



Universität Zürich

Institut für Strategie und Unternehmensökonomik
Lehrstuhl für Services- und Operationsmanagement

Klausur zur Ringvorlesung Logistikmanagement: Outsourcing

Hinweise:

- **Es sind die Kurzfallstudie Crown Equipment Corp. und zwei der drei Aufgaben zu lösen. Falls mehrere Aufgaben gelöst werden, werden nur die Aufgaben 1 und 2 bewertet.**

- **Die Prüfung dauert 60 Minuten**
- **Es sind keine Hilfsmittel erlaubt**
- **Beschriften Sie jedes der Antwortblätter mit Namen und Matrikelnummer**
- **Die Prüfung umfasst inklusive Deckblatt 3 Seiten**
- **Viel Erfolg**

Kurzfallstudie: Crown Equipment Corporation (30 Punkte)

Crown produziert seit über 40 Jahren Gabelstapler und andere Hebefahrzeuge, wie sie vor allem in Waren- und Lagerhäusern eingesetzt werden. Crown ist vor allem wegen seines Industriedesigns erfolgreich. Interessanterweise hat Crown das Industriedesign bereits früh outgesourct. Mit dem Designhaus RichardsonSmith (RS) besteht eine langjährige intensive und erfolgreiche Vertragsbeziehung. Crown hat über knapp 30 Jahre hinweg alle Designdienstleistungen exklusiv von RS bezogen und bis Mitte der 90er Jahre keine eigene Designabteilung aufgebaut. Dann traten allerdings zwei Veränderungen ein, die Crown veranlassten, seine Outsourcingstrategie neu zu überdenken. Zum einen wurde RS von einer grossen britischen Designfirma übernommen. Crown musste deshalb befürchten, dass RS nicht mehr ausschliesslich für Crown arbeiten wird. Zum anderen änderten sich die Wettbewerbsbedingungen. Bis Mitte der 90er Jahre bestand Crowns Wettbewerbsvorteil in einem überlegenen Industriedesign. Als Crown Anfang der 60er Jahre in den Gabelstaplermarkt eintrat, hatten die Produkte aller Wettbewerber annähernd die gleichen Kosten und auch die gleichen Funktionalitäten. Die einzige Differenzierungsmöglichkeit für einen neuen Wettbewerber wie Crown lag im Design, das heisst darin, wie die Technologie „verpackt“ wurde. Die Strategie, sich über das Design von den Wettbewerbern zu differenzieren, war für Crown relativ erfolgreich. Dies ist auf den ersten Blick kaum verständlich. Man würde eher vermuten, dass es bei Gabelstaplern in erster Linie auf Eigenschaften wie Zuverlässigkeit, Manövrierfähigkeit und Hebekapazität ankommt. Wie der Gabelstapler aussieht, dürfte eher eine untergeordnete Rolle spielen. Dennoch ist es Crown gelungen, mithilfe des Designs Wettbewerbsvorteile zu erlangen. Crown hat das Industriedesign als Instrument eingesetzt, um seine Gabelstapler einfacher und sicherer zu machen. Diese beiden Vorteile führen zu direkten Kosteneinsparungen bei den Kunden. Mithilfe seines Industriedesigns versucht Crown, die Lücke zwischen dem, was Konkurrenzprodukte leisten, und dem, was die Kunden fordern, zu schliessen. Mittlerweile hat aber auch die Konkurrenz dem Industriedesign mehr Aufmerksamkeit geschenkt. Zudem ist das Marktumfeld durch die Computerisierung und Automatisierung der Waren- und Lagerhausprozesse viel komplexer geworden. Die Elektronik beginnt das Design in der Bedeutung zu überflügeln.

Sollte Crown seine Outsourcing-Strategie ändern? Gehen Sie bei der Beantwortung dieser Frage vor allem auf folgende Punkte ein:

- Inwiefern kann es sinnvoll sein, eine Ressource von wichtiger strategischer Bedeutung – hier das Design – zu outsourcen? (6 Punkte)
- Welche Vor- und Nachteile entstehen, wenn Crown eine interne Designabteilung aufbaut? (7 Punkte)
- Welche Vor- und Nachteile entstehen, wenn Crown seine Designdienstleistungen nicht mehr allein von RS (single sourcing), sondern von mehreren Designfirmen (multiple sourcing) bezieht? (7 Punkte)
- Welche Sourcing-Strategie würden Sie Crown vor dem Hintergrund der beschriebenen Veränderungen empfehlen? (10 Punkte)

Aufgabe 1 (15 Punkte)

- a) IBM ist einer der weltgrössten Software- und Computerhersteller. 2003 verlagerte IBM rund 5000 Programmierer, die IBM Software verbessern und updaten, nach Indien.
Erläutern Sie detailliert die potentiellen Vor- und Nachteile der Verlagerung der Programmierer und deren Auswirkungen auf die Total Costs. (7 Punkte)
- b) Darüber hinaus verkaufte IBM 2005 seine PC-Sparte an den chinesischen Hersteller Lenovo. Jedoch werden über mehrere Jahre die Computer unter dem Namen „Lenovo“ über das IBM Vertriebsnetz verkauft.
Weshalb kann der Verkauf der PC-Sparte an Lenovo aus der Perspektive der IBM sinnvoll sein? Berücksichtigen Sie dabei sämtliche relevanten Aspekte und vergessen Sie nicht, dass IBM nicht nur Computer verkauft, sondern ein „all-around“ IT-Dienstleister ist. (8 Punkte)

Aufgabe 2 (15 Punkte)

- a) Warum besitzen viele kleine und kleinste Tageszeitungen eigene Druckmaschinen, während sogar grosse Verlage in der Regel ihre Druckarbeiten ausschliesslich von externen Druckereien erledigen lassen? (8 Punkte)
- b) Warum schliessen sich die kleinen Tageszeitungen sehr häufig zu Gruppen zusammen, die dann in Kooperation eine gemeinsame Druckerei betreiben („Druckzentren“)? (7 Punkte)

Aufgabe 3 (15 Punkte)

Zeigen Sie anhand eines selbst gewählten Beispiels, wie sich die Übertragung grosser Datenmengen via Internet, die ja letztendlich nichts anderes als eine „digitale“ Logistikdienstleistung darstellt, effizient „outsourcen“ lässt. (15 Punkte)