

**Raimund Schubert**

# **Make-or-Buy-Strategien im Dienstleistungsbereich**

**Eine Feasibility-Analyse am Beispiel der Lufthansa Cargo  
AG**

**Diplomarbeit**

## **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:**

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek: Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de/> abrufbar.

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Copyright © 1996 Diplom.de  
ISBN: 9783832433215

**Raimund Schubert**

# **Make-or-Buy-Strategien im Dienstleistungsbereich**

**Eine Feasibility-Analyse am Beispiel der Lufthansa Cargo AG**



---

Raimund Schubert

# Make-or-Buy-Strategien im Dienstleistungsbereich

*Eine Feasibility-Analyse am Beispiel der Lufthansa Cargo AG*

**Diplomarbeit**

an der European Business School Schloß Reichartshausen, Oestrich-  
Winkel

Lehrstuhl für Prof. Dr. Roland Mattmüller

Februar 1996 Abgabe



Diplomica GmbH ———  
Hermannstal 119k ———  
22119 Hamburg ———

Fon: 040 / 655 99 20 ———  
Fax: 040 / 655 99 222 ———

agentur@diplom.de ———  
www.diplom.de ———

ID 3321

Schubert, Raimund: Make-or-Buy-Strategien im Dienstleistungsbereich: Eine Feasibility-Analyse am Beispiel der Lufthansa Cargo AG / Raimund Schubert - Hamburg: Diplomica GmbH, 2001

Zugl.: Oestrich-Winkel, Internationale Wirtschaftshochschule, Diplom, 1996

---

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtes.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden, und die Diplomarbeiten Agentur, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

Diplomica GmbH

<http://www.diplom.de>, Hamburg 2001

Printed in Germany



## Wissensquellen gewinnbringend nutzen

**Qualität, Praxisrelevanz und Aktualität** zeichnen unsere Studien aus. Wir bieten Ihnen im Auftrag unserer Autorinnen und Autoren Wirtschaftsstudien und wissenschaftliche Abschlussarbeiten – Dissertationen, Diplomarbeiten, Magisterarbeiten, Staatsexamensarbeiten und Studienarbeiten zum Kauf. Sie wurden an deutschen Universitäten, Fachhochschulen, Akademien oder vergleichbaren Institutionen der Europäischen Union geschrieben. Der Notendurchschnitt liegt bei 1,5.

**Wettbewerbsvorteile verschaffen** – Vergleichen Sie den Preis unserer Studien mit den Honoraren externer Berater. Um dieses Wissen selbst zusammenzutragen, müssten Sie viel Zeit und Geld aufbringen.

**<http://www.diplom.de>** bietet Ihnen unser vollständiges Lieferprogramm mit mehreren tausend Studien im Internet. Neben dem Online-Katalog und der Online-Suchmaschine für Ihre Recherche steht Ihnen auch eine Online-Bestellfunktion zur Verfügung. Inhaltliche Zusammenfassungen und Inhaltsverzeichnisse zu jeder Studie sind im Internet einsehbar.

**Individueller Service** – Gerne senden wir Ihnen auch unseren Papierkatalog zu. Bitte fordern Sie Ihr individuelles Exemplar bei uns an. Für Fragen, Anregungen und individuelle Anfragen stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung. Wir freuen uns auf eine gute Zusammenarbeit.

### Ihr Team der Diplomarbeiten Agentur

Diplomica GmbH \_\_\_\_\_  
Hermannstal 119k \_\_\_\_\_  
22119 Hamburg \_\_\_\_\_

Fon: 040 / 655 99 20 \_\_\_\_\_  
Fax: 040 / 655 99 222 \_\_\_\_\_

agentur@diplom.de \_\_\_\_\_  
www.diplom.de \_\_\_\_\_

## **Sperrvermerk:**

**Diese Arbeit bleibt aufgrund vertraulicher Daten und Informationen für die nächsten zwei Jahre für die Öffentlichkeit gesperrt.**

## **Danksagung:**

An erster Stelle gebührt mein Dank Herrn Wolfgang Michler, Business Process Redesign - Lufthansa Cargo AG in Frankfurt, für seine fachlichen Ratschläge und seine Hilfestellung.

Ferner geht mein Dank an diejenigen, die durch Interviewgespräche mir halfen, diese Arbeit auf aktuelle Informationen zu stützen und mir ein tieferes Verständnis über die Problematik gaben.

Großer Dank gilt meinen Eltern, ohne deren Unterstützung weder das Studium noch diese Arbeit möglich gewesen wäre.

Meiner Freundin, Claudia Dreessen, verdanke ich die Kraft und Inspiration, die sie mir während dieser Zeit gab.

<b>INHALTSVERZEICHNIS</b> .....	<b>Seite</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>VI</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	<b>IX</b>
<b>1. Einleitung</b> .....	<b>1</b>
<b>2. Grundlagen unternehmensstrategischer Entscheidungen</b> .....	<b>3</b>
2.1 Prämissen, Tragweite und Problematik von strategischen Entscheidungen in einem Dienstleistungsunternehmen .....	3
2.2 Wichtige Determinanten von Dienstleistungen .....	5
2.3 Der Transaktionskostenansatz .....	12
2.4 Identifikation der in Frage kommenden Make- bzw. Buy- Strategien und erstes Zwischenergebnis.....	15
<b>3. Die kollektive Investitionsstrategie als Hybridform von Make-or-Buy</b> .....	<b>18</b>
3.1 Kooperationsplanung und Kooperationsformen.....	18
3.2 Prüfkriterien für die Entscheidung zu einer Sub- Unternehmensgründung .....	19
3.2.1 Hypothesenbildung.....	20
3.2.2 Spezifische Merkmale eines Equity Joint Ventures.....	20
3.3 Zweites Zwischenergebnis.....	27

<b>4.</b>	<b>Eine Feasibility-Betrachtung: Gründung einer Sub-Unternehmung im Rahmen einer kollektiven Investitionsstrategie .....</b>	<b>28</b>
4.1	Status Quo der Unternehmung.....	28
4.1.1	Kurzporträt der Lufhansa Cargo AG .....	28
4.1.2	Die strategische Position innerhalb der Branche.....	30
4.2	Konkurrenzanalyse.....	32
4.3	Entscheidungskriterien für eine Sub-Unternehmensgründung .....	33
4.3.1	Auswertung der Expertenbefragungen .....	34
4.3.2	Voraussetzungen, Kostenvergleich und Konfiguration als primäre Entscheidungsgrundlagen .....	38
4.3.3	Definition neuer Geschäftsfelder durch eine Sub-Unternehmung .....	43
4.4	Befunde und Endergebnis.....	44
<b>5.</b>	<b>Ausblick .....</b>	<b>45</b>
<b>6.</b>	<b>Executive Summary for the LCAG-Management .....</b>	<b>46</b>
<b>Anhang</b>	<b>.....</b>	<b>XI</b>
<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>.....</b>	<b>LXXXI</b>
<b>Ehrenwörtliche Erklärung</b>		

<b>ABBILDUNGSVERZEICHNIS</b> .....	<b>Seite</b>
<b>Abb. 1:</b> Gedankenflußdiagramm der vorliegenden Arbeit .....	XII
<b>Abb. 2:</b> Der Regelkreis des Qualitätsmanagements bei der Deutschen Lufthansa AG.....	XIII
<b>Abb. 3:</b> Das Markt-Hierarchie-Paradigma.....	XIV
<b>Abb. 4:</b> Vertrags- und Koordinationsformen im erweiterten Markt-Hierarchie-Paradigma .....	XV
<b>Abb. 5:</b> Formen der Unternehmenskooperationen .....	XVI
<b>Abb. 6:</b> Die Lufthansa Cargo AG in der Grundstruktur des Kernkompetenzen-Portfolios.....	XVII
<b>Abb. 7:</b> Das Managementkonzept für Strategische Allianzen .....	XVIII
<b>Abb. 8:</b> Katalog interner und externer Stabilitätsbedingungen .....	XIX
<b>Abb. 9:</b> Das Wertsteigerungsnetzwerk für Strategische Allianzen .....	XX
<b>Abb. 10:</b> Generelle strategische Stoßrichtung der LCAG: Ausdehnung der Wertschöpfungskette zum Systemanbieter .....	XXI
<b>Abb. 11:</b> Die Position der Lufthansa Cargo AG im Wettbewerbs-Strategie-Portfolio .....	XXII
<b>Abb. 12:</b> Die Integration von Zusatzleistungen in die Logistikkette .....	XXIII
<b>Abb. 13:</b> Die strategische Position der LCAG im Vergleich zu ihren Wettbewerber.....	XXIV
<b>Abb. 14:</b> Das Buy-Risiko und der Buy-Nutzen im logistischen Dienstleistungsmarkt.....	XXV

<b>Abb. 15:</b>	Fragenkatalog, Frachtbetrieb Düsseldorf.....	XXVI
<b>Abb. 16:</b>	Fragenkatalog, Frachtbetrieb Hannover .....	XXXIV
<b>Abb. 17:</b>	Fragenkatalog, Frachtbetrieb München .....	XLII
<b>Abb. 18:</b>	Fragenkatalog, Frachtbetrieb Nürnberg.....	L
<b>Abb. 19:</b>	Fragenkatalog, Frachtbetrieb Stuttgart .....	LVIII
<b>Abb. 20:</b>	Organigramm von LCAG-Frachtbetrieben .....	LXVI
<b>Abb. 21a:</b>	Graphische Auswertung der Fragenkataloge: Status Quo von Fremd- und Eigenerstellung in den lokalen Frachtbetrieben (zu Top 1) .....	LXVII
<b>Abb. 21b:</b>	Graphische Auswertung der Fragenkataloge: Make-or-Buy in Abhängigkeit der Betriebsgröße (zu Top 1) .....	LXVIII
<b>Abb. 21c:</b>	Graphische Auswertung der Fragenkataloge: Dienstleistungs- aktivitäten für die potentielle Fremdvergabe (zu Top 1) .....	LXIX
<b>Abb. 21d:</b>	Graphische Auswertung der Fragenkataloge: Vorteile und Gewichtung von einer Fremdvergabe im Cargo-Bereich (zu Top 2) .....	LXX
<b>Abb. 21e:</b>	Graphische Auswertung der Fragenkataloge: Vor- und Nachteile von einem Standort der Frachthandling- Gesellschaft 'Off-Airport' (Top 4) .....	LXXI
<b>Abb. 22a:</b>	Musterangebot der Firma Dönne und Hellwig GmbH für logistische Fremddienstleistungen: Ausschreibungsdaten ...	LXXII
<b>Abb. 22b:</b>	Musterangebot der Firma Dönne und Hellwig GmbH für logistische Fremddienstleistungen: Kosten.....	LXXIII

- Abb. 22c:** Musterangebot der Firma Dönne und Hellwig GmbH für  
logistische Fremddienstleistungen: Bedarfsrechnung..... LXXIV
- Abb. 23a:** Auszug aus der Kostenrechnung der  
Lufthansa Cargo AG: Kostenstelle München GF..... LXXV
- Abb. 23b:** Auszug aus der Kostenrechnung der  
Lufthansa Cargo AG: Kostenstelle München GZ..... LXXVI
- Abb. 24:** Portfolio-Analyse der potentiellen strategischen Partner ... LXXVII
- Abb. 25:** Punktbewertungsschema der Beteiligungsverhältnisse  
in einem Equity Joint Venture ..... LXXVIII
- Abb. 26:** Die Sub-Unternehmung im Konzernumfeld der Deutschen  
Lufthansa AG.....LXXIX
- Abb. 27:** Bewertungsüberblick zur Gründung eines Equity  
Joint Ventures.....LXXX

**ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS:**

a.a.O.	am angegebenen Ort
Abb.	Abbildung
AG	Aktiengesellschaft
BLAS	Berliner Lufthansa Airport Services GmbH
bearb.	bearbeitet
bspw.	beispielsweise
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
d.h.	das heißt
Diss.	Dissertation
DC	McDonnell Douglas (US-Flugzeughersteller)
DM	Deutsche Mark
DUS	'Drei-Letter-Code' für Düsseldorf
DHL	Expressfrachtversender
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
etc.	et cetera
erw.	erweiterte
f.	folgende
GF	Gebiets(fracht)leiter (interne LCAG Bezeichnung)
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GW	Leiter der Akquisition/ Kundenbetreuung (interne LCAG Bezeichnung)
GZ	Leiter Frachtabwicklung (interne LCAG Bezeichnung)
HAI	'Drei-Letter-Code' für Hannover
Hrsg.	Herausgeber
LAGS	Lufthansa Airport and Ground Services GmbH
LH	Deutsche Lufthansa AG
LCAG	Lufthansa Cargo AG
LKW	Lastkraftwagen
LUG	Luftfrachtumschlagsgesellschaft
IHK	Industrie- und Handelskammer
insb.	insbesondere