evaluierungsprozesses und an der Evaluation beteiligte Funktionen sowie in Entscheidungsträger.

Bei der Auswertung der **Initiatoren eines Evaluationsprozesses** für eine neue Sourcingstrategie lässt sich **keine einheitliche Funktion oder Abteilung im Unternehmen** benennen. Allerdings fällt auf, dass diejenige Funktion oder Abteilung im Unternehmen als Initiator eines Evaluationsprozesses auftritt, die sich mit dem Missstand der aktuellen Sourcingoption konfrontiert sieht. So trat die Vertriebsabteilung eines Unternehmens als Initiator auf, als Kunden für dieselben Produkte über unterschiedliche Vertriebskanäle verschiedene Preise abrufen konnten und dadurch ein interner Wettbewerb innerhalb des eigenen Vertriebspersonals sowie Unklarheit auf Kundenseite entstanden (siehe Kapitel 8.4.7). Die Logistikabteilung initiierte in einem anderen Beispiel einen Prozess des Umdenkens, nachdem neue Regularien zur Lagerung von Gefahrgut mit dem aktuellen Dienstleister nicht umgesetzt werden konnten (siehe Kapitel 8.4.3). Einkauf und Account-Management reagierten als Initiatoren auf Beschwerden und Reklamationen von Kunden aufgrund von Schlechtleistung des Dienstleisters (siehe Kapitel 8.4.1). Die Produktionsabteilung eines anderen Unternehmens initiierte einen Evaluationsprozess, nachdem sie sich bei der Zusammenarbeit mit dem Dienstleister mit Produktionsverzögerungen konfrontiert sah (siehe Kapitel 8.4.8). Schließlich traten Geschäftsführung und Vorstand als Initiatoren auf, als die mangelnde Leistungsfähigkeit eines Dienstleisters bei der Belieferung des Marktes mit vorhandener Ware zu existenzbedrohenden Umsatzeinbußen führte (siehe Kapitel 8.4.4).

Anhand dieser Beispiele wird deutlich, dass die **Initiierung eines Evaluationsprozesses auf unterschiedliche Funktionen im Unternehmen zurückgeführt** werden kann. So können aufgrund der individuellen Situation eines Unternehmens verschiedene Funktionen und Bereiche von den Folgen der Zusammenarbeit mit einem Dienstleister im Outsourcing betroffen sein. Wenn die Auswirkung einer Minderleistung des Dienstleisters für einen Unternehmensbereich kritische Ausmaße annimmt, wird diese Abteilung den Missstand intern adressieren und als Initiator eines Veränderungsprozesses auftreten.

Während zumeist ein Initiator für die Neubewertung einer Sourcingstrategie auftritt, sind an der **Bewertung der aktuellen Sourcingstrategie und der Evaluation von Alternativen unterschiedliche Bereiche eines Unternehmens beteiligt**. So spielt im Rahmen einer Evaluation des Backsourcings von Logistik die **Logistikabteilung stets eine zentrale Rolle** bei der Lösungsfindung und wird eng in Evaluation und Projekt eingebunden. Des

Weiteren spielt die Geschäftsleitung des Unternehmens eine wesentliche Rolle bei der Bewertung von Optionen. Für die betriebswirtschaftliche Beurteilung von Szenarien wird die Finanzabteilung bzw. das Controlling eingebunden. Die Funktion des Einkaufs übernimmt ebenso eine Rolle bei der Erstellung und Bewertung von Szenarien. Hinzu kommen weitere beteiligte Unternehmensfunktionen in Abhängigkeit davon, ob diese den Evaluierungsprozess initiiert haben – in obigen Beispielen die Vertriebsabteilung oder die Produktion – oder ebenfalls betroffen sind von den Folgen der Zusammenarbeit mit dem Dienstleister. Neben den internen Akteuren können **externe Unternehmensberater zu jedem Zeitpunkt der Evaluierung und Projektumsetzung einbezogen** werden. Sofern es sich schließlich um ein Konzept des partiellen Backsourcings handelt, besteht die Möglichkeit, den Logistikdienstleister der aktuellen Outsourcingbeziehung einzubeziehen. In einem solchen Fall besteht die Möglichkeit, Know-how zu transferieren und gleichzeitig – z. B. für ein anderes Produktportfolio – mit dem Dienstleister erfolgreich weiter zusammenzuarbeiten. Im Falle eines vollständigen Backsourcings und einer Beendigung der Zusammenarbeit mit einem Dienstleister sind die Kooperationsbereitschaft und der Wille zum Transfer von Know-how seitens des Dienstleisters jedoch eingeschränkt.

Dass die Evaluierung und Bewertung verschiedener möglicher Szenarien und schließlich die **Anbahnung eines Backsourcings ein schwieriger und zeitintensiver Prozess** ist, bestätigte ein Ansprechpartner im Gespräch: „Und in unserem Fall war das ein zufälliger Glücksfall von mehreren Events, die das [Backsourcing] dann eben wahrscheinlich werden ließen. Hat viel, viel Überzeugungsarbeit gekostet und wir haben viele, viele Runden gedreht, über viele Jahre und das spiegelt auch wider, dass es [das Backsourcing] sehr, sehr schwierig ist [...]“<sup>1096</sup> Anhand dieser Aussage wird deutlich, dass die Evaluierung, Anbahnung und Umsetzung eines Backsourcings von Logistik nicht nur von externen Rahmenbedingungen beeinflusst werden, sondern zudem interne Überzeugungsarbeit notwendig ist. Alle beteiligten Unternehmensfunktionen müssen einbezogen werden, was zu einer Vielzahl an Abstimmungsterminen über einen langen Zeitraum führen kann. In einem Beispiel wurde darüber hinaus von der Einbindung des Betriebsrats berichtet, jedoch ohne Entscheidungsbefugnis oder Vetorecht.

Während die an der Evaluierung der Sourcingoptionen beteiligten Funktionen beratend im Entscheidungsprozess mitwirken, wird der **Entschluss zum Backsourcing letztlich auf**

---

<sup>1096</sup> Experteninterview (2019c, Zeitstempel 00:53:15).

der Ebene der Geschäftsführung, Geschäftsleitung oder dem Unternehmensvorstand getroffen.<sup>1097</sup>

Die Kernaspekte der Initiierung der Evaluation, der Anbahnung sowie der Entscheidung für Backsourcing von Logistik finden sich in Abbildung 51 zusammengefasst.

Kernaspekte der Initiierung der Evaluation sowie der Anbahnung und Entscheidung für Backsourcing von Logistik	
Unternehmen und Unternehmenskultur	Die Abteilung, die sich mit den Konsequenzen mangelnder Leistung des Dienstleisters konfrontiert sieht, initiiert den Evaluierungsprozess.
Situation vor dem Backsourcing	Bei der Evaluierung von Sourcingoptionen können verschiedene Bereiche beteiligt sein, wobei Logistik eine zentrale Rolle spielt.
Gründe für Backsourcing	Die Bereiche Einkauf und Controlling bewerten Optionen aus betriebswirtschaftlicher Sicht und treten in beratender Funktion der Unternehmensführung auf.
Entscheidungsstrukturen	Die Anbahnung eines Backsourcings von Logistik ist ein schwieriger und zeitintensiver Prozess.
Reorganisationsprozesse	Die Entscheidung zum Backsourcing von Logistik wird von der Unternehmensführung getroffen.
Situation nach dem Backsourcing	Externe Unternehmensberater können zu jedem Zeitpunkt von Evaluierung bis Projektumsetzung einbezogen werden.
Weitere interessante Aussagen	

**Abbildung 51:** Kernaspekte für Initiierung der Evaluation, Anbahnung und Entscheidung<sup>1098</sup>

### 8.5.5 Reorganisationsprozesse

Die erste Herausforderung des Backsourcings liegt für Unternehmen bereits in der Evaluation von Möglichkeiten sowie im Entscheidungsprozess für Backsourcing. Im Rahmen der Untersuchung wurden die einer Entscheidung zum Backsourcing von Logistik nachfolgenden Reorganisationsprozesse mitsamt den Herausforderungen betrachtet.

In einigen Fällen arbeiteten Unternehmen mit externen Beratungshäusern zusammen, um **Expertise im Bereich der Planung, Koordination und Umsetzung des Projekts** zu nutzen. Diese vermittelt dem Unternehmen auf der einen Seite Sicherheit durch Abgeben

<sup>1097</sup> Dass die Entscheidung zum Backsourcing auf höheren Managementebenen getroffen wird, beschreiben auch Drodofsky, M. (2017, S.154) mit Verweis auf Wallenburg, C.M. (2008, S.62).

<sup>1098</sup> Quelle: Eigene Darstellung.

von Verantwortung und bietet auf der anderen Seite zugleich eine interne Argumentationshilfe zur Exkulpation der Projektverantwortlichen im Falle von Fehlern. So beschrieb ein Ansprechpartner: „Auf der einen Seite holt man sich Unterstützung, auf der anderen Seite ist das auch ein bisschen Absicherung, dass wenn was [Fehler] passiert, man es nicht selbst gemacht hat, sondern es gab jemanden, der das gemacht hat. Das kommt natürlich auch dazu.“<sup>1099</sup> Die **Nutzung der Beratungsexpertise eines externen Partners** kann hierbei in unterschiedlichen Bereichen und zu verschiedenen Zeitpunkten erfolgen: „Also, von Anfang bis zum Schluss des Projekts werden wir einen Partner haben, der für die, für unsere drei Säulen in diesem Projekt, also das Gebäude, Logistik und IT verantwortlich ist.“<sup>1100</sup> Außerdem kann ein Beratungshaus genutzt werden, um den Aufbau und die Schulung von Personal zu unterstützen.

Eine zentrale Herausforderung von Unternehmen in einem Reorganisationsprozess zum Backsourcing liegt im **Management des Personals**. Hierbei stellen die **Erweiterung des eigenen Personalstamms** sowie das **Training der Mitarbeiter zum Aufbau von Know-how** wesentliche Aspekte dar. Je nach Umfang des Backsourcingprojekts und der betroffenen Logistikfunktionen sei dies eine wesentliche Voraussetzung für den erfolgreichen Betrieb: „Also, wir haben da das große Thema: Wir werden unseren Mitarbeiterstamm verdreifachen müssen. [...] Wir werden kein Personal [vom Dienstleister des Outsourcings] übernehmen. Zumindest großflächig nicht. Das heißt, das wird für uns ein großes Thema sein, dem wir uns nicht dieses Jahr, auch nicht nächstes Jahr, aber spätestens 2022 stellen müssen. Wie erfolgen die Schulungen, wie erfolgt die Einarbeitung für so eine Masse von Personal? Und wie gestalten wir dann den Übergang?“<sup>1101</sup> Anhand dieser Aussage wird außerdem deutlich, dass das Thema des Mitarbeitermanagements und des Aufbaus von Know-how zeitgerechter Planung bedarf.

Hinzu kommt die zentrale Aufgabe, Veränderungsprozesse im Unternehmen zu gestalten und die eigenen Mitarbeiter in die Veränderung einzubeziehen. Ein solcher Veränderungsprozess beinhaltet nicht nur personelle Strukturen und Schulungsthemen. Die größeren Herausforderungen sind die **aktive Einbindung der Mitarbeiter in Veränderungen**, das **Herstellen von Verständnis und Akzeptanz** bis hin zur **Entwicklung einer neuen Denkweise**. Diese Aspekte werden unter dem Begriff des **Change-Managements** zusammengefasst. „Die größte Herausforderung ist [...] das Überzeugen aller Mitarbeiter auf dem neuen Weg [...] das Beste zu geben [...]“<sup>1102</sup> Um Verständnis für die aktuelle

---

<sup>1099</sup> Experteninterview (2019b, Zeitstempel 00:27:20).

<sup>1100</sup> Ebd., Zeitstempel 00:25:43.

<sup>1101</sup> Experteninterview (2019b, Zeitstempel 00:25:03).

<sup>1102</sup> Experteninterview (2019a, Zeitstempel 00:15:47).

Situation des Unternehmens sowie die bevorstehenden Veränderungen zu schaffen, müsse offen mit den Mitarbeitern kommuniziert werden: „Zum einen haben die Mitarbeiter gesehen, dass es hier um ein Zukunftsthema auch für ihre Arbeitsplätze geht. Wir haben durchaus kommuniziert, was die andere Option [Outsourcing mit der Konsequenz des Stellenabbaus] gewesen wäre.“<sup>1103</sup> Eine derartige **Veränderung der Mentalität verlangt eine enge und aktive Einbindung der Mitarbeiter in Veränderungsprozesse** sowie die Aufforderung und **Möglichkeit zur Mitgestaltung**. Das erkannte auch ein Ansprechpartner: „Dann haben wir die Mitarbeiter relativ früh eingebunden und auch mitgenommen. Und haben aus der engen Zeit heraus auch den Mitarbeitern mehr Verantwortung übertragen müssen. Das heißt, eigentlich ein Mitarbeiter war dann plötzlich für die Reorganisation der Artikel und der Regale verantwortlich. Der andere für was anderes. Und es kam sehr, sehr gut an.“<sup>1104</sup> Diese Aussage verdeutlicht den Erfolg eines engen Einbezugs sowie der Möglichkeit zur Mitgestaltung und Übernahme von Verantwortung der eigenen Mitarbeiter. Während in der erfolgreichen Gestaltung von Veränderungsprozessen, insbesondere dem Change-Management mitsamt der Veränderung von Denkmustern, eine große Herausforderung gesehen wird, ist dieser Aspekt gleichzeitig kritisch für den Erfolg. Gelingt es, die Mitarbeiter für das Projekt zu begeistern und zur Mitgestaltung zu motivieren, stelle dies einen wesentlichen Erfolgsfaktor dar – auch bei anfänglicher Skepsis<sup>1105</sup>: „Und das hat sehr, sehr gut funktioniert. Deutlich besser, als man im Vorfeld befürchtet hat. Das hat sehr gut funktioniert.“<sup>1106</sup> Und: „Hätten die Mitarbeiter nicht mitgezogen, hätte das Ganze nicht funktionieren können.“<sup>1107</sup> Es muss darüber hinaus betont werden, dass sich mentale Veränderungsprozesse von Mitarbeitern, d. h. beispielsweise die **Veränderung von Denkmustern und Gewohnheiten, zeitintensiv** gestalten können. So erfolgt die Veränderung von Denkmustern nicht parallel mit der Umsetzung neuer Prozesse oder der organisatorischen Anpassung von Unternehmenseinheiten. Ein solcher mentaler Veränderungsprozess kann über mehrere Jahre andauern. So erläuterte ein Ansprechpartner am Beispiel der Eingliederung eines Logistikdienstleisters in die eigene Unternehmensstruktur in Bezug auf die Integration und Selbsterstellung der Logistikleistung: „Und deswegen glaube ich, so Firmenintegrationen von großen Firmen, die so nach einem Jahr sagen: ‚Wir sind durch!‘, das glaube ich einfach

---

<sup>1103</sup> Experteninterview (2019c, Zeitstempel 00:40:00).

<sup>1104</sup> Ebd., Zeitstempel 00:40:00.

<sup>1105</sup> Vgl. ebd.

<sup>1106</sup> Ebd.

<sup>1107</sup> Ebd., Zeitstempel 00:40:39.

nicht. Die sind vielleicht durch mit der Prozesslandkarte auf Papier. Aber in den Köpfen der Menschen, das dauert sicher sehr viel länger.“<sup>1108</sup>

Eine weitere Herausforderung im Rahmen der Reintegration logistischer Leistungserstellung stellen die **Integration von Prozessen** sowie deren Anpassung an das neue Lösungskonzept dar. So werden Prozesse nicht unverändert vom bisherigen Dienstleister übernommen, sondern müssen gemeinsam mit den zukünftig verantwortlichen Mitarbeitern an die Situation und Abläufe nach dem Backsourcing angepasst werden.

Je nachdem, in welchem Bereich der Logistik das Backsourcingprojekt durchgeführt wird, müssen die verantwortlichen Logistikfunktionen einbezogen werden. So wurden Beispiele aus Wareneingang, Lagerung von Rohmaterialien, interner Warenbereitstellung, Lagerung von Fertigprodukten, Kommissionierung und Versand betrachtet. Hierbei ist hervorzuheben, dass Themen und Abläufe dem Unternehmen bereits bekannt sein können, ein **Backsourcingprojekt jedoch jederzeit neue Aspekte beinhalten kann**. Plant ein Unternehmen beispielsweise, die Logistikfunktionen nach dem Backsourcing in einer eigens dafür errichteten Logistikimmobilie durchzuführen, besteht eine erste Herausforderung bereits im Auffinden, Planen und Errichten dieser Immobilie – Themen, die für einen Projektleiter aus dem Bereich der Logistik durchaus neu sein können: „Aktuell sind wir jetzt ja mitten in unserem Restrukturierungsprojekt [...]. Das ist auch etwas, wo wir als Unternehmen als Bauherr auftreten zum ersten Mal. [...] ein ganz neues Thema für mich, eine Industrieimmobilie zu bauen. Von Grundstückssuche bis die Gemeinde abtingeln [im Umkreis des Unternehmens].“<sup>1109</sup>

Aspekte, die – unabhängig davon, in welchem Bereich der Logistik die Veränderung stattfindet – berücksichtigt werden müssen, sind die Integration und Anpassung des Datenmanagements, i. e. der IT. So geht eine Veränderung der physischen Warenbewegungen und Wertschöpfungsprozesse sowie der beteiligten Partner mit einer **Veränderung der Informationsstruktur** einher, die ebenso im Projekt berücksichtigt werden muss: „Und natürlich IT. Klar, IT ist für mich ein Riesenthema.“<sup>1110</sup>

Da Unternehmen die täglichen Abläufe zur Leistungserstellung und Umsatzgenerierung nicht für die Dauer eines Backsourcingprojekts unterbrechen können, findet die **Reintegration der logistischen Leistungserstellung im laufenden Betrieb** statt. Je nach Umfang des Backsourcings sowie der betroffenen Logistikfunktionen muss das Projekt in

---

<sup>1108</sup> Ebd., Zeitstempel 00:43:55.

<sup>1109</sup> Experteninterview (2019b, Zeitstempel 00:01:27).

<sup>1110</sup> Ebd., Zeitstempel 00:26:24.

Ergänzung zum Alltagsgeschäft abgewickelt werden, wodurch nicht nur eine höhere Arbeitsbelastung für die Mitarbeiter entstehen kann, sondern zudem Störungen im betrieblichen Ablauf auftreten können: „Wir haben das Ganze [...] während allen saisonalen Schwankungen, auch während der Hochsaison gemacht. Der Parallelbetrieb und die parallelen Anforderungen von technischem Umrüsten und neuer IT, und da war eine sehr, sehr große Herausforderung, dass wir einfach keine On-top-Manpower gehabt haben, sondern wir mussten das so nebenher mitmachen. Deswegen: Größte Herausforderung war der sehr enge Terminplan im Verhältnis zu den zu erledigenden Arbeiten und das Ganze dann halt nebenher.“<sup>1111</sup> Dieses Beispiel verdeutlicht die **Zusatzbelastung einer Projektumsetzung während des laufenden Betriebs** im Unternehmen. Um einen reibungslosen Übergang zu ermöglichen, wird zudem ein teilweiser Parallelbetrieb implementiert, bevor alte Prozesse und Strukturen heruntergefahren werden. Abbildung 47 verdeutlicht die Herausforderung einer schrittweisen Projektumsetzung während des laufenden Betriebs am Beispiel des sequenziellen Umbaus von Lagerbereichen und der sukzessiven Implementierung neuer Infrastruktur und Prozesse. Im Rahmen eines Backsourcingprojekts ist es zudem wesentlich, **Anforderungen klar zu definieren, realistische Zeitpläne** aufzustellen und diese auch einzuhalten. Hierbei kommt dem Projektmanagement eine wesentliche Bedeutung zu.

Die beschriebenen Kernaspekte und Herausforderungen der Reintegration von zuvor ausgelagerten Logistikfunktionen in das eigene Unternehmen werden in Abbildung 52 dargestellt.

---

<sup>1111</sup> Experteninterview (2019c, Zeitstempel 00:37:05).

Herausforderungen der Reintegration von Logistik	
Unternehmen und Unternehmenskultur	Projektmanagement: Expertise im Bereich der Planung, Koordination und Umsetzung des Projekts
Situation vor dem Backsourcing	Personalmanagement (Aufbau, Schulung)
Gründe für Backsourcing	Aktive Einbindung der Mitarbeiter in den Veränderungsprozess zum Herstellen von Verständnis und Akzeptanz
Entscheidungsstrukturen	Veränderung von Denkmustern und Gewohnheiten als zeitintensiver Prozess
Reorganisationsprozesse	Integration von Prozessen und IT
Situation nach dem Backsourcing	Reintegration im laufenden Betrieb als Zusatzbelastung
Weitere interessante Aussagen	Unternehmen im Lernprozess

**Abbildung 52:** Herausforderungen der Reintegration von Logistikfunktionen<sup>1112</sup>

### 8.5.6 Situation nach dem Backsourcing

In Kapitel 8.4 wurde bereits detailliert auf die ausgewählten Fallbeispiele eingegangen und Besonderheiten der Backsourcingprojekte wurden erläutert. Die betrachteten Unternehmensbeispiele gleichen sich darin, dass die befragten Experten das Backsourcingprojekt als erfolgreich erachten – sofern es zum Zeitpunkt der Befragung bereits abgeschlossen war.

So wurde in allen Fällen die **Abhängigkeit von Dienstleistern verringert** und die **Prozesshoheit und Steuerungsgewalt wurden verbessert**. Der **Aufbau und Erhalt von Know-how** ermöglichen einen kompetenten Auftritt am Markt sowie Diskussionen mit Dienstleistern auf Augenhöhe. **Prozesse konnten an die eigenen Bedürfnisse angepasst** und in Eigenregie umgesetzt werden. **Um- und Neubau von Logistikinfrastruktur** erlauben die Umsetzung von Innovationen und die Erhöhung des Automatisierungsgrades der logistischen Prozesse im Unternehmen. **Trotz hoher Investitionen** berichteten die Ansprechpartner im Anschluss an das Projekt von **einer verbesserten Kostenstruktur bei gleichzeitiger Optimierung der Logistikleistung** sowie der

---

<sup>1112</sup> Quelle: Eigene Darstellung.



Erhöhung von Sicherheit und Flexibilität. Alle Aspekte fließen schließlich in die **verbesserte Bewertung der Wettbewerbsfähigkeit** des eigenen Unternehmens ein.

Die definierten Ziele wurden nach Umsetzung der Backsourcingprojekte in den betrachteten Praxisfällen erreicht: „Also, in Summe am Ende betrachtet hat alles sehr, sehr gut funktioniert und ist auch alles letztendlich so gekommen. Wir haben die Budgets eingehalten, wir haben die Leistungsversprechen eingehalten. Hat sehr gut funktioniert, ja.“<sup>1113</sup> Im Fall der betrachteten Unternehmen gebe es zwar weiterhin eine regelmäßige Überprüfung der Vorteilhaftigkeit von Sourcingoptionen, jedoch sei zum Zeitpunkt der Befragung die erneute Veränderung zum Outsourcing der betrachteten Logistikfunktionen nicht denkbar: „Wir gehen nicht mehr zurück. Es hat jetzt nichts mit speziell diesem Dienstleister zu tun. Aber solange ich dafür verantwortlich bin, werde ich das versuchen zu vermeiden.“<sup>1114</sup> Diese Aussage bestätigt die in Kapitel 6.1.1 bereits erläuterten Studienergebnisse, dass **Veränderungen der Sourcingstrategie in Beziehung mit persönlichen Präferenzen und Erfahrung des Managements** stehen sowie somit eine Abhängigkeit von organisatorischen und personellen Veränderungen aufweisen. Nach diesem Verständnis erscheint es nachvollziehbar, dass der Ansprechpartner eines Unternehmens, der im Rahmen eines Backsourcingprojekts entscheidend mitgewirkt hat und das Projektergebnis positiv bewertet, zum Zeitpunkt der Befragung kurz nach Umsetzung des Backsourcings keine Präferenz für ein erneutes Outsourcing aufweist.

In Abbildung 53 werden die Kernaspekte dargestellt, die in Unternehmen nach erfolgreichem Backsourcing von Logistik beobachtet wurden.

---

<sup>1113</sup> Experteninterview (2019c, Zeitstempel 00:45:24).

<sup>1114</sup> Experteninterview (2019b, Zeitstempel 00:18:13).

## Nach dem Backsourcing von Logistik berichten Unternehmen von ...

Unternehmen und Unternehmenskultur	... hohen Investitionen für den Um- oder Neubau von Logistikinfrastruktur
Situation vor dem Backsourcing	... einer Verringerung der Abhängigkeit von einem Dienstleister
Gründe für Backsourcing	... der Anpassung von Prozessen an individuelle Bedürfnisse
Entscheidungsstrukturen	... einer Verbesserung der Prozesshoheit und Steuerungsgewalt
Reorganisationsprozesse	... dem erfolgreichem Aufbau von Know-how
Situation nach dem Backsourcing	... einer verbesserten Kostenstruktur und Logistikleistung
Weitere interessante Aussagen	... einer Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit

**Abbildung 53:** Kernaspekte nach erfolgreichem Backsourcing von Logistik<sup>1115</sup>

### 8.5.7 Weitere interessante Aussagen

Nachdem die sechs vorangegangenen Auswertungskategorien mitsamt ihren Besonderheiten sowie Gemeinsamkeiten und Unterschieden zwischen den einzelnen Fallbeispielen beschrieben wurden, soll nun auf die letzte Kategorie eingegangen werden. Dieser wurden die wenigen Inhalte zugeordnet, die keine direkte Antwort auf eine gestellte Frage darstellen, jedoch für die vorliegende Untersuchung interessant erscheinen und auf Relevanz geprüft werden sollen.

Beim Vergleich der Aussagen fällt auf, dass **mangelndes logistisches Fachwissen im Unternehmen einen zentralen Aspekt darstellt**. So wurde erläutert, dass im Rahmen der Fremdvergabe von Logistikleistungen an einen externen Dienstleister der Einkauf beteiligt sei. Die Bewertung der betriebswirtschaftlichen Vorteilhaftigkeit sowie die Verhandlung der Preise würden der Verantwortung des Einkäufers obliegen, der hierzu in Kontakt mit dem Dienstleister stehe. Eine Entscheidung werde auf Basis von Bewertungskennzahlen, z. B. Finanzkennzahlen, messbaren Performance- oder Qualitätskennzahlen, getroffen.<sup>1116</sup> Die

<sup>1115</sup> Quelle: Eigene Darstellung.

<sup>1116</sup> Siehe hierzu auch Drodofsky, M. (2017, S.75): Eine wesentliche Voraussetzung hierfür stellt die Festlegung und Beschreibung der vereinbarten Leistung im Vertragswerk dar. Sobald Unklarheit oder Interpretationsspielraum besteht, resultiert daraus Potenzial für Missverständnisse, opportunistisches Verhalten oder Unzufriedenheit. Zur Wichtigkeit der Festschreibung messbarer Kriterien zur Leistungserstellung siehe ebenso Picot, A., Ertsey, B. (2007, S.329).

logistischen Feinheiten, Besonderheiten oder Interdependenzen der Leistungserstellung mit weiteren wettbewerbskritischen Faktoren werden vom Einkauf bei Verhandlung mit einem Dienstleister nur unzureichend berücksichtigt. Das gilt auch für die Betreuung eines externen Logistikdienstleisters während des Betriebs von Outsourcing: „Und da ist es nicht mehr immer so, dass der [...] Einkäufer dann Ahnung davon [logistisches Fachwissen] hat. Letztendlich, wenn man Einkauf [...] betrachtet, und man kauft Logistikdienstleistung ein, dann macht man [...] Kennzahlen. Das heißt, das ist dann eine Finanzkennzahl und eine Qualitätskennzahl. Und dann müssen Sie da keinen Einkäufer sitzen haben, der Logistik kennt [i. e. logistisches Fachwissen hat]. Wenn man das weit genug reduziert und das oberflächlich genug betrachtet, muss derjenige, der den Dienstleister betreut, nicht unbedingt Fachahnung haben.“<sup>1117</sup> Werden die persönlichen Befindlichkeiten und Erfahrungen des Ansprechpartners nicht berücksichtigt, hebt diese Aussage den Aspekt des Verlusts von Know-how bzw. von mangelndem Know-how hervor, der bereits in Kapitel 6.1.1 erläutert wurde und in die Motivation zum Backsourcing einfließen kann. So werden bereits bei der Gestaltung und Vergabe eines Outsourcings an einen externen Logistikdienstleister wesentliche Parameter festgelegt, die sich zu einem späteren Zeitpunkt auf ein potenzielles Backsourcing der fremdvergebenen Leistungen auswirken können: „Die Entscheidung eines Backsourcings sollte man beim Outsourcing betrachten. [...] **Backsourcing beginnt eigentlich schon mit der Outsourcingentscheidung.**“<sup>1118</sup> Diese Aussage lässt die Vermutung zu, dass bereits im Rahmen der Gestaltung eines Outsourcings die Grundsteine für ein Backsourcing gelegt werden. Die Interpretationskette kann wie folgt aufgebaut werden: Ein Vertrag kann im Outsourcing mit entsprechendem logistischem Fachwissen und unter Berücksichtigung realistischer Rahmenbedingungen erstellt werden, so dass die Wahrscheinlichkeit für ein Scheitern des Outsourcings gesenkt wird. Sofern dies nicht der Fall ist, basiert die Beziehung zum externen Dienstleister auf unzureichendem Vertragswerk und bietet eine höhere Wahrscheinlichkeit zum Scheitern. Dieser Gedankengang erscheint nachvollziehbar, muss jedoch auch vor dem Hintergrund der theoretischen Erkenntnisse der Transaktionskostentheorie zur Unvollständigkeit von Verträgen betrachtet werden (siehe Kapitel 2.2), wobei eine vollständige Vertragsgestaltung mit unverhältnismäßig hohen Ex-ante-Transaktionskosten einhergeht.

Die Unterstellung mangelnden Fachwissens findet sich auch in einer weiteren Aussage wieder: „[...] Eine weitere Erkenntnis [...] ist], dass Backsourcing durchaus Sinn machen

---

<sup>1117</sup> Experteninterview (2019c, Zeitstempel 00:56:53).

<sup>1118</sup> Ebd., Zeitstempel 00:48:56, Hervorhebung v. Verfasser.

kann, die wenigsten das aber seriös prüfen.“<sup>1119</sup> Hinter dem Begriff der ‚Seriosität‘ einer Prüfung der Möglichkeit und Vorteilhaftigkeit eines Backsourcings lässt sich die Unterstellung vermuten, dass sich **eine größere Anzahl an Unternehmen für ein Backsourcing entscheiden könnte, läge das notwendige logistische Fachwissen hierfür vor.**

Schließlich wird deutlich gemacht, dass das **Outsourcing logistischer Funktionen auch weiterhin eine wesentliche Sourcingoption** für Unternehmen darstellt: „Und solange es Dienstleister gibt, die das auch einigermaßen gut machen, ist der Leidensdruck, das [die an den Dienstleister ausgelagerten Logistikfunktionen] auch selbst zu machen, recht gering. Und die Hürden sehr hoch. Deswegen glaube ich schon, dass es **nur wenige Unternehmen gibt, die das [Backsourcing] auch machen.**“<sup>1120</sup> Mit dieser Aussage erweitert der Ansprechpartner die Erkenntnis aus Kapitel 3.1, dass Backsourcing von Logistik bislang nur unzureichend in der wissenschaftlichen Literatur untersucht wurde, um den Aspekt, dass nur wenige Unternehmen den Schritt des Backsourcings von Logistik tatsächlich durchführen.

Die Kernaspekte der Deutung der Expertenaussagen, die Erfahrung im Backsourcing von Logistik haben, werden in Abbildung 54 zusammengefasst.

---

<sup>1119</sup> Ebd., Zeitstempel 00:54:52.

<sup>1120</sup> Ebd., Zeitstempel 00:54:17, Hervorhebung v. Verfasser.

## Persönliche Meinungen von Ansprechpartnern mit Erfahrung im Backsourcing von Logistik

Unternehmen und Unternehmenskultur	<p>Logistisches Fachwissen im Unternehmen ist ein zentraler Aspekt mit direktem Einfluss auf Sourcingentscheidungen.</p> <p>Die Gestaltung einer Outsourcingbeziehung kann sich auf die Wahrscheinlichkeit für ein Backsourcing von Logistik auswirken.</p> <p>Aufgrund mangelnden logistischen Fachwissens besitzen nur wenige Unternehmen die Fähigkeit zum Backsourcing von Logistik.</p> <p>Outsourcing logistischer Funktionen stellt weiterhin eine wichtige Sourcingoption für Unternehmen dar.</p>
Situation vor dem Backsourcing	
Gründe für Backsourcing	
Entscheidungsstrukturen	
Reorganisationsprozesse	
Situation nach dem Backsourcing	
Weitere interessante Aussagen	

**Abbildung 54:** Weitere interessante Aussagen zum Backsourcing von Logistik<sup>1121</sup>

Nachdem die Kernaspekte der ersten sechs Auswertungskategorien erläutert und die Inhalte der siebten Kategorie bereits im Ansatz interpretiert wurden, erfolgen im Folgenden Kapitel die Interpretation und Deutung weiterer relevanter Inhalte.

## 8.6 Interpretation und Deutung der Inhalte

Nachdem sich in den Kapiteln 8.4 der deskriptive Teil der Auswertung und in Kapitel 8.5 die Kategorisierung der Ergebnisse finden, in dem die einzelnen Fallbeispiele nacheinander beschrieben und schließlich Querschnittsthemen identifiziert wurden, erfolgt nun die Interpretation ausgewählter Textpassagen. Außerdem ist zu erwähnen, dass die Auswertung weiterer interessanter Aussagen in Kapitel 8.5.7 bereits erste Elemente der Interpretation enthält.

Die theoretischen Hintergründe der interpretativen Vorgehensweise wurden bereits in den Kapiteln 7.2.2 und 8.3 erläutert. Im Rahmen der Auswertung sollen Kontext von Unternehmen, Person und Projekt sowie die Wirkungsweise weiterer Faktoren berücksichtigt werden.

---

<sup>1121</sup> Quelle: Eigene Darstellung.

### 8.6.1 Auslagerung erfolgskritischer Unternehmensfunktionen

Im **ersten Schritt der Interpretation** sollen Kernaspekte der Fallbeispiele aus den Kapiteln 8.4.1, 8.4.4 und 8.4.8 herangezogen werden. Anhand dieser wurden die **Zusammenhänge der Logistikleistung externer Dienstleister mit weiteren Prozessen der Wertschöpfung oder Umsatzgenerierung** beschrieben. So wurde anhand der mangelnden Fähigkeit des Dienstleisters zur Bewältigung saisonaler Peaks und zur Belieferung des Marktes mit Fertigprodukten aus dem Lagerbestand deutlich, welchen existenziellen Einfluss auf den Unternehmensumsatz die Outsourcingbeziehung haben kann. Einmal entgangener Umsatz kann im Nachgang der Saison, bspw. des Weihnachtsgeschäfts, nicht nachgeholt werden. Anhand der Reinigung von Tanks im Bereich der Chemiebranche beschrieb ein anderer Experte den Zusammenhang der Logistikleistung, i. e. die Reinigung von Tanks zur weiteren Verwendung beim Kunden, mit der Kundenzufriedenheit und Reklamationsquote. So führe die Schlechtleistung eines Dienstleisters in diesem Fall zu Kundenreklamation und -unzufriedenheit. Des Weiteren werde die Fehlersuche und Problemlösung durch mangelnde Kooperation der beteiligten Dienstleister erschwert. Im dritten genannten Beispiel wirkte sich schließlich die Lieferperformance des Dienstleisters auf interne Abläufe in der Produktion aus. Das betrachtete Unternehmen sah bei Zusammenarbeit mit dem Dienstleister für das Spektrum der produktionskritischen Rohstoffe die zuverlässige Produktionsversorgung gefährdet.

Diese Beispiele zeigen eine kritische Abhängigkeit wertschöpfender Prozesse im Unternehmen sowie bei der Erfüllung von Kundenwünschen von an einen externen Dienstleister ausgelagerten Logistikfunktionen auf. Dabei wirkte sich die mangelnde Leistungsfähigkeit des Dienstleisters letztlich auf die Kundenzufriedenheit oder den Unternehmenserfolg aus. Insbesondere am Fall des Kapitels 8.4.4 wird deutlich, dass das Unternehmen die Folgen einer Schlechtleistung des Dienstleisters nicht noch eine weitere Saison kompensieren konnte und die Sourcingstrategie sofort überdacht werden musste. Es liegt die Vermutung nahe, dass Logistikfunktionen mit direktem Einfluss auf nachfolgende Wertschöpfungsprozesse im Unternehmen, auf die zuverlässige Erfüllung von Kundenwünschen oder auf den Unternehmenserfolg einer besonderen Betrachtung im Hinblick auf das Outsourcing bedürfen. Des Weiteren wird anhand dieser Beispiele beschrieben, wie Betriebe eine Strategie der Risikominimierung implementieren, indem sie ausgelagerte Logistikfunktionen teilweise oder vollständig wieder in das eigene Unternehmen und somit in die eigene Verantwortung für erfolgreiche Leistungserstellung integrieren. Dieser Wirkungszusammenhang führt im vorliegenden Fall zu der folgenden Interpretation: Steht die

**Qualität der Leistung eines Dienstleisters in direktem Zusammenhang mit erfolgskritischen Unternehmensfunktionen** und wird ein **Unternehmen mit den Folgen mangelnder Logistikleistung konfrontiert**, so fördert dies die Bereitschaft und **Wahrscheinlichkeit zum Backsourcing von Logistik**.

Es fällt auf, dass die folgenden Gründe für Outsourcing und Backsourcing in der Literatur genannt werden:

- Unternehmen streben beim Outsourcing danach, **Verantwortung abzugeben**.<sup>1122</sup> Als Grund für Backsourcing wird demgegenüber der Wunsch nach einem **Rückgewinn von Kontrolle**<sup>1123</sup> formuliert.
- Unternehmen lagern Funktionen an externe Dienstleister aus, die nicht zum **Kerngeschäft**<sup>1124</sup> gezählt werden. Dahingegen können die **Kernkompetenzen** eines Unternehmens im Rahmen des Backsourcings **neu definiert**<sup>1125</sup> werden, so dass zuvor ausgelagerte Funktionen wieder in das Unternehmen zur Selbsterstellung der Leistung integriert werden.

So wird anhand der genannten Beispiele deutlich, dass zuvor als unkritisch eingeschätzte Logistikfunktionen und -prozesse zur Leistungserfüllung an einen externen Dienstleister ausgelagert wurden. Im Verlauf der Zeit sahen sich die Unternehmen mit den Folgen der Abhängigkeit von der Qualität der Leistung des externen Dienstleisters konfrontiert. In den betrachteten Fällen wurden infolgedessen zuvor ausgelagerte Logistikfunktionen als erfolgskritisch eingeschätzt und wieder in den eigenen Betrieb zur Selbsterstellung integriert. Es wird vermutet, dass der Zusammenhang zwischen der Qualität der Leistung des Dienstleisters und dem Unternehmenserfolg gesehen, der ausgelagerten Logistikfunktion eine höhere Bedeutung zugesprochen und schließlich der Wunsch nach höherer Kontrolle sowie einer Unabhängigkeit von der Leistungsfähigkeit des Dienstleisters für kritische Prozesse verspürt wurde.

### **8.6.2 Individuelle Logistikprozesse und Umsetzung von Innovationen**

Im Rahmen der Auswertung der erhobenen Inhalte formulierte ein Experte den **starken Wunsch des Unternehmens nach der Umsetzung von Innovationen in der Logistik**. So sollen in diesem zweiten Teil der Interpretation entsprechende Textpassagen betrachtet

---

<sup>1122</sup> Vgl. Duhamel, F., Quélin, B. (2003, S.658, „decentralisation“).

<sup>1123</sup> Vgl. Kotlarsky, J., Bognar, L. (2012, S.5ff).

<sup>1124</sup> Vgl. Schlöhmer, S., Böttcher, C. (2012, S.17).

<sup>1125</sup> Vgl. Hartmann, P. L., Ogden, J. A., Hazen, B. T. (2017, S.210).

und gedeutet werden. Im vorliegenden Fall des Kapitels 8.4.6 beschrieb der Ansprechpartner zwei Phänomene: Zum einen definierte sich das Unternehmen durch Modernität sowie Innovation und kommunizierte dieses Bild insbesondere im Bereich der Logistik auch an seine Kunden. Es wird ein klarer Wunsch nach der Verwendung innovativer Logistiktechnologie geäußert, die den Kunden schließlich auch für eine positive Beeinflussung des Unternehmensbildes gezeigt werden soll. Der Ansprechpartner erklärte weiterhin, dass das Unternehmen den Kontakt zum Dienstleister gesucht hat, um ein Modell der gemeinsamen Umsetzung der Wünsche zu finden. Die Diskussionen mit dem Logistikdienstleister scheiterten; im Resultat wurde ein Projekt zum Backsourcing gestartet.

Nachdem in Diskussionen mit dem Logistikdienstleister kein Modell gefunden worden war, bei dem die Kundenwünsche und veränderte Anforderungen gemeinsam umgesetzt werden konnten, wurde das Urteil des Ansprechpartners deutlich kommuniziert: Ein Logistikdienstleister, der in einem Logistikstandort vergleichbare Leistungen für eine Vielzahl von Kunden erfülle, habe nur geringes Interesse an Prozessveränderungen und Investitionen für einzelne Kunden. Der Experte zitierte einen möglichen Standpunkt des Logistikdienstleisters: „So, du bist jetzt einer von vielen [Kunden in der derselben Logistikinfrastruktur] und ich habe jetzt meine Prozesse und ich mache das jetzt so.“<sup>1126</sup> Des Weiteren wurde festgestellt, dass die Prozesse in der Immobilie des Dienstleisters nicht mehr zu den Anforderungen des eigenen Unternehmens passen: „Ein Dienstleister hat eine Immobilie und du ziehst ein. Das ist auch so eine Grenze, an die wir jetzt stoßen: Die Immobilie ist nicht für unsere Prozesse gemacht.“<sup>1127</sup> Den Aspekt der Umsetzung kundenspezifischer Anpassungen der Logistikleistung beschreibt auch Large (2007) und bestätigt: „[...] the business model of third party logistics is essentially based on the creation of customer-specific services and hence on adaptations by providers.“<sup>1128</sup> Inwiefern sich jedoch kundenspezifische Anpassungen und Investitionen des Dienstleisters auf die Kundenbeziehung auswirken, kann diskutiert werden: „Generally, the scientific knowledge of the influence of adaptations on the success of business relationships is contradictory and rather limited.“<sup>1129</sup> So führt ein kundenspezifisches Investment auf Seite des Logistikdienstleisters sowohl zu positiven als auch zu negativen Effekten, welche sich auf die Zufriedenheit des Dienstleisters auswirken. In einem Messmodell von Large, Kramer und Hartmann (2010) überlagert der positive Effekt den negativen, so dass die Zufriedenheit des Dienstleisters bei spezifischer Anpassung und Investition für einen Kunden in Summe

---

<sup>1126</sup> Experteninterview (2019b, Zeitstempel 00:14:24).

<sup>1127</sup> Ebd., Zeitstempel 00:30:07.

<sup>1128</sup> Large, R. (2007, S.1).

<sup>1129</sup> Ebd.



steigt.<sup>1130</sup> Sofern ein Logistikdienstleister nicht fähig oder gewillt ist, kundenspezifische Anforderungen umzusetzen, resultiert dies Unzufriedenheit auf Kundenseite und verringert die Wahrscheinlichkeit der Weiterführung der Logistikdienstleistungsbeziehung – so auch im vorliegenden Praxisbeispiel. Die Autoren sehen insgesamt jedoch weiteren Forschungsbedarf mit einer größeren Fallzahl und der Ausweitung der Betrachtung auf internationale Beispiele.

Das Backsourcingprojekt befand sich zum Zeitpunkt des Interviews in der Umsetzung, wobei der Ansprechpartner die Rolle des Projektleiters einnahm. Demnach lässt sich eine starke Einbindung in das Projekt sowie die vorangegangenen Diskussionen im Rahmen der Entscheidungsfindung vermuten. Des Weiteren liegt eine starke Überzeugung des Ansprechpartners von der gewählten Strategie des Backsourcings von Logistik nahe. Darüber hinaus verdeutlicht das Gespräch, dass das betrachtete Unternehmen sich einen strukturellen und kulturellen Wandel wünschte, indem innovative Logistiktechnologien und individuelle Prozesse den eigenen Kunden als Differenzierungsmerkmal vom Wettbewerb nahe des eigenen Unternehmensstandorts demonstriert werden können. Wird weiterhin der Vermutung des Ansprechpartners gefolgt, dann streben Logistikdienstleister nach einer hohen Standardisierung von Prozessen über mehrere Kunden hinweg. Strebt ein Unternehmen auf der anderen Seite nach der Umsetzung individueller Logistikprozesse unter Verwendung innovativer Technologien, führt dies zu einem Zielkonflikt zwischen Logistikdienstleister und Kunde. Es wird demnach die Schlussfolgerung der Interpretation gezogen: Stellen **individuelle Logistikprozesse und die Umsetzung von Innovationen** wesentliche Bestandteile des Unternehmensauftritts sowie **Differenzierungsmerkmal** im Wettbewerb dar, droht ein **Zielkonflikt mit einem Logistikdienstleister** und die **Wahrscheinlichkeit zur Selbsterstellung der Logistikleistung** steigt.

Ein anderer Ansprechpartner stellte zudem fest, dass nicht alle Unternehmen ein derart ausgeprägtes Bedürfnis nach individuellen Logistikprozessen besäßen und die Auslagerung von Logistikfunktionen an externe Dienstleister für diese weiterhin infrage komme: „Und solange es Dienstleister gibt, die das [die betrachtete Logistikfunktion] auch einigermaßen gut machen, ist der Leidensdruck, das auch selbst zu machen, recht gering. Und die Hürden sehr hoch. Deswegen glaube ich schon, dass es nur wenige Unternehmen gibt, die das [Backsourcing] auch machen.“<sup>1131</sup>

---

<sup>1130</sup> Vgl. Large, R., Kramer, N., Hartmann, R. K. (2010).

<sup>1131</sup> Experteninterview (2019c, Zeitstempel 00:54:17).

Wird das Ergebnis dieser Interpretation mit denen des Kapitels 8.5.3 verglichen, so fällt auf, dass hier bereits der Wunsch nach Innovation sowie das Vorliegen eines kulturellen oder strukturellen Wandels im Unternehmen als möglicher Grund für Backsourcing genannt wurden. Des Weiteren wurde in Kapitel 6.1.1 hervorgehoben, dass sich die Bedeutung bestimmter Funktionen im Unternehmen für den Unternehmenserfolg verändern können. Ein solcher Wandel bei der Bewertung von Unternehmensfunktionen kann als Chance für Veränderung gesehen werden und Evaluationsprozesse initiieren. Im vorliegenden Fall gewinnt die Logistik für das Unternehmen sowie sein Image an Bedeutung und es entsteht ein starker Wunsch nach der Umsetzung individueller Logistikprozesse sowie der Nutzung innovativer Logistiktechnologie. Die Umsetzung beider Komponenten wird als Chance erkannt, die Kundenwahrnehmung zu verbessern sowie die Position des Unternehmens am Markt zu beeinflussen.

Nachdem schließlich die betrachteten Praxisbeispiele einzeln betrachtet (siehe Kapitel 8.4), die Querschnittsthemen der Auswertungskategorien erarbeitet (siehe Kapitel 8.5) sowie einzelne Textpassagen interpretiert wurden (siehe Kapitel 8.6), sollen im folgenden Kapitel theoretische Propositionen auf Basis der bisherigen Ergebnisse abgeleitet werden.

## **8.7 Ergebnisse der Untersuchung und Propositionen**

Bereits in Kapitel 8.5 wurde festgestellt, dass die geführten Interviews in chronologischer Reihenfolge betrachtet einen sinkenden Neuigkeitswert aufweisen. Schließlich wurde festgehalten, dass die Anzahl neuer Erkenntnisse der letzten beiden Interviews als gering eingeschätzt wurde, wobei sich nur wenig Beitrag zum Erkenntnisinteresse zeigt und sich neue Aspekte auf die individuelle Situation des Unternehmens zurückführen lassen. Es wurde folglich die Vermutung aufgestellt, einen hinreichenden Status der theoretischen Sättigung erreicht zu haben, um mit der Formulierung von theoretischen Propositionen fortzufahren.

Bereits die Erstellung des teilstrukturierten Interviewleitfadens sowie die Datenerhebung und -auswertung orientierten sich an der Forschungsleitfrage der vorliegenden Untersuchung:

**Warum und wie gestalten Unternehmen Backsourcing von Logistik?**

Nachdem die Forschungsfelder definiert und an das Erkenntnisinteresse des Untersuchungsgegenstands angepasst wurden, konnten die Forschungsfragen entsprechend definiert werden. So sollen die Ergebnisse Erkenntnis in den folgenden Bereichen bieten und Antworten auf die Forschungsfragen ermöglichen:

- Motivation zum Backsourcing
  - Wie lässt sich die Motivation für die Entscheidung zum Backsourcing von Logistik beschreiben?
  - Welche Entscheidungskriterien werden für den Wechsel einer bestehenden Outsourcingstrategie herangezogen?
  - Welches Kernkriterium ist ausschlaggebend?
- Entscheidungs- und Reorganisationsprozesse
  - Wie sehen die Entscheidungsprozesse zum Backsourcing von Logistik aus?
  - Welche Stakeholder sind an der Entscheidung zum Backsourcing von Logistik beteiligt und welche Rolle spielen sie?
  - Was waren die größten Herausforderungen im anschließenden Reorganisationsprozess nach der Entscheidung zum Backsourcing von Logistik?

Die Forschungsfelder und -fragen wurden auch in Abbildung 26 dargestellt. Im Folgenden werden die Ergebnisse der Kapitel 8.4, 8.5 und 8.6 nacheinander mit den Forschungsfragen der Forschungsfelder abgeglichen. Schließlich erfolgt in Kapitel 8.7.3 die Formulierung theoretischer Propositionen zum Backsourcing von Logistik.

### **8.7.1 Erstes Forschungsfeld: Motivation zum Backsourcing**

Das erste Forschungsfeld befasst sich mit der Motivation zum Backsourcing von Logistik (siehe Kapitel 6.1). Es wird festgehalten, dass die Motivation für Backsourcing aus der Gesamtheit der Gründe resultiert. Bisherige Forschungsarbeiten und Literatur beschreiben bereits solche zum Backsourcing von Informationstechnologie und -services. Im Bereich Backsourcing von Logistik liegen allerdings bislang keine detaillierten Forschungsergebnisse vor, woraus sich auch das Erkenntnisinteresse des ersten Forschungsfelds der vorliegenden Untersuchung ableitet.

Die im Forschungsfeld enthaltenen Forschungsfragen sollen im Folgenden systematisch mit den Ergebnissen der Auswertung abgeglichen werden.

## Wie lässt sich die Motivation für die Entscheidung zum Backsourcing von Logistik beschreiben?

In die Motivation zum Backsourcing von Logistik fließt eine Vielzahl unterschiedlicher Gründe ein. **Strukturelle oder organisatorische Veränderungen** im Unternehmen können Anlass zur Neuausrichtung von Sourcingstrategien geben. Zumeist werden die aus einer Sourcingoption resultierenden Kosten detailliert betrachtet. Oft wurde formuliert, dass erst eine **Schätzung vergleichbarer oder geringerer Gesamtkosten** tiefergehende Diskussionen zur Umsetzungsmöglichkeit eines Backsourcings von Logistik ermöglicht.

Des Weiteren spielt die Unternehmenskultur im Hinblick auf den **Umgang mit dem eigenen Personalstamm** eine wesentliche Rolle: Ist der Betrieb am Wohlergehen der Mitarbeiter interessiert, so wirkt sich dieser Umstand auch auf die Entscheidung für eine Sourcingoption aus. Sofern mit Auslagerung von Logistikfunktionen ein Stellenabbau im eigenen Unternehmen verbunden ist, eine Reintegration von Logistikprozessen jedoch zur Sicherung von Arbeitsplätzen führt, kann dies einen bedeutenden Einflussfaktor auf die Entscheidung darstellen.

Sieht sich das Unternehmen in der Situation, dass im Rahmen eines Outsourcings **erfolgskritische Logistikfunktionen** an einen externen Dienstleister ausgelagert wurden, so gewinnt die **Qualität und Zuverlässigkeit der Leistungserstellung** an Bedeutung für die Entscheidung zum Backsourcing. Mangelhafte Zuverlässigkeit hinsichtlich der Leistung des Dienstleisters kann zu Unzufriedenheit auf Kundenseite, Verzögerungen im eigenen betrieblichen Ablauf sowie zu Umsatzeinbußen führen. Im Resultat wächst der **Wunsch nach einer höheren Unabhängigkeit** von einem externen Dienstleister zur erfolgreichen Erfüllung erfolgskritischer Logistikfunktionen. Die Erkenntnis, dass die Konfrontation mit einem ernstem Missstand ein Unternehmen zu radikalen Veränderungen bewegen kann, deckt sich mit dem Aspekt der Situationsgerechtigkeit in der Organisationstheorie: „Liegt eine ernsthafte und akute Bedrohung des Unternehmens vor, beispielsweise in Form einer Liquiditätskrise mit der unmittelbaren Gefahr einer Insolvenz, ist ein rasches Handeln geboten.“<sup>1132</sup> Auch Hennig-Thurau (2002) erkennt, dass fehlende Kapazitätsspielräume bei schwankender Nachfrage und personalintensiven Dienstleistungen zu Problemen führen können (siehe hierzu auch Kapitel 8.4.4).<sup>1133</sup>

Definiert sich ein Unternehmen weiterhin über **individuelle Prozesse in der Logistik** und den **Einsatz moderner Logistiktechnologien**, kann es zu Diskussionen mit einem

---

<sup>1132</sup> Vahs, D. (1999, S.294).

<sup>1133</sup> Vgl. Hennig-Thurau (2002, S.63).

Dienstleister kommen, der auf der anderen Seite danach strebt, mehrere Betriebe als Kunden in einer Logistikimmobilie mit gleicher Technologie und ähnlichen Prozessen zu bedienen. Kommt es zu keiner Einigung und wird die **Veränderungsbereitschaft eines Dienstleisters als ungenügend** eingeschätzt, fließt dieser Umstand ebenso als Grund in die Motivation zum Backsourcing ein. Die Bedeutung der partnerschaftlichen Kommunikation sowie der Flexibilität und Problemlösungskompetenz für eine intakte Beziehung zwischen Auftraggeber und Dienstleister wird auch in der wissenschaftlichen Forschung hervorgehoben.<sup>1134</sup>

Außerdem beeinflussen **externe Rahmenbedingungen** die Entscheidung zum Backsourcing von Logistik. So können Veränderungen des Marktes zu Chancen oder neue gesetzliche Vorgaben zu Risiken führen. In jedem Fall können sich ändernde Rahmenbedingungen die Vor- oder Nachteilhaftigkeit einer Sourcingoption maßgeblich beeinflussen.

### **Welche Entscheidungskriterien werden für den Wechsel einer bestehenden Outsourcingstrategie herangezogen?**

Wie bereits erläutert, wird für die Entscheidung eine Vielzahl von Gründen genannt, die schließlich in der Motivation zum Backsourcing von Logistik resultieren. Doch es stellt sich die Frage, welche Entscheidungskriterien Unternehmen dazu bewegen, die aktuelle Sourcingstrategie des Outsourcings zu hinterfragen und eine Phase der Evaluation zu beginnen. Um dies zu beantworten, wurde im Rahmen der geführten Interviews die Situation des Outsourcings vor dem Backsourcing von Logistik betrachtet. Hierbei fällt auf, dass Outsourcing von Logistik über ein **breites Spektrum von Logistikfunktionen** realisiert wird. Bei der Entscheidung, welche Logistikfunktionen zur Erstellung an einen externen Dienstleister vergeben werden, spielt die **Relevanz der Logistikfunktion für den Unternehmenserfolg** eine wesentliche Rolle. Als unkritisch erachtete Funktionen werden hierbei eher ausgelagert als erfolgskritische. Es wird außerdem deutlich, dass sich die Bewertung der Bedeutung von Logistikfunktionen im Zeitverlauf verändern kann. So können zuvor als unkritisch eingestufte an Wichtigkeit zur Erfüllung von Kundenwünschen, für einen reibungslosen betrieblichen Ablauf oder für den Unternehmenserfolg gewinnen und dementsprechend eine höhere Aufmerksamkeit im Betrieb erlangen. Wirkt sich die Entfernung des Standorts des Dienstleisters weiterhin auf die **Zuverlässigkeit und Liefertreue** bei der Belieferung an den eigenen Unternehmensstandort aus, so gewinnt die **Entfernung zum Standort des Dienstleisters** an Bedeutung. Schließlich wird deutlich,

---

<sup>1134</sup> Vgl. Hartmann, E., de Grahl, A. (2011), Selnes, F., Sallis, J. (2003) und Panayides, P.M., So, M. (2005).

dass Unternehmen, die einen externen Dienstleister zur Erfüllung von Logistikfunktionen beauftragen, ein gewisses Maß an Problemlösungskompetenz und Reaktionsfähigkeit auf Kundenwünsche sowie neue Anforderungen vom Dienstleister erwarten. Diesen Aspekt betont auch Large (2007) mit Verweis auf Hertz und Alfredsson (2003): „[...] the importance of the general ability to solve problems and of the ability to undergo customer adaptations.“<sup>1135</sup> Des Weiteren kann ein Logistikdienstleister nicht nur die Fähigkeiten zu Problemlösung und der Umsetzung von Kundenanforderungen besitzen, sondern sich darüber hinaus durch die Bereitstellung und Weiterentwicklung kundenspezifischer Lösungen differenzieren.<sup>1136</sup> Führen **mangelnde Reaktionsfähigkeit** oder der Umgang mit Problemen jedoch zu **Unzufriedenheit auf Kundenseite, Verzögerungen in internen Abläufen** oder **Umsatzeinbußen**, so kann auch dies Entscheidungskriterium für den Beginn einer Neubewertung des Outsourcings sein.

Neben internen Kriterien oder mangelhafter Leistung eines Dienstleisters kann außerdem die **Veränderung externer Rahmenbedingungen** zu einer anderen Bewertung von Sourcingoptionen führen. So können Veränderungen des Marktes, externe Chancen oder Risiken sowie neue gesetzliche Regelungen z. B. Entscheidungskriterien für die Neubewertung eines Outsourcings darstellen.

Schließlich werden in Unternehmen getroffene **Sourcingentscheidungen in regelmäßigen Abständen überprüft**. Im Rahmen einer solchen Kontrolle kann ein bestehendes Outsourcing hinterfragt und alternative Sourcingoptionen können betrachtet werden.

Die untersuchten Unternehmen befanden sich teilweise in einem internen Wandel struktureller oder kultureller Art, der zum Infragestellen bestehender Sourcingoptionen führte. Auffallend ist, dass **Hierarchiestrukturen keinen erkennbaren Einfluss** auf die Neubewertung des Outsourcings zu haben scheinen. Die Abhängigkeit zwischen der Leistung eines Dienstleisters und der erfolgreichen Erfüllung von Kundenwünschen oder Realisierung von Umsatz stellt jedoch ein ausschlaggebendes Kriterium dar. Entsteht im Unternehmen der **Wunsch nach höherer Flexibilität**, um schneller auf veränderte Bedürfnisse und Anforderungen von Geschäftspartnern, Kunden oder Markt einzugehen, und wird diese in der Zusammenarbeit mit dem Logistikdienstleister nicht wahrgenommen, kann dies ebenfalls ein Entscheidungskriterium zur Reevaluierung eines Outsourcings sein.

---

<sup>1135</sup> Large, R. (2007, S.6).

<sup>1136</sup> Vgl. ebd., S.6.

### **Welches Kernkriterium ist ausschlaggebend?**

Nachdem eine Vielzahl von Gründen für das Backsourcing von Logistik genannt sowie der Einfluss externer Rahmenbedingungen auf den Entschluss verdeutlicht wurde, kann die Entscheidung zum Backsourcing von Logistik dennoch nicht auf ein einzelnes Kernkriterium reduziert werden. Zwar kann es einen initialen Grund für eine Neubewertung von Sourcingoptionen geben, jedoch wird die Entscheidung für Backsourcing von Logistik stets auf Basis der **Gesamtheit der Gründe** des Unternehmens, i. e. der Motivation, getroffen.

### **8.7.2 Zweites Forschungsfeld: Entscheidungs- und Reorganisationsprozesse**

Im zweiten Forschungsfeld werden die Entscheidungs- und Reorganisationsprozesse für Backsourcing von Logistik betrachtet. Im Rahmen der geführten Interviews wurde versucht, Entscheidungsstrukturen zu ermitteln und Herausforderungen bei der anschließenden Reorganisation zur Implementierung zuvor ausgelagerter Logistikfunktionen in die eigene Organisation zu benennen. Die in Kapitel 6.2 erarbeiteten Forschungsfragen sollen im Folgenden systematisch anhand der Ergebnisse der vorangegangenen Kapitel beantwortet werden.

### **Wie sehen die Entscheidungsprozesse zum Backsourcing von Logistik aus?**

#### **Welche Stakeholder sind an der Entscheidung zum Backsourcing von Logistik beteiligt und welche Rolle spielen sie?**

Bei der Betrachtung des Entscheidungsprozesses für Backsourcing von Logistik soll im Folgenden der Evaluierungsprozess einbezogen werden. Hierbei wird deutlich, dass **keine konkrete Abteilung oder Funktion im Unternehmen** benannt werden kann, die einen Prozess der Neubewertung des Outsourcings oder der Evaluation eines Backsourcings von Logistik initiiert. Allerdings lässt sich festhalten, dass von derjenigen Abteilung eines Unternehmens, die sich mit den Konsequenzen einer mangelnden Leistung des Dienstleisters konfrontiert sieht, in der Regel ein Evaluierungsprozess angestoßen wird. Im Verlauf der Diskussion und Bewertung von möglichen Sourcingoptionen im Unternehmen können **verschiedene Abteilungen involviert werden**, wobei der **Bereich der Logistik eine zentrale Rolle** spielt. Die Abteilungen **Einkaufs und Controlling** bewerten hierbei diskutierte Optionen aus betriebswirtschaftlicher Sicht und treten in beratender Funktion der Unternehmensführung auf. Eine Entscheidung für Backsourcing von Logistik wird schließlich von der **Unternehmensführung** getroffen.

Des Weiteren wird deutlich, dass der **Prozess zur Anbahnung und Entscheidung für Backsourcing von Logistik schwierig und zeitintensiv** ist. Aufgrund der Komplexität und des Umfangs eines Backsourcingprojekts nutzen Unternehmen oft die Kompetenz von **externen Unternehmensberatern** in jeder Phase von Evaluierung, Entscheidung und Projektumsetzung.

### **Was waren die größten Herausforderungen im anschließenden Reorganisationsprozess nach der Entscheidung zum Backsourcing von Logistik?**

Das Backsourcing von Logistik stellt Unternehmen vor die Herausforderung, zuvor ausgelagerte Logistikfunktionen – sowie die damit verbundenen Prozesse und Schnittstellen – wieder in die eigene Organisation zu integrieren. Dabei trägt das **Projektmanagement** wesentlich zum Projekterfolg bei: Es wird Expertise in den Bereichen der Planung, Koordination und Umsetzung benötigt. Neben dem Aufbau der Kapazität für physische Prozesse muss zudem die Abbildung der Logistik in **IT-Systemen** erfolgen. Insbesondere bei der reibungslosen **Umsetzung von Prozessen**, der transparenten Darstellung von Beständen sowie der **Schnittstellenintegration** sehen Unternehmen eine Herausforderung.

Ein weiteres wesentliches Thema für Unternehmen liegt im **Personalmanagement**, da die Integration von Logistikfunktionen mit dem Aufbau von Infrastruktur und personeller Kapazität verbunden ist. Der Personalstamm muss hierbei nicht nur aufgebaut oder erweitert, sondern auch für den Betrieb ausgebildet werden. Eine große Herausforderung in den Reorganisationsprozessen zum Backsourcing von Logistik liegt in **mentalenen Veränderungsprozessen** im Unternehmen. So kann die aktive Einbindung der Mitarbeiter sowie die Übertragung von Verantwortung im Veränderungsprozess zu Verständnis und Akzeptanz führen. Es wird jedoch betont, dass die Veränderung von Denkmustern und Gewohnheiten ein zeitintensiver Prozess ist. Das Unternehmen begibt sich schließlich in einen Lernprozess, dessen Erfolg von der Mitarbeit des Personals maßgeblich abhängt. Diese Erkenntnis findet sich auch in der Organisationstheorie wieder, in der betont wird, dass Transformationsprozesse ein erstrebenswertes Zukunftsbild erfordern und von der Änderungsbereitschaft der Betroffenen abhängen.<sup>1137</sup>

Schließlich verdeutlichen die betrachteten Fallbeispiele eine weitere Herausforderung für Unternehmen: Die **Reintegration von Logistikfunktionen erfolgt während des laufenden Betriebs**. So werden nicht nur zusätzliche personelle Ressourcen benötigt,

---

<sup>1137</sup> Vgl. Vahs, D. (1999, S.296).



sondern ebenso beeinträchtigt der Umbau der Organisation für die Selbsterstellung der Logistikleistung den laufenden Betrieb. Die tatsächliche Umstellung vom Outsourcing zum Backsourcing kann hierbei entweder als harte zu einem definierten Termin oder als fließender Übergang mit Parallelbetrieb erfolgen.

Nach dem Backsourcing von Logistik entstehen für Unternehmen zwar **hohe Investitionen für einen Um- oder Neubau von Logistikinfrastruktur**, jedoch ergibt sich gleichzeitig auch eine verbesserte Kostenstruktur für Logistikleistung im Backsourcing beim Vergleich mit dem Outsourcing. Die Abhängigkeit von Logistikdienstleistern hat sich nach Projektumsetzung verringert und Prozesse konnten an die individuellen Bedürfnisse angepasst werden. Darüber hinaus liegt das für den eigenen Betrieb notwendige Know-how im Unternehmen vor. Schließlich sehen sich Unternehmen in einer Position von gesteigerter Prozesshoheit sowie mehr Steuerungsgewalt und empfinden eine Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit.

Im Rahmen der Datenerhebung wurden einige Aspekte von Ansprechpartnern besonders hervorgehoben. So ist **logistisches Fachwissen im Unternehmen ein zentraler Aspekt** mit direktem Einfluss auf Sourcingentscheidungen. Entscheidet sich ein Unternehmen für die Auslagerung von Logistikfunktionen im Rahmen eines Outsourcings, werden bereits bei der Gestaltung der Outsourcingbeziehung die Weichen für ein mögliches Backsourcing gestellt. So wird die Messbarkeit des Erfolgs eines Outsourcings beispielsweise durch die Verankerung von Kennzahlen im Vertragswerk beeinflusst und eine nachfolgende Evaluierung der Selbsterstellung der Leistung hänge maßgeblich von im Unternehmen verbliebenem Know-how ab. Aufgrund eines Mangels an logistischem Fachwissen besitzen nur wenige Unternehmen in der Praxis die Fähigkeit zum Backsourcing. So stellt auch in der Zukunft das Outsourcing von Logistikfunktionen für Unternehmen eine bedeutende Sourcingoption dar.

Nachdem die Ergebnisse der Datenauswertung zur Beantwortung der Forschungsfragen beider Forschungsfelder herangezogen wurden, sollen im nächsten Schritt theoretische Propositionen aufgestellt werden.

### **8.7.3 Theoretische Propositionen**

Die Ableitung theoretischer Propositionen im Bereich des definierten Erkenntnisinteresses erfolgt unter Berücksichtigung der wissenschaftlichen Forschung sowie deskriptiver und interpretativer Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung. Mit diesem Schritt der Generierung von Theorie sollen induktiv anhand der Ergebnisse der betrachteten Fallbeispiele theoretische Propositionen für den Untersuchungsgegenstand aufgestellt

werden. Diese sollen zum einen allgemeine Gültigkeit beanspruchen, zum anderen relevant für den jeweiligen Anwendungsfall und spezifisch für das Backsourcing von Logistik sein.

Einer Entscheidung zum Backsourcing von Logistik können bestimmte Voraussetzungen in der Organisation vorangestellt sein. Wong (2006) beschreibt mögliche Veränderungen der strategischen Ausrichtung eines Unternehmens als Wandel interner Rahmenbedingungen eines Unternehmens wie folgt: „an organization could shift their focus from a manufacturing orientation to a service orientation. [...] These strategic changes are often triggered by the dynamic nature of internal as well as external environment that continuously undergo transitions and transformations [...]. Among the factors that motivate organizational change are newly emerging conditions and needs, restructuring of management, and the lack of success with existing strategies [...]“<sup>1138</sup> So können strukturelle Veränderungen durch neue interne oder externe Rahmenbedingungen Anstöße zur Organisationsgestaltung geben.<sup>1139</sup> Im Rahmen der Organisationstheorie stellt die Anpassung von Strategie, Strukturen und Arbeitsabläufen an sich ändernde Rahmenbedingungen einen ungeplanten organisatorischen Wandel dar, um auf unausgewogene Verhältnisse zu reagieren und einen Gleichgewichtszustand herzustellen.<sup>1140</sup> Die Gründe für eine Änderung der strategischen Ausrichtung eines Unternehmens können hierbei vielschichtig sein. Allerdings wird hervorgehoben, dass diese oftmals auch zum Wandel von Bedürfnissen und der Bewertung von Sourcingalternativen führt.<sup>1141</sup> Des Weiteren nennen Wong, Rahman und Jaya (2008) strukturelle Veränderungen in der Organisation eines Unternehmens als möglichen Grund für eine Backsourcingentscheidung.<sup>1142</sup> Martens und Teuteberg (2010) fügen der internen Betrachtung zudem externe Veränderungen, z. B. in der Umwelt des Unternehmens, hinzu.<sup>1143</sup> Drodofsky (2017) erläutert mögliche beziehungsbelastende und beendigungsfördernde Wirkungen strategischer Veränderungen.<sup>1144</sup> Außerdem sei auf Veltri, Saunders und Kavan (2008) verwiesen, die aus internen und externen Veränderungen Chancen (engl. opportunities) formulieren.<sup>1145</sup> Kotlarsky und Bognar (2012) heben sowohl Risiken als auch Chancen hervor: „Internal organizational changes provide potential strategic improvements to better reach customers. External environmental changes can be consequences of external business changes or pressure from outside [...]“<sup>1146</sup> Werden die

---

<sup>1138</sup> Wong, S. F. (2006, S.592).

<sup>1139</sup> Vgl. Vahs, D. (1999, S.270ff).

<sup>1140</sup> Vgl. ebd., S.230.

<sup>1141</sup> Vgl. ebd.

<sup>1142</sup> Vgl. Wong, S. F., Rahman, A., Jaya, P. (2008, S.106).

<sup>1143</sup> Vgl. Martens, B., Teuteberg, F. (2010, S.277).

<sup>1144</sup> Vgl. Drodofsky, M. (2017, S.116ff).

<sup>1145</sup> Vgl. Veltri, N. F., Saunders, C. S., Kavan, C. B. (2008, S.53).

<sup>1146</sup> Kotlarsky, J., Bognar, L. (2012, S.3).

vorliegenden Praxisfälle vor diesem wissenschaftlichen Hintergrund betrachtet, können die Kapitel 8.4.3 und Kapitel 8.4.5 herangezogen werden. Während sich in einem Fall die Möglichkeit zur Übernahme eines Transportdienstleisters ergibt, welcher schließlich in den eigenen Konzernverbund integriert wird, wird das betrachtete Unternehmen im anderen Fall vor die Herausforderung des Umgangs mit neuen rechtlichen Regularien zur Handhabung von Lithium-Ionen-Akkus gestellt. Insbesondere Letzteres bringt die Notwendigkeit spezifischer Investitionen mit sich, wodurch die Realisierung im eigenen Unternehmen vorteilhaft erscheinen kann (siehe auch Kapitel 2.2). In beiden Fällen führen neue Rahmenbedingungen zu Veränderungsprozessen, die schließlich im Backsourcing zuvor ausgelagerter Leistungen resultieren. Das Unternehmen reagierte in diesem Fall auf neue externe Rahmenbedingungen mit der Ausbildung eigener Kompetenzen (i. e. Lagerung von Lithium-Ionen-Akkus, Erfüllen von neuen gesetzlichen Anforderungen), um die Selbsterstellung der Leistung unter insgesamt minimalen (Transaktions-)Kosten zu ermöglichen.<sup>1147</sup> Insbesondere wenn externe oder interne Rahmenbedingungen unabhängig von der Wahl eines Dienstleisters vorliegen oder die Beendigung einer Kontraktlogistikbeziehung nicht an den Unzulänglichkeiten eines Dienstleisters festgemacht wird, stellt die (Re-)Integration zuvor ausgelagerter Logistikleistungen eine Handlungsoption dar.<sup>1148</sup> Es wird im folgenden die Proposition abgeleitet:

### **Die Veränderung externer oder interner Rahmenbedingungen beeinflusst die Entscheidung zum Backsourcing von Logistik.**

Die Rahmenbedingungen können hierbei vielfältig sein, bspw. die Veränderung von Voraussetzungen im Unternehmen oder am Markt, eine Gelegenheit zum Grundstückskauf oder zur Übernahme und Integration eines Dienstleisters sowie neue gesetzliche Vorgaben. Je nach individueller Situation des Unternehmens kann sich eine Änderung von Rahmenbedingungen somit auf die Vor- oder Nachteilhaftigkeit einer Sourcingoption auswirken. Obwohl diese Aussage generelle Anwendbarkeit auf Sourcingentscheidungen in der Logistik haben kann, wurde sie im Rahmen der vorliegenden Untersuchung bei Betrachtung

---

<sup>1147</sup> Vgl. Gulbrandsen, B., Lambe, C. J., Sandvik, K. (2017, S.193). Zwar empfehlen die Autoren bei hohen spezifischen Investitionen die Selbsterstellung der Leistung nicht aufgrund möglichen Markt- oder Firmenversagens. Um im vorliegenden Fall jedoch den gesetzlichen Anforderungen zur Lagerung nachzukommen – und es ist davon auszugehen, dass diese Anforderungen bestehen bleiben und für alle Marktteilnehmer gleichermaßen gelten –, erscheint die spezifische Investition nachvollziehbar.

<sup>1148</sup> Vgl. Drodofsky, M. (2017, 159).

der Fallsbeispiele beobachtet, wenn Backsourcingoptionen unter veränderten Rahmenbedingungen an Vorteilhaftigkeit gewannen.

Bei der Untersuchung von Gründen für Backsourcing von Logistik müssen die Rolle der Logistik im Unternehmen sowie die Bedeutung der betrachteten Logistikfunktion für den Unternehmenserfolg verstanden werden. Im Rahmen eines Outsourcings lagern Organisationen in der Regel Funktionen an externe Dienstleister aus, die nicht zum Kerngeschäft<sup>1149</sup> gezählt werden. Im Zeitverlauf jedoch können sich Rahmenbedingungen ändern und die Kernkompetenzen eines Unternehmens neu definiert werden.<sup>1150</sup> So stellt ein häufig genannter Grund für Outsourcing die Konzentration eines Unternehmens auf seine Kernkompetenzen dar.<sup>1151</sup> In diesem Zuge können bestimmte Services, die als nicht kritisch angesehen werden, an einen externen Dienstleister ausgelagert werden. Ändert sich die strategische Ausrichtung des Unternehmens, können entsprechende Services als Kernkompetenz oder erfolgskritisch angesehen werden. Die Rolle, die ein ausgelagerter Service spielt, verändert sich somit.<sup>1152</sup> Im Rahmen der Entscheidung zum Backsourcing wird angegeben, dass die Kernkompetenzen neu definiert werden und somit eine zuvor ausgelagerte Leistung an Bedeutung gewinnt, für den Unternehmenserfolg kritisch ist und infolgedessen wieder selbst erstellt werden muss.<sup>1153</sup> Die Veränderung der Bedeutung einer ausgelagerten Funktion sowie deren Einfluss auf die Entscheidung zum Backsourcing wird in der wissenschaftlichen Literatur bereits erkannt.<sup>1154</sup> Duhamel und Quélin (2003) heben hervor, dass sich Unternehmen zunehmend mit Risiken des Outsourcings beschäftigen müssen – insbesondere wenn die Komplexität der Outsourcingbeziehungen und die strategische Bedeutung der Leistungserbringung für sie wächst.<sup>1155</sup> Kotlarsky und Bognar (2012) betonen zudem, dass Unternehmen zum Teil erst nach erfolgtem Outsourcing die Bedeutung der ausgelagerten Leistungen für den Unternehmenserfolg bewusst wird.<sup>1156</sup> Dass diese Erkenntnis weitreichende Folgen haben kann, unterstreicht auch Vahs (1999). Er hebt hervor, dass erfolgreiche Veränderungen einem Unternehmen Wachstum, fehlgeschlagene diesem jedoch auch existenzielle Probleme bescheren können.<sup>1157</sup> Sieht sich ein Unternehmen mit neuen Rahmenbedingungen konfrontiert und bemerkt, dass

---

<sup>1149</sup> Vgl. Schlöhmer, S., Böttcher, C. (2012, S.17).

<sup>1150</sup> Vgl. Hartmann, P. L., Ogden, J. A., Hazen, B. T. (2017, S.210).

<sup>1151</sup> Vgl. Wong, S. F., Rahman, A., Jaya, P. (2008, S.104).

<sup>1152</sup> Siehe hierzu auch Abbildung 16: „Changes in IT role“ sowie Abbildung 17: „Änderung der Rolle der IT, Strategische Bedeutung der IT“ in dieser Arbeit.

<sup>1153</sup> Siehe hierzu auch Tabelle 1.

<sup>1154</sup> Vgl. Wong, S. F., Rahman, A., Jaya, P. (2008, S.106), Martens, B., Teuteberg, F. (2010, S.277), Veltri, N. F., Saunders, C. S., Kavan, C. B. (2008, S.53).

<sup>1155</sup> Vgl. Duhamel, F., Quélin, B. (2003, S.649f).

<sup>1156</sup> Vgl. Kotlarsky, J., Bognar, L. (2012, S.3).

<sup>1157</sup> Vgl. Vahs, D. (1999, S.229).

bestehende Strukturen nicht mehr den gewünschten Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten, wird organisatorischer Wandel zwingend erforderlich.<sup>1158</sup> Diese Ergebnisse decken sich mit den Inhalten des Ressourcenabhängigkeitsansatzes:<sup>1159</sup> Befindet sich ein Betrieb in Ressourcenabhängigkeit, kann dies Auswirkungen auf sein unternehmerisches Handeln haben. So können die Effizienz des Leistungsvollzugs gemindert sowie Planungsprozesse gestört werden. Aus diesem Grund wird mit dem Ressourcenabhängigkeitsansatz versucht, Verhalten von Unternehmen zu erklären, um Ressourcenabhängigkeit zu vermindern.<sup>1160</sup>

Auch im Rahmen der vorliegenden Untersuchung wurde das Phänomen einer sich verändernden Bewertung der Bedeutung einer Logistikfunktion für den Unternehmenserfolg beobachtet. Zum Zeitpunkt des Outsourcings wurden demnach solche Logistikfunktionen ausgelagert, die nicht zur Kernkompetenz des Unternehmens gezählt wurden.<sup>1161</sup> „Letztendlich wurden Sachen outgesourct, die nicht die Kernkompetenz des Unternehmens sind, sonst hätte man es nicht gemacht.“<sup>1162</sup> Durch die Veränderung dieser Bewertung wandelt sich im Unternehmen auch die Bedeutung der betrachteten Funktion für den Unternehmenserfolg und es kann vorkommen, dass zuvor als unkritisch angesehene Prozesse sich bei späterer Prüfung als erfolgsrelevant erweisen. Demnach kann die folgende Proposition abgeleitet werden:

**Nicht die ausgelagerte Logistikfunktion, sondern deren Bedeutung für den Unternehmenserfolg ist relevant für die Motivation zum Backsourcing von Logistik.**

Organisationen können weiterhin von gewohnten Entscheidungsmustern<sup>1163</sup> abweichen, sich von bisheriger Definition von Erfolg und Misserfolg lösen und ein neues Präferenzsystem entwickeln.<sup>1164</sup> So kann im Kontext der vorliegenden Arbeit z. B. die Strategie des Outsourcings hinterfragt werden und ein neues Präferenzsystem zugunsten der Selbsterstellung einer Leistung entstehen. Im Rahmen der Untersuchung wurde erkannt, dass nicht die Logistikfunktion selbst, sondern deren Bedeutung für den Unternehmenserfolg relevant für die Motivation des Backsourcings von Logistik ist. Hierbei ist zu beachten, dass

---

<sup>1158</sup> Vgl. ebd., S.238.

<sup>1159</sup> Siehe hierzu Kapitel 4.1.

<sup>1160</sup> Vgl. Casciaro, T., Piskorski, J. M. (2005, S.167ff).

<sup>1161</sup> Vgl. Experteninterview (2019c).

<sup>1162</sup> Ebd., Zeitstempel 00:51:10.

<sup>1163</sup> Siehe hierzu auch Kapitel 2.3.

<sup>1164</sup> Vgl. Berger, U., Bernhard-Mehlich, I., Oertel, S. (2019, S.150).

sich die Bewertung der Relevanz von Logistikfunktionen für das Unternehmen im Zeitverlauf verändern kann. Es wird die folgende Proposition aufgestellt:

**Die Bewertung der Bedeutung einer Logistikfunktion für den Unternehmenserfolg kann sich im Zeitverlauf verändern.**

So wird festgehalten, dass in den betrachteten Praxisfällen bestimmte Bereiche der Logistik, die zur Leistungserfüllung an einen externen Dienstleister ausgelagert worden waren, an Bedeutung für das Unternehmen gewonnen haben.<sup>1165</sup> Die Logistik trägt hierbei beispielsweise zur Generierung von Umsatz oder der Erfüllung von Kundenwünschen bei. Sofern die Leistung des Dienstleisters als mangelhaft empfunden wird, entsteht Unzufriedenheit. Des Weiteren kann ein Unternehmen den Wunsch nach individuellen Prozessen oder der Umsetzung innovativer Logistiktechnologien entwickeln und mit eingebundenen Dienstleistern die Umsetzung diskutieren.<sup>1166</sup> Erfolgt keine Einigung oder Lösung des Problems und wird vom Betrieb eine kritische Abhängigkeit des Unternehmenserfolgs von der Leistung eines Dienstleisters gesehen, kann dies die Motivation zum Backsourcing weiter beeinflussen. Hierbei sind die Reaktionsfähigkeit und Veränderungsbereitschaft des Dienstleisters wesentliche Aspekte bei der Bewertung eines bestehenden Outsourcings und können zu dem Wunsch nach einer höheren Unabhängigkeit vom Logistikdienstleister führen. Der Bereich der Logistik kann schließlich an Bedeutung gewinnen und wird in einigen Fällen als Kernkompetenz des Unternehmens gesehen, der selbst geplant, gesteuert und durchgeführt werden soll, um zukünftigen Erfolg zu sichern und Risiken zu vermeiden.

Eine wesentliche Voraussetzung für eine belastbare Prüfung der Sourcingoption des Backsourcings erfordert spezifisches Wissen im Unternehmen, wobei dieses ein komplexes Phänomen mit verschiedenen Dimensionen darstellt und als kritische Ressource für Organisationen angesehen werden kann.<sup>1167</sup> Schröder (2004) stellt fest, dass „die Aufnahme und Verarbeitung von Wissen [...] zu einer strategischen Herausforderung geworden [ist]“<sup>1168</sup>. Aubert, Rivard und Patry (2004) erkennen außerdem, dass das Level

---

<sup>1165</sup> Siehe Kapitel 8.4.1.

<sup>1166</sup> Siehe Kapitel 8.4.6.

<sup>1167</sup> Vgl. auch Nujen, B. B., Halse, L. L., Solli-Saether, H. (2005, S.193).

<sup>1168</sup> Schröder, K. A. (2004, S.254).

des im Unternehmen vorhandenen Fachwissens<sup>1169</sup> eine Rolle bei der Entscheidung zu Fremdbezug oder Selbsterstellung einer Leistung spielt.<sup>1170</sup> Veltri, Saunders und Kavan (2008) formulieren: „If an outsourcing provider is in charge of core competencies or critical success factors, the client company may lose control over these activities.“<sup>1171</sup> Neben weiteren Risiken für Negativerfahrungen während des Outsourcings (siehe hierzu auch Kapitel 4.2) führen Duhamel und Quélin (2003) die Abhängigkeit von einem externen Lieferanten sowie den Verlust von Kontrolle und Know-how an.<sup>1172</sup> Um unternehmens- und erfolgskritische Leistungen zu erbringen, ist jedoch ein gewisses Maß an Kontrolle und Know-how erforderlich.<sup>1173</sup> Kotlarsky und Bognar (2012) stellen den Aufbau und die Sicherung von Know-how im eigenen Unternehmen als Kernaspekt des Backsourcings dar, der eng mit dem Wunsch einer besseren und kosteneffizienteren Leistungserstellung verknüpft sei.<sup>1174</sup> Zu derselben Einschätzung kommen auch Jacobides und Hitt (2005). Sie schreiben den Fähigkeiten eines Unternehmens zur Entwicklung von Kompetenzen eine höhere Bedeutung als der reinen Betrachtung der Transaktionskosten zu.<sup>1175</sup> So hat sich auch am Praxisfall des Kapitels 8.4.2 im Unternehmen ein ausgeprägter Wunsch nach besserem Prozessverständnis im eigenen Haus sowie der Hoheit über dieses Know-how entwickelt. Das Gefühl von Flexibilität ging durch die Abhängigkeit von der Expertise des Dienstleisters verloren, wobei die Lagerperformance unter den Anforderungen lag und zu einer steigenden Anzahl an Kundenbeschwerden und Retouren führte. Sofern durch die Strategie des Outsourcings viel Umsetzungs- und Prozess-Know-how an einen Dienstleister gegeben wird, liegt eine wesentliche Herausforderung im Aufbau des Know-hows.<sup>1176</sup> Im Fallbeispiel des Kapitels 8.4.5 wurde der Aufbau von Wissen über Transport- und Frachtmanagement explizit als Ziel des Backsourcingprojekts formuliert. Im Rahmen der Integration des Transportdienstleisters in den eigenen Unternehmensverbund stellte der Aufbau von Expertise über Logistikprozesse und die Abwicklung von Silotransporten einen wichtigen Fokus dar. Des Weiteren sollten die Mitarbeiter des Unternehmens fortan aufgebautes Branchen-Know-how gezielt im Rahmen von Verhandlungen mit anderen Transportdienstleistern einsetzen, um günstige Konditionen sicherzustellen. Der Aufbau von Expertise wurde in diesem Fall als deutlicher Vorteil der Strategie des Backsourcings

---

<sup>1169</sup> In diesem Zusammenhang sprechen die Autoren vom „level of technical skills“ (Aubert, B. A., Rivard, S., Patry, M. (2004, S.921)) und betrachten den Zusammenhang am Beispiel des Outsourcings von Informationstechnologie.

<sup>1170</sup> Vgl. Aubert, B. A., Rivard, S., Patry, M. (2004).

<sup>1171</sup> Veltri, N. F., Saunders, C. S., Kavan, C. B. (2008, S.59).

<sup>1172</sup> Vgl. Duhamel, F., Quélin, B. (2003, S.656f).

<sup>1173</sup> Vgl. Veltri, N. F., Saunders, C. S., Kavan, C. B. (2008, S.59).

<sup>1174</sup> Vgl. Kotlarsky, J., Bognar, L. (2012, S.5).

<sup>1175</sup> Vgl. Jacobides, M. G., Hitt, L. M. (2005).

<sup>1176</sup> Siehe Kapitel 8.4.3.

gesehen. In Kapitel 8.4.7 wird schließlich hervorgehoben, dass im Unternehmen bereits während des Outsourcings ausreichend Know-how zur Verfügung stehen muss, um mögliche alternative Sourcingoptionen abzuwägen und ein Backsourcingprojekt umsetzen zu können.<sup>1177</sup> Die vorliegenden Praxisbeispiele verdeutlichen die Relevanz vorhandenen Know-hows sowie den Wunsch von Unternehmen, einem Verlust von Expertise und Kontrolle über Logistikprozesse entgegenzuwirken.

Darüber hinaus kann ein Kontrollverlust des Auftraggebers zu einem sogenannten *Lock-in-Effekt* führen, bei dem sich das Unternehmen zu sehr an den Dienstleister gebunden fühlt: „The loss of control component causes a lock-in feeling, which may result from a know-how mismatch where the vendor ‘knows more’ than the outsourcer.“<sup>1178</sup> Ist ein Unternehmen für bestimmte Leistungen also abhängig von den Fähigkeiten und Ressourcen eines Dienstleisters, haben diese Leistungen einen signifikanten Einfluss auf den Unternehmenserfolg und ist es nicht in der Lage, die benötigten Leistungen aufgrund fehlenden Know-hows oder mangelnder Ressourcen selbst zu erstellen, kann es in seiner Effizienz sowie in der Fähigkeit, auf Anforderungen des Marktes oder der Kunden zu reagieren, gehemmt werden.<sup>1179</sup> Sofern ein Dienstleister die gewünschte Leistung nicht erbringt und der Auftraggeber dadurch in Schwierigkeiten gerät, kann zudem Vertrauen in die Leistungsfähigkeit verloren gehen und die Selbsterstellung als Option hervorgehoben werden.<sup>1180</sup> Darüber hinaus spielen das Vorhandensein und der Aufbau spezifischen Know-hows für die Kernkompetenzen eines Unternehmens auch bei der Reintegration ausgelagerter Funktionen eine bedeutende Rolle: „When embarking a back sourcing strategy, it seems to be of significant importance, that specific know-how and tacit knowledge representing or being close to an organization’s core competence, is kept within the organizations own boundaries.“<sup>1181</sup> Hierbei spielt in Organisationen das Know-how der Führungskräfte eine untergeordnete Rolle, viel relevanter erscheint das Vorhandensein von Fachwissen bei Spezialisten und Experten im Betrieb.<sup>1182</sup> Nujen, Halse und Solli-Saether (2005) betonen weiter: „back sourcing represents a significant challenge in terms of re-transferring and re-integrating knowledge, value chain activities and skills.“<sup>1183</sup> Hierbei kann auch die Dauer des Outsourcings einer Unternehmensfunktion das Level der im Unternehmen vorherrschenden Expertise in diesem Bereich beeinflussen – je länger eine

---

<sup>1177</sup> Siehe hierzu auch Nujen, B. B., Halse, L. L., Solli-Saether, H. (2005, S.196).

<sup>1178</sup> Kotlarsky, J., Bognar, L. (2012, S.3).

<sup>1179</sup> Vgl. Veltri, N. F., Saunders, C. S., Kavan, C. B. (2008, S.60).

<sup>1180</sup> Siehe hierzu Kapitel 8.4.4 sowie Chiles, T. H., McMackin, J. (1996).

<sup>1181</sup> Nujen, B. B., Halse, L. L., Solli-Saether, H. (2005, S.196).

<sup>1182</sup> Vgl. Kühl, S. (2020, S.66).

<sup>1183</sup> Nujen, B. B., Halse, L. L., Solli-Saether, H. (2005, S.192)



Funktion ausgelagert ist, desto geringer das im Unternehmen vorhandene Know-how.<sup>1184</sup> In Kapitel 8.4.4 wird der Fall des Kontrollverlusts beschrieben, wobei die Leistung des Logistikdienstleisters einen signifikanten Einfluss auf den Unternehmenserfolg hat. Das Unternehmen sah sich mit der schlechten Leistung des Dienstleisters konfrontiert, die in existenziellen Umsatzeinbußen resultierte. Das Risiko weiterer Umsatzeinbußen aufgrund mangelnder Fähigkeit des Dienstleisters sollte vermieden werden, was zur Umsetzung der Strategie des Backsourcings führte. Die größte Herausforderung lag in diesem Praxisfall im Aufbau von Know-how. Demnach wird festgehalten, dass der Mangel an Expertise – sowohl seitens des Auftraggebers als auch unzureichende Fähigkeiten des Dienstleisters – ein Grund für Backsourcing sein kann:

**Der Verlust von Know-how und Kontrolle über Logistikleistungen im eigenen Unternehmen fördert die Bereitschaft zu Backsourcing von Logistik.**

Weitere Einflussfaktoren auf die Motivation eines Unternehmens zum Backsourcing von Logistik stellen die wahrgenommene Veränderungsbereitschaft, Problemlösungskompetenz und Innovationsfähigkeit des Dienstleisters dar.<sup>1185</sup> Zwar ist am Markt zu beobachten, dass sich Verlagerer zum Teil an die Prozesse und Infrastruktur von Logistikdienstleistern anpassen und nicht andersherum<sup>1186</sup>, jedoch kann es auch zu Unzufriedenheit führen, wenn Verbesserungswünsche des Auftraggebers nicht umgesetzt und mögliches Optimierungspotenzial nicht genutzt wird.<sup>1187</sup> Auch Lambert, Emmelhainz und Gardner (1999) erkennen, dass die mangelnde Bereitschaft zu Veränderungen seitens des Dienstleisters ein Hemmnis erfolgreicher Partnerschaften im Bereich der Logistikdienstleistungen darstellen kann.<sup>1188</sup> Large (2007) hebt hervor: „[...] the business model of third party logistics is essentially based on the creation of customer-specific services and hence on adaptations by providers.“<sup>1189</sup> Einen bedeutenden Aspekt stellt hierbei die Wahrnehmung des Dienstleisters durch den Auftraggeber dar: Ist dieser aus Sicht des Leistungsempfängers unflexibel und unfähig zur Problemlösung, belastet es die Beziehung.<sup>1190</sup> Zu diesem Ergebnis kommen auch Jung, Müller-Dauppert und Winkelmann,

---

<sup>1184</sup> Vgl. Nujen, B. B., Halse, L. L., Solli-Saether, H. (2005, S.197).

<sup>1185</sup> Siehe hierzu auch Kapitel 8.4.6.

<sup>1186</sup> Vgl. Large, R. (2011) sowie Large, R., Kramer, N., Hartmann, R. K. (2011).

<sup>1187</sup> Vgl. Hofmann, E. (2008, S.106).

<sup>1188</sup> Vgl. Lambert, D. M., Emmelhainz, M. A., Gardner, J. T. (1999, S.172).

<sup>1189</sup> Large, R. (2007, S.1).

<sup>1190</sup> Vgl. Wilding, R., Juriado, R. (2004, S.642).

(2009) sowie Langley (2010), die die Anpassungsfähigkeit eines Dienstleisters als wichtigen Erfolgsfaktor einer Outsourcingbeziehung beschreiben.<sup>1191</sup> Die Belastbarkeit und Zukunftsfähigkeit einer Beziehung zeige sich schließlich auch in der Fähigkeit der gemeinsamen Veränderung, Problemlösung und Krisenbewältigung.<sup>1192</sup> Sofern der Auftraggeber derartige Fähigkeiten des Dienstleisters im Rahmen einer Outsourcingbeziehung nicht sieht, stellt dies einen beziehungsbelastenden Faktor dar und kann zur Beendigung der Zusammenarbeit führen.<sup>1193</sup> Ein Praxisbeispiel hierfür wird in Kapitel 8.4.6 beschrieben: Das Unternehmen möchte zuvor ausgelagerte Logistikleistungen im Rahmen eines Backsourcingprojekts zukünftig wieder selbst erstellen, um gewünschte Veränderungen und Innovationen in Eigenregie umzusetzen. Nach den Ansätzen der Transaktionskostentheorie erscheinen im genannten Praxisbeispiel die spezifischen Investitionen nicht zwingend notwendig zur reinen Leistungserfüllung, werden vom Unternehmen jedoch gewünscht und getätigt, um sich von der Konkurrenz abzuheben sowie eine Imageverbesserung und Wettbewerbsvorteile zu erzielen.<sup>1194</sup> So wird schließlich die folgende Proposition aufgestellt:

**Mangelnde wahrgenommene Veränderungsbereitschaft und Innovationsfähigkeit des Dienstleisters kann Backsourcing von Logistik fördern.**

Im Rahmen der Evaluation infrage kommender Sourcingoptionen ist die betriebswirtschaftliche Bewertung einer Option ein wesentlicher Einflussfaktor für nachfolgende Entscheidungen. Benaroch, Webster und Kazaz (2012) beschreiben hierauf basierend den Einfluss der Höhe interner und externer variabler sowie fixer Kosten in Zusammenhang mit dem Transaktionsvolumen auf die Vorteilhaftigkeit einer Sourcingoption.<sup>1195</sup> Einen wesentlichen Einflussfaktor auf die Entscheidung zum Backsourcing stellen demnach die Kosten dar. Veltri, Saunders und Kavan (2008) kategorisieren den Umstand höherer Kosten als erwartet (engl. higher costs than expected) als ein mögliches Problem des Outsourcings.<sup>1196</sup> Kotlarsky und Bognar (2012) führen zu hohe Kosten als einen der Hauptgründe für das Backsourcing an.<sup>1197</sup> In der wissenschaftlichen Forschung wird diese Erwartungslücke

---

<sup>1191</sup> Vgl. Jung, K.-P., Müller-Dauppert, B., Winkelmann, D. (2009, S.26ff) und Langley, J.C. (2010, S.8).

<sup>1192</sup> Vgl. Neubauer, M. (2010, S.32).

<sup>1193</sup> Vgl. Drodofsky, M. (2017, S.118ff) und Hofmann, E. (2007, S.226f).

<sup>1194</sup> Diese Empfehlung geben auch Gulbrandsen, B., Lambe, C. J., Sandvik, K. (2017, S.200) im Rahmen ihrer Kritik an und der Ergänzung der Transaktionskostentheorie.

<sup>1195</sup> Vgl. Benaroch, M., Webster, S., Kazaz, B. (2012, S.16–23).

<sup>1196</sup> Vgl. Veltri, N. F., Saunders, C. S., Kavan, C. B. (2008, S.53).

<sup>1197</sup> Vgl. Kotlarsky, J., Bognar, L. (2012, S.3).

zwischen gewünschten und tatsächlichen Kosten wiederholt als Grund für Backsourcing genannt.<sup>1198</sup> Veltri, Saunders und Kavan (2008) betrachteten 2008 in einer Untersuchung 33 Fälle des Backsourcings von Informationssystemen, von denen insgesamt bei zehn zu hohe Kosten des Outsourcings als Grund für Backsourcing genannt wurden.<sup>1199</sup> Die erhofften Ersparnisse durch das Eingehen einer Outsourcingbeziehung würden im Vergleich zur Selbsterstellung der Leistung überbewertet. Zusätzlich zu den direkten Zahlungen für eingekaufte Leistungen entstehen Unternehmen weiterhin Aufwände für Koordination sowie Kontrolle der Leistung und des Dienstleisters.<sup>1200</sup> Folglich wird auch in der Forschung hervorgehoben, dass Unternehmen, die sich mit steigenden Kosten des Outsourcings konfrontiert sehen, zur Selbsterstellung der Leistung tendieren.<sup>1201</sup> Der Aspekt zu hoher Kosten beeinflusste ebenfalls die Entscheidung zum Backsourcing im Rahmen der betrachteten Fallbeispiele der vorliegenden Untersuchung. So werden in der Praxis die Kosten der Leistungserfüllung als zu hoch angesehen, wobei sich ändernde Rahmenbedingungen diesen Umstand auch herbeiführen oder verstärken können.<sup>1202</sup> Ein Befragter formulierte, dass das Gesamtprojekt mit vergleichbaren Kosten insgesamt eine bessere Leistung erstellen soll als im vorangegangenen Outsourcingmodell.<sup>1203</sup> Ein anderer Ansprechpartner fasste zusammen, dass bei der Betrachtung letztlich ein finanzieller Vorteil realisiert wurde, woran das Projekt im Gesamten gemessen wurde.<sup>1204</sup> Die betriebswirtschaftliche Vorteilhaftigkeit stellt einen wesentlichen Einflussfaktor für die Wahl einer Sourcingoption dar, weswegen die folgende Proposition aufgestellt wird:

**Die Option des Backsourcings muss für eine Umsetzung aus betriebswirtschaftlicher Sicht vergleichbar oder kostengünstiger als die des Outsourcings sein.**

So kann festgehalten werden, dass die Option des Backsourcings bei Betrachtung der Kosten mindestens vergleichbar, wenn nicht vorteilhaft für das Unternehmen sein muss. Wichtig ist jedoch, dass die Kosten allein kein Entscheidungskriterium für oder wider Backsourcing von Logistik darstellen; ausschlaggebend ist stets die Motivation als Gesamtheit der Gründe.

---

<sup>1198</sup> Vgl. Wong, S. F., Rahman, A., Jaya, P. (2008, S.106), Martens, B., Teuteberg, F. (2010, S.277).

<sup>1199</sup> Vgl. Veltri, N. F., Saunders, C. S., Kavan, C. B. (2008, S.53).

<sup>1200</sup> Vgl. ebd., S.58.

<sup>1201</sup> Vgl. Aubert, B. A., Rivard, S., Patry, M. (2004, S.922) sowie Coase, R. H. (1937).

<sup>1202</sup> Vgl. Kapitel 8.4.1, Kapitel 8.4.3 oder Kapitel 8.4.5.

<sup>1203</sup> Vgl. Experteninterview (2019b).

<sup>1204</sup> Vgl. Experteninterview (2018a, Antwort 3.3).

In der Literatur wird eine Vielzahl von Gründen für Backsourcing beschrieben, was die Vermutung bekräftigt, dass eine solche Entscheidung nicht auf lediglich einem Grund basiert, sondern stets mehrere eine Rolle für diese Veränderung der Sourcingstrategie spielen. Die Gründe können hierbei miteinander in Beziehung stehen oder sich gegenseitig bedingen: „Of course, we recognize that the back sourcing decision is a complex one, often with multiple reasons that are related to one another.“<sup>1205</sup> Ebenso erscheint es unmöglich, die Gründe für Backsourcing untereinander zu priorisieren.<sup>1206</sup> Kotlarsky und Bognar (2012) fassen diesen Umstand wie folgt zusammen: „Many outsourcers have multiple reasons to backsource. It is impossible to state which factor is the most influential or which factors are more important than others [...].“<sup>1207</sup> Auch die Vielzahl der in der wissenschaftlichen Literatur genannten Gründe lässt darauf schließen, dass nicht ein einzelner Grund für die Entscheidung zum Backsourcing ausschlaggebend ist, sondern deren Zusammenspiel im gesamten Kontext der Entscheidung.<sup>1208</sup> Schließlich ist bei der Betrachtung organisatorischer Veränderungen festzustellen, dass Gründe hierfür von „externen Einflüssen des Marktes und des Wettbewerbs über unternehmensinterne Strukturprobleme bis hin zu personenbezogenen Ursachen [reichen], wobei häufig nicht einzelne Faktoren den Anstoß geben, sondern ein ganzer Ursachenkomplex der Auslöser von Veränderungen ist“<sup>1209</sup>.

Die genannten Gründe für Backsourcing von Logistik dürfen hierbei nicht separiert gesehen werden, sondern fügen sich in ihrer Gesamtheit zur Motivation zusammen. Während auf der einen Seite der Einfluss einzelner Gründe auf die Entscheidung zum Backsourcing diskutiert wird, wird auf der anderen Seite betont, dass die Gesamtheit der Gründe letztlich als Motivation für Backsourcing gesehen werden muss: „Ich vermute mal, man kann nicht sagen: ‚Es war das oder das Kriterium!‘. Sondern [...] in Summe hat einfach der Case überzeugt.“<sup>1210</sup> So wird im Ergebnis die folgende Proposition formuliert:

### **Die Gesamtheit der Gründe ergibt die Motivation für die Entscheidung zum Backsourcing von Logistik.**

Im Rahmen der vorliegenden Forschungsarbeit wird ebenfalls deutlich, dass die Evaluierung von Beschaffungsoptionen zwar in einer Gruppe verschiedener Ansprechpartner

---

<sup>1205</sup> Veltri, N. F., Saunders, C. S., Kavan, C. B. (2008, S.64).

<sup>1206</sup> Vgl. ebd, S.63.

<sup>1207</sup> An dieser Stelle verweisen die Autoren ebenfalls auf Veltri, N. F., Saunders, C. S., Kavan, C. B. (2008).

<sup>1208</sup> Vgl. Tabelle 1.

<sup>1209</sup> Vahs, D. (1999, S.231).

<sup>1210</sup> Experteninterview (2019c, Zeitstempel 00:27:44).

stattfindet, die Entscheidung selbst jedoch von Individuen auf der Ebene der Unternehmensführung getroffen wird.

Im Rahmen der Reintegration zuvor ausgelagerter Logistikfunktionen sehen sich Unternehmen mit unterschiedlichen Herausforderungen konfrontiert und benötigen bestimmte Fähigkeiten, um diese zu bewältigen. Wong (2006) unterstreicht insbesondere „the importance of having the ability to develop, manage, and implement appropriate plans [...] Such ability is crucial to the execution and accomplishment of the plan to change in organizations [...]“<sup>1211</sup> Nach diesem Verständnis müssen Unternehmen zur erfolgreichen Umsetzung von Veränderungsmaßnahmen neben der Entwicklung von Strategien und Veränderungsszenarien auch die Fähigkeit zum Management von Veränderungen sowie von Mitarbeitern besitzen. Es müssen Ressourcen geschaffen werden, um den Herausforderungen im Alltagsbetrieb der gewählten Sourcingoption effizient und effektiv zu begegnen. Wong (2006) sieht hierbei im Bereich des Personalaufbaus sowie des Schaffens von Know-how eine große Herausforderung: „This aspect relates to the availability of the necessary skills and capabilities to perform efficiently and effectively when the backsourcing plan is completed. Acquiring the necessary skills and capabilities are challenging, because outsourcing arrangements often involve the transfer of physical and human assets to vendors that leave organizations with minimum or zero capabilities [...]. [...] Therefore, one of the challenging tasks to ensure the accomplishment of a backsourcing plan is to make sure that the organizations have the capabilities to operate [...] activities that are transferred back into them.“<sup>1212</sup> Auch Kotlarsky und Bognar (2012) verdeutlichen anhand eines Beispiels die Notwendigkeit einer sorgfältigen Prüfung, Vorbereitung und Durchführung eines Backsourcingvorhabens sowie die damit verbundenen Herausforderungen und Rahmenbedingungen für das agierende Unternehmen. Insbesondere wird ein Fokus darauf gelegt, dass Betriebe eine durchgängige und für Mitarbeiter nachvollziehbare Strategie verfolgen sowie proaktiv Change-Management<sup>1213</sup> betreiben müssen. Kühl (2020) betont, dass im Rahmen der Organisationsentwicklung – insbesondere auch zur erfolgreichen Erfüllung ihres Zwecks – Personalentscheidungen getroffen werden müssen.<sup>1214</sup> Die Erkenntnisse der Literatur decken sich mit den Erfahrungen der befragten Experten zum

---

<sup>1211</sup> Wong, S. F. (2006, S.592).

<sup>1212</sup> Ebd., S.593.

<sup>1213</sup> Vahs, D. (1999, S.238) beschreibt als Change-Management oder Transformationsmanagement ein zielgerichtetes, antizipatives und ganzheitliches Veränderungsmanagement, durch das verantwortliche Führungskräfte Systemstörungen mit Maßnahmen zur Gegensteuerung und zum Verschaffen von Handlungsspielräumen begegnen.

<sup>1214</sup> Vgl. auch Kühl, S. (2020, S.19).

Backsourcing von Logistik. Auch hier wird der Aufbau des Mitarbeiterstamms als Herausforderung genannt.<sup>1215</sup> Sofern vorhanden, wird der Betriebsrat integriert, um die Auswirkungen der Reintegration auf Mitarbeiter und Arbeitsplätze zu untersuchen.<sup>1216</sup> Letztlich wird hervorgehoben, dass ein derartiges Projekt ohne Unterstützung der an den Veränderungsprozessen beteiligten Angestellten nicht funktionieren kann.<sup>1217</sup> Die Bedeutung des Mitarbeitermanagements im Rahmen von Veränderungsprozessen wird nicht nur während der Reintegration von Logistikfunktionen in das eigene Unternehmen hervorgehoben, sondern als langanhaltende Maßnahme des Change-Managements mit der Herausforderung des Wandels von Mentalität und Denkmustern beschrieben.<sup>1218</sup> Schließlich wird die Einbindung der Mitarbeiter bei der Betrachtung des Projekterfolgs berücksichtigt.<sup>1219</sup> Anhand der gewonnenen Erkenntnisse wird die folgende Proposition aufgestellt:

**Im Management des Personals liegt eine große Herausforderung beim  
Backsourcing von Logistik.**

Unter Berücksichtigung des Forschungsstandes sowie der mittels Expertenbefragung erhobenen Ergebnisse wurden somit acht theoretische Propositionen entwickelt.

---

<sup>1215</sup> Siehe Kapitel 8.4.3 und 8.4.6.

<sup>1216</sup> Siehe Kapitel 8.4.3.

<sup>1217</sup> Siehe Kapitel 8.4.7.

<sup>1218</sup> Siehe Kapitel 8.4.7.

<sup>1219</sup> Siehe Kapitel 8.5.58.4.5.

## 9 Schlussbetrachtung

Die Schlussbetrachtung der Untersuchung enthält eine Zusammenfassung der Ergebnisse (siehe Kapitel 9.1) sowie des Abgleich mit dem Stand der Forschung und den definierten Forschungslücken, um den Beitrag zur wissenschaftlichen Forschung festzustellen (siehe Kapitel 9.2). Schließlich soll die Arbeit kritisch betrachtet sowie gewählte Vorgehensweisen und Methoden diskutiert werden (siehe Kapitel 9.3). Die Untersuchung endet mit Kapitel 9.4, in dem Ansätze für mögliche anschließende Forschungsvorhaben vorgestellt werden.

### 9.1 Zusammenfassung der Arbeitsergebnisse

Im Rahmen der vorliegenden Forschungsarbeit wurde erkannt, dass das Themenfeld des Backsourcings von Logistik bislang wenig erforscht wurde, wenngleich das Phänomen in der Praxis beobachtbar ist. Hieraus ergibt sich das Erkenntnisinteresse der Untersuchung: die Einflussfaktoren, die eine Entscheidung für Backsourcing von Logistik fördern, sowie Herausforderungen bei Entscheidungs- und Reorganisationsprozessen im Rahmen der Umsetzung eines Backsourcings. Hierbei sollten Rahmenbedingungen untersucht und verstanden sowie ihr Einfluss auf die Entscheidung zum Backsourcing erforscht werden. Um die Untersuchung strukturiert zu leiten, wurden zwei Forschungsfelder definiert: Die Motivation zum Backsourcing sowie Entscheidungs- und Reorganisationsprozesse. Für die Durchführung wurden qualitative Forschungsmethoden entwickelt, um im Folgenden Daten mittels teilgestützter Interviewbefragung zu erheben. Hierbei wurden Interviews mit Ansprechpartnern aus Unternehmen geführt, die bereits Erfahrung im Bereich des Backsourcings von Logistik sammeln konnten. Es standen sowohl Vertreter direkt betroffener Unternehmen zur Verfügung als auch Unternehmensberater, die von betroffenen Organisationen im Rahmen der Evaluation oder des Projekts hinzugezogen wurden. Die Kernaspekte der betrachteten Praxisbeispiele werden in Abbildung 55 zusammengefasst.

<p><u>Fall 1</u></p> <p>Kosten, Flexibilität und Qualität der Logistikleistung fördern Backsourcing</p> <p><b>Motivation</b> Kosten, Zusammenarbeit, Wunsch nach Unabhängigkeit</p> <p><b>Herausforderungen</b> Entscheidungsprozesse, Projektzeitplan</p>	<p><u>Fall 2</u></p> <p>Flexibilität durch Zentralisierung und Backsourcing</p> <p><b>Motivation</b> Qualität, Abstimmungsprobleme, Wettbewerbsdruck, Flexibilität</p> <p><b>Herausforderungen</b> Change-Management</p>	<p><u>Fall 3</u></p> <p>Externe Rahmenbedingungen begünstigen Backsourcing</p> <p><b>Motivation</b> Kosten, Gelegenheit zu Grundstückskauf und -finanzierung</p> <p><b>Herausforderungen</b> Aufbau Infrastruktur, Mitarbeiter, IT</p>	<p><u>Fall 4</u></p> <p>Einfluss der Logistikleistung auf den Umsatz führt zu Backsourcing</p> <p><b>Motivation</b> Logistische Leistungsfähigkeit, Umsatz</p> <p><b>Herausforderungen</b> Aufbau von Know-how</p>
<p><u>Fall 5</u></p> <p>Chance zur Übernahme eines Dienstleisters führt zum Backsourcing</p> <p><b>Motivation</b> Wettbewerbsdruck, Sicherung von Frachtkapazitäten</p> <p><b>Herausforderungen</b> Change-Management</p>	<p><u>Fall 6</u></p> <p>Innovation, Flexibilität und Imageverbesserung durch Backsourcing</p> <p><b>Motivation</b> Innovation, individuelle Prozesse, Image</p> <p><b>Herausforderungen</b> Projekt zu Bau und Inbetriebnahme, Aufbau Mitarbeiterstamm</p>	<p><u>Fall 7</u></p> <p>Backsourcing bei der Optimierung der Distributionsstruktur</p> <p><b>Motivation</b> Kosten, Flexibilität, Qualität</p> <p><b>Herausforderungen</b> Umbau unter Vollast, Zeitplan, Change-Management</p>	<p><u>Fall 8</u></p> <p>Backsourcing zur Risikovermeidung und Absicherung der Produktion</p> <p><b>Motivation</b> Absicherung der Produktionsversorgung</p> <p><b>Herausforderungen</b> Keine signifikanten</p>

**Abbildung 55:** Zusammenfassung der Kernaspekte der betrachteten Fallbeispiele<sup>1220</sup>

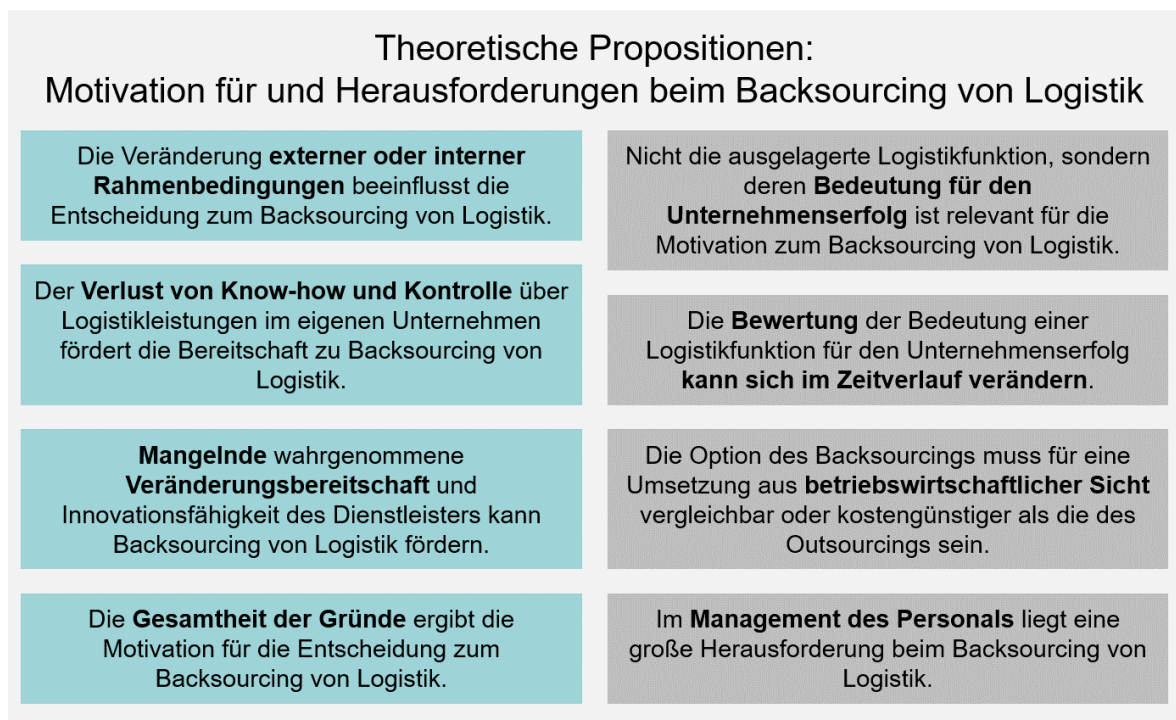
Bei der Beschreibung der Fallbeispiele in Kapitel 8.4, der Identifikation von Querschnittsthemen in Kapitel 8.5 und der Interpretation ausgewählter Inhalte in Kapitel 8.6 wurde bereits deutlich, dass sich die betrachteten Unternehmen sowohl hinsichtlich ihrer Branche als auch in Bezug auf interne Voraussetzungen und externe Rahmenbedingungen unterscheiden. Die **Heterogenität der Fälle** wurde erkannt und resultierte in der Notwendigkeit weiterer Abstraktion im Rahmen der induktiven Vorgehensweise zur Ableitung von Ergebnissen. Um zu einer Theorie zu gelangen, die auf das Gesamtbild des untersuchten Sachgebietes anwendbar ist, ist es nach Glaser und Strauss (2010) wesentlich, eine gewisse Anzahl qualitativer Daten über unterschiedliche Situationen innerhalb des Sachgebiets zu sammeln.<sup>1221</sup> Diese Diversität – in der vorliegenden Untersuchung die ausgeprägte Heterogenität der Praxisfälle – ermöglicht die Entwicklung einer Theorie, die für eine Vielzahl neuer Situationen relevant sein sowie plausible Zusammenhänge zwischen einzelnen Kategorien oder deren Eigenschaften aufzeigen

<sup>1220</sup> Quelle: Eigene Darstellung.

<sup>1221</sup> Vgl. Glaser, B. G., Strauss, A. L. (2010, S.255).



kann. Geleitet von den Forschungsfragen konnten Ergebnisse generiert werden, die die Forschungsfelder mit Inhalten füllen (siehe Kapitel 8.7.1 und 8.7.2). So wurde eine Vielzahl von Gründen erarbeitet, um die Motivation zum Backsourcing von Logistik zu beschreiben. Des Weiteren konnten Entscheidungsprozesse erkannt und Herausforderungen bei der Reintegration der Logistikleistung in die eigene Unternehmensstruktur verstanden werden. In Kapitel 8.7.3 wurden schließlich theoretische Propositionen abgeleitet und als zentrales Ergebnis der Forschung präsentiert (siehe Abbildung 56). Mit diesen acht Propositionen sollen die Kernelemente der Untersuchung hervorgehoben werden.



**Abbildung 56:** Theoretische Propositionen<sup>1222</sup>

Trotz der Heterogenität der Praxisbeispiele sollen die theoretischen Propositionen Anspruch auf allgemeine Gültigkeit im Bereich des Backsourcings von Logistik haben. In Abbildung 56 werden diese zudem grob in **Motivation** für (grün hervorgehoben) und Herausforderungen beim Backsourcing von Logistik (grau hervorgehoben) eingeteilt. So spielt die Veränderung **externer und interner Rahmenbedingungen** eine wesentliche Rolle zur Entscheidung. Einen weiteren Kernaspekt stellt der **Verlust von Know-how und Kontrolle** dar, der zu Unzufriedenheit in der Zusammenarbeit mit dem Dienstleister führt

<sup>1222</sup> Quelle: Eigene Darstellung.

und die Bereitschaft zu Backsourcing von Logistik fördert. Sofern ein Auftraggeber bei einem Dienstleister **mangelnde Veränderungsbereitschaft und Innovationsfähigkeit** feststellt, kann der Wunsch nach einer Selbsterstellung der Leistung gefördert werden. Neben den hervorgehobenen kann eine Vielzahl von Gründen formuliert werden. Schließlich ergibt die **Gesamtheit der Gründe** die Motivation zum Backsourcing von Logistik.

Hinsichtlich der **Herausforderungen** beim Backsourcing von Logistik sollen die folgenden Aspekte hervorgehoben werden: Nicht die ausgelagerte Logistikfunktion selbst, sondern deren **Bedeutung für den Unternehmenserfolg** ist relevant für die Motivation zum Backsourcing. Hierbei kann sich die **Bewertung der Bedeutung einer Logistikfunktion** über den Zeitverlauf ändern. Im Rahmen der Evaluation möglicher Sourcingoptionen muss die Option des **Backsourcings aus betriebswirtschaftlicher Sicht** vergleichbar oder vorteilhaft erscheinen, um eine Chance auf Umsetzung zu erhalten. Schließlich kann die Herausforderung des **Managements von Personal** im Veränderungsprozess hervorgehoben werden.

## 9.2 Beitrag zur wissenschaftlichen Forschung

In den Kapiteln 2, 4 und 6 wurde bereits der Stand der Forschung aufgezeigt und die Limitierungen der aktuellen Literatur sowie Forschung für den Anwendungsfall wurden dokumentiert. Hierbei wurde der Forschungsbedarf in den Abbildung 20 und Abbildung 25 festgehalten. Die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung wurden in Kapitel 8 beschrieben. Diesbezüglich wird angenommen, dass die im Rahmen der Auswertung gefundenen Erkenntnisse und die auf deren Basis erstellten theoretischen Propositionen keinen Anspruch auf allgemeine Gültigkeit für jeden Einzelfall erheben, jedoch solchen auf Basis der erhobenen und strukturiert analysierten Daten der vorliegenden Untersuchung haben. „Es ist wichtig festzuhalten, dass, hält man eine Theorie auf eine spezifische soziale Welt oder Struktur für nicht anwendbar, sie deshalb nicht ungültig ist.“<sup>1223</sup> Der Forscher wird nicht ein Arbeitsergebnis liefern können, das auf eine Vielzahl von Beispielen und Anwendungsfällen im Spezifischen passt. So stellt die bewusste Abstraktion einen notwendigen Schritt dar, um Allgemeingültigkeit zu erlangen. Sofern die generierten Theorien auf einen Einzelfall nicht zutreffen, stellt dies nicht infrage, dass sie eine allgemeine Anwendbarkeit für eine Vielzahl abstrahierter Fallbeispiele darstellen. „Ist

---

<sup>1223</sup> Glaser, B. G., Strauss, A. L. (2010, S.244).

erstmal eine neue Theorie entdeckt und entwickelt, wird jegliche sich aus ihr ergebende Modifikation älterer Theorie post hoc Anerkennung erfahren.“<sup>1224</sup> Die vorliegende Arbeit kann – neben der Anerkennung des Beitrags zur wissenschaftlichen Forschung – somit als Grundstein für weitere Forschung auf dem Gebiet des Backsourcings von Logistik verstanden werden, in der der Theorie neue Aspekte hinzugefügt werden, sie modifiziert wird oder darauf aufgebaut tiefer geforscht wird, um sie weiter zu spezifizieren.

Der **Abgleich zwischen dem benannten Forschungsbedarf** und den **Ergebnissen der vorliegenden Arbeit** macht den Beitrag zur wissenschaftlichen Forschung deutlich. Zuerst wurde der Forschungsbedarf zur Motivation für Backsourcing von Logistik erarbeitet (Abbildung 20). Es konnte allgemein festgestellt werden, dass bisherige Untersuchungen den Bereich des Backsourcings von Informationstechnologie sowie -services fokussieren und nur wenig Material zum Backsourcing von Logistik vorhanden ist. Somit **erweitert die vorliegende Forschungsarbeit die wissenschaftliche Literatur um Ergebnisse in diesem Bereich**. Resultate im Bereich der IT lassen außerdem den Rückschluss zu, dass keine einheitliche Motivation zum Backsourcing definierbar ist. Es gibt eine Vielzahl möglicher Gründe zum Backsourcing von IT (siehe Abbildung 16 und Abbildung 18), die jedoch keine einheitliche Struktur erkennen lassen. Insgesamt wird jedoch deutlich, dass sowohl beim Backsourcing von IT als auch von Logistik die Aspekte des Kontrollverlusts, des Wunsches nach mehr Know-how sowie des Zugangs zu und der Nutzung neuer Technologie wesentlich erscheinen. Beim Backsourcing von IT scheint ein weiterer Fokus der Betrachtung stets auf den Kosten zu liegen. Diese spielen beim Backsourcing von Logistik zwar ebenfalls eine bedeutende Rolle, ragen jedoch in keinem der betrachteten Fallbeispiele als Kernkriterium hervor. Hier stellen die **Kosten vielmehr eine erforderliche Messgröße** dar, die für das Unternehmen gleich oder vorteilhaft im Vergleich zu anderen Sourcingoptionen sein muss, um eine weitere Evaluation oder Entscheidung zum Backsourcing von Logistik zu ermöglichen. Im Bereich der Logistik stellt die **Konfrontation von Unternehmensbereichen mit mangelhafter Leistung des Dienstleisters** sowie deren **Auswirkung auf den Unternehmenserfolg** eine primäre Rolle dar. Ebenso scheinen **externe und interne Rahmenbedingungen** die Entscheidung zum Backsourcing von Logistik zu beeinflussen. In jedem Fall kann sich die Bedeutung der betrachteten Unternehmensfunktion – ob der Logistik oder der Informationstechnologie – verändern, indem ein Einfluss der Leistungserfüllung auf den Unternehmenserfolg erkannt wird. Ein solches Umdenken im Betrieb, i. e. Definition des betrachteten Bereichs als Kernkompetenz

---

<sup>1224</sup> Ebd., S.247.

der Organisation, führt zum Prozess der Evaluierung von Sourcingalternativen und kann die Entscheidung zum Backsourcing fördern.

Bei der Betrachtung des Backsourcings von IT wurde ein Paradoxon deutlich: Es wurde herausgearbeitet, dass die in der Forschung genannten Gründe für Outsourcing teilweise mit denen für Backsourcing übereinstimmen (siehe Tabelle 1). Es wurde erkannt, dass das Hauptmotiv beim Outsourcing von Logistik in der Reduktion von Kosten liegt (Abbildung 9). Darüber hinaus sind die Nutzung externer Expertise sowie der Fokus auf wertschöpfende Tätigkeiten relevant. Es kann demnach angenommen werden, dass ein **Outsourcing** im Bereich der Logistik die **Rationalisierung, Kostenreduktion und Optimierung** als primäre Gründe hat. Des Weiteren kann festgehalten werden, dass beim **Backsourcing** von Logistik auf der anderen Seite die Gründe der **Unterstützung des Unternehmenserfolgs, der Sicherung von Expertise sowie der Erlangung von Unabhängigkeit von einem Logistikdienstleister** dominieren. Die Ursachen für Outsourcing und Backsourcing von Logistik weisen demnach unter Anbetracht der vorliegenden Arbeitsergebnisse weniger Übereinstimmungen auf als die im Bereich der Informationstechnologie. Die Ergebnisse der Untersuchung zur Ergründung der Motivation von Unternehmen für Backsourcing von Logistik wurden detailliert in Kapitel 8.7.1 beschrieben.

Neben der Motivation wurde der Forschungsbedarf zu Entscheidungs- und Reorganisationsprozessen beim Backsourcing von Logistik ermittelt (Abbildung 25). Am Beispiel des Backsourcings von Informationstechnologie, IT-Services und Cloud-Computing wurde der Entscheidungsprozess zum Backsourcing dargestellt (Abbildungen 21 und 22). Diese Erkenntnisse lassen sich auf den Bereich der Logistik übertragen: Auch hier gibt es für Unternehmen Chancen oder Risiken, woraufhin ein Prozess der Evaluation von Sourcingoptionen angestoßen wird. Verschiedene Gründe fließen in die Motivation zur Entscheidung ein (siehe hierzu auch Kapitel 8.7.1). Die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit können außerdem Erkenntnisse zu dem in Abbildung 25 skizzierten Forschungsbedarf im Bereich der Entscheidungsprozesse liefern. So wird festgehalten, dass der Unternehmensbereich, der sich mit den Folgen mangelnder Leistung des Logistikdienstleisters konfrontiert sieht, den Evaluationsprozess initiiert. Im Rahmen der Bewertung und der Entscheidungsvorbereitung für Backsourcing von Logistik spielt die Logistikabteilung des Unternehmens eine zentrale Rolle. Je nach Bedarf werden unterschiedliche weitere Abteilungen eingebunden, zumeist auch Einkauf und Controlling zur betriebswirtschaftlichen Einschätzung von Optionen. Die Entscheidung zum Backsourcing von Logistik wird auf höchster Ebene im Unternehmen getroffen, von der Geschäftsleitung oder dem Vorstand.

Nachdem der Entschluss zum Backsourcing von Logistik getroffen wurde, folgen **Reorganisationsprozesse** zur Integration der entsprechenden Logistikfunktionen in das Unternehmen. Hierbei tragen der **Aufbau von Wissen** sowie das **Management der Mitarbeiter** wesentlich zum Erfolg des Projekts bei. Ebenso sehen sich Unternehmen mit der Projektumsetzung während des laufenden Betriebs sowie einer möglichen Phase des Parallelbetriebs konfrontiert, wodurch Zusatzbelastung entsteht. Schließlich verdeutlichen die herangezogenen Fallbeispiele, dass das Backsourcing von Logistik eine Organisation vor **neuartige Herausforderungen** stellen kann, die bislang nicht in deren Aufgabenspektrum lagen: Der Neubau einer Logistikimmobilie mitsamt den Herausforderungen von Grundstückssuche und -kauf, Genehmigungsverfahren oder erfolgreicher Inbetriebnahme kann hier als Beispiel angeführt werden.

Wong (2006) hebt hervor, dass in einer Organisation bestimmte Fähigkeiten vorhanden sein oder entwickelt werden müssen, um ein Backsourcingprojekt erfolgreich umzusetzen (siehe Kapitel 6.2.1).<sup>1225</sup> Diese reichen vom initialen Verständnis des Ist-Zustands sowie der Entwicklung einer Strategie über die Fähigkeit, Veränderungsprozesse zu gestalten und umzusetzen, bis hin zum erfolgreichen Agieren in der neuen Situation. Die hervorgehobenen Fähigkeiten können als allgemeingültig für strategische Veränderungen sowie die damit verbundenen Folgen im Unternehmen angesehen werden und sollen somit auch ihre Gültigkeit für den Bereich des Backsourcings von Logistik behalten.

Nachdem der Beitrag der vorliegenden Forschungsarbeit im Bereich des genannten Forschungsbedarfs der Forschungsfelder aufgezeigt wurde, soll die Arbeit des Weiteren dazu dienen, theoretische Hintergründe zu erläutern und diese für den Leser verständlich darzustellen. Die Ergebnisse der vorliegenden Forschung liefern demnach nicht nur theoretischen Hintergrund zum betrachteten Themengebiet, sondern ebenso **relevante Ergebnisse aus dem Feld** des Backsourcings von Logistik – einem **Bereich, zu dem bislang nur wenig Literatur und Forschung verfügbar** ist. Forscher und Leser tragen nach Glaser und Strauss (2010) hierbei die gemeinsame Verantwortung, die Glaubwürdigkeit der Arbeitsergebnisse sowie deren Anwendbarkeit auf den Untersuchungsgegenstand zu beurteilen.<sup>1226</sup> So sollen die theoretischen Erkenntnisse der vorliegenden Arbeit für den Leser hinreichend klar und nachvollziehbar sein, so dass dieser in der Lage ist, die Resultate anhand persönlicher Aspekte zu bewerten und Ableitungen für seine individuelle Situation zu treffen. **Auf der Basis von Theorie und durch Ergänzung der**

---

<sup>1225</sup> Vgl. Wong, S. F. (2006).

<sup>1226</sup> Vgl. Glaser, B. G., Strauss, A. L. (2010, S.245).

**Ergebnisse der betrachteten Praxisfälle** soll die vorliegende Arbeit betroffenen Unternehmen die **Möglichkeit bieten, ein besseres Verständnis über die individuelle Situation** zu erlangen sowie **mögliche Handlungs- und Interaktionsoptionen aufzeigen**.

### 9.3 Kritik an der Arbeit

Nachdem in der vorliegenden Schlussbetrachtung die Arbeitsergebnisse bereits zusammengefasst wurden und der Beitrag zur wissenschaftlichen Forschung erörtert wurde, soll die durchgeführte Untersuchung im Folgenden kritisch betrachtet werden. Bei der Auseinandersetzung soll es nicht darum gehen, die Arbeitsergebnisse infrage zu stellen, sondern es soll vielmehr darauf hingewiesen werden, dass mögliche Punkte der Kritik vom Forscher festgestellt und akzeptiert werden.

Die Untersuchung des Forschungsthemas basiert auf der qualitativen Datenerhebung durch Interviewbefragung. Insgesamt wurden acht Interviews geführt. An dieser Stelle kann zum einen infrage gestellt werden, ob die **Anzahl der umgesetzten Interviews** ausreichend ist, um einen angemessenen Grad der theoretischen Sättigung zu erlangen. Der Forscher vertritt hier zwar die Meinung, dass der Neuigkeitswert der zuletzt geführten Interviews bereits als niedrig eingestuft wurde, und vermutet daher, dass ein weiteres Gespräch keinen zusätzlichen Erkenntnisgewinn hinzufügen würde und die vorliegenden Daten zur induktiven Ergebnisgenerierung ausreichen. Allerdings wird gleichzeitig die Heterogenität der Einzelfälle hervorgehoben. Es bestünde demnach auch die Möglichkeit eines weiteren Erkenntnisgewinns durch neue, überraschende Erkenntnisse eines weiteren Interviews. Glaser und Strauss (2010) halten bei Anwendung der Grounded Theory hierzu fest: „[...] Die Generierung von Grounded Theorie ist gleichbedeutend mit der Entdeckung einer Theorie, die ihrem Gegenstand angemessen ist und sich handhaben lässt (unabhängig davon, dass weiterhin Tests, Klarstellungen und Reformulierungen nötig sein werden). [...] Da exakte Belege für die Generierung von Theorie nicht so entscheidend sind, kommt es auch nicht unbedingt auf die Art der Belege oder die Anzahl der Fälle an. Ein einziger Fall kann eine allgemeine konzeptuelle Kategorie oder eine allgemeine konzeptuelle Eigenschaft anzeigen; ein paar Beispiele mehr mögen die Indizien bestätigen.“<sup>1227</sup>

Des Weiteren liegt zwar in fünf Fällen der Interviews eine **Tonbandaufzeichnung des Gesprächs** zur Auswertung vor, drei Ansprechpartner verweigerten allerdings die

---

<sup>1227</sup> Ebd., S.47f.

Zustimmung. Hier ließe sich kritisieren, dass die Verwendbarkeit eines nicht aufgenommenen Interviews zur wissenschaftlichen Auswertung nur eingeschränkt möglich sei und dass gewisse Aspekte bei der nachfolgenden Analyse sowie Reflexion des Gesprächs aufgrund fehlender Tonbandaufnahme nicht erkannt werden können. Der Forscher akzeptiert diese Kritik und betont an dieser Stelle, dass in solchen Interviewsituationen, in denen die Aufnahme des Interviews nicht stattfinden konnte, ausreichend Zeit und Ruhe zur Dokumentation der Gesprächsinhalte sowie für Rückfragen zur Verfügung stand. Darüber hinaus wurden die Inhalte im Nachgang des Gesprächs umfangreich rekonstruiert, weswegen davon ausgegangen wird, dass die zentralen Inhaltselemente erfasst wurden. Die Mitschriften der jeweiligen Interviews beinhalten demnach einen ausreichend hohen Umfang an Informationen sowie teilweise wörtliche Zitate, so dass der fehlende Mitschnitt nicht als Hindernis zur weiteren Auswertung gesehen wird.

Außerdem kann die **Auswahl der Ansprechpartner** der Interviews hinterfragt werden. Alle Experten nahmen tragende Rollen im Backsourcingprojekt ein und verfügen über logistisches Fachwissen. Die Vermutung, dass Situationen oder Projektergebnisse aufgrund der engen Mitwirkung des Ansprechpartners am Projekt eher positiv dargestellt werden, ist zulässig. Auch die Frage nach der Zielerreichung nach Abschluss des Backsourcingprojekts wird von den Gesprächspartnern durchgehend positiv beantwortet. Dem Forscher ist dieser Umstand bewusst, doch äußert er zwei Einwände: Zum einen sind Praxisfälle zum Backsourcing von Logistik nur schwer auffindbar. So scheint es entweder nur eine geringe Anzahl zu geben oder nur wenige davon verlaufen erfolgreich. Diesbezüglich liegt folgende Vermutung nahe: Unternehmen sind nur bereit, über ein Projekt des Backsourcings zu sprechen, sofern dieses erfolgreich verläuft oder verlief. Wenn ein solches scheitert, wird die Gesprächsbereitschaft der beteiligten Unternehmen und Verantwortlichen als gering eingeschätzt.

Des Weiteren kann festgehalten werden, dass **untersuchte Strukturen einem ständigen Wechsel unterliegen**.<sup>1228</sup> So können sich soziale Strukturen, organisatorische Voraussetzungen sowie begünstigende oder hemmende Rahmenbedingungen ändern. Die generierten Ergebnisse der vorliegenden Arbeit sind somit im Kontext der erhobenen Daten sowie der beschriebenen Rahmenbedingungen zu betrachten. Im Verlauf der Zeit oder aufgrund sich ändernder Rahmenbedingungen können Teile der beschriebenen Resultate die Notwendigkeit einer Aktualisierung oder Weiterentwicklung aufweisen. Auch Drodofsky

---

<sup>1228</sup> Vgl. ebd., S.247f.

(2017) verweist in diesem Zusammenhang auf die Breite und Heterogenität kontraktlogistischer Dienstleistungen, was zu einer Erschwerung der Identifikation verallgemeinerbarer Ergebnisse führt.<sup>1229</sup>

Schließlich soll festgehalten werden, dass es im Rahmen der qualitativen Forschung relevant ist, **Theorien auch anhand ihres pragmatischen Nutzens zu beurteilen.**<sup>1230</sup> So sollen zur Bewertung der Ergebnisse Fragen an die Theorie gestellt werden, die dazu dienen, ihre Relevanz einzuschätzen: Ist die Fragestellung relevant? Welchen Beitrag leistet die entwickelte Theorie? Beinhaltet sie Erklärungen für das untersuchte Phänomen? Inwiefern sind die Ergebnisse verallgemeinerbar? Ist die Darstellung der Theorie überschaubar? An dieser Stelle sei auf die Bewertung des Beitrags der vorliegenden Arbeitsergebnisse zur wissenschaftlichen Forschung in Kapitel 9.2 verwiesen. Zudem soll hervorgehoben werden, dass ein gewisser Grad des pragmatischen Nutzens und der Relevanz auch aus der individuellen Situation und Offenheit des Lesers resultiert.

„Wissenschaftler [...] sind sich der Grenzen der Übertragbarkeit ihrer Schlussfolgerungen bewusst. Wissenschaftliche Diskussionen von Übertragungsmöglichkeiten werden häufig eher als Hinweise auf eventuell notwendige neue Untersuchungen dargestellt.“<sup>1231</sup> So wird schließlich jeder Leser dieser Forschungsarbeit ermutigt, bei möglicher Kritik an der vorliegenden Untersuchung die Chancen zur Nutzung der Ergebnisse zu sehen, daran anzuknüpfen und in Form weiterer Forschung die wissenschaftliche Literatur im Bereich des Backsourcings von Logistik zu erweitern. Erste Ideen für weitere Forschungsmöglichkeiten in diesem Themengebiet werden in Kapitel 9.4 erläutert.

## 9.4 Möglichkeiten zur weiteren Forschung

Neben der Ableitung konkreter Ergebnisse für den untersuchten Anwendungsbereich sowie der Beantwortung der Forschungsfragen soll eine Forschung zudem das Ziel haben, nachfolgende Untersuchungen zu ermöglichen. Im vorliegenden Fall kann das Phasenmodell zur Erweiterung von Erkenntnissen im Rahmen von Forschungsprozessen von Cropley (2005) verwendet werden (siehe Abbildung 28). Nach diesem lässt sich die vorliegende Forschungsarbeit in die erste Phase qualitativer Forschung einsortieren. Das Ziel einer solchen Studie liegt in der Beschreibung und Erklärung eines Phänomens durch den Prozess der Betrachtung von Einzelfällen sowie deren deskriptive Analyse. Des

---

<sup>1229</sup> Vgl. Drodofsky, M. (2017, S.13).

<sup>1230</sup> Vgl. Steinke, I. (2003, S.330).

<sup>1231</sup> Cropley, A. J. (2005, S.27).



Weiteren können in dieser Phase induktive Schritte erfolgen, um erste theoretische Propositionen für den Untersuchungsgegenstand abzuleiten. Im Rahmen einer an diese Arbeit anschließende Untersuchung könnte die nächste Phase des Transfers zwischen qualitativer und quantitativer Forschung abgedeckt werden, mit dem Ziel des Aufstellens von Hypothesen für spätere quantitative Auswertungen. Nach dem Prinzip der Triangulation können qualitative Forschungsergebnisse mit quantitativen Erhebungs- und Auswertungsmethoden ergänzt werden.<sup>1232</sup> Dieser nachfolgende Schritt könnte auch unabhängig vom durch Copley (2005) beschriebenen Phasenmodell stattfinden. Im Allgemeinen beschreibt der Begriff der Triangulation Vorgehensweisen, bei denen unterschiedliche Methoden, Forscher, Informanten oder theoretische Perspektiven eingesetzt werden, um denselben Untersuchungsgegenstand zu erforschen. Nach dem Verständnis von Bos und Koller (2002) kann dies auch bedeuten, dass einer qualitativen Untersuchung, die Hypothesen oder theoretische Propositionen generiert, eine quantitative angeschlossen wird, um bestimmte Untersuchungsgegenstände aus einem anderen Blickwinkel zu betrachten.

Mit den Ergebnissen der vorliegenden Forschung liegen erste Resultate zu Motivation sowie Entscheidungs- und Reorganisationsprozessen im Bereich des Backsourcings von Logistik vor. Anhand dieser könnten in nachfolgender Forschung aus der generierten Theorie Prognosen abgeleitet werden, die hinsichtlich ihres Eintretens an weiteren Fallbeispielen geprüft werden können.<sup>1233</sup>

Ein weiteres Thema für zukünftige Forschung könnte darüber hinaus in der Untersuchung der Vertragsgestaltung zum Outsourcing von Logistik liegen.<sup>1234</sup> Hierbei könnten die für Nachverhandlungen kritischen Aspekte herausgearbeitet werden, um im Rückschluss eine Verbesserung der Ausgestaltung von Verträgen des Outsourcings mit moderatem Aufwand (siehe hierzu theoretische Hintergründe der Transaktionskostentheorie in Kapitel 2.2) und mit Fokus auf die für Nachverhandlungen ausschlaggebenden Aspekte empfehlen zu können. Ein Experte hob bereits hervor: „Die Entscheidung eines Backsourcings sollte man beim Outsourcing betrachten.“<sup>1235</sup> So scheinen Unternehmen einen Zusammenhang zwischen der Ausgestaltung einer Outsourcingbeziehung und der Wahrscheinlichkeit zum Backsourcing zu sehen. Weitere Details der Abhängigkeit sind jedoch unbekannt und könnten erforscht werden. Im Rahmen der Analyse aufgeführter Probleme von Outsourcingbeziehungen im Bereich der Informationstechnologie konnten bereits erste Fragen

---

<sup>1232</sup> Vgl. Bos, W., Koller, H.-C. (2002, S.271).

<sup>1233</sup> Vgl. Steinke, I. (2003, S.329).

<sup>1234</sup> Siehe Barthélemy, J. (2003, S.94) für Schwierigkeiten, die in der mangelnden Vorbereitung auf eine mögliche Beendigung einer Geschäftsbeziehung liegen.

<sup>1235</sup> Experteninterview (2019c, Zeitstempel 00:48:56).

zu deren Vermeidung erarbeitet werden. So beschreiben Kotlarsky und Bognar (2012) Probleme bei der Vertragsgestaltung des Outsourcings, die als Basis für Fragen der weiteren Forschung dienen können:<sup>1236</sup>

- **Probleme der Vertragsgestaltung:** Die Autoren nennen zu hohe Kosten des Outsourcings sowie zu geringe Ersparnisse im Vergleich zur Selbsterstellung der Leistung als zentrales Problem (engl.: Cost Effectiveness). Ebenso wird hervorgehoben, dass die Leistung des Dienstleisters nicht den Erwartungen des Auftraggebers entspreche (engl.; Lower Service Level and Quality). Es stellt sich die Frage, ob bei der Gestaltung des Outsourcings Messgrößen für die Leistungserstellung vereinbart wurden. Ebenso könnte bereits im Vorfeld ein Vorgehen im Fall von Leistungsabweichungen definiert werden. Bereits bei der Definition von Aufgabenbereichen, Verantwortung, Leistung und Vergütung könnten Service-Level-Agreements (kurz: SLAs) vereinbart werden, um Unzufriedenheit und Nachverhandlungen zu reduzieren.
- **Verlust von Know-how:** Oft wird von Organisationen der Verlust von Know-how im Bereich der ausgelagerten Unternehmensfunktion beklagt. Dieser Umstand erschwere eine valide Bewertung und Verbesserungen der Leistung. Die Abhängigkeit vom Dienstleister nehme zu. In diesem Fall könnte untersucht werden, ob mit gemischten Projektteams, Regelaustausch oder Beteiligung des Personals des Auftraggebers an der Leistungserstellung Abhilfe geschaffen werden kann.
- **Kontrollverlust über strategische Unternehmensfunktionen:** Wird Dienstleistern die Verantwortung über Unternehmensfunktionen übertragen, die für das Unternehmen von strategischer Bedeutung sind, kann das Gefühl des Kontrollverlusts zu Unzufriedenheit und dem Wunsch zum Zurückerlangen von Kontrolle führen. In nachfolgender Forschung könnten die Fragen gestellt werden, welche Unternehmensfunktionen sich durch strategische Relevanz auszeichnen und warum diese an externe Dienstleister zur Leistungserfüllung vergeben wurden. Ebenso kann untersucht werden, unter welchen Voraussetzungen sich die Bewertung der Bedeutung einzelner Bereiche für den Unternehmenserfolg verändern kann.

Die genannten Probleme werden von Kotlarsky und Bognar (2012) nach Untersuchung von Beispielen aus der Informationstechnologie aufgelistet. An dieser Stelle wäre ein Transfer

---

<sup>1236</sup> Vgl. Kotlarsky, J., Bognar, L. (2012).

der Betrachtung in den Bereich der Logistik interessant. So könnten die theoretischen Propositionen der vorliegenden Arbeit zum Backsourcing von Logistik auch einen ersten Anknüpfungspunkt geben, um Outsourcingbeziehungen der Logistik erfolgreicher zu gestalten und Backsourcing zu vermeiden, das aus Unzufriedenheit des Auftraggebers mit der Leistung des Logistikdienstleisters resultiert.

Neben dem Aspekt der Vertragsgestaltung kann darüber hinaus der Fokus auf weitere Einflussfaktoren auf Backsourcing von Logistik gelegt werden. Bei einer solchen Untersuchung sollten externe und interne Rahmenbedingungen sowie hemmende oder begünstigende Variablen explizit betrachtet werden. Des Weiteren kann die Rolle des Einkaufs im Prozess des Backsourcings näher beleuchtet werden.

Schließlich lässt sich festhalten, dass die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit einen Beitrag zur wissenschaftlichen Forschung im Bereich des Backsourcings von Logistik leisten und gleichzeitig ebenso als Anhaltspunkt für weiterführende Forschung in unterschiedliche Richtungen dienen kann.

# Verzeichnis der Experteninterviews

**Experteninterview (2018a):** Telefoninterview zum Thema „Backsourcing von Logistik“, Mitschrift vorhanden, geführt am 13. Oktober 2018.

**Experteninterview (2018b):** Persönliches Interview zum Thema „Backsourcing von Logistik“, Mitschrift vorhanden, geführt am 04. November 2018.

**Experteninterview (2018c):** Videointerview zum Thema „Backsourcing von Logistik“, Mitschrift und Tonbandaufzeichnung vorhanden, geführt am 07. November 2018.

**Experteninterview (2018d):** Telefoninterview zum Thema „Backsourcing von Logistik“, Mitschrift vorhanden, geführt am 09. November 2018.

**Experteninterview (2019a):** Telefoninterview zum Thema „Backsourcing von Logistik“, Mitschrift und Tonbandaufzeichnung vorhanden, geführt am 08. April 2019.

**Experteninterview (2019b):** Telefoninterview zum Thema „Backsourcing von Logistik“, Mitschrift und Tonbandaufzeichnung vorhanden, geführt am 29. Mai 2019.

**Experteninterview (2019c):** Telefoninterview zum Thema „Backsourcing von Logistik“, Mitschrift und Tonbandaufzeichnung vorhanden, geführt am 22. August 2019.

**Experteninterview (2020a):** Videointerview zum Thema „Backsourcing von Logistik“, Mitschrift und Tonbandaufzeichnung vorhanden, geführt am 02. Mai 2020.

## Fachliteratur

- Alajoutsijärvi, K., Möller, K., Tähtinen, J. (2000): Beautiful exit: How to leave your business partner, In: *European Journal of Marketing*, Vol. 34, No. 11/12, S.1270–1290.
- Alexander, M., Young, D. (1996): Outsourcing: Where's the value? In: *Long Range Planning*, Vol. 29, No. 5, S.728–730.
- Alparslan, A. (2006): *Strukturalistische Prinzipal-Agent-Theorie*, Dissertation an der Universität Duisburg-Essen, Campus Essen, Wiesbaden 2006.
- Argyres, N. (1996): Evidence on the role of firm capabilities in vertical integration decisions, In: *Strategic Management Journal*, Vol. 17, No. 2, S.129–150.
- Argyres, N. S., Zenger, T. R. (2012): Capabilities, Transaction Costs, and Firm Boundaries, In: *Organization Science*, Vol. 23, No. 6, S.1643–1657.
- Arkes, H. R., Blumer, C. (1985): The psychology of sunk cost, In: *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 35, No. 1, S.124–140.
- Arnold, U. (2000): New dimensions of outsourcing: A combination of transaction cost economies and the core competencies concept, In: *European Journal of Purchasing & Supply Chain Management*, Vol. 6, No. 1, S.23–29.
- Arnold, U. (2007): Beendigung von Lieferantenbeziehungen in Unternehmensnetzwerken, In: Garcia Sanz, F.J., Semmler, K., Walther, J. (Hrsg., 2007), S.215–229.
- Arnold, U., Meyle, R. (2007): Supplier relationship management – Termination of relationships with core suppliers, In: *Proceedings of the 16th Annual IPSERA Conference*, Bath, S.1–18.
- Aubert, B. A., Rivard, S., Patry, M. (2004): A transaction cost model of IT outsourcing, *Information & Management*, Vol. 41, Issue 7, S.921–932.
- Badubi, R. M. (2017): Theories of Motivation and Their Application in Organizations: A Risk Analysis, In: *International Journal of Innovation and Economic Development*, Vol. 3, No. 3, Pages 44–51.
- Bamberger, I., Wrona, T. (2004): *Strategische Unternehmensführung: Strategien, Systeme, Prozesse*, München.
- Barling, J. (1977): Review of the application of Maslow's Motivation Theory in industry, In: *Perspectives in Industrial Psychology*, Vol. 3, No.1.
- Barney, J. B. (1999): How a firm's capabilities affect boundary decisions, In: *Sloan Management Review*, Vol. 40, No. 3, S.137–146.
- Barthélemy, J., Geyer, D. (2000): IT outsourcing: Findings from an empirical survey in France and Germany, In: *European Management Journal*, Vol. 19, No. 2, S.195–202.
- Barthélemy, J. (2003): The seven deadly sins of outsourcing, In: *Academy of Management Executive*, Vol. 17, No. 2, S.87–98.
- Beardsell, J. (2010): IT backsourcing: Is it the solution to innovation?, SMC Working Paper Series, SMC University, Swiss Management Center, Vol. 02/2010.
- Benaroch, M., Webster, S., Kazaz, B. (2012): Outsourcing and backsourcing under demand uncertainty: A simplified real options model, a joint research study of Syracuse University and Whitman School of Management.
- Berger, U., Bernhard-Mehlich, I., Oertel, S. (2019): Die verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie, In: Kieser, A., Ebers, M. (Hrsg., 2019), S.122–167.

- Bialek, M., Domurat, A., Meyers, E. (2021): Decision Making, In: Glaveanu V. (editor), *The Palgrave Encyclopedia of the Possible*, S.1–23, Palgrave Macmillan, Cham.
- Bleicher, K. (1991): *Organisation, Strategien, Strukturen, Kulturen*, 2. Auflage, Springer, Wiesbaden.
- Böhm, A. (2003): Theoretisches Codieren: Textanalyse in der Grounded Theory, S.475–485, in Flick, U., von Kardoff, E., Steinke, I. (2003): *Qualitative Forschung. Ein Handbuch*, 2. Auflage, Rowohlt Taschenbuch Verlag GmbH, Reinbeck bei Hamburg.
- Bohnsack, R. (2003): Gruppendiskussion, S.369-384, in Flick, U., von Kardoff, E., Steinke, I. (2003): *Qualitative Forschung. Ein Handbuch*, 2. Auflage, Rowohlt Taschenbuch Verlag GmbH, Reinbeck bei Hamburg.
- Bos, W., Koller, H.-C. (2002): Triangulation, Methodologische Überlegungen zur Kombination qualitativer und quantitativer Methoden am Beispiel einer empirischen Studie aus der Hochschuldidaktik, S.271–285, In: König, E., Zedler, P. (Hrsg., 2002): *Qualitative Forschung, Grundlagen und Methoden*, 2. Auflage, Beltz Verlag, Weinheim und Basel.
- Bridgman, T., Cummings, S., Ballard, J. (2017): Who built Maslow's pyramid? A history of the creation of management studies' most famous symbol and its implications for management education, In: *Academy of Management Learning & Education* 2019, Vol. 18, No. 1, S.81–98.
- Bruhn, M., Michalski, S. (2003): Analyse von Kundenabwanderungen – Forschungsstand, Erklärungsansätze, Implikationen, In: *zfbf – Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, Vol. 55.2003, S.431–454.
- Cahill, D. L. (2007): *Customer loyalty in third-party logistics relationships*, Dissertation an der WHU Wirtschaftshochschule in Vallendar, Otto Beisheim School of Management, Heidelberg.
- Casciaro, T., Piskorski, J. M. (2005): Power Imbalance, Mutual Dependence and Constraint Absorption: A Closer Look at Resource Dependence Theory, Harvard University. In: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 50, S.167–199.
- Chiles, T. H., McMackin, J. (1996): Integrating variable risk preferences, trust, and transaction cost economics, In: *The Academy of Management Review*, Vol. 21, No. 1, S.73–99.
- Coase, R. H. (1937): The nature of the firm, In: *Economia, New Series*, Vol. 4, No. 16, S.386–405.
- Cropley, A. J. (2005): *Qualitative Forschungsmethoden, Eine praxisnahe Einführung*, 2. überarbeitete Auflage, Verlag Dietmar Klotz, Eschborn bei Frankfurt am Main.
- David, A., Anderzej, A. (2010): *Organisational Behaviour*, 7th edition, Pearson, London.
- Davis, J. H., Stasson, M. F., Parks, C. D., Hulbert, L., Kameda, T., et al. (1993): Quantitative decisions by groups and individuals: Voting procedures and monetary awards by mock civil juries, In: *Journal of Experimental Social Psychology*, Vol. 29, S.326–346.
- Davis, J. H., Au, W., Hulbert, L., Chen, X., Zarnoth, P. (1997): Effect of group size and procedural influence on consensual judgment of quantity: The example of damage awards on mock civil juries, In: *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 73, S.703–718.
- de Ruyter, K., Wetzels, M., Bloemer, J. (1998): On the relationship between perceived service quality, service loyalty and switching costs, In: *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 9, No. 5, S.436–453.
- Dibbern, J., Hirschheim, R. (2004): Information systems outsourcing: A survey and analysis of the literature, Article in *Data Base for Advances in Information Systems*.

Diller, H., (2002): Zum Preisverhalten bei Dienstleistungen: Die „Preiszufriedenheit“ verdient mehr Aufmerksamkeit, In: Hinterhuber, H. H., Stahl, H. K. (Hrsg., 2002): Erfolg durch Dienen?, Beiträge zur wertsteigernden Führung von Dienstleistungsunternehmen, Innbrucker Kolleg für Unternehmensführung, Band 4, S.162–185, expert verlag, Renningen.

Dow, G. K. (1987): The function of authority in transaction cost economics, In: Journal of Economic Behavior and Organization, Vol. 8, No. 1, S.13–38.

Drauz, R. (2014): Re-insourcing as a manufacturing-strategic option during a crisis – Cases from the automobile industry, In: Journal of Business Research, Vol. 67, S.346–353.

Drodofsky, M. (2017): Beendigung von Kontraktlogistikbeziehungen – Häufigkeiten, Treiber, Gründe und Phasen der Beendigung kontraktlogistischer Beziehungen, Betriebswirtschaftliches Institut der Universität Stuttgart.

Düker, T., Schmidt, D. N. (2012): Verkehrsmanagement in Deutschland, Band 1, Analyse des öffentlichen Verkehrsmanagements in Deutschland – Technische Systeme und ökonomische Implikationen, GRIN Verlag, München.

Duhamel, F., Quélin, B. (2003): Bringing together strategic outsourcing and Corporate Strategy: Outsourcing motives and risks. In: European Management Journal, Vol. 21, No. 5, S.647–661.

Dyer, J. E., Singh, H. (1998): The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage, In: The Academy of Management Review, Vol. 23, No. 4, S.660–679.

Ebers, M., Gotsch, W. (2019): Institutionenökonomische Theorien der Organisation, In: Kieser, A., Ebers, M. (Hrsg., 2019), S.168–257.

El Hussein, M., Hirst, S., Salyers, V., Osuji, J. (2014): Using Grounded Theory as a Method of Inquiry: Advantages and Disadvantages, The Qualitative Report, Vol. 19, How To Article 13, S.1–15.

Engel, T., Behr, M. (2008): Das Eine tun, ohne das Andere zu lassen – Experteninterviews mit Managern am Telefon, In: Martens, B., Ritter, T. (Hrsg., 2008), S.75–94.

Falaleeva, N. (2003): Antecedents of IS back-sourcing, AMCIS, Americas Conference on Information Systems, 439.

Fiske, S. T., Taylor, S. E. (1991): Social cognition, McGraw-Hill.

Flick, U., von Kardoff, E., Steinke, I. (2003): Qualitative Forschung. Ein Handbuch, 2. Auflage, Rowohlt Taschenbuch Verlag GmbH, Reinbeck bei Hamburg.

Flick, U. (2003): Design und Prozess qualitativer Forschung, S.252–265, in Flick, U., von Kardoff, E., Steinke, I. (2003): Qualitative Forschung. Ein Handbuch, 2. Auflage, Rowohlt Taschenbuch Verlag GmbH, Reinbeck bei Hamburg.

Frankel, R., Naslund, D., Bolumole, Y. (2005): The “white space” of logistics research: A look at the role of methods usage, In: Journal of Business Logistics, Vol. 26, No. 2, S.185–208.

Gabler, M., Mahringer, C. A., Metzger, P., Renzl, B. (2016): Medicus Adaptabilis – Wenn Fachwissen alleine nicht mehr ausreichend ist, ZFPJ, Journal of Leadership and Human Resource Management in Healthcare, Jg. 2, Nr. 3, S. 48-56.

Garcia Sanz, F. J., Semmler, K., Walther, J. (Hrsg., 2007): Die Automobilindustrie auf dem Weg zur globalen Netzwerkkompetenz, Springer, Berlin.

Garz, D., Kraimer, K. (1991): Qualitativ-empirische Sozialforschung. Konzepte, Methoden, Analysen, Springer, Wiesbaden.

- Gimmler, K. H., Fischer, S. (2009): Transport- und Logistikvertragsrecht, Dt. Verkehrs-Verl., Hamburg.
- Glaser, B. G., Strauss, A. L. (1967): The discovery of Grounded Theory, Strategies for qualitative research, AldineTransaction, A division of transaction publishers, New Brunswick (U.S.A.) and London (U.K.).
- Glaser, B. G., Strauss, A. L. (2010): Grounded Theory, Strategien qualitativer Forschung, 3. unveränderte Auflage, aus dem Amerikanischen von Axel T. Paul und Stefan Kaufmann, Verlag Hans Huber, Mannheim.
- Greiner, L. E. (1972): Evolution and Revolution as Organizations Grow, Vol. 50(4), Harvard Business Review.
- Groeben, N., Rustemeyer, R. (2002): Inhaltsanalyse, S.233–258, In: König, E., Zedler, P. (Hrsg., 2002): Qualitative Forschung, Grundlagen und Methoden, 2. Auflage, Beltz Verlag, Weinheim und Basel.
- Gros, D., Kirstein, G., Ruhrberg, D. (2016): Grounded Theory, Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf.
- Gulati, R. (1995): Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances, In: Academy of Management Journal, Vol. 38, No. 1, S.85–112.
- Gulbrandsen, B., Lambe, C. J., Sandvik, K. (2017): Firm boundaries and transaction costs: The complementariy role of capabilities, In: Journal of Business Research, Vol. 78, S.193–203.
- Hätönen, J., Eriksson, T. (2009): 30+ years of research and practice of outsourcing – Exploring the past and anticipating the future, In: Journal of International Management, Vol. 15, S.142–155.
- Hannan, M. T., Freeman, J. (1989): Organizational Ecology, Harvard University Press, Cambridge.
- Hartmann, E., de Grahl, A. (2011): The flexibility of logistics service providers and its impact on customer loyalty: an empirical study, In: Journal of Supply Chain Management, Vol. 47, No. 3, S.63–85.
- Hartmann, P. L., Ogden, J. A., Hazen, B. T. (2017): Bring it back? An examination of the insourcing decision, In: International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 47, No. 2/3, S.198–221.
- Hastie, R. (2001): Problems for Judgment and Decision Making, In: Annual Review of Psychology, Vol. 52, No. 1, S.653–683.
- Havila, V., Salmi, A. (2009): Managing project ending, Routledge, London und New York.
- Havila, V., Wilkinson, I. F. (2002): The principle of the conservation of business relationship energy: Or many kinds of new beginnings, In: Industrial Marketing Management, Vol. 31, No. 3, S.191–203.
- Heckhausen, J., Heckhausen, H. (2006): Motivation und Handeln: Einführung und Überblick, Springer, Berlin.
- Heide, J. B., Weiss, A. M. (1995): Vendor consideration and switching behavior for buyers in high-technology markets, In: Journal of Marketing, Vol. 59, No. 3, S.30–43.
- Heinze, T. (2001): Qualitative Sozialforschung – Einführung, Methoden, Forschungspraxis, Oldenbourg Verlag, München und Wien.



- Helfferrich, C. (2009): Die Qualität qualitativer Daten – Manual für die Durchführung qualitativer Interviews, 3. Auflage, Springer, Wiesbaden.
- Hennig-Thurau, T. (2002): Zum Beziehungserfolg bei Dienstleistungen: Die Bedeutung transaktionaler und relationaler Leistungsmerkmale, In: Hinterhuber, H. H., Stahl, H. K. (Hrsg., 2002): Erfolg durch Dienen?, Beiträge zur wertsteigernden Führung von Dienstleistungsunternehmen, Innbrucker Kolleg für Unternehmensführung, Band 4, S.63–90, expert verlag, Renningen.
- Hertz, S., Alfredsson, M. (2003): Strategic Development of Third Party Logistics Providers. In: Industrial Marketing Management, Vol. 32, No. 2, S.139-149.
- Herzberg, F., Mausner, B., Snyderman, B. (1959): The motivation to work, John Wiley, New York.
- Heskett, J. L., Ivie, R. M., Glaskowsky, N. A. (1964): Business Logistics. Management of Physical Supply and Distribution, Ronald Press, New York.
- Hildenbrand, B. (2003): Anselm Strauss, S.32–42, In: Flick, U., von Kardoff, E., Steinke, I. (2003): Qualitative Forschung. Ein Handbuch, 2. Auflage, Rowohlt Taschenbuch Verlag GmbH, Reinbeck bei Hamburg.
- Hill, G. W. (1982): Group versus individual performance: Are N + 1 heads better than one?, Psychol. Bull. 91, S.517–539.
- Hill, W., Fehlbaum, R., Ulrich, P. (1992): Organisationslehre 1, Ziele, Instrumente und Bedingungen der Organisation sozialer Systeme, 5. Auflage, Haupt, Bern.
- Hinterhuber, H. H., Stahl, H. K. (2002): Erfolg durch Dienen?, Beiträge zur wertsteigernden Führung von Dienstleistungsunternehmen, Innbrucker Kolleg für Unternehmensführung, Band 4, expert verlag, Renningen.
- Hinterhuber, H. H., Stadler, C. (2006): Leadership and Strategy as Intangible Assets, In: Renzl, B., Matzler, K., Hinterhuber, H. H. (Hrsg., 2006a): The Future of Knowledge Management, S.237–253, Palgrave Macmillan.
- Hinterhuber, H. H., Renzl, B., Werner, C. H. (2015): Leadership-Strategie, Unternehmerische Führung als Erfolgsfaktor, Gabler, Wiesbaden.
- Hirschheim, R. (1998): Backsourcing: An emerging trend?, In: Outsourcing Journal.
- Hirschheim, R., Lacity, M. (2000): The myths and reality of information technology insourcing, Communications of the ACM, Vol. 43, No. 2, S.99–107.
- Hofmann, E. (2007): Auflösung von Geschäftsbeziehungen in der Kontraktlogistik, In: Stölzle, W., Weber, J., Hofmann, E., Wallenburg, C.M. (Hrsg., 2007), S.219–241.
- Hofmann, E. (2008): Vom Outsourcing zum Insourcing: Organisatorische Alternativen und Wege zur Beendigung von Geschäftsbeziehungen, In: Zeitschrift Führung und Organisation, Nr. 77.2008, S.104–113.
- Holmlund-Rytkönen, M., Strandvik, T. (2005): Stress in business relationships, In: Journal of Business & Industrial Marketing, Vol. 20, No. 1, S.12–22.
- Hopf, C. (2003): Qualitative Interviews – ein Überblick, S.349–360, in Flick, U., von Kardoff, E., Steinke, I. (2003): Qualitative Forschung. Ein Handbuch, 2. Auflage, Rowohlt Taschenbuch Verlag GmbH, Reinbeck bei Hamburg.
- Howaldt, J., Klatt, R., Kopp, R. (2004): Wissensmanagement als Zukunftsaufgabe erfolgreicher Unternehmenskooperationen, In: Weissenberger-Eibl, M. A. (Hrsg., 2004): Unternehmen im Umbruch; Konzepte, Instrumente, Erfolgsmuster, Reihe: Kooperation von Wissenschaft und Wirtschaft, S.210–222, Cactus Group Verlag GbR, Rosenheim.

- Jacobides, M. G., Hitt, L. M. (2005): Loosing sight of the forest for the trees? Productive capabilities and gains from the trade as drivers of vertical scope, In: *Strategic Management Journal*, Vol. 26, No. 13, S.1209–1227.
- Jacobides, M. G., Winter, S. G. (2005): The co-evolution of capabilities and transaction costs: Explaining the institutional structure of production, In: *Strategic Management Journal*, Vol. 26, No. 5, S.395–413.
- Jepes, V., Moreno-Jiménes, J. M. (2020a): *Optimization for Decision Making*, MDPI, Basel.
- Jepes, V., Moreno-Jiménes, J. M. (2020b): *Optimization for Decision Making II*, MDPI, Basel.
- Jordao, A. R., Costa, R., Dias, A. L., Pereira, L., Santos, J. P. (2020): Bounded rationality in decision making: An analysis of the decision-making biases, In: *Business: Theory and Practice*, Vol. 21, No. 2, S.654–665.
- Jost, P. J. (Hrsg., 2001): *Die Prinzipal-Agent-Theorie in der Betriebswirtschaftslehre*, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart.
- Jung, K.-P., Müller-Dauppert, B., Winkelmann, D. (2009): *Outsourcing-Studie 2009: Trends & Erfolgsfaktoren*.
- Juntunen, J., Grant, D. B., Juga, J. (2010): Short-run vs. long-run trade-offs in outsourcing relationships – Impacts on loyalty and switching propensity, In: *Strategic Outsourcing, An international Journal*, Vol. 3, No. 3, S.211–225.
- Kaiser, M.-O. (2002): Zur Kundenzufriedenheit bei Dienstleistungen: Ein kontaktzeitpunktspezifisches Messinstrumentarium, In: Hinterhuber, H. H., Stahl, H. K. (Hrsg., 2002): *Erfolg durch Dienen?, Beiträge zur wertsteigernden Führung von Dienstleistungsunternehmen*, Innbrucker Kolleg für Unternehmensführung, Band 4, S.186–219, expert verlag, Renningen.
- Kakabadse, A., Kakabadse, N. (2002): Trends in Outsourcing, In: *European Management Journal*, Vol. 20, No. 2, S.189–198.
- Kameda, T. (1991): Procedural influence in small-group decision making: Deliberation style and assigned decision rule, In: *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 61, S.245–256.
- Kameda, T., Sugimori, S. (1993): Psychological entrapment in group decision-making: An assigned decision rule and a groupthink phenomenon, In: *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 65, S.282–292.
- Kameda, T., Sugimori, S. (1995): Procedural influence in two-step group decision making: Power of local majorities in consensus formation, In: *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 69, S.865–876.
- Kameda, T. (1996): Procedural influence in consensus formation: Evaluating group decision making from a social choice perspective, In: *Understanding Group Behavior: Consensual Action by Small Groups*, Vol. 1, Witte, E., Davis, J.H. (Hrsg.), S.137–161, Mahwah, NJ, Erlbaum.
- Keeney, R. L., Raiffa, H. (1993): *Decisions with multiple objectives: Preferences and value tradeoffs*, Cambridge University Press, Cambridge und New York.
- Kern, T., Willcocks, L. P. (2001): *The Relationship Advantage: Information Technologies, Sourcing, and Management*, Oxford University Press, Oxford.
- Kerr, N. L., Tindale, R. S. (2004): Group Performance and Decision Making, In: *Annual Review of Psychology*, Vol. 55, S.623–655.

- Kersten, W., Koch, J. (2007): Motive für das Outsourcing komplexer Logistikleistungen, In: Stölzle, W., Weber, J., Hofmann, E., Wallenburg, C.M. (Hrsg., 2007), S.115–132.
- Kieser, A. (2019): Managementlehren – von Regeln guter Praxis über den Taylorismus zur Human Relations-Bewegung, In: Kieser, A., Ebers, M. (Hrsg., 2019), S.75–121.
- Kieser, A. (2019): Der Situative Ansatz, In: Kieser, A., Ebers, M. (Hrsg., 2019), S.168–195.
- Kieser, A., Ebers, M. (2019): Organisationstheorien, 8. erweiterte und aktualisierte Auflage, Kohlhammer, Stuttgart.
- Kirsch, W., Bamberger, I., Gabele, E., Klein, K. (1973): Betriebswirtschaftliche Logistik. Systeme, Entscheidungen, Methoden, Gabler, Wiesbaden.
- Kirsch, W. (1997): Strategisches Management: Die geplante Evolution von Unternehmen.
- Klaus, P., Hartmann, E., Kille, C. (2010): Die Top 100 der Logistik – Marktgrößen, Marktsegmente und Marktführer in der Logistikdienstleistungswirtschaft, Ausgabe 2010/2011.
- Kogut, G. U., Zander, U. (1992): Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology, In *Organization Science*, Vol. 3, No. 3, S.383–397.
- Kogut, G. U., Zander, U. (1996): What do firms do? Coordination, identity and learning, In: *Organization Science*, Vol. 7, No. 5, S.502–518.
- Kotlarsky, J., Bognar, L. (2012): Understanding the process of backsourcing: two cases of process and product backsourcing in Europe, *Journal of information technology teaching cases*.
- Kowal, S., O’Connell, D. C. (2003): Zur Transkription von Gesprächen, S.437–447, In: Flick, U., von Kardoff, E., Steinke, I. (2003): *Qualitative Forschung. Ein Handbuch*, 2. Auflage, Rowohlt Taschenbuch Verlag GmbH, Reinbeck bei Hamburg.
- Kraimer, K. (2002): Einzelfallstudien, S.213–232, In: König, E., Zedler, P. (Hrsg., 2002): *Qualitative Forschung, Grundlagen und Methoden*, 2. Auflage, Beltz Verlag, Weinheim und Basel.
- Kremic, T., Tukul, O. I., Rom, W. O. (2006): Outsourcing decision support: A survey of benefits, risks and decision factors, In: *Supply Chain Management, An international Journal*, Vol. 11, No. 6, S.467–482.
- Kühl, S. (2020): *Organisationen, Eine sehr kurze Einführung*, 2. überarbeitete und erweiterte Auflage, Springer, Wiesbaden.
- Kühl, S., Strodtholz, P., Taffertshofer, A. (2009): *Handbuch Methoden der Organisationsforschung – Quantitative und qualitative Methoden*, Springer, Wiesbaden.
- Küstners, I. (2009): *Narrative Interviews – Grundlagen und Anwendungen*, 2. Auflage, Springer, Wiesbaden.
- Lacity, M. C., Hirschheim, R. (1993): The information systems outsourcing bandwagon, In: *Sloan Management Review*, S.73–86.
- Lambert, D. M., Emmelhainz, M. A., Gardner, J. T. (1999): Building successful logistics partnerships, In: *Journal of Business Logistics*, Vol. 20, No. 1, S.165–181.
- Lamnek, S. (2002): Qualitative Interviews, S.157–193, In: König, E., Zedler, P. (Hrsg., 2002): *Qualitative Forschung, Grundlagen und Methoden*, 2. Auflage, Beltz Verlag, Weinheim und Basel.
- Lamnek, S. (2010): *Qualitative Sozialforschung*, 5. Auflage, Beltz Verlag, Weinheim und Basel.

- Lamp, J. W., Milton, S. K. (2007): Grounded Theory as foundations for methods in applied ontology.
- Langley, J. C. (2010): Third party logistics study, Results and findings of the 15<sup>th</sup> annual study, Studie in Zusammenarbeit mit Capgemini, abgerufen am 16.07.2021 unter [https://apol.pt/wp-content/uploads/2020/07/2010\\_Capgemini.pdf](https://apol.pt/wp-content/uploads/2020/07/2010_Capgemini.pdf).
- Large, R. (2007): The influence of customer-specific adaptations on the performance of third-party-logistics relationships: Document studies and propositions. In: *International Journal of Logistics: Research and Applications*, Vol. 10, No. 2, S.123-133.
- Large, R. (2009a): Kontraktlogistikbeziehungen – Theoretische Grundlagen und empirische Befunde, In: Mieke, C., Behrens, S. (Hrsg., 2009), S.545–577.
- Large, R. (2009b): Steuerung in Kontraktlogistikbeziehungen, In: *Controlling – Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung*, Jg. 21 (2009), Nr. 8/9, S.444–449.
- Large, R. (2011): Partner-specific adaptations, performance, satisfaction and loyalty in third-party logistics relationships, In: *Logistics Research*, Vol. 3, No. 1, S.37–47.
- Large, R., Kramer, N., Hartmann, R.K. (2011): Customer-specific adaptations by providers and their perception of 3PL-relationship success, In: *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 41, No. 9, S.822–838.
- Large, R. (2012): *Logistikfunktionen, Betriebswirtschaftliche Logistik*, Band 1, Oldenbourg Verlag, München.
- Large, R. (2013): *Strategisches Beschaffungsmanagement. Eine praxisorientierte Einführung mit Fallstudien.*, 5. völlig überarbeitete Auflage, Springer, Wiesbaden.
- Large, R. (2016): *Wer beschafft Logistikdienstleistungen? Berufliche und aufbauorganisatorische Aspekte der Logistikdienstleistungsbeschaffung*, Stuttgarter Forschungsberichte zum Logistik- und Beschaffungsmanagement, Nr.1, Universität Stuttgart, abgerufen am 20.02.2020 unter [https://www.bwi.uni-stuttgart.de/abt4/download/US\\_FB\\_01\\_2016.pdf](https://www.bwi.uni-stuttgart.de/abt4/download/US_FB_01_2016.pdf).
- Large, R., Kovacs, Z. (2001): Acquiring third-party logistics services, A survey of German and Hungarian practices, In: *Supply Chain Forum, An international journey*, Vol. 2, No. 1, S.44-51.
- Lawler III, E. E., Suttle, J. L. (1973): Expectancy theory and job behavior, In: *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 9, S.482–503.
- Leiblein, M. J., Miller, D. J. (2003): An empirical examination of transaction- and firm-level influences on the vertical boundaries of the firm, In: *Strategic Management Journal*, Vol. 24, S.839–859.
- Levine, J. M., Moreland R. L. (1990): Progress in small group research, In: *Annual Review of Psychology*, Vol. 41, S.585–634.
- Lieb, R. C., Randall, H. L. (1996): A comparison of the use of third party logistics services by large american manufacturers, 1991, 1994 and 1995, In: *Journal of Business Logistics*, Vol. 17, No. 1, S.305–320.
- Liebold, R., Trinczek, R. (2009): Experteninterview, In: Kühl, S., Strodtholz, P., Taffertshofer, A. (Hrsg., 2009), S.32–56.
- Lin, C., Lin, K., Huang, Y.-A., Liu, Y.-C. (2007): A comparative study of IT outsourcing management in Australia and Taiwan, In: *Journal of International Management Studies*, S.29-39.
- Linstone, H. A., Turoff, M. (2002): *The Delphi Method, Techniques and Applications*.

- Legewie, H., Schervier-Legewie, B. (2004): „Forschung ist harte Arbeit, es ist immer ein Stück Leiden damit verbunden. Deshalb muss es auf der anderen Seite Spaß machen“. Anselm Strauss im Interview mit Heiner Legewie und Barbara Schervier-Legewie [90 Absätze]. *Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research*, 5(3), Art. 22, <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0114-fqs0403222>.
- Madhok, A. (2002): Reassessing the fundamentals and beyond: Ronald Coase, the transaction cost and resource-based theories of the firm, and the institutional structure of production, In: *Strategic Management Journal*, Vol. 23, S.535–550.
- Manning, S., Lewin, A. Y., Schuerch, M. (2011): The stability of offshore outsourcing relationships – The role of relation specificity and client control, In: *Management International Review*, Vol. 51, No. 3, S.381–406.
- March, J. G., Simon, H. A. (1976): *Organisation und Individuum, Menschliches Verhalten in Organisationen*, Springer, Wiesbaden.
- Martens, B., Ritter, T. (2008): *Eliten am Telefon – Neue Formen von Experteninterviews in der Praxis*.
- Martens, B., Teuteberg, F. (2010): Bewertung von Backsourcing-Entscheidungen im Umfeld des Cloud Computing, Ein System Dynamics Ansatz, Fachgebiet Unternehmensrechnung und Wirtschaftsinformatik, Universität Osnabrück, MKWI 2010 – IT Performance Management / IT-Controlling, S.273–285.
- Martius, W., Hecker, A., Renzl, B. (2016): *Wissens- und Innovationsmanagement in der Franchisepraxis, Nachhaltig erfolgreich durch Replikation und Innovation*, Springer, Wiesbaden.
- Maslow, A. (1943): A theory of human motivation. In: *Psychological Review*, Vol. 50, No. 4, S.370–396.
- Maslow, A. H. (1954): *Motivation and personality*, Harper & Row, New York.
- Maslow, A. H. (1970): In W.G. Holtzman & G. Murphy (Eds.), *Motivation and personality*, 2nd edition, Harper & Row, New York.
- Maslow, A. H. (1987): In R. Frager & J. Fadiman (Eds.), *Motivation and personality*, 3rd edition, Harper & Row, New York.
- Matt, E. (2003): Darstellung qualitativer Forschung, S.578–587, In: Flick, U., von Kardoff, E., Steinke, I. (2003): *Qualitative Forschung. Ein Handbuch*, 2. Auflage, Rowohlt Taschenbuch Verlag GmbH, Reinbeck bei Hamburg.
- Matzler, K., Rier, M., Hinterhuber, H. H., Renzl, B., Stadler, C. (2004): Methoden und Konzepte im strategischen Management; Bedeutung, Zufriedenheit, Forschungsbedarf, In: Weissenberger-Eibl, M. A. (Hrsg., 2004): *Unternehmen im Umbruch; Konzepte, Instrumente, Erfolgsmuster*, Reihe: Kooperation von Wissenschaft und Wirtschaft, S.37–60, Cactus Group Verlag GbR, Rosenheim.
- Matzler, K., Renzl, B., Rothenberger, S. (2005): Unternehmenskultur und Innovationserfolg in Klein- und Mittelunternehmen: Ergebnisse einer empirischen Studie, In: Pechlaner, H., Tschurtschenthaler, P., Peters, M., Pikkemaat, B., Fuchs, M. (Hrsg., 2005): *Erfolg durch Innovation, Perspektiven für den Tourismus- und Dienstleistungssektor*, S.277–292, Deutscher Universitäts-Verlag/GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden.
- Matzler, K., Renzl, B., Mooradian, T., von Krogh, G., Mueller, J. (2011): Personality traits, affective commitment, documentation of knowledge, and knowledge sharing, In: *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 22, No. 2, S.296–310.
- Mayring, P. (2002): *Einführung in die qualitative Sozialforschung*, 5. Auflage, Beltz Verlag, Weinheim und Basel.

- Mayring, P. (2010): *Qualitative Inhaltsanalyse – Grundlagen und Techniken*, 11. Auflage, Beltz Verlag, Weinheim und Basel.
- McClelland, D. C. (1976): *The Achieving Society*, Irvington Publishers, Inc., New York.
- McDermid, C. D. (1960): How money motivates men, *Business Horizons*, 3(4): 93–100.
- McFarlan, F. W., Nolan, R. L. (1995): How to manage an IT outsourcing alliance, In: *MIT Sloan Management Review*, Vol. 36, No. 2, S.9–22.
- McGregor, D. M. (1957a): The human side of enterprise. In *adventure in thought and action, Proceedings of the Fifth Anniversary Convocation of the School of Industrial Management*, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge.
- McGregor, D. M. (1957b): The human side of enterprise, *Management Review*, 46(11): 22–28.
- McGregor, D. M. (1960): *The human side of enterprise*, McGraw-Hill, New York.
- McIvor, R. (2009): How the transaction costs and resource-based theories of the firm inform outsourcing evaluation, In: *Journal of Operations Management*, Vol. 27, S.45–63.
- McKelvey, B., Aldrich, H. E. (1983): Populations, Natural Selection, and Applied Organizational Science, In: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, No. 1, S.101–128.
- McLaughlin, D., Peppard, J. (2006): IT back-sourcing: From 'make or buy' to 'bringing it back in-house', *ECIS 2006 Proceedings*.
- Merkens, H. (2003): Auswahlverfahren, Sampling, Fallkonstruktion, S.286–299, in Flick, U., von Kardoff, E., Steinke, I. (2003): *Qualitative Forschung. Ein Handbuch*, 2. Auflage, Rowohlt Taschenbuch Verlag GmbH, Reinbeck bei Hamburg.
- Meuser, M., Nagel, U. (1991): ExpertInneninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht, Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion, In: Garz, D., Kraimer, K. (Hrsg., 1991), S.441–471.
- Meyer, M. (2004): *Prinzipale, Agenten und ökonomische Methode. Von einseitiger Steuerung zu wechselseitiger Abstimmung*, Mohr Siebeck Verlag, Tübingen.
- Meyer-Spasche, G. (2008): Alles auf Anfang – Zurückholen ausgelagerter Dienstleistungen, In: *Magazin für Informationstechnik*, Nr. 20 (2008), Nr. 4, S.126–127.
- Mieke, C., Behrens, S. (2009): *Entwicklungen in Produktionswissenschaft und Technologieforschung*.
- Morgan, R. M., Hunt, S. D. (1994): The commitment-trust theory of relationship marketing, In: *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 3, S.20–38.
- Moses, A., Ahlström, P. (2008): Dimensions of change in make or buy decision processes, In: *Strategic Outsourcing: An International Journal*, Vol. 1, No. 3, S.230–251.
- Mulyono, H., Purba, N., Hadian, A., Syamsuri, A. R., Hasibuan, Z. (2020): Decision-Making Culture in Organizations, In: *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, Vol. 536, S.227–231.
- Negulescu, O. H. (2014): Using a decision-making process model in strategic management, In: *Review of General Management*, Vol. 19, No. 1, S.111–123.
- Neubauer, M. (2010): *Krisenmanagement in Projekten*, 3. Auflage, Springer, Heidelberg.
- Nightingale, J. (2008): *Think Smart – Act Smart: Avoiding the business mistakes that even intelligent people make*, John Wiley & Sons, New Jersey.

- Nujen, B. B., Halse, L. L., Solli-Saether, H. (2005): Backsourcing and Knowledge Re-Integration: A Case Study, International Federation for Information Processing, IFIP AICT 460, S.191–198.
- Panayides, P. M., So, M. (2005): Logistics service provider-client relationships, In: Transportation Research Part E, Vol. 41, No. 3, S.179–200.
- Pardee, R. L. (1990): Synopsis of selected motivational theories. A literature review of selected theories dealing with job satisfaction and motivation, verfügbar auf: Educational Resources Information Center, ED316767.
- Patry, J.-L., Dick, A. (2002): Qualitative Feldforschung, S.71-97, In: König, E., Zedler, P. (Hrsg., 2002): Qualitative Forschung, Grundlagen und Methoden, 2. Auflage, Beltz Verlag, Weinheim und Basel.
- Pechlaner, H., Tschurtschenthaler, P., Peters, M., Pikkemaat, B., Fuchs, M. (2005): Erfolg durch Innovation, Perspektiven für den Tourismus- und Dienstleistungssektor, Deutscher Universitäts-Verlag/GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden.
- Pechlaner, H., Hammann, E.-M., Fischer, E. (2005): Leadership und Innovationsprozesse: Von der Kernkompetenz zur Dienstleistung, In: Pechlaner, H., Tschurtschenthaler, P., Peters, M., Pikkemaat, B., Fuchs, M. (Hrsg., 2005): Erfolg durch Innovation, Perspektiven für den Tourismus- und Dienstleistungssektor, S.63–86, Deutscher Universitäts-Verlag/GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden.
- Pérez, V. L., Schüler, R. (1982): The Delphi Method as a tool for information requirements specification, in Information & Management, Vol. 5, Issue 3, S.157–167.
- Peters, T. J., Waterman, R. H. (1984): Auf der Suche nach Spitzenleistungen – Was man von den bestgeführten US-Unternehmen lernen kann, 9. Auflage, mi-Wirtschaftsbuch, Landsberg/Lech.
- Pfeffer, J., Salancik, G. R. (1978): The external control of organizations: A resource dependence perspective, Harper and Row, New York.
- Pfohl, H.-C. (2007): Kontraktlogistik als Gegenstand betriebswirtschaftlicher Theorien, In: Stölzle, W., Weber, J., Hofmann, E., Wallenburg, C.M. (Hrsg., 2007), S.55–70.
- Pick, D. (2010): Never Say Never – Status Quo and Research Agenda for Relationship Termination in B2B Markets, In: Journal of Business Market Management, Vol. 4, No. 2, S.91–108.
- Picot, A. (1982): Transaktionskostenansatz in der Organisationstheorie, Stand der Diskussion und Aussagewert, In: Die Betriebswirtschaft, Nr. 42, S.267–284.
- Picot, A., Ertsey, B. (2007): Organisation der Kontraktlogistik, In: Stölzle, W., Weber, J., Hofmann, E., Wallenburg, C.M. (Hrsg., 2007), S.479–500.
- Poppo, L., Zenger, T. (1998): Testing alternative theories of the firm: Transaction cost, knowledge-based, and measurement explanations for make-or-buy decisions in information services, In: Strategic Management Journal, Vol. 19, No. 9, S.853–877.
- Powell, W. W. (1990): Neither market nor hierarchy: Network forms of organization, In: Research in Organizational Behavior, Vol. 12, S.295–336.
- Preisendörfer, P. (2016): Organisationssoziologie: Grundlagen, Theorien und Problemstellungen, 4. Auflage, Springer, Wiesbaden.
- Prieto, B. (2020): Decision making under uncertainty, In: PM World Journal, Vol. 9, No. 11.
- Probst, G. J., Raub, S., Romhardt, K. (1998): Wissen managen – wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen, 2. Auflage, Springer, Wiesbaden.

- Przyborski, A., Wohlrab-Sehr, M. (2009): *Qualitative Sozialforschung*, 2. Auflage, Oldenbourg Verlag, München.
- Ragin, C.C. (1994): *Constructing Social Research*, Thousand Oaks, London, Pine Forge Press, New Dehli.
- Reichertz, J. (2002): Die objektive Hermeneutik – Darstellung und Kritik, S.123–156, In: König, E., Zedler, P. (Hrsg., 2002): *Qualitative Forschung, Grundlagen und Methoden*, 2. Auflage, Beltz Verlag, Weinheim und Basel.
- Reichertz, J. (2003): Abduktion, Deduktion und Induktion in der qualitativen Forschung, S.276–286, In: Flick, U., von Kardoff, E., Steinke, I. (2003): *Qualitative Forschung. Ein Handbuch*, 2. Auflage, Rowohlt Taschenbuch Verlag GmbH, Reinbeck bei Hamburg.
- Renzl, B., Raich, F. (2002): Stichwort "Wissensgesellschaft": Die Bedeutung einer wissensorientierten Unternehmenskultur für den Dienstleister, In: Hinterhuber, H. H., Stahl, H. K. (Hrsg., 2002): *Erfolg durch Dienen?, Beiträge zur wertsteigernden Führung von Dienstleistungsunternehmen*, Innbrucker Kolleg für Unternehmensführung, Band 4, S.376–396, expert verlag, Renningen.
- Renzl, B., Matzler, K., Hinterhuber, H. H. (2006a): *The Future of Knowledge Management*, Palgrave Macmillan.
- Renzl, B., Matzler, K., Hinterhuber, H. H. (2006b): Introduction – Organizational Knowledge, Learning and Capabilities, In: *Management Learning*, Vol. 37, No. 2, S.139–141.
- Renzl, B., Pausch, C. (2016): Dynamic Capabilities im Franchising – die „beidhändige“ Organisation im Spannungsfeld zwischen Replikation und Innovation, In: Martius, W., Hecker, A., Renzl, B. (Hrsg., 2016): *Wissens- und Innovationsmanagement in der Franchisepraxis, Nachhaltig erfolgreich durch Replikation und Innovation*, S.1–17, Springer, Wiesbaden.
- Rieger, W. G. (1986): Directions in Delphi developments: Dissertations and their quality, in *Technological Forecasting & Social Change*, Vol. 29, Issue 2, An international journal, S.195-204.
- Ring, P. S., Van de Ven, A. H. (1992): Structuring cooperative relationships between organizations, In: *Strategic Management Journal*, Vol. 13, No. 7, S.483–498.
- Robbins, S. P., Bergman, P., Stagg, I., Coulter, M. (2015): *Management*, 7th edition, Pearson Australia, Sydney.
- Robins, S. P., Coulter, M. (2012): *Management*, 11th edition.
- Rowan, J. (1998): Maslow amended, *The Journal of Humanistic Psychology*, Vol. 38, No.1, S.81–93.
- Sanchez, R. (2006): Knowledge Management and Organizational Learning: Fundamental Concepts for Theory and Practice, In: Renzl, B., Matzler, K., Hinterhuber, H. H. (Hrsg., 2006a): *The Future of Knowledge Management*, Palgrave Macmillan.
- Sanders, K., Kianty, A. (2006): *Organisationstheorien. Eine Einführung*, Springer, Wiesbaden.
- Scherer, A. G., Marti, E. (2019): Wissenschaftstheorie in der Organisationstheorie, In: Kieser, A., Ebers, M. (Hrsg., 2019), S.17–44.
- Schermerhorn, J. R., Davidson, P., Poole, D., Woods, P., Simon, A., McBarron, E. (2014): *Management: Foundations and applications*, 2nd Asia-Pacific edition, Milton, John Wiley & Sons Australia, Queensland.



- Schmidt, C. (2003): Analyse von Leitfadeninterviews, S.447–456, In: Flick, U., von Kardoff, E., Steinke, I. (2003): Qualitative Forschung. Ein Handbuch, 2. Auflage, Rowohlt Taschenbuch Verlag GmbH, Reinbeck bei Hamburg.
- Scholl, A. (2009): Die Befragung, 2. Auflage, UVK Verlagsgesellschaft mbH, Konstanz.
- Schorb, A. (1975): Pädagogisches Taschenlexikon a–z, In: Heinrichs, H. (Hrsg., 1975), Motivation (S.178ff), Ferdinand Kamp Verlag, Bochum.
- Schreyögg, G. (2015): Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung, 6. Auflage, Springer, Wiesbaden.
- Schröder, K. A. (2004): Mitarbeiterorientierung beim Wissenstransfer, Konzept zur Unterstützung des Wandels im Unternehmen, In: Weissenberger-Eibl, M. A. (Hrsg., 2004): Unternehmen im Umbruch; Konzepte, Instrumente, Erfolgsmuster, Reihe: Kooperation von Wissenschaft und Wirtschaft, S.253–280, Cactus Group Verlag GbR, Rosenheim.
- Schulte-Zurhausen, M. (2014): Organisation, 6. überarbeitete und aktualisierte Auflage, Vahlen, München.
- Schumann, J., Meyer, U., Ströbele, W. J. (2007): Grundzüge der mikroökonomischen Theorie, 8. Auflage, Springer, Berlin.
- Selnes, F., Sallis, J. (2003): Promoting relationship learning, In: Journal of Marketing, Vol. 67, No. 1, S.80–95.
- Seuring, S. (2008): Assessing the rigor of case study research in supply chain management, In: Supply Chain Management, An international Journal, Vol. 13, No. 2, S.128–137.
- Skjoett-Larsen, T. (2000): Third party logistics from an interorganizational point of view, In: International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 30, No. 2, S.112–127.
- Soeffner, H.-G. (2003): Sozialwissenschaftliche Hermeneutik, S.164–174, In: Flick, U., von Kardoff, E., Steinke, I. (2003): Qualitative Forschung. Ein Handbuch, 2. Auflage, Rowohlt Taschenbuch Verlag GmbH, Reinbeck bei Hamburg.
- Stanovich, K. E. (2018): Miserliness in human cognition: The interaction of detection, override and mindware, In: Thinking & Reasoning, Vol. 24, No. 4, S.423–444.
- Steiner, I. D. (1972): Group Process and Productivity, Academic, New York.
- Steinert, M. (2009): A dissensus based online Delphi approach: An explorative research tool, in Technological Forecasting & Social Change 76, An international journal, S.291–300.
- Steinke, I. (2003): Gütekriterien qualitativer Forschung, S.319–331, In: Flick, U., von Kardoff, E., Steinke, I. (2003): Qualitative Forschung. Ein Handbuch, 2. Auflage, Rowohlt Taschenbuch Verlag GmbH, Reinbeck bei Hamburg.
- Stephens, D. C., Heil, G. (1998): Introduction, In: Stephens, D.C., Heil, G. (Hrsg., 1998), Maslow on management: xv-xx, John Wiley & Sons, New York.
- Stephens, D. C. (2000): Introduction, In: Stephens, D.C. (Hrsg., 1998), The Maslow business reader: 1–2, John Wiley & Sons, New York.
- Steward, K. (1998): The customer exit process – A review and research agenda, In: Journal of Marketing Management, Vol. 14, No. 3-4, S.235–250.
- Stölzle, W., Weber, J., Hofmann, E., Wallenburg, C. M. (2007): Handbuch Kontraktlogistik, WILEY-VCH Verlag, Weinheim.
- Tähtinen, J. (2001): The dissolution process of a business relationship – a case study from tailored software business, Dissertation an der Universität Oulu, Finnland, Oulu.

- Tähtinen, J., Halinen, A. (2002): Research on ending exchange relationships: a categorization, assessment and outlook, In: *Marketing Theory*, Vol. 2, No. 2, S.165–188.
- Teece, D. J., Pisano, G., Shuen, A. (1997): Dynamic capabilities and strategic management, In: *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 7, S.509–533.
- Tiernan, C. (2002): The three 'R's – renegotiating, retendering, reinsourcing, In: *IMIS Journal*, S.21–22.
- Tversky, A. (1972): Elimination by aspects: A theory of choice, In: *Psychological Review*, Vol. 79, No. 4, S.281–299.
- Urquhart, C., Fernández, W. (o. J.): Using Grounded Theory Method in information systems: The researcher as a blank slate and other myths.
- Vahs, D. (1999): *Organisation, Einführung in die Organisationstheorie und -praxis*, 2. überarbeitete und erweiterte Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart.
- Veltri, N. F., Saunders, C. S., Kavan, C. B. (2008): Information systems backsourcing: Correcting problems and responding to opportunities, Article in: *California Management Review*, Vol. 51, S.50–76.
- Verhoef, C. (2005): Quantitative aspects of outsourcing deals, In: *Science of Computer Programming*, Vol. 56, S.275–313.
- von der Gracht, H. A. (2012): Concensus measurement in Delphi studies, Review and implications for future quality assurance, in *Technological Forecasting & Social Change* 79, An international journal, S.1525–1536.
- von Neumann, J., Morgenstern, O. (1953): *Theory of games and economic behavior*, 5th printing, 3rd edition, Princeton University Press, Princeton.
- von Rosenstiel, L. (2003): Organisationsanalyse, S.224–238, In: Flick, U., von Kardoff, E., Steinke, I. (2003): *Qualitative Forschung. Ein Handbuch*, 2. Auflage, Rowohlt Taschenbuch Verlag GmbH, Reinbeck bei Hamburg.
- Wallenburg, C. M. (2004): *Kundenbindung in der Logistik – Eine empirische Untersuchung zu ihren Einflussfaktoren*, 1. Auflage, Haupt Verlag, Bern.
- Wallenburg, C. M. (2008): Der differenzierte Einfluss unterschiedlicher Performance-Level auf die Kundenbindung bei Logistikdienstleistungen, In: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, Nr. 4, S.55–82.
- Wang, C.-Y. (2010): Service quality, perceived value, corporate image, and customer loyalty in the context of varying levels of switching costs, In: *Psychology & Marketing*, Vol. 27, No. 3, S.252–262.
- Wagner, J. A., Hollenburg, J. R. (2007): *Organisational Behaviour*, 3rd edition, Prentice Hall, Upper Saddle.
- Weber, J., Stölzle, W., Wallenburg, C. M., Hofmann, E. (2007): Einführung in das Management der Kontraktlogistik, In: Stölzle, W., Weber, J., Hofmann, E., Wallenburg, C.M. (Hrsg., 2007), S.35–54.
- Webster, F. E. Jr., Wind, Y. (1972): A general model for understanding organizational buying behaviour, Framework outlines the decision process in an industrial context, reprint of article published in *Journal of Marketing*, In: *Marketing Management*, Vol. 4, No. 4, S.52–57.
- Weick, K. E. (1995): *Der Prozeß des Organisierens*, Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main.

- Weissenberger-Eibl, M. A. (2004): Unternehmen im Umbruch; Konzepte, Instrumente, Erfolgsmuster, Reihe: Kooperation von Wissenschaft und Wirtschaft, Cactus Group Verlag GbR, Rosenheim.
- Weitz, B. A., Jap, S. D. (1995): Relationship Marketing and distribution channels, In: Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 23, No. 4, S.305–320.
- Wendelin, R. (2002): The effect of bonds on relationship termination – cases from the truck producing industry, In: Proceedings of the 16th Annual IMP Conference, Dijon-Burgundy School of Business, abgerufen am 06.06.2021 unter [http://www.icrm2006.uni-leipzig.de/fileadmin/ICRM/XX%20Wendelin\\_ICRM\\_The\\_Effect\\_of\\_Bonds\\_on\\_Relationship\\_Dynamics\\_Full\\_Paper.pdf](http://www.icrm2006.uni-leipzig.de/fileadmin/ICRM/XX%20Wendelin_ICRM_The_Effect_of_Bonds_on_Relationship_Dynamics_Full_Paper.pdf).
- Whitten, D., Leidner, D. (2006): Bringing IT back: An analysis of the decision to backsource or switch vendors, In: Decision Sciences, Vol. 37, No. 4, S.605–621.
- Whitten, D., Chakrabarty, S., Wakefield, R. (2010): The strategic choice to continue outsourcing, switch vendors, or backsource: Do switching costs matter?, In: Information & Management, Vol. 47, S.167–175.
- Wildemann, H. (2007): Entscheidungsprozesse beim Outsourcing komplexer logistischer Aufgaben, In: Stölzle, W., Weber, J., Hofmann, E., Wallenburg, C.M. (Hrsg., 2007), S.133–149.
- Wilding, R., Juriado, R. (2004): Customer perspectives on logistics outsourcing in the European consumer goods industry, In: International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 34, No. 8, S.628–644.
- Williamson, O. E. (1985): The economic institutions of capitalism: Firms, markets, relational contracting; Free Press, New York und London.
- Wolff, S. (2003): Dokumenten- und Aktenanalyse, S.502–513, In: Flick, U., von Kardoff, E., Steinke, I. (2003): Qualitative Forschung. Ein Handbuch, 2. Auflage, Rowohlt Taschenbuch Verlag GmbH, Reinbeck bei Hamburg.
- Wong, S. F. (2006): Bringing IT back home: Developing Capacity for Change, ICIS 2006 Proceedings, 40, S.591–607.
- Wong, S. F., Rahman, A., Jaya, P. (2008): Drivers of IT Backsourcing Decision, Communications of the IBIMA, Vol. 2, S.102–108.
- Woywode, M., Beck, N. (2019): Evolutionstheoretische Ansätze in der Organisationslehre – Die Population Ecology-Theorie, In: Kieser, A., Ebers, M. (Hrsg., 2019), S.258–299.
- Wrobel, H., Klaus, P. (2009): Projektanbahnung in der Kontraktlogistik, Eine empirische Studie zum Status Quo und zu den Erfolgsfaktoren im Vertrieb und im Einkauf von Kontraktlogistikdienstleistungen.
- Yousuf, M. I. (2007): Using Experts' Opinions Through Delphi Technique, In: Practical Assessment, Research & Evaluation, A peer-reviewed electronic journal, Vol. 12, No. 4.
- Yu, X.-B. (2021): Strategic Decision Biases and Decision Making Principles, In: The Fundamental Elements of Strategy. Management for Professionals. Springer, Singapore.
- Zepke, G. (2016): Lust auf qualitative Forschung! Eine Einführung in die Praxis, T.S.O. Texte zur systemischen Organisationsforschung, Wien.
- Zhu, Z., Hsu, K., Lillie, J. (2001): Outsourcing – A strategic move: The process and the ingredients for success, In: Management Decision, Vol. 39, No. 5, S.373–378.

## Weitere Quellen

Bottler, S. (2015): Online-Händler gegen Logistik-Auslagerung, Artikel der DVZ Deutsche Verkehrs-Zeitung vom 21.05.2015, abgerufen am 12.12.2020 unter <https://www.dvz.de/rubriken/digitalisierung/detail/news/onlinehaendler-gegen-logistik-auslagerung.html>.

Buxbaum, P. (2002): Bringing IT back home, In: Computerworld Magazine, abgerufen am 25.08.2021 unter <https://www.computerworld.com/article/2576557/bringing-it-back-home.html>.

DVZ (2016): Zalando profitiert von Insourcing, DVZ Verkehrs-Zeitung, Online-Artikel vom 28.11.2014, abgerufen am 08.08.2016 unter <http://www.dvz.de/rubriken/logistik-verlader/single-view/nachricht/zalando-profitiert-von-insourcing.html>.

Geberit (2011): Der radikale Umbau einer Konzernlogistik, Wertschöpfung und Kundenzufriedenheit durch eine integrierte Strategie, Bericht des Preisträgers des Deutschen Logistik-Preises 2011, Geberit Logistik GmbH, abgerufen am 01.01.2021 unter <https://www.bvl.de/dlp>.

Halbmayer, E., Salat, J. (2011a): 5 Prozesse der Datenerhebung, Qualitative Methoden der Kultur- und Sozialanthropologie, Institut für Kultur- und Sozialanthropologie, Universität Wien, abgerufen am 3.11.2020 unter <https://www.univie.ac.at/ksa/elearning/cp/qualitative/qualitative-20.html>.

Hoffmann, T. (2002): Sources: J. P. Morgan close to outsourcing deal with IBM, Themenbereich Outsourcing, abgerufen am 16.10.2020 unter <https://www.computerworld.com/article/2578177/sources--j-p--morgan-close-to-outsourcing-deal-with-ibm.html>.

Jost, P.-J. (2000): Organisation und Koordination, Eine ökonomische Einführung, Gabler, Wiesbaden.

Krisch, J. (2013): Debatte: Haben sich Full-Service-Modelle in der Logistik überlebt?, Onlineartikel vom 18.10.2013, abgerufen am 12.12.2020 unter <https://excitingcommerce.de/2013/10/18/netrada-logistikstrategien/>.

Kröger, J. (2020): Skype for Business Online. Dienst wird am 31. Juli 2021 eingestellt. Online Artikel von Janina Kröger in der Rubrik IT-Infrastruktur, Online-Magazin IT-Service-Network, abgerufen am 20.04.2021 unter <https://it-service.network/blog/2020/05/13/skype-for-business-online/#:~:text=Dienst%20wird%20am%2031.%20Juli%202021%20eingestellt.%20Erst,das%20Deaktivierungsdatum%20f%C3%BCr%20Skype%20for%20Business%20Online%20offiziell.>

Logistik Heute (2014): Neubau: Geberit investiert in Pfullendorf 40 Millionen Euro, Artikel von Nadine Bradl vom 15.12.2014, abgerufen am 01.01.2020 unter <https://logistik-heute.de/news/neubau-geberit-investiert-pfullendorf-40-millionen-euro-11401.html>.

Niemann, S. (2012): Warum Outsourcing? Hauptmotiv – Kosten sparen, Onlineartikel auf Springer Professional vom 21.05.2012, abgerufen am 14.10.2020 unter <https://www.springerprofessional.de/vertriebsmanagement/warum-outsourcing-hauptmotiv-kosten-sparen/6603648>.

Overby, S. (2003): Outsourcing: Bringing IT back home, In: CIO Magazine, abgerufen am 25.08.2021 unter <https://www.cio.com/article/2440179/outsourcing--bringing-it-back-home.html>.

Overby, S. (2005): Outsourcing Failure, Backsourcing Pain, JP Morgan Chase's decision to first outsource IT and then bring it back in-house stands as a cautionary tale for any CIO considering an outsourcing megadeal, In: CIO magazine, Sept. 1, 2005.

Perspektive Mittelstand (2010): Trendstudie: Outsourcing-Motive ändern sich, Management-Wissen, abgerufen am 16.09.2018 unter <http://www.perspektive-mittelstand.de/Trendstudie-Outsourcing-Motive-aendern-sich/management-wissen/3760.html>.

Phineo (2019): Erhebungsmethoden im Überblick, Online-Portal zu Erhebungsmethoden im Rahmen wissenschaftlicher Arbeiten, abgerufen am 19.01.2021 unter <https://www.wirkung-lernen.de/wirkungsanalyse/daten/erhebungsmethoden/>.

Riedl, R. (2003): Begriffliche Grundlagen des Business Process Outsourcing, engl.: Conceptual Basics of Business Process Outsourcing, In: Information Management and Consulting 18, abgerufen am 11.10.2020 unter <http://www.p-t-a.de/8%20BPO/Dokumente/8%20BPO%20Grundlagen.pdf>.

Samuels, M. (2005): The insourcing trend is bringing it all back home, In: Computing, Artikel vom 12. Mai 2005, abgerufen am 25.08.2021 unter <https://www.computing.co.uk/feature/1835032/the-insourcing-trend-bringing-home>.

Scheibler, P. (o. J.): Qualitative versus quantitative Forschung, Online-Artikel zu Forschungsmethoden und -verfahren, abgerufen am 07.11.2020 unter <https://studilektor.de/tipps/qualitative-forschung/qualitative-quantitative-forschung.html>.

Schlöhmer, S., Böttcher, C. (2012): Erfolgsmodell Outsourcing, Trendstudie 2011, Entscheiderbefragung mit Teilnehmern aus den Bereichen Global Sourcing, IT Outsourcing, Management Testing Services, Business Process Outsourcing, veröffentlicht von steria mummert consulting.

Südkurier (2014): Geberit baut Logistikzentrum aus und schafft neue Arbeitsplätze, abgerufen am 01.01.2021 unter <https://www.suedkurier.de/archiv/region/linzgau-zollern-alb/pfullendorf/art1360125,7502578>.

Wimmer, R., von Ameln, F. (2019): Agilität, Ambidextrie und organisationale Veränderungskompetenz. Rudi Wimmer über Erbe und Zukunft des Change Managements, Springer, GIO, Gruppe, Interaktion, Organisation.

Wissenschaftliches Arbeiten (2019): Wissenschaftlich begründen und argumentieren, Online-Portal von Gabriel Krause zum wissenschaftlichen Arbeiten, abgerufen am 29.10.2020 unter <https://wissenschaftliches-arbeiten.de/kriterien-wissenschaftlichen-arbeitens/wissenschaftlich-begrunden-argumentieren>.

# **Selbstständigkeitserklärung**

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasst und keine anderen Hilfsmittel und Quellen als die angegebenen verwendet habe.

Insbesondere versichere ich, dass ich alle wörtlichen und sinngemäßen Übernahmen aus anderen Werken als solche kenntlich gemacht habe.

München, den 14.12.2021

Thomas Düker



## Studium und Lehre

- 05/2015–06/2018** Dozent für Logistik und Supply Chain Management an der Hochschule für Technik, Stuttgart
- Bachelor- und Masterstudiengang für Einkauf, Logistik und Supply Chain Management der Studiengänge Purchasing & Logistics sowie General Management
- 11/2009–08/2010** Werkstudenten- und Diplomandentätigkeit bei der AEB GmbH, Stuttgart (Betreuung durch Lehrstuhl für Marketing, TU Berlin)
- Diplomarbeit mit dem Titel: Potentiale und Grenzen des E-Business im B2B-Bereich für komplexe Produkte (Note: 1,3)
- 12/2008–10/2009** Studentischer Projektmitarbeiter am Lehrstuhl für Wirtschafts- und Infrastrukturpolitik der TU Berlin
- 10/2003–07/2010** Studium an der Technischen Universität Berlin
- Erlangung des Grades Diplom-Ingenieur im Studiengang des Wirtschaftsingenieurwesens (Diplom: 1,4)

## Veröffentlichungen

- 2013** Verkehrsmanagement in Deutschland
- Band 2: Individuelle Verkehrsinformationssysteme privater Anbieter – Eine ökonomische Analyse
  - Grin Verlag, München; ISBN: 978-3-6564-1169-7
- 2012** Verkehrsmanagement in Deutschland
- Band 1: Analyse des öffentlichen Verkehrsmanagements in Deutschland – Technische Systeme und ökonomische Implikationen
  - Grin Verlag, München; ISBN: 978-3-6562-5567-3
- 2012** Satellitennavigationssystem Galileo
- Untertitel: Eine ökonomische Analyse von Procurement-Optionen und Bepreisungsalternativen
  - Diplomica Verlag, Hamburg; ISBN: 978-3-8428-8158-7
- 2012** Potentiale und Grenzen des E-Business bei komplexen Produkten im B2B-Bereich
- Untertitel: Einführung des elektronischen Verbrauchsteuersystems EMCS
  - Diplomica Verlag, Hamburg; ISBN: 978-3-8428-7364-3